



GOUVERNANCE ET LEADERSHIPS DES ORGANISATIONS



INTRODUCTION

Aujourd'hui, on ne peut pas parler de développement sans se référer aux notions de gouvernance et de bonne gouvernance.

Et si nous parlons de gouvernance, il faut faire référence à des organisations, des associations, des groupements, collectivités ou tout regroupement organisé, etc.

DEFINITION DES CONCEPTS ET FONDEMENTS D'UNE ORGANISATION

GOVERNANCE

De manière générale, "la gouvernance désigne ***"l'art de gouverner ou de faire exécuter"***", mais par les relations entre les gouvernants et les gouvernés, autrement dit entre les administrateurs et les administrés".

La gouvernance ne s'applique pas seulement à l'Etat, mais aussi les autres institutions comme par exemple les organisations

LEADERSHIPS

- Le **leadership** est la capacité de s'engager et de prendre les choses en main ainsi que d'entraîner et d'inspirer les autres à se rallier autour d'une vision partagée. *Influencer les autres de façon positive.*
- **On peut dire aussi que le leaderships** : c'est d'être un meneur ou chef d'équipe, faire preuve d'autorité, être convaincant, être capable d'influencer et de motiver les autres, savoir gagner la confiance des autres, être capable de mener et de diriger un groupe, prendre en charge, influencer un groupe en vue de réaliser un objectif, obtenir le respect et la confiance des gens, créer un groupe et le motiver à concrétiser une vision commune, inspirer les autres et les persuader d'adhérer à une vision commune

ORGANISATION

C'est une association **autonome** de **personnes** physiques ou morales **volontairement** réunies pour satisfaire leurs **besoins communs** au moyen d'une **structure** adaptée à leurs objectifs.

N°	Définition	Commentaires
1	Autonome	L'organisation doit être libre de décider de son orientation selon ses besoins. Elle peut avoir des partenaires extérieures mais cela ne doit aller contre sa liberté de décider pour elle-même. L'organisation doit toujours chercher à être indépendante afin de garder son autonomie.
2	Personnes	Ce sont les membres. Ils peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales (GIE, Coopératives, etc...)

3	Volontairement	L'organisation est basée sur le volontariat. Les membres y adhèrent librement parce qu'ils pensent pouvoir utiliser les services de l'organisation et sont déterminés à prendre leurs responsabilités en tant que membres.
4	Besoins communs	Les membres doivent avoir le même besoin celui que l'organisation propose de satisfaire.
5	Structure	L'organisation crée une structure chargées de fournir les services aux membres ou d'organiser et de gérer les activités. Cette structure est le plus souvent une entreprises (Exemple : un magasin de commercialisation, un moulin, une banque de céréales, un atelier...)

- Les valeurs d'une organisation

Les valeurs de nos organisations sont des valeurs humaines qui ne sont pas guidées par l'unique recherche du gain ou du bénéfice financier. La participation à une organisation d'un tel type demande d'avoir un esprit de partage, de solidarité, de justice, d'entraide, etc.

Les valeurs justifient en partie, la structuration (exemples : Assemblée Générale, Conseil d'Administration, etc.) et le mode de fonctionnement de l'organisation (liens entre les membres).

Les valeurs déterminent en grande partie le sens de la structuration de l'organisation. En effet, le principal souci de la structuration est de permettre une application des valeurs telles que la démocratie et l'éthique. Dans une structuration qui respecte les valeurs décrites plus haut :



Donc les vrais «*Patrons*» de l'organisation, ce sont les membres, qui définissent les grandes lignes.

