



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEADERSHIP, MANAGEMENT
& GOVERNANCE PROJECT**

Inspired Leadership. Sound Management. Transparent Governance.

Créer un Partenariat Jeune-Adulte au Sein du Conseil

Guide d'orientation de l'IPPF RA à l'intention des membres du Conseil



Les jeunes chefs de file de la santé familiale options Kenya. (Photo: Sarah Lindsay/MSH)



MEDIC MOBILE

Yale Global Health Leadership Institute



Le financement de ce guide a été assuré par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) dans le cadre de l'accord de coopération AID-OAA-A-11-00015; son contenu, sous la responsabilité du Projet LMG (Leadership Management and Governance), ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

**Ce guide est destiné à être utilisé par la
Fédération Internationale pour la Planification
Familiale Région Afrique**



Table des matières

Avant-propos.....	6
Acronymes.....	7
IPPF Région Afrique.....	8
Investir dans les jeunes	10
Introduction au guide.....	11
Annexe 1.....	16
Annexe 2.....	18
<i>Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil</i>	<i>19</i>
<i>Module 1 : Que peuvent faire les membres jeunes ?</i>	<i>19</i>
Activité 2 : Pourquoi avoir des jeunes au sein de l'instance de gouvernance ?	22
Activité 2 : Éléments de preuve	23
Activité 3 : Scénarios	24
Activité 3 : L'échelle de participation des jeunes aux Conseils.....	25
Activité 3 : Les obstacles à la participation des membres jeunes.....	29
Activité 4 : Compétences acquises par les jeunes à travers leur participation au Conseil	31
Activité 4 : Compétences requises des jeunes pour réussir leur service en tant que membres du Conseil.....	32
Activité 5 : Réflexions individuelles sur les compétences que vous souhaitez améliorer pour réussir vos services au sein du Conseil.....	33
Activité 6 : Conseils pratiques pour les membres jeunes du Conseil	34
Activité 6 : Les membres jeunes trouvent un rôle où ils sont à l'aise.....	37
Apprentissage en autonomie : Liste de vérification pour les membres jeunes	40
Suggestions d'activités facultatives	42
<i>Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil</i>	<i>43</i>
<i>Module 2 : Que peuvent faire les membres adultes ?</i>	<i>43</i>
Activité 2 : Partenariat jeune-adulte.....	46
Activité 3 : Les adultes comme alliés	48
Activité 4 : Conseils pratiques pour les membres adultes.....	50
Activité 4 : Conseils pratiques pour le Président du Conseil et le Conseil.....	52
Activité 5 : Liste de vérification pour les membres adultes.....	55
Suggestions d'activités facultatives	57
<i>Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil</i>	<i>58</i>
<i>Module 3 : Les responsabilités du Conseil</i>	<i>58</i>
<i>et de ses membres.....</i>	<i>58</i>
Activité 2 : Sept principes de la gouvernance	61
Activité 3 : Dix responsabilités fondamentales du Conseil	64
Activité 3 : Responsabilités individuelles des membres du Conseil.....	66
Activité 3 : Responsabilités du Conseil et celles de la direction	69
Activité 4 : Méthodes de prise de décision en groupe	72

Activité 5 : Outils d'auto-évaluation	74
Suggestions d'activités facultatives	80
<i>Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil</i>	<i>81</i>
<i>Module 4 : Pratiques de gouvernance du Conseil</i>	<i>81</i>
Activité 2 : Pratiques de bonne gouvernance	84
Activité 2 : Culture de la responsabilité	86
Activité 2 : Implication des parties prenantes	88
Activité 2 : Mise en place d'une orientation stratégique commune	91
Activité 2 : Administration des ressources.....	93
Activité 4 : Fonctions de suivi et de contrôle	94
Suggestion d'activités facultatives	97
<i>Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil</i>	<i>98</i>
<i>Module 5 : Procédures du Conseil.....</i>	<i>98</i>
Activité 2 : Procédures du Conseil.....	102
Activité 2 : Questions fréquemment posées sur les procédures du Conseil	104
Activité 4 : Conseils pratiques concernant les procédures du Conseil	106
Activité 4 : Jeu de rôle dans le cadre d'une réunion d'un Conseil	109
Apprentissage en autonomie : Glossaire des termes relevant des procédures du Conseil ...	110
Suggestions d'activités facultatives	115
<i>Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil</i>	<i>116</i>
<i>Module 6 : Développer les compétences.....</i>	<i>116</i>
<i>des membres jeunes.....</i>	<i>116</i>
Activité 2 : Renforcer la confiance en soi.....	120
Activité 4 : Conseils pratiques pour parler en public	125
Activité 6 : Mentorat	129
Apprentissage en autonomie : Ressources supplémentaires sur l'estime de soi.....	133
Apprentissage en autonomie : Représenter les jeunes	135
Apprentissage en autonomie : Tisser des liens avec les jeunes	138
Apprentissage en autonomie : Conseils pratiques en matière de communication.....	142
Apprentissage en autonomie : Conseils sur les relations avec les médias	145
Apprentissage en autonomie : Ressources éducatives.....	147
Suggestions d'activités facultatives	151
<i>Module 7: Sujets spécialisés.....</i>	<i>152</i>
Activité 2 : Interprétation des états financiers	155
Activité 2 : Questions fréquemment posées sur l'interprétation des états financiers	158
Activité 3 : Gestion des risques	160
Suggestion d'activités facultatives	163

Avant-propos

La promotion du leadership des jeunes demeure une importante priorité de l'IPPF en raison de leurs droits à participer et à contribuer à la définition des politiques et aux processus de prise de décisions qui affectent leurs vies. Aussi, les jeunes peuvent être des agents efficaces de changement pour défier et changer les normes sociales et les politiques qui constituent un frein pour l'accès à la santé sexuelle et reproductive et des droits y afférents.

L'IPPF RA met en œuvre un programme structuré pour attirer les jeunes leaders au sein de la Fédération et investir dans leur avenir. Aussi, nous améliorons et fournissons des ressources aux réseaux de jeunes et renforçons les partenariats jeune-adulte. Dans notre travail, il est primordial de reconnaître que les jeunes ne constituent pas un groupe homogène, ainsi nos approches tiennent toujours compte des différents facteurs qui contribuent à leurs besoins. Nous travaillons aussi avec d'autres OSC en les encourageant à adopter une approche centrée sur les jeunes et influençons les services publics à être plus focalisés sur des prestations centrés sur les clients et les jeunes.

L'IPPF RA a également accordé une grande priorité au leadership des jeunes et dispose d'un mouvement d'action des jeunes fort et distinct. Au fil du temps, nous avons remarqué une future génération de jeunes leaders défendant et militant pour la santé sexuelle et reproductive et les droits y afférents à la fois au sein et en dehors de la Fédération. Ces jeunes leaders travailleront efficacement et les jeunes disposeront d'une voix égale à celle des adultes dans le processus décisionnel à tous les niveaux de la Fédération.

Pour finir, je remercie les organisations qui nous ont permis d'adapter leurs matériels pour ce manuel. J'exprime aussi ma gratitude à l'équipe de Management Sciences for Health et à celle de l'IPPF RA dont les contributions importantes ont rendu possible l'élaboration de ce guide.

Lucien Kouakou
Directeur régional
IPPF Région Afrique

Acronymes

AM	Association membre
CA	Centre d'apprentissage
DE	Directeur exécutif
DF	Directeur financier
DG	Directeur général
IPPF BRA	Fédération internationale pour la planification familiale Bureau régional Afrique
IPPF	Fédération internationale pour la planification familiale
IPPFRA	Fédération internationale pour la planification familiale Région Afrique
OBC	Organisation à base communautaire
OIT	Organisation internationale du travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONUSIDA	Programme conjoint des Nations Unies sur le VIH/SIDA
OSC	Organisation de la société civile
SSR	Santé sexuelle et reproductive
SSRD	Santé sexuelle et reproductive et les droits y afférents
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

IPPF Région Afrique

La Fédération internationale pour la planification familiale (IPPF)

L'IPPF travaille dans 170 pays pour permettre aux femmes, aux hommes et aux jeunes les plus vulnérables d'avoir accès aux services et programmes qui sauvent la vie et de vivre avec dignité. Soutenu par des millions de volontaires et plus de 30 000 employés, les Associations membres (AM) de l'IPPF ou ses affiliés fournissent information, éducation et services en matière de santé sexuelle et reproductive y compris les droits afférents au travers d'une chaîne de plus de 65 000 points de prestations de services. Ces services incluent la planification familiale, l'avortement, la santé maternelle et infantile, les infections sexuellement transmissibles (IST), la prévention, le traitement et les soins liés au VIH. Chaque année, les AM de l'IPPF aident des millions de personnes pauvres et vulnérables à éviter une maternité à risques, des rapports sexuels non protégés, l'avortement à risques, les maladies liées aux IST, la stigmatisation et la discrimination liées au VIH. L'IPPF et ses AM plaident au niveau local, national et global pour des politiques qui reconnaissent le droit à la santé sexuelle et reproductive (SSR).

Vision, mission et valeurs fondamentales

L'IPPF aspire à un monde sans discrimination où toutes les personnes sont libres de faire des choix par rapport à leur sexualité et leur bien-être. L'IPPF mène un mouvement de la société civile, géré à l'échelon local, et d'envergure internationale, qui offre et facilite des services et défend la santé et les droits sexuels et reproductifs pour toutes et tous, particulièrement pour les groupes les plus démunis.

Nos valeurs fondamentales constituent nos croyances cardinales, nos principes directeurs qui dictent notre comportement et nos actions à tous les niveaux de la Fédération. Nous croyons :

1. dans l'inclusion sociale avec un engagement avéré envers les plus démunis afin qu'ils puissent faire valoir et exercer leurs droits
2. dans la diversité, et le respect de toutes et tous, sans distinction d'âge, de statut, d'identité, d'orientation sexuelle ou d'expression
3. que notre passion et notre détermination inspirent les autres et leur donnent le courage de remettre en question le statu quo et de rechercher la justice sociale pour toutes et pour tous
4. dans la contribution importante que notre bénévolat apporte au travers de ses divers rôles, et en tant qu'activistes une source d'inspiration pour la Fédération à faire progresser sa mission
5. dans la responsabilisation comme pilier d'une confiance attestée par une performance élevée, des normes éthiques et une transparence

IPPF Région Afrique

L'IPPF Région Afrique (IPPF RA) est l'une des six régions de l'IPPF. Les AM ou les organisations affiliées de la Région sont les principales organisations de la société civile fournissant des services de SSRD et agissant comme la voix du plaidoyer en SSRD en Afrique, avec l'objectif primordial d'accroître l'accès aux services de SSRD et de soutenir les populations les plus vulnérables de jeunes, d'hommes et de femmes en Afrique subsaharienne.

Soutenue par des milliers de volontaires, l'IPPF RA aborde les défis croissants de SSR du continent à travers son réseau d'AM dans 42 pays. L'IPPF RA renforce la capacité des AM à devenir des entités

efficaces capables de fournir et de maintenir des services de haute qualité centrés sur les jeunes et qui sont sensibles au sexe des personnes.

L'IPPF RA travaille avec l'Union africaine, les Commissions économiques régionales, le Parlement panafricain et des organismes mondiaux des Nations Unies pour accroître les engagements politiques et financiers aux questions de SSRD en Afrique.

Associations membres

La région dispose de 33 membres à part entière et 2 membres associés qui sont tous des entités de base autonomes, ainsi que de 7 partenaires. Pour devenir membre à part entière, une association doit connaître le processus d'accréditation.

Les AM fournissent des services de SSR indispensables aux hommes, femmes, adolescents et jeunes qui sont pauvres, marginalisés et mal servis ; de même, elles travaillent dans le domaine du plaidoyer. Le Bureau Régional Afrique de l'IPPF (IPPF BRA) fournit une assistance technique et des conseils aux AM.

Structure de gouvernance de l'IPPF RA

L'IPPF RA est une organisation de volontaires en Afrique subsaharienne avec plus de 38 000 volontaires. Ces volontaires jouent divers rôles, y compris l'élection de l'instance de gouvernance de l'AM et soutiennent les prestations de services en SSRD. Ils forment le Comité exécutif national dans chacun des 35 pays disposant d'une AM.

Au niveau continental, il y a le Conseil régional qui comprend un Comité exécutif régional et qui représente toutes les AM. Le Conseil régional est l'organe de prise de décision au niveau régional ; il se réunit annuellement pour débattre des questions politiques régionales et des questions stratégiques. Composé de neuf membres, le Comité exécutif régional est élu tous les trois ans pour mettre en œuvre le mandat de surveillance, de formulation des politiques et d'orientation délégué par le Conseil régional.

L'égalité des sexes, la participation et l'implication des jeunes sont fondamentales aux pratiques de gouvernance de l'IPPF RA. IPPF RA croit fermement à la participation des femmes et des jeunes dans les fonctions et les processus de prises de décisions qui fournissent les compétences, la confiance et les opportunités de promouvoir la SSRD des femmes et des jeunes. L'action politique affirmative actuelle garantit une composition d'au moins 50 % de femmes et 30 % de jeunes dans les organes élus tels que le conseil, les comités exécutifs et l'instance de gouvernance à tous les niveaux.

