

# Meilleures pratiques des conseils d'administration

---

PROGRAMME ONU-REDD  
HUITIÈME RÉUNION DU CONSEIL  
D'ORIENTATION

---

25-26 mars 2012

Asunción, Paraguay



Conformément à la décision du Conseil d'orientation, le présent document a été imprimé en nombre limité afin de réduire au minimum l'impact des processus du programme ONU-REDD sur l'environnement et de contribuer à leur neutralité climatique. Les délégués sont priés d'apporter leurs propres exemplaires aux réunions. La plupart des documents de réunion du programme ONU-REDD sont disponibles sur Internet à l'adresse [www.unredd.net](http://www.unredd.net).

Le [Programme ONU-REDD](#) est un programme collaboratif entre la FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), le PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement) et le PNUE (Programmes des Nations Unies pour l'environnement). À ce titre, il agit en vertu des politiques, procédures et règles définies par ces trois organismes des Nations Unies participants. Il adhère également aux directives de gouvernance énoncées par le [Groupe des Nations Unies pour le développement](#) en faveur de la mise en place de programmes conjoints, ainsi qu'aux lignes directrices portant sur la gouvernance et la supervision des [Fonds d'affectation spéciale multidonateurs](#) (FASM/MDTF). Dans ce cadre, le Programme ONU-REDD a déjà pris des dispositions avant-gardistes en termes de gouvernance. Tel est le cas du Conseil d'orientation ONU-REDD, qui est le premier comité de pilotage FASM/MDTF - administré par les Nations Unies - à offrir aux représentants des peuples autochtones et de la société civile de devenir membres à part entière au Programme. Le présent document fait état des meilleures pratiques, qui serviront de référence aux programmes conjoints et les FASM/MDTF, pour optimiser l'efficacité des dispositions novatrices du Programme ONU-REDD.

Le monde des affaires s'appuie sur des normes de gouvernance internationalement reconnues (notamment sur les *Principes de gouvernance d'entreprise et directives sur la gouvernance des entreprises publiques*)<sup>1</sup> de l'Organisation de coopération et de développement économique [OCDE]. Parmi les autres références disponibles, nous citerons : "Guidance on Board Effectiveness"<sup>2</sup> publié par le Financial Reporting Council du Royaume-Uni, un manuel traitant des meilleures pratiques en matière de gouvernance - Governance Best Practice<sup>3</sup> -, fruit de l'organisation Save the Children, et les « Directives sur une gouvernance centralisée » ("Guidelines on Centre Governance"<sup>4</sup>) du GCIAR (Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale).

Si la documentation sur la gouvernance des organisations à but non lucratif est particulièrement abondante, on ne peut pas en dire autant sur les principes de l'OCDE applicables aux organisations à but non lucratif multilatérales ou internationales. En effet, dans ce cas, la gouvernance des divers organes des Nations Unies est fondée sur des normes internationales, comme celles énoncées dans le Règlement de procédure de [l'Assemblée générale des Nations Unies](#), du [Conseil économique et social](#) et, par exemple, du [Conseil exécutif](#) du PNUD.

Les principes, présentés ci-après, reposent sur les normes susmentionnées et les composantes pertinentes des principes de gouvernance d'entreprise internationalement reconnues. Même si l'application des pratiques et les procédures variera en fonction de la nature et de la dimension du programme, elle aidera à comprendre ce qui constitue le fondement d'une gouvernance rationnelle et pourra servir de tremplin ou de point de départ à partir duquel il sera possible d'évaluer la performance du Conseil d'orientation du Programme ONU-REDD.

---

<sup>1</sup> Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE. 2004. Paris : Service Publications de l'OCDE.  
Directives sur la gouvernance des entreprises publiques de l'OCDE. 2005. Paris : Service Publications de l'OCDE

<sup>2</sup> Financial Reporting Council. 2011. Guidance on Board Effectiveness.

<sup>3</sup> Save the Children, [Governance Best Practice Handbook](#).

<sup>4</sup> Secrétariat du CGIAR, 2007. Directives sur une gouvernance centralisée du CGIAR : Rôles, Obligations et Responsabilités des Conseils d'administration

## **I. PRINCIPES DE GOUVERNANCE**

Le point de départ d'une bonne gouvernance est un ensemble de règles procédurales bien définies ou une charte qui stipulent et décrivent les modalités de travail d'un conseil d'administration.

### **A. Polariser les efforts sur la finalité et les résultats**

Un conseil d'administration se doit d'orienter effectivement le programme pour mener à bien la mission prévue.

### **B. Garantir la responsabilisation**

Un conseil d'administration est tenu, en premier lieu, de s'acquitter de ses obligations fiduciaires au mieux des intérêts du programme. Au moment de prendre des décisions, les membres du conseil doivent tenir compte des intérêts divers des parties prenantes extérieures et intérieures issus d'une grande variété de secteurs.

Il est du devoir de tout conseil d'administration de mettre en place les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, de sorte que le programme soit responsable vis-à-vis de ses parties prenantes. Nous vous présentons ci-après les principaux mécanismes de gouvernance qui permettent de renforcer la responsabilité d'un programme :

- a. Remise de rapports annuels et semestriels
- b. Remise de rapports financiers par l'administrateur désigné
- c. Révisions internes et externes
- d. Programmes de travail et budgets en tant que principale source de financement

### **C. Comprendre les perspectives des parties prenantes**

Il est du devoir de tout membre d'un conseil d'administration de faire en sorte, grâce à une action de participation et de communication efficace, de valoriser et de comprendre les perspectives de leurs représentations.