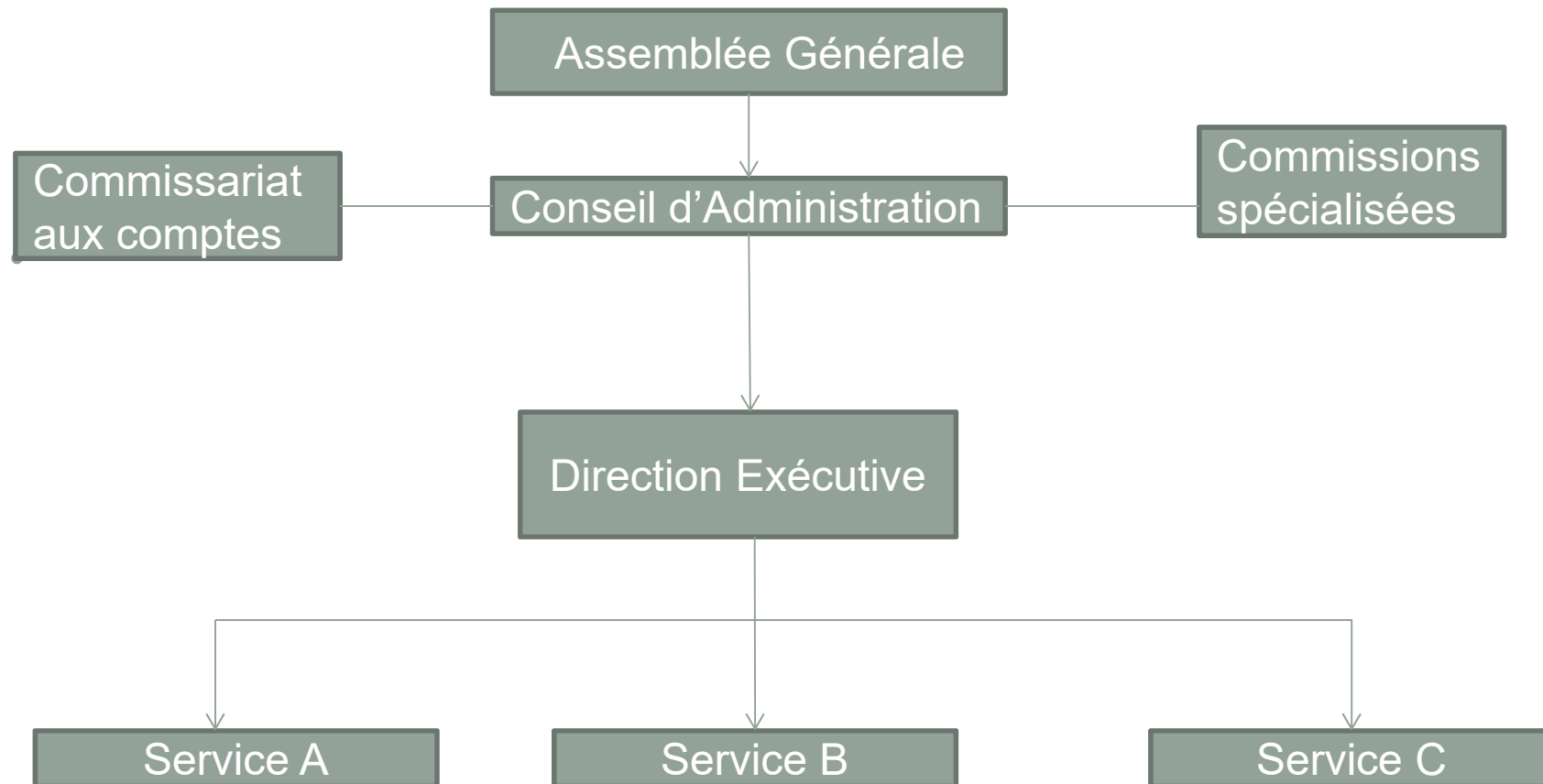
Comme tout le monde ne peut pas venir chaque jour contrôler la transparence et la bonne gestion (l'éthique) du CA et des employés, une commission de contrôle est souvent désignée pour être «*les yeux et les oreilles*» des membres auprès du CA et des employés.

Les principes permettent de mettre en œuvre les valeurs. Par définition les principes sont des règles de conduite que chaque membre doit avoir à l'esprit et respecter dans ses rapports avec les autres et dans la conduite des activités de l'organisation.

N°	VALEURS	COMMENTAIRES
1	La prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle	<p>On n'adhère pas pour tendre la main aux bailleurs. Chaque personne doit essayer de compter d'abord sur soi-même. Cependant avec d'autres personnes, le développement de l'individu devient plus facile.</p> <p>Chaque membre est responsable du respect de ses engagements pris en adhérant et de la promotion de l'organisation.</p>
2	La démocratie	Là où les gens adhèrent volontairement, seule la démocratie peut fonctionner correctement. Toutes les décisions seront prises démocratiquement et non par la dictature d'une minorité
3	L'égalité	Un même traitement pour tous. Tous les membres ont les mêmes droits et doivent recevoir un traitement égal : droit de participation, accès à l'information, droit de s'exprimer, d'être élu...Aucun favoritisme quelque soit le rang social, etc...
4	L'équité	Le traitement égalitaire doit se faire avec justice, c'est-à-dire selon les efforts de chacun et selon les règlements
5	La solidarité	Elle exprime la sensibilité de chacun aux problèmes des autres; les gens ne pensent pas seulement à leurs intérêts individuels.
6	L'éthique	<p>C'est la morale basée sur l'honnêteté, la transparence et l'altruisme. Les membres ont confié leurs ressources aux dirigeants, ils doivent avoir une éthique irréprochable.</p> <p>Aussi chaque membre doit être loyal envers l'organisation et donner le meilleur de lui-même pour l'atteinte des objectifs.</p>