En général, il existe des structures de gouvernance bien conçues au niveau infranational où la structure de la gouvernance au niveau national est mise en œuvre et est répliquée au niveau des bureaux des zones et de districts. Au sein de ces bureaux, la zone ou le Comité exécutif de district soutient le Responsable de zone ou de district dans chacune des activités du bureau. Par exemple, l'Association membre du Nigeria (PPFN) dispose de 24 Associations d'états ; l'AM de l'Éthiopie dispose de huit bureaux de zone avec huit Assemblées générales et huit comités exécutifs de zone ; et l'AM de l'Ouganda dispose de 17 Conseils de District. Des politiques existantes et les règlements de l'IPPF garantissent aussi la composition d'au moins 50 % de femmes et de 20 % de jeunes dans ces organes d'élus infranationaux de conseils et de comités exécutifs.

Investir dans les jeunes

« Il n’y a pratiquement aucune limite à ce que peuvent faire les jeunes, aucun besoin social dont ils ne peuvent au moins faire quelque chose. Avec une perspective assez large, il est difficile de penser à un rôle social positif que les adolescents n’aient pas encore rempli : de la conduite de croisades, au commandement des armées, du conseil aux rois à l’exercice du pouvoir de rois, des découvertes scientifiques à la composition des symphonies, et enfin de la dénonciation des injustices. Ce que le jeune peut faire est plus limité par des conventions sociales et politiques que leur capacité, leur énergie ou leur volonté ».

– Dan Conrad & Diane Hedin, 1991

Plus de la moitié de la population mondiale est âgée de moins de 25 ans. La population africaine est estimée à plus d’un milliard de personnes dont 60 % des jeunes. Selon la Communauté de l’Union africaine, près de 65 % de la population totale africaine est âgée de moins de 35 ans, pendant que plus de 35 % d’entre eux sont compris entre 15 et 35 ans, faisant de l’Afrique le continent le plus jeune. En 2020, la Commission prévoit que trois personnes sur quatre auront en moyenne 20 ans. À peu près dix millions de jeunes Africains pénètrent le marché de l’emploi chaque année. Il est donc primordial d’investir dans les jeunes maintenant et dans l’avenir, pour le bien des individus, des communautés et des nations.

Il existe plusieurs définitions pour les jeunes.

- Dans plusieurs pays africains, les jeunes sont définis comme des personnes âgées de 15 à 30, voire 35 ans.
- La Charte africaine des jeunes définit les jeunes comme étant les personnes âgées de 15-30 ans.
- Les Nations Unies définissent les jeunes comme étant les personnes âgées de 15-24 ans.
- Le Fonds des Nations Unies pour l’enfance (UNICEF), l’Organisation mondiale de la santé, le Programme conjoint des Nations Unies sur le VIH/SIDA et l’Organisation internationale du travail définissent les jeunes comme les personnes âgées de 10-24 ans.
- Pour nos besoins, l’IPPF définit les jeunes comme les personnes âgées de moins de 25 ans.

L’IPPF croit fermement au partenariat avec les jeunes. Ce partenariat aide l’IPPF à comprendre leurs besoins et préférences et rend ses services conviviaux aux jeunes. Être en partenariat avec les jeunes permet d’assurer que leurs voix soient entendues, valorisées et qu’elles aient un impact. L’IPPF recherche l’établissement d’un dialogue ouvert et honnête avec les jeunes en vue de satisfaire leurs besoins et leurs désirs. Elle travaille avec les jeunes, renforce leurs capacités les rendant ainsi moins vulnérables et fortifiant nos sociétés. Il y a trois manières de travailler avec les jeunes (travailler pour les jeunes comme des bénéficiaires, s’engager avec les jeunes comme des partenaires, et soutenir les jeunes comme des leaders) et l’IPPF a adopté toutes ces trois modalités.



Introduction au guide

Objectif du guide

Le but de ce guide est d'aider à renforcer la capacité des volontaires dès leur élection pour servir dans les instances de gouvernance à n'importe quel niveau, de même que les individus au parcours impressionnant dans un domaine particulier, mais qui ne disposent pas des compétences requises pour servir dans un organe de gouvernance d'une organisation. [Le Code de bonne gouvernance de l'IPPF](#) et [le Manuel de bonne gouvernance de l'IPPF](#) (Bienvenue à bord : *Un manuel destiné à aider les Associations membres de l'IPPF à améliorer leur gouvernance*) constituent la fondation et le point de départ pour ces personnes afin de se familiariser avec la gouvernance.

Le Code de bonne gouvernance de l'IPPF a été développé et adopté par le Conseil de gouvernance de l'IPPF en 2007 en vue de renforcer le volontariat et la gouvernance. Les sept principes inclus dans ce code représentent les bonnes pratiques en gouvernance, et toute personne servant dans les instances de gouvernance des AM de l'IPPF devra les défendre et les promouvoir. Le code définit les normes attendues par rapport à la direction stratégique, la nomination du personnel clé, le suivi et la revue de la performance, ainsi que la surveillance de la santé financière de l'organisation. Le code exige des instances de gouvernance d'être ouvertes, sensibles et responsables, et il est attendu d'elles qu'elles assurent leurs propres examens et renouvellement.

Le Manuel de gouvernance de l'IPPF va au-delà du code et fournit des conseils pratiques pour améliorer la gouvernance en matière des sept principes de bonne gouvernance. Il contient des guides utiles sur le comment faire : des descriptions de poste, un code de bonne conduite, des listes de vérification, des politiques, des organigrammes, un glossaire, des formulaires et questionnaires. Pris ensemble, le code et le manuel fournissent des conseils de base sur ce qui doit être fait pour bien gouverner, et dans une certaine mesure, ils indiquent comment le faire.

L'IPPF effectue une revue formelle d'accréditation de toutes les organisations nationales affiliées ou AM, une fois tous les cinq ans. Il s'agit d'un des mécanismes disponibles à l'IPPF pour faire valoir la conformité de ses AM aux 48 normes des membres. Le système d'accréditation implique non seulement le niveau national mais aussi les antennes/régions, et ce, selon la structure de l'AM. L'accréditation des AM au niveau national n'est complète qu'à condition qu'elle inclue une évaluation d'un échantillon de ses branches.

Même si la revue d'accréditation intervient une fois tous les cinq ans, il y a une responsabilité continue d'assurer la conformité au quotidien avec les normes. Comme mesure intermédiaire, l'IPPF RA effectue tous les deux ans une évaluation en utilisant son outil de conformité continue. Toutefois, la bonne gouvernance exige un engagement continu d'amélioration ; il est donc nécessaire de disposer des systèmes aux niveaux national et régional pour conduire une évaluation continue de la gouvernance et assurer l'éducation et l'amélioration continue à son sujet.

Pour s'assurer que l'IPPF RA se trouve en position d'atteindre sa mission, aujourd'hui et à l'avenir, il est nécessaire de renforcer la capacité de ses AM à mieux gouverner et être en conformité avec les normes de l'IPPF. L'IPPF RA s'est engagée à soutenir ses AM et affiliées à conduire des évaluations de leur gouvernance, une amélioration continue de leur gouvernance en vue de les rendre capables de laisser éclore la puissance de la bonne gouvernance et récolter les avantages d'une meilleure offre de services. À cet effet, le Bureau Régional Afrique de l'IPPF encourage les AM à mettre en place un système

d'orientation des nouveaux membres des conseils et un système de formation continue en gouvernance pour tous les membres existants des organes de gouvernance.

L'IPPF est l'une des rares organisations qui exige une représentation de 20 % de jeunes dans les organes de gouvernance de ses AM. Cette exigence crée une diversité au niveau de l'instance de gouvernance et lui permet de s'assurer que ses services sont d'actualité pour les jeunes, tout en stimulant l'innovation. Toutefois, les membres jeunes ont des problèmes spécifiques en matière de gouvernance.

L'IPPF RA souhaiterait que les AM aient un programme d'orientation des membres du Conseil qui se focalisera sur la création de partenariats jeune-adulte au sein du Conseil et qui résoudra les défis de gouvernance rencontrés par les jeunes au sein du Conseil. Ce guide, ou manuel, fournit à la fois le contenu d'une telle formation et un ensemble de méthodes pour l'administrer. Il est important de retenir que cette orientation viendra en plus de l'orientation traditionnelle en gouvernance fournie à tous les membres et ne sera en aucun cas un substitut, tout au plus l'étape suivante en matière d'organisation.

Ce guide est destiné à l'orientation des nouveaux membres du Conseil. Il est plus indiqué de l'utiliser sous forme d'atelier facilité avec un groupe mixte de membres du conseil comprenant des membres jeunes et adultes. Ce mélange de membres est idéal dans un tel atelier dans la mesure où les deux parties doivent ajuster leur attitude et comportement pour que le partenariat jeune-adulte soit une réussite. Le guide comprend des instructions qui permettent aux facilitateurs de livrer le contenu du guide de manière efficace et efficiente.

Le guide est modulaire. Chaque module comprend deux parties. La première partie est relative aux instructions aux facilitateurs et la dernière partie se rapporte au contenu que les apprenants devraient assimiler. Les facilitateurs devraient utiliser une bonne partie du contenu d'apprentissage du guide comme des documents d'études pendant les activités d'apprentissage. Le reste du module est destinée à l'apprentissage en autonomie de l'apprenant. Les activités d'apprentissage et documents d'études se renvoient l'un vers l'autre afin de faciliter l'usage de l'apprenant et du facilitateur.

Sous le titre « instructions aux facilitateurs », les facilitateurs trouveront la description de l'activité qu'ils doivent mener dans le cadre des modules. La plupart des activités doivent être menées en groupe. Le reste consiste en des exercices de réflexion individuelle. Une personne qui possède des connaissances générales en facilitation d'atelier serait capable de faciliter ces modules avec un peu de recherche personnelle.

Si pour des raisons quelconques, telles que le manque de ressource, il est impossible d'utiliser ce guide sous forme d'atelier facilité, les membres du conseil peuvent toujours l'utiliser sous d'autres formes. Ils peuvent par exemple lire le contenu de chaque module et y réfléchir à l'aide des exercices de réflexions individuelles contenues dans ce guide.

Il sera disponible en français pour sa dissémination dans les AM de la région où le français est largement répandu.

Organisation du guide

Ce guide est organisé en sept modules. Chaque module commence avec l'objectif général du module, les objectifs d'apprentissage et les grandes lignes du contenu. Il présente ensuite différentes options de facilitation, principalement l'utilisation des méthodes participatives. Ceci est suivi du contenu d'apprentissage pour le sujet que couvre le module.

Audience cible

Avec des membres jeunes et adultes, les Conseils de l'IPPF sont effectivement intergénérationnels ; en conséquence, ce manuel est destiné à tous les nouveaux membres du Conseil. Pour la réussite d'un Conseil intergénérationnel, adultes et jeunes doivent travailler comme des partenaires. Tous deux doivent adopter des comportements qui facilitent la mise en place d'un tel partenariat et connaître les comportements qui promeuvent ou empêchent l'établissement de ce partenariat.

Méthodologies pour la facilitation

Les activités d'apprentissage sont fondées sur les principes d'apprentissage expérimental. Les activités ouvriront l'esprit du participant sur les contenus en démontrant la valeur ajoutée de la mise en œuvre de partenariats jeune-adulte au sein du Conseil. Les activités tirées de l'expérience de vie des participants contribueront à leur propre apprentissage et à celui de leurs collègues. Les participants membres du Conseil participeront activement dans les activités d'apprentissage et les modérateurs les guideront sur comment mettre en application le contenu des modules dans leur travail au sein du Conseil.

Au moins 50 % du temps d'apprentissage sera utilisé pour les activités participatives, telles que le partage d'expérience, les remue-méninges, les discussions, les exercices pratiques et les évaluations, les réponses aux scénarios, les jeux de rôle et les réflexions. Les modérateurs présenteront l'information d'une manière utile, organisée et pertinente au début de la session, puis laisseront les membres prendre le contrôle de leur apprentissage à travers des activités et exercices structurés. Les facilitateurs doivent suivre *les instructions aux facilitateurs* décrites au début de chaque module.

Il est recommandé de faire une présentation PowerPoint pour introduire les modules et les objectifs d'apprentissage ainsi que la facilitation de chaque module. Un exemple de présentation PowerPoint a été créé et se trouve en annexe à la fin de ce guide. Cette présentation sera également remise avec l'IPPF qui le partagera à son tour avec ce guide. Il n'est pas tenu de suivre exactement le contenu de ces PowerPoints, toutefois, il peut être utilisé comme un point de départ pour les facilitateurs.

La plupart de ces modules comprend des devoirs. L'usage de ces devoirs est facultatif, toutefois ils sont inclus pour s'assurer que les participants ont la possibilité de réviser le contenu de ce guide. Il y a du temps alloué au début de chaque module pour corriger les devoirs mais cela dépendra de la décision du facilitateur de corriger et de donner des devoirs.

Options de planification

L'organisation de ce guide est modulaire. Il existe plusieurs options pour l'animation du contenu de l'ensemble du guide : tout le contenu peut être livré à travers des séances réparties sur trois jours pleins comme indiqué au tableau 1, ou encore chacun des sept modules peut être livré sous forme de module autonome pendant trois heures. Le Conseil pourra décider de ce qui est pratique pour lui et ce qui perturbe le moins les activités quotidiennes du participant, membre du Conseil. Le module 2 devrait venir après le module 1 et ces deux modules devraient être livrés en premier lieu. Pour le reste, les

modules n'ont point besoin d'être livrés de façon séquentielle. L'utilisateur de ce guide pourrait décider des modules et les séquencer lors de la facilitation selon les besoins de l'apprentissage des participants. L'utilisateur de ce guide pourrait également se passer de certains modules s'il estime que le contenu de desdits modules lui est tout à fait familier.