### **D. Garantir la transparence et la divulgation en temps opportun**

Il est du devoir de tout conseil d'administration de s'assurer que tous les aspects matériels concernant le programme – situation financière, performance, gouvernance et modalités de prise de décision – sont traités et divulgués dans les temps et avec précision.

### **E. Affirmer son adhésion à une gouvernance efficace**

Il est du devoir de tout membre d'un conseil d'administration de mettre en exergue les valeurs du programme, d'encourager une gouvernance rationnelle à travers de leurs actions et de faire preuve de jugement indépendant et objectif sur tout ce qui touche aux questions associées au programme. Ils devront en outre proposer et définir des lignes directrices et une orientation stratégique et rendre compte de leurs actions aux parties prenantes.

## **II. RÔLES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Les rôles – fonctionnels et symboliques - qu'assume un conseil d'administration pour atteindre avec succès les résultats escomptés sont essentiels mais complexes.

### **A. Rôle fonctionnel**

Une des responsabilités fonctionnelles, qui incombent à un conseil d'administration, est l'élaboration des politiques et l'évaluation et la supervision continues du programme. Pour s'acquitter de ses responsabilités, le conseil doit pouvoir accéder à l'information et assister sur une base régulière à des réunions, en personne et virtuellement. Il lui faut également définir des objectifs et une stratégie d'orientation bien précis de ses fonctions.

### **B. Rôle symbolique**

Les conseils d'administration assument aussi un rôle symbolique, en fait un rôle dont l'importance est difficile à mesurer mais qui se révèle essentiel à la crédibilité du programme. Faisant appel à un vaste éventail de recours— dont avant tout sa composition et sa réputation d'objectivité et de professionnalisme – un conseil d'administration apporte à l'ensemble de la communauté des parties prenantes, des partenaires, des donateurs, des bénéficiaires et autres parties impliquées, des garanties incontestables que les activités du programme sont fiables et prometteuses.

## **III. RESPONSABILITÉS FONDAMENTALES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION**

### **A. Entériner la stratégie du programme**

- Examiner, approuver et orienter la stratégie du programme.

### **B. Orienter et examiner les plans de l'ensemble du programme**

- Orienter le développement des plans opérationnels.

### **C. Définir et renforcer des normes, valeurs et politiques éthiques**

- Définir des normes et des valeurs éthiques applicables au programme
- S'assurer que les politiques en place sont bien appliquées
- Revoir régulièrement la question des risques (d'un point de vue financier, de la réputation et autres) auxquels est confronté le programme et prendre les mesures qui s'imposent pour les atténuer
- Instaurer une politique de dénonciation qui permet de signaler en toute confidentialité un écart de conduite et des possibilités d'atteinte au programme.
- Maintenir l'intégrité et la garantie organisationnelles
- Éviter les conflits d'intérêt. Ceci implique souvent la nécessité de soumettre une Déclaration de conflits d'intérêt.

### **D. Garantir une supervision active du programme**

- Mettre en place des systèmes et des processus, avec l'appui des dirigeants, pour surveiller les avancées et la performance du programme.

### **E. Gérer la performance et les relations d'un conseil d'administration**

- Surveiller l'efficacité des pratiques de gouvernance du programme, dont la conduite du conseil d'administration, et les revoir le cas échéant.

## **IV. COMPOSITION ET STRUCTURE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Pour disposer d'une perspective suffisamment étendue, un conseil d'administration devrait faire en sorte que sa composition soit basée sur la diversité et l'équilibre en garantissant :

- A. Une composition équilibrée des membres adhérents, qui témoigne de sa représentation et de son mandat
- B. Une procédure d'élection de nouveaux membres formelle et transparente
- C. Un système de roulement des sièges, sur une période limitée, pour assurer un équilibre entre un renouvellement raisonnable et la continuité des membres du conseil.

## **V. RÔLE D'UN PRÉSIDENT DE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le rôle d'un Président de conseil d'administration est d'assumer la fonction de leader auprès des membres du conseil. Il est responsable de la conduite et de la productivité du conseil. Ses principales responsabilités sont, entre autres, les suivantes :

- A. Instaurer la culture appropriée
- B. Gérer des réunions du conseil d'administration rentables et participatives
- C. Mettre en place une structure et un processus efficaces du conseil d'administration
- D. Maintenir des rapports sains avec les dirigeants

## **VI. RESPONSABILITÉS DES MEMBRES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Pour garantir l'efficacité des conseils d'administration, chaque membre est tenu de maintenir des normes de qualité élevée, de prendre ses responsabilités au sérieux, de s'engager à faire progresser la mission du programme et de contribuer avec la plus grande diligence aux activités du conseil. Ces responsabilités comprennent notamment, mais non exclusivement les obligations suivantes :

- A. S'engager dans la mesure du possible à assister aux réunions du conseil
- B. Préparer avec minutie les discussions avec le conseil, qu'elles aient lieu virtuellement ou en personne
- C. Être prêt à apprendre
- D. Établir un budget portant sur le temps nécessaire à la gestion des activités du conseil
- E. Assister régulièrement aux réunions
- F. Participer activement aux réunions tout en prenant soin de respecter la participation des autres parties
- G. Contribuer d'une façon posée et en toute objectivité
- H. Appuyer les décisions prises par le conseil
- I. Donner suite aux actions nécessaires entre les réunions
- J. Se comporter en ambassadeur et en défenseur du travail du programme
- K. Contribuer à une culture collégiale et productive
- L. Éviter les conflits d'intérêt, signaler les éventuels conflits d'intérêt avant les réunions, et s'exclure des débats et décisions du conseil portant sur des affaires pour lesquelles il ou elle est en conflit d'intérêt.