Structure et fonctionnement d'une organisation

Structure de l'organisation



Les attributions des organes :

Attributions de l'assemblée générale

Rôles: L'assemblée générale est l'organe suprême de l'organisation. Elle définit les grandes orientations et élit en son sein un conseil d'administration auquel il peut déléguer certains pouvoirs.

Responsabilités :


- Définir les grandes orientations
- Adopter et rectifier les statuts et règlement intérieur ;
- Élire, s'il y a lieu, les membres des autres organes de l'organisation; Désigner le commissaire aux comptes.
- Examiner, approuver ou rectifier les comptes et donner ou refuser de donner quitus aux administrateurs ;
- Déterminer s'il y a lieu, les modalités de répartition des excédents nets de l'exercice;
- Etc.

Attributions du conseil d'administration

Rôles : C'est un organe de direction. Il dirige (pilotage) et gère (gestion administrative et financière) l'Organisation entre deux assemblées générales conformément aux statuts, règlement intérieur et aux directives de l'assemblée générale.

Responsabilités :

- Il convoque et prépare les assemblées générales ;
- Il contrôle le travail du bureau;
- Il représente les intérêts des membres de façon objective et impartiale ;
- Il informe les adhérents sur la vie de l'Organisation
- il facilite la communication entre eux
- Il encourage et facilite la formation et l'éducation coopérative des membres ;
- Il fournit les documents nécessaires aux autorités de tutelle;
- Il applique les recommandations des rapports d'inspection ou de contrôle des services de l'état afin de redresser les erreurs, fautes de gestion ou d'administration



Pour être administrateur d'une Organisation formelle, certaines conditions sont souvent requises par la législation (moralité par exemple). Le conseil d'administration est dirigé par un bureau qui est un organe exécutif. Il comprend au moins le président, le vice-président, le trésorier, le secrétaire. Les trois principales missions bureau sont :

- Exécuter les décisions prises par l'assemblée générale ;
- Gérer le fonctionnement quotidien de l'Organisation sous l'autorité du Conseil d'Administration ;
- Préparer les Assemblées Générales.

Attributions des commissions spécialisées

Ce sont des organes facultatifs pour renforcer le travail du bureau. Leur rôle est de :

- programmer et réaliser toutes les activités de leur compétence ;
- informer régulièrement les adhérents sur leurs activités ;
- faire un rapport au CA ou à l'AG ;
- conseiller le CA et l'AG ;
- susciter des initiatives et inciter les adhérents à la participation.

Attributions de la commission de contrôle ou commissariat aux comptes

Rôle : c'est un organe de contrôle qui dépend directement de l'AG. Son rôle est d'effectuer au nom de l'assemblée générale, tous les contrôles nécessaires :

Responsabilités :

- opérer les vérifications ou contrôle qu'il juge opportun sur la situation financière de l'organisation;
- opérer les vérifications ou contrôle qu'il juge opportun sur le fonctionnement
- administratif de l'organisation ou sur l'application des statuts ;
- émettre son opinion sur la régularité et la sincérité des états financiers de l'organisation et proposer toute mesure de redressement ;
- vérifier régulièrement la caisse, les comptes bancaires, les stocks, etc.

- signaler toutes irrégularités, anomalies ou inexactitudes qu'elle aurait constatées dans les comptes ou dans les actes de gestion ;
- présenter annuellement un rapport à l'assemblée générale sur l'exécution du mandat.

Attributions du personnel de l'Organisation

Dans certains cas, l'Organisation peut avoir un personnel contractuel. EXEMPLE : directeur ou gérant

Le personnel est placé sous l'autorité du CA qui lui fixe des objectifs et le suit. Ce personnel doit respecter les valeurs de l'Organisation.

Le choix du type d'organisation :

Les types d'organisation sont nombreux et les activités qu'ils peuvent mener sont différentes selon que c'est un GIE, une Coopérative, un Cadre de concertation, etc. Avant d'adhérer ou de constituer une organisation, il est utile de connaître d'abord ses modalités de fonctionnement, sa structuration et les services qu'elle peut offrir aux membres. Une mauvaise connaissance de l'organisation entraîne souvent des incompréhensions entre l'organisation et des membres, qui sont déçus, car ne voyant pas leurs attentes réalisées. Ils sont démotivés et ne participent plus à la vie de l'organisation, qui le ressent négativement.