Tableau 1 : Programme d'orientation en gouvernance sur le partenariat jeune-adulte au sein du Conseil

Horaire	Jour 1	Jour 2	Jour 3
8h30-9h00	Ouverture: 1. Mots de bienvenue 2. Présentations 3. Revue de l'ordre du jour et des objectifs d'apprentissage 4. Vue d'ensemble de l'IPPF	Récapitulation du jour 1 et correction des devoirs	Récapitulation du jour 2 et correction des devoirs
9h00-10h30	Module 1 Que peuvent faire les membres jeunes ? . Activité 1 : Introduction des objectifs d'apprentissage et des grandes lignes . Activité 2 : Discussion sur le bien-fondé de la participation des membres jeunes au sein de l'instance de gouvernance . Activité 3 : Cas de scénarios sur les différentes formes de participation des membres jeunes	Module 3 Les responsabilités du Conseil et de ses membres . Activité 3 : Jeu de carte pour catégoriser les responsabilités du conseil et celle de la direction . Activité 4 : Réflexions individuelles et session en plénière . Activité 5 : devoir à faire	Module 6 Développer les compétences des membres jeunes . Activité 1 : Introduction du module . Activité 2 : Réflexions individuelles et échanges entre paires sur « la construction de la confiance en soi » . Activité 3 : Bulletins d'information sur un « succès de la représentation des jeunes »
10h30-11h00	PAUSE CAFÉ/THÉ		
11h00-12h00	Module 1 : Que peuvent faire les membres jeunes ? . Activité 4 : Brainstorming sur les compétences acquises et requises pour la composition du Conseil . Activité 5 : Réflexions personnelles Activité 6 : Devoir à faire	Module 4 Pratiques de gouvernance du Conseil . Activité 1 : Introduction du module . Activité 2 : Lecture sur les pratiques de gouvernance	Module 6 Développer les compétences des membres jeunes . Activité 4 : Discours pour obtenir le soutien de potentiels donateurs . Activité 5 : Présentation . Activité 6: Devoir à faire
12h00-13h00	Module 2 Que peuvent faire les membres adultes? . Activité 1 : Introduction du module . Activité 2 : Jeu de carte pour catégoriser l'adulthood	Module 4 Pratiques de gouvernance du Conseil . Activité 3 : Pratiques de gouvernance « concours d'affiches » . Activité : Devoir à faire	Module 7 Sujets spécialisés . Activité 1 : Correction des devoirs .Activité 2 : Introduction du module

Horaire	Jour 1	Jour 2	Jour 3
13h00-14h00	PAUSE DÉJEUNER		
14h00-15h30	Module 2 Que peuvent faire les membres adultes ? . Activité 3 : Jeu de rôle . Activité 4 : Brainstorming sur ce que peuvent faire les adultes pour être alliés des jeunes . Activité 5 : Devoir à faire	Module 5 Procédures du Conseil . Activité 1 : Introduction du Module . Activité 2 : Etapes des procédures du Conseil et lecture des questions fréquemment posées. . Activité 3: Concours sur les procédures du Conseil	Module 7 Sujets Spécialisés . Activité 3 : Exercices individuel « comprendre les états financiers » . Activité 4 : Travail de groupe sur « la Gestion des risques »
15h30-15h45	PAUSE CAFÉ/THÉ		
15h45-17h30	Module 3 Les responsabilités du Conseil et de ses membres . Activité 1 : Introduction du module . Activité 2: présentation sur les sept principes de la gouvernance	Module 5 Procédures du Conseil . Activité 4 : Jeu de rôle sur les réunions du Conseil . Activité 5 : Devoir à faire	Évaluation de l'atelier Clôture officielle
17h30	Évaluation de fin du Jour 1	Évaluation de fin du Jour 2	Départ

Évaluation

A la fin de chaque activité d'apprentissage, les modérateurs donneront des feedbacks correctifs ou de confirmation. Lors des feedbacks, les modérateurs devront se garder de faire des critiques sur les apprenants. Ceci pourrait avoir un effet négatif sur les processus et résultats d'apprentissage. Les feedbacks doivent être constructifs. Donnez des feedbacks publiquement et à chaque occasion. Si vous devriez faire des feedbacks négatifs, rassurez-vous qu'ils soient équilibrés avec des feedbacks positifs. Le but principal du feedback est de motiver l'apprenant et faciliter le processus d'apprentissage. Les connaissances et les compétences seront évaluées au début et à la fin du séminaire (voir un exemple d'évaluation en annexe 1). Les réactions des membres du Conseil seront jugées à travers leur feedback qualitatif (voir le formulaire de feedbacks en annexe 2)

Soutien après orientation

Suivi et soutien post orientation seront fournis par le Président du Conseil travaillant collectivement avec les membres du Conseil.

Matériels de facilitation

Les matériels suivants permettront aux modérateurs de livrer le contenu

- Présentation PowerPoint
- Tableaux, graphiques, et contenu de fonds du module
- Projecteur vidéo
- Tableaux à feuilles et marqueurs
- Fiches Bristol
- Post-it

Annexe 1

Evaluation des connaissances avant et après l'atelier

Choisissez la réponse correcte

- I. L'on ne peut faire confiance aux jeunes pour se développer correctement
- II. Les jeunes doivent être disciplinés et guidés dans le monde des adultes

- 1. I et II sont tous deux vrais
- 2. I et II sont tous deux faux
- 3. I est vrai et II est faux
- 4. I est faux et II est vrai

Quel est le 7eme principe d'IPPF sur la bonne gouvernance ?

- 1. Le Conseil assure ses propres renouvellements et évaluations
- 2. Le Conseil contrôle et évalue les performances de l'organisation
- 3. Le Conseil fait un suivi efficace de la santé financière de l'organisation
- 4. Le Conseil est transparent, réactif et responsable

Approuver les politiques de l'association est la responsabilité :

- 1. du Conseil
- 2. des cadres supérieurs
- 3. de tous deux
- 4. d'aucun des deux

Le Conseil a un rôle à jouer dans :

- 1. L'approbation du choix des prestataires de services
- 2. Le recrutement du personnel et la description des tâches
- 3. L'approbation du salaire des employés
- 4. La prise de contact direct avec les membres aux fins de recueillir des informations
- 5. L'évaluation des performances du directeur exécutif

Dans les procédures du conseil, la demande d'accomplir quelque chose, l'introduction d'une nouvelle activité, la proposition d'une décision ou d'une action s'appelle :

- 1. Résolution
- 2. Ordre du Jour
- 3. Motion
- 4. Procès-Verbal

Complétez la phrase avec le mot qui convient

Les jeunes membres du Conseil jouent deux rôles : le rôle du délégué et le rôle du mandataire.

.....suit les préférences de ses électeurs tandis quesuit son jugement personnel selon l'évolution des choses.

1. Le Délégué
2. Le Mandataire
3. Le Directeur

Laquelle des phrases suivantes ne fait pas partie de la définition de gouvernance ?

1. Mise en place de la direction d'une stratégie et des objectifs partagés
2. Création de politique, lois, règlements ou décisions
3. Création et déploiement de ressources pour accomplir les objectifs stratégiques
4. Mise en œuvre des décisions
5. Suivi stratégique

Le mot « gouverner » veut dire :

1. Diriger
2. Mettre en œuvre
3. Gérer
4. Opérer

Toutes les affirmations ci-dessous sont primordiales dans l'évaluation de la performance du directeur exécutif par le Conseil, Exceptée :

1. Faire de l'évaluation des performances un processus continu et non un rituel annuel
2. Se focaliser sur des choses que le directeur exécutif peut vraiment maîtriser
3. Faire de la micro-gestion de l'organisation et de son directeur exécutif
4. Impliquer le directeur exécutif dans le processus en s'assurant qu'il ou elle comprend les objectifs d'une évaluation
5. S'assurer que toutes les parties s'accordent sur les critères de performance

Conflit d'Intérêt

1. Désirable
2. Indésirable
3. Rare
4. Importe peu
5. Aucun tout ceci

Réponses : Q1-2, Q2-1, Q3-1, Q4-5, Q5-3, Q6-Delegates, Trustees, Q7-4, Q8-1, Q9-3, Q10-2

Annexe 2

Formulaire de Feedbacks Qualitatif

(Les participants ne doivent pas hésiter à donner des feedbacks positifs et ne devraient non plus pas taire les feedbacks négatifs)

1. Est-ce que le module a répondu aux objectifs d'apprentissage et vos attentes ? Veuillez expliquer

2. Quelle partie du module avez-vous trouvé plus utiles ? quelle partie n'était pas très utile ? veuillez donner les raisons. Nous apprécions tout autre commentaire spécifique sur le contenu du module

3. Veuillez faire des commentaires spécifiques sur la structure du module, mode de facilitation, le rythme de la facilitation, la structure des exercices en groupe, la qualité des références, lectures/documents d'étude/guide, etc.



Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil

Module 1 : Que peuvent faire les membres jeunes ?



Objectif général du module

Veiller à ce que les participants comprennent pourquoi il doit y avoir des membres jeunes au sein du Conseil et ce que les membres jeunes peuvent faire en vue de réussir leur service au sein du Conseil.

Objectifs spécifiques du module

À la fin du module, les participants seront en mesure de :

1. apprécier le bien-fondé d'avoir des jeunes dans l'instance de gouvernance et de l'expliquer
2. reconnaître les différentes formes de participation des membres jeunes
3. prévoir les compétences acquises par les jeunes à travers leur participation au Conseil
4. énumérer les compétences requises des jeunes pour réussir en tant que membres du Conseil
5. illustrer ce que les membres jeunes du Conseil peuvent faire pour réussir leur service au sein du Conseil
6. classer les différents rôles que les membres du Conseil peuvent assumer et identifier ceux avec lesquels ils sont plus confortables
7. auto-évaluer l'état de préparation pour réussir leur service au sein du Conseil et assurer aux jeunes une représentation significative

Structure du module

1. Activité 2 : Pourquoi avoir des membres jeune au sein de l'instance de gouvernance
2. Activité 2 : Les éléments de Preuves
3. Activité 3 : Les cas de scénarios
4. Activité 3 : L'échelle de participation des jeunes aux conseils
5. Activité 3 : Les obstacles à la participation des jeunes membres
6. Activité 4 : Les compétences acquises par les jeunes à travers leur participation au conseil
7. Activité 4 : Les compétences requises des jeunes pour réussir leur service en tant que membre du Conseil
8. Activité 5 : Les réflexions individuelles sur les compétences que vous voulez améliorer pour réussir votre service en tant que membre du Conseil
9. Activité 6 : Conseils pratiques pour les membres jeunes du Conseil
10. Activité 6 : Les membres jeunes trouvent un rôle là où ils sont à l'aise

Etude individuelle : La liste de vérification pour les jeunes membres

Structure illustrative du module

Durée totale : 2 heures 30 minutes

Activité	Durée
1 Introduction des objectifs d'apprentissage et des grandes lignes	10 minutes
2 Discussion sur le bien-fondé de la participation des membres jeunes au sein de l'instance de gouvernance	20 minutes
3 Cas des scénarios sur les différentes formes de participation des membres jeunes	1 heure 15 minutes
4 Brainstorming sur les compétences acquises et requises pour la composition du Conseil	30 minutes
5 Réflexion individuelle	15 minutes
6 Clôture	

Instructions aux facilitateurs

1. **Activité 1.** Introduire les objectifs d'apprentissage et les grandes lignes avec une présentation PowerPoint (10 minutes)
2. **Activité 2.** Discussion en pair sur le bien-fondé de la participation des jeunes au sein des instances de gouvernance, suivi de discussion en plénière (5 minutes en pairs et 15 minutes en plénière). Les apprenants feront référence aux documents suivants dans le module – **Activité 1 : le bien-fondé de la participation des membres jeunes au sein de l'instance de gouvernance et Activité 2 : Les éléments de preuves**
3. **Activité 3 :** Trois cas de scénario sur différentes formes de participation des membres jeunes au sein du Conseil ; un scénario sur les trois échelons les plus bas (y compris l'adultisme), un sur les trois échelons du milieu, et un dernier scénario sur les deux échelons supérieurs. Les apprenants feront référence à **l'Activité 3 : les obstacles à la participation des membres jeunes, Activité 3 : Les cas de scénarios, Activité 3 : L'échelle de la participation des jeunes aux conseils**
 - a. Divisez le groupe en équipes et lisez les sections suivantes sur les différents niveaux de participation et les obstacles pour les membres jeunes à participer au Conseil (15 minutes)
 - b. Demandez à chaque équipe d'analyser les trois scénarios en identifiant lequel des échelons de participation chacun des scénarios représente et discuter les différentes méthodes sur la façon de gravir les échelons (30 minutes de préparation)
 - c. En plénière, chaque équipe présente son analyse (30 minutes)
4. **Activité 4 :** Brainstorming en plénière sur les compétences acquises grâce à la participation au Conseil et les compétences requises (le modérateur prend note sur deux tableaux de conférence, un pour chaque discussion) (30 minutes). Les apprenants feront référence à **l'Activité 4 : Les compétences acquises par les jeunes à travers leur participation au conseil, Activité 4 : Les compétences requises des jeunes pour réussir leur service en tant que membre du Conseil**
5. **Activité 5 :** Réflexion individuelle sur les compétences à améliorer pour réussir son service au sein du Conseil (exercice page 33) (15 minutes). Les apprenants feront référence à **l'Activité 5: Les réflexions individuelles sur les compétences que vous voulez améliorer pour réussir votre service en tant que membre du Conseil.**
6. **Activité 6 :** Devoir : Les participants liront les conseils des pages 34-36 et effectueront l'exercice aux pages 35-39 sur le rôle que les participants désirent jouer

Activité 2 : Pourquoi avoir des jeunes au sein de l'instance de gouvernance ?¹

<i>Avantages pour les membres jeunes</i>	L'implication des jeunes dans la prise de décision leur fournit les opportunités pour : • Relever le défi • Pertinence • Se faire entendre • Mener une action basée sur une cause • Renforcement des capacités • S'affirmer En conséquence, les membres jeunes du Conseil développent : • Maîtrise • Compétences en pensées critiques • Résolution des problèmes • Augmentation de la conscience sociale • Compassion • Mise en application des connaissances
<i>Avantages pour les membres adultes</i>	Il y a aussi des avantages importants pour les adultes dans les partenariats jeune-adulte • Engagement accru et énergie • Accroissement de la confiance en leur capacité à travailler avec les jeunes • Meilleure compréhension des préoccupations des jeunes • Accroissement du partage de leur connaissance avec d'autres en dehors de l'organisation • Renforcement du sens d'être en symbiose avec leur communauté • Changement de perceptions et de stéréotypes par rapport aux jeunes les ayant expérimentés comme des contributeurs compétents, légitimes et importants
<i>Avantages pour la société</i>	• Relations personnelles de soutien • Expansion des réseaux sociaux • Opportunités de rencontre et de développement de relations avec d'autres jeunes en dehors de leur réseau originel de pairs • Occasions de réseautage avec les adultes et d'apprentissage sur les relations positives avec des adultes comme modèles • Capital social plus accru • Plus grand attachement aux pairs
<i>Avantages pour l'organisation</i>	Les organisations qui incluent les jeunes à tous les niveaux de prise de décisions engendrent des résultats plus positifs. Ces organisations gagnent au niveau du système de : • l'intégration de principes et pratique de l'implication des jeunes au sein de la culture de l'organisation à tous les niveaux • la clarification et de la focalisation sur la mission de l'organisation • l'augmentation de la réactivité de l'organisation • la création de programmes jeunes plus efficaces • la reconnaissance des avantages de la diversité dans le processus décisionnel • la valorisation de la plus-value de l'inclusion communautaire et de la représentation • l'atteinte de la communauté au travers de moyens plus variés • l'accroissement de la crédibilité en matière de l'engagement au développement des jeunes et du financement

¹ Khanna, N., McCart, S. "Adult Allies in Action," Toronto: Centre of Excellence for Youth Engagement, Students Commission of Canada, (2006). Available online: http://archives.studentscommission.ca/pdf/alliesFINAL_eweb.pdf

Activité 2 : Éléments de preuve²

Impliquer les jeunes dans la gouvernance organisationnelle favorise un développement positif des jeunes et une efficacité organisationnelle. Pour explorer cette assertion, Zeldin (2004) a pris des données d'interview de 16 jeunes et 24 adultes qui sont des leaders organisationnels représentant 8 organisations et a cartographié les processus de développement qui se sont produits quand les jeunes et les adultes partagent la responsabilité de la gouvernance. Zeldin a constaté que l'implication des jeunes dans le processus décisionnel a assuré l'engagement des jeunes dans leurs communautés organisationnelles et a contribué positivement au développement de ces jeunes. En outre, les leaders adultes ont rapporté que leur expérience à travailler avec les jeunes a eu un effet positif sur leur propre développement et a contribué à l'efficacité globale de leur organisation. Ces données indiquent que la gouvernance organisationnelle pourrait offrir un cadre viable à travers lequel les jeunes peuvent être des contributeurs actifs de leur propre développement et de celui de la communauté dans laquelle ils interagissent.

Énumérer à partir de votre propre expérience trois avantages de l'implication des membres jeunes au sein du Conseil et ce par niveau :	
Avantages pour les membres jeunes	1.
	2.
	3.
Avantages pour l'organisation	1.
	2.
	3.
Avantages pour la société	1.
	2.
	3.

² Zeldin, S., "Youth as agents of adult and community development: Mapping the processes and outcomes of youth engaged in organizational governance," *Applied Developmental Science*, 8(2) 75-90, (2004).

Activité 3 : Scénarios

Chacun des scénarios suivants met en évidence un groupe d'échelons de « l'échelle de la participation des jeunes ». Des huit échelons, un scénario envisage un Conseil de représentants ou une instance de gouvernance qui se trouve être l'un des trois échelons du bas (manipulation, décoration ou simplement symbolique), un autre se focalise sur les trois échelons du milieu (attribués et informés, consultés et informés ou initiés par les adultes), et le dernier met en valeur les deux échelons de haut (initiés par les jeunes, décisions partagées).

Lire attentivement le scénario et déterminer l'échelon où se situe actuellement l'instance de gouvernance. Mettre en évidence ce qui fonctionne bien et ce qui ne se passe pas correctement. Quelles sont certaines des mesures à entreprendre par le Conseil pour être plus inclusif avec les membres jeunes et monter à un échelon plus élevé ? Après avoir recensé les idées au sein de groupes, chaque groupe présentera ses décisions à la plénière.

Scénario 1 :

L'instance de gouvernance dispose en son sein d'une représentation modérée de jeunes. Toutefois, les membres jeunes ne sont pas en mesure de faire de nombreuses contributions ou de prendre des décisions. L'instance de gouvernance fait la promotion de l'idée qu'il y a des membres jeunes présents dans l'instance, mais ces derniers ont le sentiment de ne pas avoir une voix valorisée parmi leurs partenaires adultes. Un rôle ou une responsabilité a été confié(e) à certains membres jeunes, mais leurs décisions ne sont jamais entendues ou sont souvent rejetées par les membres adultes. Les membres jeunes font la promotion de causes qui ont un intérêt particulier pour leur communauté, mais les membres adultes ne les soutiennent pas et promeuvent des causes qui ne sont pas identifiées par les jeunes. La plupart du temps, les membres jeunes sont invités et sont présents, mais ils rencontrent beaucoup de difficultés à se faire entendre et respecter.

Scénario 2 :

À ce niveau les membres jeunes sont très impliqués dans les processus de prise de décisions par l'instance de gouvernance, et sont aussi encouragés à apporter leurs contributions et leurs idées. Les membres adultes travaillent avec les membres jeunes pour la mise en œuvre de leurs idées en fournissant des conseils et un soutien. Les membres adultes sont à l'aise avec les idées des membres jeunes et leur accordent le plein droit de vote.

Scénario 3 :

Les jeunes sont invités à servir au sein de l'instance de gouvernance, mais sont surtout encouragés à donner leurs opinions et contributions. Les membres jeunes jouent des rôles spécifiques et sont informés sur toutes les questions, mais parfois sont stigmatisés à cause de leur âge. Les adultes font des propositions, mais les jeunes suivent avec leurs contributions plutôt que d'initier la conversation. Toutefois, les jeunes participent quand même au processus de prise de décisions.

Réponses : Scénario 1 : échelon le plus bas ; Scénario 2 : échelon le plus haut ; Scénario 3 : échelon intermédiaire

Activité 3 : L'échelle de participation des jeunes aux Conseils³

Le sociologue Roger Hart dans son livre, *Du Symbolisme à la citoyenneté*, décrit l'échelle de la participation des jeunes comme ayant huit échelons. Cela s'applique aussi bien à la participation des membres jeunes aux Conseils et aux instances de gouvernance.

L'échelle de la participation des jeunes

	8. Jeune-adulte, décisions partagées : tout le Conseil travaille ensemble, et met en œuvre les idées issues des membres jeunes de même que celles issues des adultes.
	7. Initiées par les jeunes, décisions partagées avec les adultes : le Conseil considère « l'idée provenant des jeunes » différente de « celle de l'adulte ».
	6. Initiées par les adultes, décisions partagées avec les jeunes : ceci se produit lorsque les projets ou programmes sont initiés par les adultes, mais le processus décisionnel est partagé avec les membres jeunes.
	5. Jeunes consultés et informés : les adultes proposent et les membres jeunes apportent leurs réactions, révisions et améliorations.
	4. Rôles attribués et jeunes informés : les membres jeunes ont un rôle au sein du Conseil et sont tenus informés de tous les sujets.
	3. Participation symbolique : ceci se passe quand les membres jeunes ont un rôle ou une responsabilité, mais disposent de peu de pouvoir ou d'influence.
	2. Décoration : le Conseil ressent le besoin d'avoir un jeune comme membre du Conseil, mais n'a aucunement le désir d'obtenir quelque chose d'autre qu'une contribution insignifiante.
	1. Manipulation : l'image du Conseil s'améliore avec la présence des membres jeunes, mais ces derniers sont uniquement présents pour « entériner » les actions du Conseil.

Prière de retenir que l'utilisation de l'échelle n'est qu'à titre illustratif, tous les Conseils ne sont pas tenus de monter échelon après échelon. Les Conseils peuvent prendre la décision consciente d'aller directement à l'un des échelons supérieurs.

1. Manipulation

C'est le niveau le plus élémentaire, où votre Conseil veut simplement faire partie du mouvement de la participation des jeunes. Cela se passe quand l'image du Conseil tire des avantages d'avoir une

³ Hart, R.A., "Children's Participation: From tokenism to citizenship," *Innocenti Essays No. 4*, UNICEF International Child Development Centre, Florence, (1992).

représentation jeune, mais les membres jeunes sont uniquement présents pour « entériner » les actions du Conseil. Les adultes utilisent les membres jeunes pour soutenir des causes et prétendent que ces causes sont inspirées par les jeunes. Cet échelon révèle l'adultisme qui sera expliqué plus loin.

2. Décoration

Le Conseil ressent le besoin d'avoir une représentation jeune, mais n'a aucun désir d'obtenir autre chose qu'une contribution minimale des jeunes. Les membres jeunes ne sont pas autorisés à avoir un rôle significatif. Cela se passe quand les jeunes sont utilisés pour servir une cause indirectement, même si les adultes ne prétendent pas que la cause a été inspirée par les jeunes. Cet échelon révèle aussi l'adultisme.

3. Participation symbolique

Le Conseil veut la représentation des jeunes et met fréquemment les jeunes à l'honneur, mais ne dispose pas du temps, des compétences ou de la culture nécessaires pour permettre aux membres jeunes de jouer un rôle actif dans le processus décisionnel. Cela se passe quand un rôle ou une responsabilité est attribué aux membres jeunes, mais ils disposent de peu de pouvoir, soit parce qu'ils sont en nombre restreint ou bien leurs rôles ont très peu d'influence. Les membres jeunes semblent disposer d'une voix, mais en réalité ont peu ou pas de choix par rapport à ce qu'ils font ou comment ils participent. Cet échelon reflète également l'adultisme.

4. Rôles attribués et jeunes informés

Les membres jeunes disposent d'un rôle spécifique au sein du Conseil et sont tenus informés sur tous les sujets. Les membres jeunes sont aussi informés sur la manière et les raisons de leur implication, mais sont traités comme des « enfants » et non comme des membres.

5. Jeunes consultés et informés

Ceci se passe quand les jeunes donnent des conseils sur les projets ou programmes conçus et gérés par des adultes. Les membres jeunes sont informés sur la manière dont leur contribution sera utilisée et sur les résultats des décisions prises par les adultes. Au moins un membre adulte sollicite l'opinion des membres jeunes. Sur cet échelon, les adultes proposent et les jeunes apportent des réactions, révisions et améliorations.

6. Initiées par les adultes, décisions partagées avec les jeunes

Ceci se passe quand les projets et programmes sont initiés par les adultes, mais le processus décisionnel est partagé avec les membres jeunes.

7. Initiées par les jeunes, décisions partagées avec les adultes

À ce niveau, le Conseil fait des progrès et permet aux membres jeunes de mettre en œuvre leurs idées. Le Conseil perçoit ces idées comme des « choses de jeunes », qui sont différentes des « choses d'adultes », et quoique les adultes apportent assistance, conseils, et soutien, elles demeurent des « choses de jeunes ». Les membres jeunes initient et dirigent un projet ou un programme jeune, et les adultes sont impliqués dans un rôle de soutien.

8. Jeune-adulte, décisions partagées

Tel est l'objectif à atteindre. Le Conseil est à l'aise avec les compétences et les idées des représentants jeunes et leur accorde le plein droit de vote. Tout le Conseil travaille ensemble, et met en œuvre autant les idées des jeunes que celles des adultes. Les projets renforcent les capacités des jeunes en leur permettant de faire des expériences et d'apprendre tout en tirant avantage de l'expertise des adultes.

Sur quel échelon pensez-vous que votre organisation se trouve actuellement ?

Sur quel échelon auriez-vous aimé que votre organisation soit ?

Quelles sont certaines des mesures à prendre qui peuvent aider votre Conseil à gravir les échelons ?



« Personne ne naît bon citoyen ; aucune nation n'est née démocratique. Au contraire, les deux sont des processus qui continuent d'évoluer pendant toute une vie. Les jeunes doivent être impliqués dès la naissance. Une société qui se détache de ses jeunes se coupe de sa bouée de sauvetage ». - Kofi Annan

Activité 3 : Les obstacles à la participation des membres jeunes⁴

<i>Les obstacles que les membres adultes doivent surmonter</i>	• Le refus de partager le pouvoir • Les adultes ayant des attitudes condescendantes envers les jeunes • Implication des jeunes à des fins uniquement symboliques • Culture organisationnelle • Les préoccupations des adultes par rapport à la responsabilité légale découlant de la participation des jeunes • Les délégations de tâches injustes • Supposer que l'opinion d'un jeune représente l'opinion de toute la jeunesse
<i>Les obstacles que les membres jeunes doivent surmonter</i>	• Manque de préparation des jeunes et d'un développement structuré des compétences (par exemple, les compétences en communication et en négociation) • Insuffisance de formation en ce qui concerne les rôles et responsabilités au sein du Conseil ou du Comité • Insuffisance de formation sur les questions budgétaires • Insuffisance de connaissance dans le domaine de la SSR et le langage associé • Beaucoup de documentations et papiers exigeant un temps important pour la lecture et les observations • Ordres du jour de réunion complexes, procédures de réunion trop formelles, réunions longues et ennuyeuses • Manque de clarté par rapport aux attentes et résultats souhaités • Engagements exigeants en matière d'étude et d'emploi • Transport
<i>Les obstacles que les membres jeunes et adultes doivent surmonter</i>	• Barrières liées aux attitudes • Perceptions divergentes • Frustration • Manque de communication • Manque de familiarité avec le partenariat jeune-adulte

⁴ Le texte est extrait de: Mueller, Wunrow, and Einspruch. "Providing Youth Services Through Youth/Adult Partnerships," *Reaching Today's Youth*, 4(3), (2000).