En outre, il est important de connaître ce que la législation autorise ou interdit à chaque type d'organisation. Par exemple, certaines organisations ne peuvent pas exercer d'activités commerciales et ne peuvent faire que de la représentation des membres. Dans ces cas, le membre qui a besoin d'une organisation pour écouler ses produits ne sera pas satisfait, il lui faut un autre type d'organisation plus approprié.

Fonctionnement d'une organisation

LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT D'UNE ORGANISATION

N°	PRINCIPES	COMMENTAIRES
1	Adhésion volontaire ouverte à tous	L'adhésion se base sur le volontariat et toute personne prête à remplir les devoirs du membre et apte à l'utiliser les services de l'organisation peut y adhérer
2	Le pouvoir démocratique est exercé par les membres	Les membres ont des droits de vote égaux : "un homme égal une voix". Les organisations de deuxième niveau répartissent parfois les voix de façon inégalitaire mais équitable Le pouvoir est exercé par les membres qui définissent en assemblée générale, les grandes orientations et prennent les décisions importantes.

3	La participation économique des membres	Les membres constituent le capital par leurs apports, ils sont les propriétaires de l'organisation. Les membres doivent toujours utiliser d'abord les services de l'organisation, tant que c'est possible. Ils font ainsi économiquement vivre l'organisation. Ils sont des usagers
4	Autonomie et indépendance	L'organisation est libre de poursuivre ses objectifs ; cependant elle doit avoir ses propres moyens, elle doit être indépendante. Elle peut avoir des partenaires mais au détriment de son autonomie ou de son indépendance
5	Formation	L'organisation forme toujours ses membres, ses employés et le grand public pour améliorer leurs capacités à participer activement à l'atteinte de ses objectifs

GOUVERNANCE D'UNE ORGANISATION

*Pour une Organisation, la **gouvernance** désigne "l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle de l'organisation".*

Elle veille en priorité au respect des intérêts des "ayants droits" (citoyens, pouvoirs publics, partenaires, clients, membres...) et à faire en sorte que leurs préoccupations soient prises en compte dans la conduite des activités de l'organisation.

La gouvernance, c'est donc apprendre à vivre ensemble et à chercher de manière concertée, le bien être commun.

La "**bonne gouvernance**" se caractérise notamment par la participation, la transparence, la responsabilité, l'efficacité et l'équité. Elle veille à ce que les priorités politiques, sociales et économiques soient fondées sur un large consensus au niveau de l'organisation.

Autrement on peut dire que **C'EST** l'administration et la gestion transparente des ressources humaines, financières et matérielles d'un Etat, d'une collectivité, d'une organisation de la société civile dans le respect des principes et règlements préétablis.

Elle se manifeste par :

- le respect de la vision et de la mission qu'assigne un Etat, une collectivité ou une organisation de la société civile
- le respect des principes démocratiques

Elle exige :

- le choix des personnes crédibles, compétentes et efficaces
- la transparence dans la gestion
- la mise en place d'un système de contrôle efficace et efficient

Avantages : favorise le développement social, économique, politique et culturel d'un Etat, d'une collectivité ou d'une organisation de la société civile

Pour y arriver, l'Organisation doit alors chercher à installer, entre autres:

- des règles de conduite
- des conditions favorables à l'application et au suivi des règles de conduite ;

- une gestion équitable (juste), efficiente (rentable et qui ne gaspille pas les ressources) et transparente (avec un système comptable qui permet de suivre la situation, des rapports faits et disponibles à tous) ;
- des mécanismes et instruments de contrôle et d'information des membres ;
- des organes d'administration et de gestion responsables et appropriés ;
- le respect des textes juridiques et réglementaires.

1. Les cinq principes de base d'une bonne gouvernance :

1. Obligation de rendre compte.

Mettons en place des règles qui obligent le Conseil d'administration et la Direction à informer régulièrement toutes les parties intéressées, des activités et des résultats obtenus et de l'utilisation des ressources.

Ces parties sont, pour l'essentiel :

- les membres,
- les employés et les bénéficiaires.
- les partenaires financiers et techniques,
- l'autorité juridique,

2. **Efficacité et efficience** dans l'utilisation des ressources et l'obtention des résultats.