Faire correspondre les obstacles qui vont avec chaque catégorie		
1.	Obstacles que les membres adultes doivent franchir _____	<u>A</u> Manque de communication
2.	Obstacles que les membres adultes doivent franchir _____	<u>B</u> Formation insuffisante sur les rôles et responsabilités au sein du comité
3.	Obstacles que les membres jeunes doivent franchir _____	<u>C</u> Manque de clarté par rapport aux attentes et résultats souhaités
4.	Obstacles que les membres jeunes doivent franchir _____	<u>D</u> Délégation de tâches injustes
5.	Obstacles que les membres jeunes et adultes doivent franchir _____	<u>E</u> Refus de partager le pouvoir
6.	Obstacles que les membres jeunes et adultes doivent franchir _____	<u>F</u> Barrières liées aux attitudes

Réponses

1 : D- Délégation de tâches injustes

2 : E- Refus de partager le pouvoir

3 : B- Formation insuffisante sur les rôles et responsabilités au sein du comité

4 : C- Manque de clarté par rapport aux attentes et résultats souhaités

5 : A- Manque de communication

6 : F- Barrières liées aux attitudes

Activité 4 : Compétences acquises par les jeunes à travers leur participation au Conseil⁵

L'évaluation du projet pilote sur les jeunes servant dans les Conseils consultatifs et équipes de gestion (1997) a identifié les compétences suivantes comme celles ayant été acquises grâce à leur participation dans les conseils et les comités :

- Prise de décision en groupe
- Plaidoyer
- Questions de priorisation
- Parler en public
- Relation avec les médias
- Confiance en soi
- Compréhension des procédures formelles de réunion
- Connaissance spécifique du domaine (SSRD dans le cas des Conseils des AM de l'IPPF)

Quelles sont les compétences que vous espérez acquérir à travers votre participation au Conseil ?

⁵ Department of Education, Training and Employment, The Office of Employment and Youth, the Government of South Australia, Youth Participation Handbook: A Guide for Organizations Seeking to Involve Young People on Boards and Committees, sourced on May 23, 2016.

Activité 4 : Compétences requises des jeunes pour réussir leur service en tant que membres du Conseil⁶

Pour ce qui concerne la participation des jeunes au Conseil ou Comité, les domaines suivants ont été largement identifiés à partir des recherches et des expériences documentées comme essentiels pour le développement des connaissances et des compétences. Ceux-ci doivent être contextualisés pour chaque jeune membre selon ses expériences antérieures :

- Procédures formelles de réunion
- Rôle de gouvernance assuré par les Conseils, Comités, et autres structures formelles de prise de décision
- Devoirs et responsabilités individuels des membres au sein des structures de prise de décisions
- Questions légales liées à la participation au sein des structures décisionnelles
- Interprétation des états financiers
- Gestion des risques
- Définition de la direction stratégique
- Fonctions de suivi et de surveillance
- Conventions de prises de décisions en groupe, règles et stratégies
- Relations avec les médias
- Parler en public
- Renforcement de la confiance
- Compétences en communication
- Démystification des sigles et jargon
- Informations générales sur l'organisation

⁶ Department of Education, Training and Employment, The Office of Employment and Youth, the Government of South Australia, Youth Participation Handbook: A Guide for Organizations Seeking to Involve Young People on Boards and Committees, sourced on May 23, 2016.

Activité 5 : Réflexions individuelles sur les compétences que vous souhaitez améliorer pour réussir vos services au sein du Conseil.

Quelles sont les trois premières compétences que vous souhaitez améliorer ? Comment allez-vous vous y prendre ?

1.

2.

3.

Activité 6 : Conseils pratiques pour les membres jeunes du Conseil⁷

Voici quelques conseils pratiques pour permettre aux membres jeunes de réussir dans leur rôle au sein du Conseil :

1. Ayez confiance en vous. Quel que soit le moyen utilisé, vous avez été choisi, désigné ou élu au sein du Conseil. Vous y appartenez désormais. Il est certain qu'il vous faudra quelques mois pour être à l'aise dans votre rôle, il vous faut juste écouter, observer, poser des questions et apprendre.

2. Trouvez des alliés. Trouvez un guide, un coach, ou un mentor avec qui vous vous sentez à l'aise ; quelqu'un qui a de l'expérience avec le Conseil, et qui est désireux d'apprendre à vos côtés. Recherchez des personnes parmi le personnel et au sein des instances de gouvernance qui semblent prendre les jeunes au sérieux. Asseyez-vous auprès de ces personnes lors des réunions, déjeunez avec elles ou parlez avec elles lors des pauses. Lorsque vous oublierez que votre rôle est important dans le groupe, elles vous le rappelleront.

3. Soyez un leader. Vous êtes dans un rôle de leadership. Les gens vous regardent et vous êtes désormais considéré comme le Représentant de tous les jeunes. Vous pourriez vous sentir inexpérimenté dans un premier temps, ou bien vous pourriez penser que les adultes ne veulent pas entendre ce que vous avez à dire. Souvenez-vous que vos opinions sont importantes pour le travail que le groupe effectue. En tant que personne jeune, vous avez le droit et la responsabilité d'être là. Soyez impliqué dans le travail qui se déroule en dehors des réunions du Comité et faites remarquer votre présence.

4. Restez intéressé et curieux. Parfois, les questions que le Conseil aborde ne sont pas vraiment intéressantes pour qui que ce soit. Il vous revient d'assumer vos responsabilités pour apprendre et aussi contribuer. Si vous apparaissez ennuyé, les adultes auront des difficultés à vous prendre au sérieux. Posez les questions que vous devez poser. Dites au moins deux choses à chaque réunion et restez toujours engagé par rapport à ce qui se fait. Si vous pensez que la réunion a besoin d'être revitalisée, proposez quelque chose de différent à faire, tel que le brainstorming ou des activités en petits groupes. Il y a de fortes chances que d'autres personnes aussi soient plus engagées si les réunions sont plus interactives.

5. Montrez-vous. Si vous souhaitez que le Conseil investisse en vous, investissez votre temps dans l'organisation et le Conseil. Participez à toutes les réunions et confirmez les dates, les horaires, et les lieux et ajoutez-les à votre calendrier. Soyez prêt pour les réunions ; lisez les documents et informez-vous sur le fonctionnement des choses, lisez les informations par rapport aux ordres du jour du Comité et aux procès-verbaux de réunions, et examinez le calendrier de réunions du Conseil.

6. Utilisez le pouvoir dont vous disposez. Parlez, si vous avez le sentiment d'avoir des idées sur comment améliorer le déroulement de la réunion, le dialogue entre les membres ou les sujets inscrits à l'ordre du jour. Utilisez vos compétences de politesse pour ne pas offenser les membres et ils vous écouteront. Il est aussi important de savoir que vous êtes un parmi de nombreuses personnes : n'attendez donc pas du Conseil qu'il entreprenne tout ce que vous dites. Être traité comme un membre égal requiert que vos idées soient considérées comme ayant autant de valeur que celles des autres, et rien de plus.

⁷ Bates, Kelly and Karen Young, "Your Guide to Youth Board Involvement and the Law," *Youth on Board*, (2001). More information: www.youthonboard.org



Vous êtes un membre du groupe. Si vous pensez que l'ordre du jour n'est pas suffisamment interactif ou que vous n'aimez pas votre travail de comité, évoquez la question et travaillez avec les autres pour changer la donne. Cela peut ne pas être facile, vous devrez peut-être aborder la question un certain nombre de fois avec les gens afin d'obtenir leur soutien.

7. Faites quelque chose. Bien sûr que vous êtes occupé : vous avez l'université, des activités parascolaires, un travail, des obligations familiales, et d'autres engagements de service ; votre emploi du temps est chargé. Cependant, si vous souhaitez être un leader, vous devez prendre en charge certains projets et respectez les promesses que vous avez faites. Joignez-vous à un sous-comité, ou faites une analyse approfondie sur un ou deux sujets pour le Conseil. L'essentiel est que vous obteniez le respect grâce à vos contributions concrètes.

8. Si vous avez une question, il est probable que quelqu'un d'autre ait une préoccupation semblable. Les leaders qui apprennent posent des questions. Si vous ne comprenez pas quelque chose, assurez-vous de demander à quelqu'un. Au cas où vous avez beaucoup de questions qui ralentiraient le déroulement de la réunion, notez-les sur un bloc-notes et obtenez les réponses lors des pauses. Vos questions sont importantes, et vous devriez comprendre ce dont on parle, car cela n'aide personne si vous vous asseyez en silence sans comprendre certaines discussions. Il y aura des moments où vous vous sentirez timide ou pas du tout intéressé par ce qui se passe, mais peu importe comment vous vous sentez, il est capital de poser des questions afin de demeurer impliqué.

9. Construisez une base de soutien pour vous-même. Trouvez trois amis jeunes qui sont intéressés par ce que vous faites au sein du Conseil. Parlez-leur ouvertement de ce qui vous frustre, vous excite ou de ce qui vous ennue par rapport à votre travail. Choisissez de bons auditeurs qui vous aideront à réfléchir aux choses et à exprimer vos sentiments.

Il y a plusieurs jeunes au sein des Conseils, des Comités consultatifs, des Conseils d'étudiants, etc., qui travaillent pour faire la différence sur la manière dont les choses sont faites. Vous pouvez parfois avoir le sentiment que le travail au sein de votre Conseil n'a pas d'importance ; se connecter avec d'autres jeunes leaders vous aide à vous souvenir qu'il y a un mouvement défendant la voix des jeunes qui est en cours et que vous en faites partie.

10. Parlez de votre leadership. Vous avez la responsabilité de parler de l'importance du leadership des jeunes à autant de jeunes que possible. Il ne s'agit pas juste de servir au sein de votre Conseil ou Comité, il s'agit plutôt de donner à d'autres jeunes l'information dont ils ont besoin pour se prendre en charge. Vous êtes membre du Conseil et vous êtes en mesure d'influencer les décisions et les politiques.

11. Ne vous découragez pas. Détendez-vous, amusez-vous et soyez vous-même. Si vous avez le sentiment que les gens ne vous écoutent pas ou ne vous respectent pas, continuez d'essayer. Les changements prennent généralement du temps. Prenez note quand les adultes vous écoutent et essaient de comprendre vos pensées. Si vous avez le sentiment que quelqu'un vous rabaisse, ne restez pas silencieux, parlez-en, car le Conseil doit faire face à ce problème.

Si vous êtes quelqu'un de doué en blagues, racontez des blagues. Vous êtes membre de l'instance de gouvernance, et vous devriez montrer réellement qui vous êtes. Pensez aux autres personnes du groupe comme étant vos égaux.

12. Appréciez les alliés adultes. Reconnaissez que les adultes font de leur mieux, même si les choses ne se déroulent pas bien. Résistez à la tentation de critiquer.

Identifier lesquels de ces conseils sont vrais et lesquels sont faux :

Remplir la colonne vide avec V si la réponse est vraie et F si elle est fausse.

1. _____ Parlez quand vous avez des idées qui peuvent permettre d'améliorer la réunion, le Conseil, l'ordre du jour et les autres activités.
2. _____ Travaillez avec les autres sur les choses qui sont importantes pour vous. Évoquez ce qui vous frustre, ce qui peut être amélioré et comment avoir un impact positif.
3. _____ Arrêtez de parler si vous sentez que les gens ne vous écoutent pas ou ne respectent pas vos idées.
4. _____ Si vous avez une question, n'ayez aucune crainte à la poser.
5. _____ Cherchez des conseils uniquement auprès des membres jeunes qui font la même chose que vous.
6. _____ Si vous êtes occupé par des événements sociaux, vous n'avez pas besoin de participer aux réunions du Conseil.
7. _____ Vous devez essayer de participer autant que possible : entreprendre un projet, enquêter sur une question précise ou encore échanger avec les nouveaux membres du Conseil.
8. _____ Attendez qu'un membre adulte vienne à vous pour demander conseil ou une orientation.

1. Vrai 2. Vrai 3. Faux 4. Vrai 5. Faux 6. Faux 7. Vrai 8. Faux

Réponses:

Pensez à un autre membre jeune du Conseil. Quels conseils lui donneriez-vous pour lui permettre d'être un meilleur membre du Conseil ?

Activité 6 : Les membres jeunes trouvent un rôle où ils sont à l'aise

Les jeunes sont des membres du Conseil formidables. Même s'ils ne disposent pas de plusieurs années d'expérience formelle, les jeunes offrent l'intelligence, la pensée créative, et une perspective précieuse sur le monde qui est rarement introduite dans la gouvernance des organisations. En plus de leur rôle de membre du Conseil, le jeune membre doit garder un œil ouvert pour d'autres opportunités de service. Quelques-unes de ces opportunités sont évoquées ci-dessous :⁸

1. **Groupe de travail** : Il s'agit d'entités à court terme mises en place pour un but précis.
2. **Participation aux Comités** : Les membres jeunes peuvent servir dans un ou plusieurs comités du Conseil. Généralement, les Conseils disposent d'un Comité exécutif, des finances, de l'audit ou de la gouvernance. D'autres peuvent disposer de plusieurs autres comités comme celui de la mobilisation des ressources, de la planification stratégique, des membres ou de l'éthique. Pour des questions à court terme, le Conseil peut établir un groupe connu sous l'appellation de comité ad hoc.
3. **Encadreur pair** : Les membres jeunes peuvent encadrer d'autres jeunes pour les aider à acquérir de nouvelles compétences, par exemple comment être un membre du Conseil pour des recrues potentielles.
4. **Défenseur** : Les membres jeunes peuvent souvent être des défenseurs redoutables pour la participation des jeunes.
5. **Orateur jeune** : Les membres jeunes peuvent parler lors des conférences ou faire des présentations lors de divers événements.
6. **Formateur/animateur/coordonateur** : Les membres jeunes peuvent former d'autres jeunes et/ou des adultes. Par exemple, les jeunes peuvent organiser l'orientation des nouveaux membres du Conseil.
7. **Décideur politique** : Les membres jeunes peuvent contribuer à l'élaboration de politiques pour l'organisation.
8. **Mobilisateur de ressources** : Les membres jeunes peuvent participer aux campagnes ou comités mis sur pied pour la mobilisation de ressources.
9. **Planificateur stratégique** : Les membres jeunes peuvent apporter les perspectives des jeunes lors du processus de planification stratégique de l'organisation.
10. **Surveillant/évaluateur** : Les membres jeunes peuvent prendre l'initiative de conduire la fonction de surveillance ou de suivi du Conseil.
11. **Explorateur d'environnement** : Les membres jeunes peuvent aider à analyser l'environnement externe en matière d'opportunités et de menaces pour l'organisation et apporter leurs contributions au Conseil.

⁸ Jaffe, Jan, "Roles@Work: Are you playing with a full deck?" *GrantCraft*, (2003). Adapted from GrantCraft (www.grantcraft.org/tools/roles-at-work). Copyright 2003 GrantCraft. All rights reserved. Reprinted with permission.

En plus de ce qui précède, les membres du Conseil jouent plusieurs rôles importants pour l'organisation. Les membres jeunes doivent identifier un rôle où ils sont à l'aise et l'assumer. En voici quelques exemples :⁹

1. **Conseiller** : Fournir une expertise et des conseils.
2. **Ambassadeur** : Communiquer de manière stratégique l'histoire, la vision et les valeurs de l'organisation au monde extérieur et aux jeunes en particulier.
3. **Analyste** : Évaluer les stratégies, les plans ou les situations avec un regard objectif et impartial.
4. **Générateur d'idées** : Participer à la génération d'idées en vue de régler des problèmes et d'élaborer les stratégies de soutien.
5. **Servir de pont** : Faire en sorte que des partenaires improbables travaillent ensemble.
6. **Champion** : Plaider pour un point de vue, une initiative ou une proposition.
7. **Arbitre** : Mettre un terme aux délibérations afin que le travail puisse être accompli.
8. **Chargé de la conformité** : Amener l'organisation à rendre des comptes par rapport à ses obligations éthiques et légales.
9. **Facilitateur** : Diriger ou coordonner le travail d'un groupe afin de générer des idées ou faire avancer les choses.
10. **Médiateur** : Concilier les différences et faciliter la communication entre les parties.
11. **Diseur de vérité** : Parler des idées surprenantes ou indésirables.
12. **Gardien des valeurs** : Rappeler au Conseil et au personnel les principes et normes partagés.

⁹ Beggs, Sara and Kimberly Adkinson. "The Trustee Handbook: The Essentials for an Effective Board Member," *Association of Small Foundations*, (2007). © 2009, 2014 Trustee Handbook Published by Exponent Philanthropy, www.exponentphilanthropy.org

Selon vous, quel(s) rôle(s) est (sont) plus en adéquation avec vos forces et vous intéresse(nt) le plus ?

Quelles sont certaines des mesures que vous prendrez pour assumer ce(s) rôle(s) ?

Apprentissage en autonomie : Liste de vérification pour les membres jeunes¹⁰

Les membres jeunes peuvent utiliser cette liste de vérification pour évaluer leur capacité à assurer la représentation des jeunes. Cet outil peut aider toute personne impliquée à comprendre les ajustements nécessaires et évaluer son niveau d'engagement.

Légende

Oui : je le fais déjà, point besoin d'action supplémentaire.

Non : Je pense que je dois tenir compte de ceci.

#	Éléments de la liste de vérification	Oui	Non
1	Ai-je la motivation, la capacité et les connaissances requises pour consacrer le temps nécessaire afin de comprendre les enjeux au sein du Conseil ?		
2	Suis-je conscient de ma description de poste et de ce que le Conseil attend de moi ?		
3	Est-ce que le Conseil m'a communiqué les objectifs spécifiques qu'il a pour moi en tant que membre jeune ?		
4	Ai-je identifié ou ai-je bénéficié de l'affectation d'un mentor pour mon rôle au sein du Conseil ?		
5	Ai-je la motivation, la capacité et les connaissances requises pour contribuer au sein du Conseil ?		
6	Est-ce que je travaille à connaître chaque membre du Conseil au niveau social ?		
7	Suis-je au courant de l'ordre du jour écrit et non écrit et du déroulement des réunions du Conseil ?		
8	Puis-je prouver ma volonté d'apprendre à travers mes paroles et mes actions ?		
9	Suis-je conscient des besoins, des positions publiques et des opinions des jeunes que je représente ?		
10	Ai-je la motivation, la capacité et les connaissances requises pour communiquer avec la communauté et les groupes que je représente par rapport à mes activités de gouvernance ?		
11	Ai-je la motivation, la capacité et les connaissances requises pour assumer un rôle de leadership au sein des comités et/ou du Conseil lorsque cela est possible ?		
12	Suis-je disposé à poser les questions qui me donnent la notion et la compréhension des activités du Conseil ?		
13	Suis-je disposé à donner de mon temps et de mon attention à toutes les questions du Conseil plutôt que celles qui m'affectent ou affectent ceux que je représente ?		
14	Est-ce que le Conseil exprime sa reconnaissance pour le bon travail que j'ai accompli ou que j'ai eu à accomplir ?		
15	Est-ce que j'encadre d'autres potentiels jeunes qui peuvent me remplacer ?		

¹⁰ Bernard, Hans, "The Power of an Untapped Resource: Exploring Youth Representation on your Board or Committee," produced in partnership with the Association of Alaska School Boards, (2001).

Quels sont les éléments de la liste de vérification que vous ne faites pas actuellement ?

Quels sont les moyens pour améliorer la représentation des jeunes en tenant compte des points de la liste de vérification ?

Suggestions d'activités facultatives

1. Organiser des jeux de rôle des différentes formes de participations des membres jeunes au sein du Conseil
2. Demander aux membres jeunes qui ont une expérience avérée de les partager
3. Dresser une liste de vérification de l'auto-évaluation pour les membres jeunes
4. Organiser une lecture en silence suivie par des réflexions, questions-réponses des participants
5. Utiliser des supports visuels, diagrammes, et exercices vidéo pour faire ressortir les points clés des objectifs d'apprentissage
6. Produire des chansons, affiches et/ou des poèmes pour mettre l'accent sur les compétences importantes
7. Utiliser des cartes dans le but de catégoriser, trier et classer par ordre de priorité ; demander aux participants d'écrire les compétences acquises et celles dont ils ont besoin sur les cartes. Faire un résumé sur un tableau en prenant notes du nombre de fois que les compétences ont été mentionnées. Classer en ordre de priorité. Demander aux participants de faire correspondre ces compétences à celles énumérées dans le module.
8. Demander de faire des plans d'action personnel ; demander aux participants de noter ce qu'ils comptent faire durant les six prochains mois pour améliorer leur état de préparation et leurs compétences pour un service efficace au sein du Conseil
9. S'accorder sur les actions concrètes qui pourraient être entreprises par les membres jeunes en plénière
10. Faire un résumé de l'activité à travers une présentation PowerPoint



Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil

Module 2 : Que peuvent faire les membres adultes ?



Objectif général du module

Veiller à ce que les participants comprennent ce que le Président du Conseil, les membres adultes et le Conseil tout entier peuvent faire pour faciliter le service des membres jeunes au sein du Conseil.

Objectifs spécifiques du module

À la fin du module, les participants seront en mesure de :

1. comprendre et expliquer les concepts de partenariats jeune-adulte et de l'adultisme
2. identifier les comportements d'adultisme et la manière de les éviter
3. illustrer et recommander la manière dont les membres adultes peuvent être des alliés des membres jeunes
4. examiner et recommander au Président du Conseil et au Conseil ce qu'ils peuvent faire pour favoriser les contributions des membres jeunes
5. auto-évaluer l'état de préparation des membres adultes pour travailler efficacement avec les membres jeunes

Structure du module

1. Activité 2 : Partenariat jeune-adulte
2. Activité 3 : Les adultes comme alliés
3. Activités 4 : Conseils pratiques pour les membres adultes
4. Activité : 4 Conseils pratiques pour le Président du Conseil et le Conseil
5. Activité 5 : Liste de vérification pour les membres adultes

Structure illustrative du module

Durée totale : 2 heures 30 minutes

Activité	Durée
1 Correction du devoir et introduction du module	30 minutes
2 Activité de cartes pour classer l'adultisme	30 minutes
3 Préparation aux jeux de rôle	30 minutes
Présentation sur deux jeux de rôle	30 minutes
4 Brainstorming sur ce que les adultes peuvent faire pour être les alliés des jeunes	30 minutes
5 Clôture	

Instructions aux facilitateurs

1. **Activité 1** : En paires, examiner le devoir donné la veille et introduire les objectifs d'apprentissage et un aperçu du module grâce à une présentation PowerPoint (30 minutes)
2. **Activité 2** : En tant que groupe, participer à une activité de tri de cartes pour classer les comportements d'adultisme par rapport à ceux respectueux des jeunes. Les cartes doivent être préparées avant cette activité, et il faut avoir au moins autant de cartes que de participants. La première moitié des cartes devra représenter des déclarations/comportements d'adultisme et

l'autre moitié devra avoir des déclarations/comportements qui promeuvent et respectent les jeunes (30 minutes). Les apprenants feront référence à **l'Activité 2 : Le partenariat jeune-adulte**

- a. Expliquer brièvement le concept des comportements d'adultisme et les raisons pour lesquelles ces comportements sont nuisibles aux partenariats jeune-adulte
- b. Mettre au mur deux feuilles de tableaux de conférence, l'un intitulé « adultisme » et l'autre « respecter et promouvoir les jeunes »
- c. Distribuer une carte à tous les participants et leur demander de lire chacun ce qui y est inscrit et d'indiquer le tableau auquel cette carte appartient. En groupe, les participants décideront si les énoncés se rapportent à l'adultisme ou au respect des jeunes
- d. Clore la session en renforçant l'importance d'éviter l'adultisme et de promouvoir les partenariats jeune-adulte

3. Activité 3 : Jeu de rôle mettant en évidence une réunion du Conseil dans deux scènes (1 heure).

Les apprenants feront référence à **l'Activité 3 : Les adultes comme alliés**

- a. Répartir les participants en deux ou trois groupes en leur permettant d'élaborer une présentation de cinq minutes mettant en évidence les éléments contenus sur les listes de vérification à la page 55 destinées à évaluer les « adultes comme alliés ». Chaque présentation devra comporter deux scénarios : l'un où le comportement d'adultisme l'emporte et le second où le respect et la promotion des jeunes l'emportent (30 minutes pour préparer)
- b. Par exemple, la présentation mettant en évidence l'adultisme pendant les réunions du Conseil (expliqué à la page 46) peut démontrer que les adultes n'écoutent pas ou ne respectent pas les idées des jeunes ou répondent avec des remarques comme celles du genre : « vous êtes trop jeune pour comprendre » ou « je sais mieux que vous, je fais cela depuis longtemps ». D'un autre côté, la deuxième présentation peut mettre en évidence des adultes ou des membres jeunes travaillant très bien ensemble, collaborant et respectant les idées et les opinions de chacun
- c. Soyez créatifs, faites usage des expériences que vous avez vécues ou celles que vos pairs vous ont racontées. Essayez de penser à d'autres exemples supplémentaires qui ne figurent pas dans ce guide et suscitez un débat sur la manière dont les adultes peuvent être des alliés efficaces pour les jeunes siégeant au Conseil. Nous voulons entendre ce qui selon vous fonctionnera le mieux et ce qui est le plus nuisible
- d. Demandez à chaque groupe de présenter ses deux scénarios et discuter en plénière de ce qui a bien fonctionné, ce qui souligne réellement l'adultisme, et ce qui peut être fait pour améliorer le partenariat jeune-adulte (30 minutes pour présenter et discuter)

4. Activité 4 : Brainstorming sur ce que les adultes pourraient faire pour être les alliés des jeunes (30 minutes). Demander à chaque groupe d'apprenants de se référer à **l'Activité 4 : Conseils pratiques pour le Président du Conseil et le Conseil**. Réviser ces conseils et les discuter en groupes. Ensuite donner un exercice aux groupes dans lequel ils inventent de nouveaux conseils pratiques. Faire ressortir les conseils sur lesquels les groupes n'ont pas été d'accord. Faire une petite présentation sur les raisons pour lesquelles on doit ajouter, soustraire ou modifier ces conseils.