- Les ressources utilisées doivent produire les résultats attendus sans gaspiller les ressources en faisant de bons choix dans toutes les opérations ;

3. **Intégrité et justesse** dans toutes les transactions et opérations. Les dirigeants et employés doivent être honnêtes, loyaux et diligents ;


4. Les dirigeants doivent être **capables, responsables, représentatifs et conscients** de leurs obligations ;

5. **Transparence** par une diffusion opportune des informations relatives aux activités.

2. **D'autres principes :**

- L'intérêt général des membres passe avant tout.
- Les dirigeants et employés doivent respecter les lois et les règlements du pays et de l'Organisation.
- Le conseil d'administration est le premier responsable de l'organisation.

- L'honnêteté, l'intégrité et la transparence sont une nécessité dans la conduite des affaires de l'Organisation.
- Les dirigeants et les employés doivent fournir une information exacte, utile et compréhensible pour de bonnes prises de décisions.
- Une bonne définition des rôles et responsabilités des acteurs que sont les membres, l'assemblée générale, le conseil d'administration, les comités, les contrôleurs, la direction est une condition nécessaire au bon fonctionnement.
- Les membres, les dirigeants et les employés doivent traiter chaque personne avec respect et courtoisie.
- L'organisation doit adopter et mettre en œuvre des politiques, des règlements, des normes de contrôle ainsi que des codes de conduite.

- 
- Les dirigeants doivent en tout temps agir au nom de l'organisation et non en leur nom propre.
 - Les dirigeants doivent être solidaires des décisions qui sont prises de façon démocratique par l'assemblée générale et par le conseil d'administration de l'organisation.
 - Les dirigeants et les employés doivent en tout temps appliquer de la confidentialité et de la discrétion dans la conduite des affaires de l'organisation.
 - Les dirigeants et les employés doivent faire preuve de loyauté et ne commettre aucun acte qui pourrait porter préjudice à l'organisation.

3. Les règles de gouvernance pour les dirigeants et les employés.

Pour que la bonne gouvernance existe dans nos organisations, il ne suffit pas d'en parler seulement. Il faut aussi établir des règles à respecter.

Les règles doivent prévoir les comportements que doivent avoir les leaders et employés lorsqu'ils sont dans des situations où il y a un risque qu'ils se conduisent d'une façon contraire aux principes de bonne gouvernance.

Ces règles peuvent être relatives à : à l'honnêteté, la loyauté et le respect des lois - aux conflits d'intérêts - aux cadeaux - aux contrats - au devoir de réserve - à la Confidentialité - aux avantages personnels - au Contrôle interne et à la Protection et à l'utilisation des biens de l'organisation.

4. Les mesures d'accompagnement pour une application des règles de bonne gouvernance.

Il ne faut pas s'arrêter à l'adoption des règles de bonne gouvernance. Il faut aussi et surtout les faire respecter et appliquer par les dirigeants et employés. Pour cela, il faut que :

- les personnes concernées s'engagent;
- organiser la supervision et le contrôle des règles.

1. L'engagement

- Chaque année, faire signer aux dirigeants et aux employés une déclaration d'engagement dans laquelle ils reconnaissent avoir pris connaissance des règles et s'engagent à les respecter.
- A chaque fois qu'un membre vient adhérer, lui faire signer un engagement de loyauté, notamment par le paiement du capital social qu'il a souscrit, la participation aux activités de l'organisation et l'utilisation correcte des services offerts par l'organisation.

2. La supervision

Mettre en place un comité de déontologie qui aura la responsabilité de faire respecter les règles. Les membres du comité devront les afficher et les rendre disponibles auprès de tous.

3. le contrôle

Tout dirigeant ou membre simple qui est au courant d'un fait qui ne respecte pas les règles doit le signaler à l'instance chargée de la supervision (par exemple le comité de déontologie). Dans ce cas le comité devra protéger l'identité de la personne qui a dénoncé ledit fait.

LEADERSHIP ET GOUVERNANCE D'UNE ORGANISATION

Le fonctionnement correct d'une Organisation dépend de plusieurs facteurs internes et externes. Les responsables de l'Organisation doivent chercher en permanence à améliorer le fonctionnement de l'organisation. Pour ce faire, il est nécessaire de mieux comprendre comment fonctionne une organisation. Nous proposons ici trois manières complémentaires d'y parvenir :

1. Règle de la relation logique

La structure d'une organisation repose sur trois bases :

- **Qui** : (membres, usagers, clients, bénéficiaires) ;
- **Quoi** : missions, orientations et services ;
- **Comment** : mécanique organisationnelle

Cette manière permet de comprendre la relation étroite qui existe entre l'Organisation (structure et fonctionnement), ses résultats (quoi) et les personnes qui utilisent ces résultats (qui). Par exemple, la participation des membres aux activités de l'Organisation (mobilisation sociale), l'absence de *clients* sont liées à la structure et au fonctionnement du groupement ainsi qu'à la qualité des produits utilisables.