5. Activité 5 : Devoir : Lisez la liste de vérification pour les membres adultes à la page 55 et demandez aux adultes de faire l'auto-évaluation aux pages 48-49

Activité 2 : Partenariat jeune-adulte¹¹

Partenariat jeune-adulte

Les programmes communautaires sont plus utiles quand les jeunes et les adultes travaillent ensemble pour développer, mettre en œuvre et évaluer ces programmes. Les cas de partenariats jeune-adulte réussis nécessitent un équilibre du pouvoir entre jeunes et adultes dans le processus décisionnel.

Les jeunes et adultes fusionnent en partenariat lorsque les membres jeunes et adultes travaillent ensemble comme une équipe pour prendre des décisions. Les adultes et les jeunes ont la possibilité de faire des suggestions, de prendre des décisions et de faire des recommandations. L'un n'est pas plus valorisé que l'autre ; il s'agit d'une relation de collaboration et de réciprocité.

La réciprocité est avant tout une voie à double sens, où les jeunes et les adultes enseignent l'un à l'autre, apprennent l'un de l'autre et prennent des décisions et agissent ensemble. Le partenariat jeune-adulte est axé sur le soutien aux jeunes et met l'accent sur leurs contributions.

Adultisme

L'adultisme se réfère à l'ensemble des comportements et attitudes qui découlent de l'hypothèse selon laquelle les adultes sont mieux que les jeunes et qu'ils disposent du droit d'agir sur les jeunes sans leur accord. L'essence de l'adultisme est que les jeunes ne sont pas respectés. Au contraire, les jeunes sont moins importants et, dans une certaine mesure, inférieurs aux adultes. On ne peut pas faire confiance aux jeunes pour se développer correctement, donc on doit tout leur enseigner, les discipliner, les maîtriser, les punir et les guider dans le monde des adultes.

Examiner comment les phrases suivantes sont essentiellement irrespectueuses. Quelles sont les hypothèses qui soutiennent chacune d'elles ? Comment une jeune personne pourrait-elle les prendre ?

- « Tu es si intelligent pour 18 ans ! »
- « Quand allez-vous grandir ? »
- « Ne touche pas à ça, tu vas le casser ! »
- « Tant que tu es dans ma maison, tu feras ce que je dis ! »
- « Va dans ta chambre ! »
- « Tu es trop vieux pour ça ! »
- « Tu es trop jeune pour comprendre. »
- « Qu'en savez-vous ? Vous n'avez encore rien vécu ! »
- « Pas maintenant, je n'ai pas le temps. »
- « Fais ce que je dis, pas ce que je fais. »
- « Ne me réponds surtout pas ! »
- « Prête attention quand je te parle. »
- « Agis selon ton âge ! »

Un moyen pratique pour savoir si un comportement fait preuve d'adultisme est d'examiner les questions suivantes : « Traiterai-je un adulte de cette façon ? Parlerai-je à un adulte sur ce ton ? »

L'adultisme est nuisible pour des partenariats jeune-adulte efficaces et devrait être évité à tout prix. Quand les adultes font montre de comportements d'adultisme, les membres jeunes sont moins enclins à consacrer du temps et du dévouement à ce partenariat, entravant ainsi toute chance de collaboration efficace.

¹¹ Checkoway, Barry, "Adults as Allies," *School of Social work University of Michigan & The W.K. Kellogg Foundation (WKKF)*, (1995).

Avez-vous déjà entendu une des affirmations suivantes ? Sachant qu'il s'agit de comportements d'adultisme, comment allez-vous respectueusement aborder ces commentaires ?

Activité 3 : Les adultes comme alliés¹²

En tant qu'adulte allié, aidez les jeunes afin que leurs voix soient entendues à travers un engagement significatif. Avec le soutien d'un adulte allié, les jeunes peuvent participer de manière importante à chacune des étapes d'une initiative. Être un allié pour les jeunes exige la combinaison d'attitudes positives, de compétences, et de sensibilité pour aider à plaider pour le leadership et l'autonomisation des jeunes.

Un adulte allié est la moitié de l'adulte dans un partenariat jeune-adulte. Les adultes alliés :

- reconnaissent et mettent de côté tout préjugé qu'ils pourraient avoir de telle sorte qu'ils rentrent dans le partenariat avec l'esprit ouvert ;
- s'éloignent du rôle traditionnel « d'adulte comme mentor » au rôle « d'adulte comme partenaire »;
- n'imposent pas leurs appréciations ou idées ;
- sont prêts à prendre des risques ;
- partagent le pouvoir et la responsabilité pour les succès comme pour les échecs.

Évaluer les adultes comme des alliés

En tant que membre adulte, comment évalueriez-vous votre propre degré d'engagement dans les façons suivantes de travailler avec les jeunes ?

Entourez un chiffre pour chaque question (1 signifie *aucun engagement* et 4 représente un *engagement très fort*).

1	En respectant effectivement leurs idées	1	2	3	4
2	En les encourageant/encadrant	1	2	3	4
3	En fournissant des ressources pour les activités	1	2	3	4
4	En écoutant attentivement	1	2	3	4
5	En promouvant la participation active	1	2	3	4
6	En développant le soutien communautaire	1	2	3	4
7	En les aidant à s'organiser	1	2	3	4
8	En encourageant la pensée critique	1	2	3	4

Faites l'addition des chiffres encerclés. Soulignez l'élément qui nécessite le plus d'effort pour une amélioration. Identifiez un élément que vous pourrez commencer par changer aujourd'hui même. Comparez votre total avec les autres membres adultes et discutez des résultats.

Voici une liste similaire, mais avec plus d'éléments pour vous évaluer vous-même en tant que membre adulte et fournir un guide pour les domaines nécessitant une amélioration. Le but n'est pas de critiquer mais simplement de s'améliorer ! Entourez le chiffre correspondant pour chaque énoncé avec 1 signifiant « *pas du tout* », et 4 représentant « *je fais ceci très bien* ». Soulignez les éléments qui ont le plus besoin d'amélioration.

¹² Checkoway, Barry, "Adults as Allies," *School of Social work University of Michigan & The W.K. Kellogg Foundation (WKKF)*, (1995).

Entourez un élément que vous pourriez commencer par changer aujourd'hui.

1	J'écoute attentivement les idées des membres jeunes.	1	2	3	4
2	Je respecte vraiment leurs idées.	1	2	3	4
3	J'encourage régulièrement les jeunes ; je les encadre.	1	2	3	4
4	Je fournis les ressources pour leurs activités.	1	2	3	4
5	Je favorise la participation active des membres jeunes.	1	2	3	4
6	Je suis actif dans le développement du soutien aux membres jeunes.	1	2	3	4
7	J'aide les jeunes à s'organiser et à démarrer.	1	2	3	4
8	J'encourage la pensée critique chez les membres jeunes.	1	2	3	4
9	J'inclus les membres jeunes dans tous les aspects du processus décisionnel.	1	2	3	4
10	Je partage le pouvoir avec les membres jeunes.	1	2	3	4
11	Je partage la responsabilité des succès ainsi que des échecs avec les membres jeunes.	1	2	3	4

Comment pensez-vous pouvoir améliorer les domaines identifiés comme ayant les niveaux les plus faibles d'engagement ?

Activité 4 : Conseils pratiques pour les membres adultes¹³

- 1. Ayez le sens de l'humour.** Le rire est un bon moyen de soulager les tensions et même une meilleure façon d'établir rapidement des relations ; essayez d'avoir le sens de l'humour dans vos interactions avec les membres jeunes.
- 2. Ne croyez jamais qu'ils ne disposent pas d'un point de vue sur une question.** Lorsqu'on leur accorde le temps de la réflexion, les membres jeunes parviennent à proposer de brillantes idées et solutions à presque toutes les situations.
- 3. Visitez leur monde et explorez.** Entrez dans leur monde en les joignant dans leurs activités préférées ou en allant dans leurs lieux favoris, par exemple allez avec eux au centre des jeunes.
- 4. Parlez aux membres jeunes avec respect.** Les adultes parlent parfois aux jeunes sur un ton condescendant, et les jeunes remarquent cela. Si vous pouvez leur parler avec respect et prendre au sérieux ce qu'ils disent, cela vous stimulera, de même que les jeunes autour de vous.
- 5. Laissez les jeunes s'en occuper.** Même si vous voulez prendre les devants, et indiquer une certaine direction aux membres jeunes, souvenez-vous qu'ils le désirent et sont aussi capables de prendre les devants des choses.
- 6. Permettez aux membres jeunes de faire face aux difficultés.** Comme nous nous soucions beaucoup des jeunes, nous essayons souvent de régler les problèmes pour eux. Parfois, nous oublions qu'il est important pour eux de trouver les moyens de résoudre ces problèmes. Prêtez une oreille attentive aux jeunes et laissez-les évoquer les choses avec vous.
- 7. Soyez reconnaissant envers les membres jeunes.** Au lieu de vous concentrer sur les attributs négatifs d'une personne, il faut dire au jeune membre ce que vous aimez à son sujet. De simples reconnaissances font toute la différence.
- 8. Soyez ouvert envers vous-même.** Essayez de partager des choses concernant votre propre vie avec les membres jeunes, partagez avec eux les bonnes choses qui vous sont arrivées et demandez-leur des conseils par rapport à vos problèmes.
- 9. Soyez cohérent et engagé.** Prenez l'engagement régulier de passer du temps avec le jeune membre ou un groupe de membres jeunes. Respectez cet engagement même si vous êtes occupé : les jeunes connaissent beaucoup d'incohérences dans leur vie et ils apprécieront beaucoup si vous tenez vos promesses.
- 10. Soyez persévérant.** Lorsque vous prévoyez de faire quelque chose avec un jeune membre et qu'il n'honore pas son engagement, ne le prenez pas personnellement. Soyez persévérant et démontrez-lui qu'il ou elle a de l'importance pour vous.
- 11. Renforcez vos relations grâce aux situations de crise.** Lorsqu'un jeune membre traverse une situation de crise personnelle, vous avez la parfaite occasion pour lui faire comprendre que vous vous souciez de lui/d'elle. Donnez-leur l'occasion de partager la manière dont ils se sentent et aidez-les à réfléchir eux-mêmes aux mesures à prendre dans cette situation.

¹³ Szama, Jenny and The Resource Center for Youth and their Allies, "Tips from Young People on Good Youth/Adult Relationships," *Youth on Board*, (2001). More information: www.youthonboard.org



Souhaitez-vous donner aux membres adultes ces conseils sur la façon de travailler avec les membres jeunes ? Répondez par oui s'il s'agit d'un bon conseil et par non si cette action doit être évitée.

1. _____ Croire que tous les membres jeunes doivent avoir une opinion par rapport à quelque chose
2. _____ Ne pas laisser les membres jeunes prendre le devant des choses
3. _____ Ne jamais laisser le jeune membre faire face aux difficultés
4. _____ Prendre des engagements réguliers de passer du temps de qualité avec les membres jeunes
5. _____ Avoir un comportement formel en tout temps en parlant avec les membres jeunes et éviter l'humour
6. _____ Partager des choses concernant sa vie et ses propres expériences avec les membres jeunes
7. _____ Aider les membres jeunes en temps de crise
8. _____ Il est normal de parler aux membres jeunes sur un ton condescendant

Réponses :

1-Oui
2-Non
3-Non
4-Oui
5-Non
6-Oui
7-Oui
8-Non

Activité 4 : Conseils pratiques pour le Président du Conseil et le Conseil¹⁴

Surmontez les obstacles organisationnels

- Identifiez certains des défis liés aux horaires de programmation des réunions auxquels les jeunes font face.
- Rendez la durée des mandats et les droits de vote des membres jeunes similaires ou équivalents à ceux des membres adultes.
- Rendez les ressources dont les membres jeunes ont besoin facilement accessibles et mettez en place des moyens de payer pour leurs dépenses à l'avance au lieu de leur faire des remboursements.

Surmontez les obstacles personnels

- Impliquez les membres jeunes pour toutes les questions, pas seulement celles qui affectent les jeunes.
- Faites comprendre au Conseil que les membres jeunes ne représentent pas la voix de tous les jeunes ou celles uniquement des jeunes.
- Demandez continuellement aux membres jeunes comment vous pouvez les aider au mieux et prenez leurs recommandations au sérieux.
- Examinez vos propres hypothèses négatives et les stéréotypes concernant les jeunes et comment cela affecte les relations de travail ainsi que le partage du pouvoir.
- Envisagez l'ajustement de votre langage professionnel « d'adulte » par des expressions auxquelles les jeunes peuvent s'identifier.

Créez un processus d'orientation robuste

- Créez un processus d'orientation complète pour aider les membres jeunes à mieux intégrer leur nouveau rôle.

Développez des jeunes leaders

- Mettez sur pied un système permettant aux membres jeunes de former les nouveaux membres jeunes.
- Offrez des opportunités de formation aux jeunes pour l'acquisition de nouvelles compétences, telles que la présentation aux groupes ou la rédaction de rapports.
- Offrez des opportunités de formation aux membres jeunes sur des sujets divers, tels que l'esprit d'équipe, la gestion des réunions et la lecture des budgets.
- Mettez sur pied un groupe ressource pour les jeunes.

Offrez une formation intergénérationnelle

- Offrez une formation aux adultes sur la connaissance des jeunes et le besoin d'être leurs grands alliés.
- Faites preuve d'innovation en rendant vos formations plaisantes et basez-les sur l'expérience.