2. Règle des 3 composantes

Une organisation comprend trois composantes fondamentales qui sont :

- Communication et participation ;
- Offre et demande ;
- Direction et gestion

Les interactions entre les composantes doivent être efficaces.

Communication et participation

Cette composante détermine l'efficacité du processus de prise de décision de l'Organisation. Elle dépend des éléments suivants :

- Fonctionnement démocratique, décisions partagées ;
- Circulation de l'information, accessibilité de l'information ;
- Décentralisation : délégation de pouvoir (partage des responsabilités);
- Contrôle des membres (redevabilité).

La participation, " C'est l'engagement volontaire et actif dans les décisions relatives à une action ou dans son exécution". Il existe quatre niveaux de participation: L'information - la consultation - la concertation - la codécision.

Direction et gestion

Cette composante est relative à la gouvernance de l'Organisation. Son efficacité dépend de la compétence des hommes, c'est-à-dire de leurs capacités à :

- Connaître les enjeux stratégiques ;
- Comprendre les missions et orientations de l'Organisation;
- Saisir les opportunités de l'environnement de l'Organisation ;
- Maintenir la cohérence des actions et la cohésion dans l'Organisation.

Offre et demande

Cette composante montre qu'il y a une relation entre les attentes des membres et les services offerts par l'Organisation. Elle prend en compte les membres, les usagers, les bénéficiaires et clients de l'Organisation.

- Prendre en compte la compétitivité des produits et services de l'Organisation par rapport aux autres possibilités ;
- Disposer d'une bonne capacité d'analyse.

Par exemple, le taux de consommation (utilisation) des biens et services par les membres, clients ou bénéficiaires permet entre autres indicateurs de suivre l'adéquation entre les besoins (demande) et les produits offerts. Dans une organisation, la faible présence aux réunions et la faible participation aux activités doit être un signal qui montre que les attentes des membres ne sont pas satisfaites...

3. Règles des trois fonctions associatives

Le fonctionnement et l'administration d'une Organisation repose sur trois fonctions associatives essentielles:

- La communication
- L'animation
- Le contrôle.

La communication


C'est le processus par lequel deux ou plusieurs personnes échangent des informations, des opinions, des pensées, des connaissances, etc. C'est aussi la **mise en relation des hommes entres eux** afin de faciliter leur action collective, alors que l'information est la **mise en relation des hommes avec les événements**.

La bonne circulation de l'information est essentielle pour le bon fonctionnement d'une organisation car cela permet la participation des membres et des prises de décisions qui tiennent compte de leurs avis (feed back). On a trois flux d'informations :

- Des élus vers les membres à travers des lettres, circulaires, affiches, sessions de formation, réunions, rapports, PV de réunions, etc.
- Des membres vers les élus, à travers des voies formelles (rapports, lettres, etc.) ou informelles (conversations...)
- Entre tous les membres (flux horizontal) : (bulletin de liaison, échange d'expérience, réunion...)

L'animation

C'est une fonction essentielle car elle permet à chaque membre de participer à la vie de l'organisation. Animer un groupe signifie stimuler, encourager, favoriser la « participation » à l'activité du groupe . Chaque élu de l'Organisation doit jouer un rôle d'animation.



La qualité de l'animation du groupe est intimement liée à celle de la communication. Parmi les méthodes d'animation on citera : l'entretien, la réunion de groupe, la réunion de masse, la visite commentée, le voyage d'étude, l'apprentissage, la projection de film, les émissions radio et télé, etc. Les techniques de communications qui font participer le groupe sont les plus intéressantes dans une situation d'animation (étude de cas, discussions, jeu de rôles...).

Le contrôle

Les personnes sont généralement réfractaires au contrôle. Celui-ci est pourtant indispensable dans une organisation. Tout le monde doit être éduqué dans ce sens car **la confiance n'exclut pas le contrôle**. Par ailleurs, le contrôle renforce la fiabilité de l'information et conforte la participation des membres. Le contrôle n'est pas seulement financier, il concerne tous les aspects du fonctionnement de l'organisation.



Conclusion



Je vous remercie