¹⁴ Sazama, Jenny and The Resource Center for Youth and their Allies, "Tips from Young People on Good Youth/Adult Relationships," *Youth on Board*, (2001). More information: www.youthonboard.org



Tenez des réunions fructueuses

- Donnez le temps à tous les membres de prendre la parole.
- Distribuez des encouragements lors des réunions.

Favorisez le développement du partenariat jeune-adulte

- Donnez du temps de façon informelle aux membres jeunes et adultes pour nouer des relations étroites les uns avec les autres.
- Veillez à ce que les membres jeunes aient l'opportunité de prendre la parole sur toutes les questions, pas seulement sur celles concernant les jeunes.
- Suscitez activement l'opinion des jeunes en fournissant davantage d'informations ou en encourageant d'autres discussions, surtout si les jeunes semblent ne pas être intéressés.
- Donnez le même poids aux opinions des jeunes.

Élaborez un plan d'encadrement

- Mettez en place un système de mentorat.
- Encouragez des contacts réguliers entre les membres jeunes et les leaders adultes (ex. : Directeur exécutif, Président du Conseil et membres adultes).
- Responsabilisez les mentors par rapport à la présence aux réunions des nouveaux membres, de leur soutien, et de leur bonne orientation par rapport à l'organisation.

Pérennisez l'implication des jeunes

- Demandez au Conseil de réfléchir régulièrement sur la manière dont le partenariat jeune-adulte fonctionne au sein du Conseil.
- Allouez au Conseil du temps pour lui permettre d'évaluer les succès de l'implication des jeunes dans le processus décisionnel.
- Célébrez et appréciez les réalisations et les efforts des membres jeunes et adultes.
- En tant que Conseil, maintenez l'amélioration continue des efforts par rapport aux partenariats jeune-adulte grâce à la réinvention du processus.

Les conseils pratiques suivants au Président du Conseil sont-ils vrais ou faux ?

1. _____ Impliquez les membres jeunes pour toutes les questions, pas seulement celles concernant les jeunes.
2. _____ Évitez d'avoir des contacts réguliers entre les membres jeunes et adultes.
3. _____ Les membres jeunes ne doivent pas former les nouveaux membres jeunes.
4. _____ Demandez continuellement aux membres jeunes la manière dont vous pouvez les aider au mieux et prenez au sérieux leurs recommandations.
5. _____ Il n'y a aucun intérêt à régulièrement réfléchir sur la manière dont le partenariat jeune-adulte fonctionne au sein du Conseil.
6. _____ Accordez la même importance aux opinions des membres jeunes.
7. _____ Le système de mentorat est une bonne opportunité pour la collaboration entre jeunes et adultes.
8. _____ Les mentors ne sont pas responsables quant à la présence aux réunions des nouveaux membres.

1-Vrai 2-Faux 3-Faux 4-Vrai
5-Faux 6-Vrai 7-Vrai 8-Faux

Réponses:

Activité 5 : Liste de vérification pour les membres adultes¹⁵

Les membres adultes peuvent utiliser cette liste de vérification pour évaluer la capacité de leur Conseil à bien travailler en partenariat avec les jeunes. Cet outil peut aussi aider toutes les parties prenantes à appréhender les ajustements nécessaires et évaluer leur engagement.

Légende

Oui : Nous faisons déjà ceci ; point besoin d'entreprendre des actions.

Non : Je pense que nous avons besoin de discuter et d'examiner cette question.

#	Éléments de la liste de vérification	Oui	Non
1	Le Conseil dispose-t-il du temps et des ressources nécessaires pour s'engager à assurer une représentation effective des jeunes ?		
2	Le Conseil a-t-il une idée claire des raisons pour lesquelles il implique les jeunes dans la gouvernance ?		
3	Le Conseil est-il prêt à ajuster sa culture pour rendre les réunions conviviales pour les jeunes ?		
4	Le Conseil a-t-il établi des critères de recrutement pour les nouveaux membres ? (ex. : motivation, diversité, compétences, qualité des expériences précédentes, etc.)		
5	Existe-t-il un système d'encadrement ?		
6	Le Conseil dispose-t-il d'un système permettant aux membres jeunes de former les nouveaux membres jeunes ?		
7	Les jeunes sont-ils impliqués dans tous les sujets, pas seulement ceux concernant leur groupe d'âge ?		
8	La culture du Conseil fait-elle la promotion de la discussion ouverte ?		
9	Tous les membres (y compris les jeunes) ont-ils le temps de prendre la parole lors des réunions ?		
10	Les membres jeunes influencent-ils considérablement la gouvernance de l'organisation ?		
11	Existe-t-il un temps formel consacré au réseautage et au développement des relations avec les autres membres ?		
12	Les membres jeunes sont-ils encouragés à rester en contact avec leurs pairs par rapport à leur rôle de gouvernance ?		
13	Existe-t-il un environnement propice permettant aux jeunes d'exprimer leurs préoccupations en dehors des réunions ?		
14	Les adultes demandent-ils aux membres jeunes comment ils peuvent mieux travailler ensemble et prennent-ils au sérieux leurs recommandations ?		
15	Quand les membres jeunes sont confus au sujet d'une question, comment réagit le Conseil et comment les oriente-t-il vers l'information dont ils ont besoin ?		
16	Les opinions exprimées par les jeunes sont-elles de la même importance que celles des adultes ?		
17	Les membres du Conseil prennent-ils l'initiative de faire personnellement connaissance avec tous les membres (y compris les jeunes) ?		
18	Le Conseil offre-t-il aux jeunes une formation sur la manière de parler dans des groupes d'adultes ?		
19	Offrez-vous des formations pour les jeunes et les adultes sur les compétences en gouvernance ?		
20	Les membres jeunes ont-ils été formés à l'avance sur la manière de lire les états financiers ?		

¹⁵ Bernard, Hans, "The Power of an Untapped Resource: Exploring Youth Representation on your Board or Committee," produced in partnership with the Association of Alaska School Boards, (2001).

Comment comptez-vous améliorer les domaines marqués comme *non* ?

Suggestions d'activités facultatives

1. Petits groupes de discussion sur des comportements d'adultes suivi d'une discussion en grand groupe sur comment les éviter
2. Brainstorming en session plénière sur ce que peuvent faire les adultes afin d'être les alliés des jeunes
3. Etudes de cas des membres adultes qui, avec succès, ont réussi à travailler avec les membres jeunes
4. Etudes cas de Conseils qui ont facilité le travail de membres jeunes
5. Partage d'expérience entre membres adultes et membres jeunes qui ont réussi à bien travailler ensemble
6. Lecture en silence suivie de réflexions individuelles, questions et réponses
7. Utilisation des supports visuels, diagrammes, exercice en vidéo pour faire ressortir les points clés des objectifs d'apprentissage
8. Production de chansons, affiches et/ou poèmes
9. Utilisation des cartes pour catégoriser, trier et classer par ordre de priorité ; demandez aux participants d'écrire individuellement sur des cartes les compétences et attitudes dont les adultes ont besoin pour mieux travailler avec les jeunes. Faites –en un résumé sur une feuille en notant le nombre de fois qu'une compétence/attitude donnée a été mentionnée. Classez-les en ordre de priorité. Demandez aux participants de correspondre les compétences/attitudes aux compétences mentionnées dans la liste de vérification décrite dans le module.
10. Plan d'action personnel ; demandez aux membres de noter ce qu'ils comptent faire dans les six mois à venir pour se préparer et renforcer les compétences qui leur permettront de travailler avec les membres jeunes. Demandez aux membres jeunes de faire le même exercice en mettant l'accent sur ce qu'ils feront pour travailler efficacement avec les membres adultes
11. En session plénière, s'accorder sur les plans d'action concrets que pourraient entreprendre les adultes afin de renforcer le partenariat jeune-adulte.
12. Résumé de l'activité en utilisant une présentation PowerPoint



Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil

Module 3 : Les responsabilités du Conseil et de ses membres



Objectif général du module

S'assurer que les participants comprennent, intègrent et appliquent les sept principes de gouvernance et les dix responsabilités fondamentales de l'instance de gouvernance.

Objectifs spécifiques du module

À la fin du module, les participants seront en mesure de :

1. découvrir, interpréter et expliquer les sept principes de gouvernance et donner des exemples de la manière dont ils s'appliquent au fonctionnement quotidien du Conseil
2. découvrir, interpréter et expliquer les dix responsabilités du Conseil
3. découvrir, interpréter et expliquer les responsabilités individuelles des membres du Conseil
4. énoncer, comparer et voir les différences entre les responsabilités du Conseil et celles de la direction
5. comparer les avantages et les inconvénients des différentes méthodes de prise de décision en groupe
6. faire l'auto-évaluation de la disposition à réussir en qualité de membre du Conseil et à fournir une représentativité significative de la jeunesse

Structure du module

1. Activité 2 : Sept principes de la gouvernance
2. Activité 3 : Dix responsabilités fondamentales du Conseil
3. Activité 3 : Responsabilités individuelles des membres du Conseil
4. Activité 3 : Responsabilités du Conseil et celles de la direction
5. Activité 4 : Méthodes de prise de décision en groupe
6. Activité 5 : Outils d'auto-évaluation

Structure illustrative du module

Durée totale 2 heures et 30 minutes

Activité	Durée
1 Correction du devoir et introduction du module	20 minutes
2 Présentations des sept principes de gouvernance	40 minutes
3 Jeu de cartes pour classer les responsabilités du Conseil et de la direction	45 minutes
4 Réflexions individuelles et en plénière	45 minutes
5 Clôture	

Instructions aux facilitateurs

1. **Activité 1** : Revoir le devoir par groupes de deux et introduire les objectifs d'apprentissage et le plan du module à l'aide d'une présentation PowerPoint pour l'ensemble du groupe (20 minutes)
2. **Activité 2** : Illustrer les sept principes de gouvernance par groupe de deux ou trois personnes (40 minutes : 10 en groupes et 30 en plénière). Les apprenants feront référence à **l'Activité 2 : Les sept principes de gouvernance**
 - a. Organiser le groupe en sept groupes de deux ou trois
 - b. Distribuer l'un des sept principes de gouvernance à chaque duo ou trio

- c. Demander à chaque groupe de trouver un exemple qui illustre le respect du principe qui lui est assigné et un autre qui illustre la transgression de ce principe
 - d. En plénière, chaque duo/trio expliquera le principe et présentera ses exemples
- 3. **Activité 3** : Utiliser des cartes pour classer les responsabilités du Conseil par opposition à celles de la direction (45 minutes). Les apprenants feront référence à **l'Activité 3 : Les responsabilités du Conseil contre les responsabilités de la direction et Activité 3 : Les 10 responsabilités fondamentales du Conseil**.
 - a. Expliquer brièvement le rôle du Conseil dans la mise en place d'une direction stratégique et le suivi de la performance de l'association sans interférer avec celui de la direction de l'association
 - b. Afficher deux feuillets de conférence au mur : le premier intitulé « Responsabilités du Conseil » et le deuxième « Responsabilités de la direction »
 - c. Distribuer de manière aléatoire 20 cartes, dont 10 présentant une responsabilité du Conseil et 10 autres les responsabilités de la direction
 - d. Demander aux participants de lire individuellement la carte qu'ils ont reçue et d'expliquer s'il s'agit d'une responsabilité du Conseil ou de la direction et de l'afficher sur le papier conférence correspondant
 - e. Clôturer la session en renforçant l'importance d'éviter l'adultisme et de promouvoir des partenariats jeunes-adultes
- 4. **Activité 4** : Réflexions individuelles et en groupe sur les avantages et inconvénients des différentes méthodes de prise de décision (45 minutes). Les apprenants feront référence à **l'Activité 4 : les méthodes de prise de décision en groupe**
 - a. Demander aux participants de faire la lecture individuelle des méthodes de prise de décision à la page 72 et de répondre au questionnaire à la page 73
 - b. Leur demander de passer en revue leurs réponses en groupes de deux
 - c. En plénière, discuter des avantages et inconvénients des quatre méthodes de prise de décision
- 5. **Activité 5**: Devoir : Lire **Activité 5 : Outils d'auto-évaluation** (pages 74-75) et répondre au questionnaire aux pages 76-77.

Activité 2 : Sept principes de la gouvernance¹⁶

Les membres du Conseil ont l'ultime responsabilité d'orienter les affaires de leur Association, de veiller à ce qu'elle soit financièrement solvable et bien gérée afin qu'elle puisse atteindre les objectifs fixés.

Pour ce faire, il leur faut s'assurer que :

1. leur Association se conforme à toutes les exigences légales, aussi bien en interne tel que prévu par les textes de l'Association qu'en externe tel que prévu par la législation nationale
2. ils agissent avec intégrité et évitent des conflits d'intérêts personnels ou le détournement de fonds ou des biens de l'Association
3. ils s'informent au sujet des activités et de la situation financière de l'Association
4. les fonds et les biens sont sagement utilisés, et que les activités qui peuvent les compromettre sont évitées
5. ils agissent avec une attention et une compétence raisonnables, en utilisant leurs connaissances et expériences personnelles pour gérer l'Association avec efficacité
6. ils comprennent et respectent les différents rôles et fonctions du Conseil et du personnel représenté par le Directeur exécutif

Il est important que chaque administrateur soit convenablement outillé pour remplir sa fonction de gouvernance.

Vous trouverez ci-après sept principes qui couvrent en détail les domaines particuliers de la gouvernance, tel que prévu dans le Code de Bonne Gouvernance de l'IPPF.

1. Le Conseil garantit l'intégrité des membres et la responsabilité collective

- Le Conseil promeut et protège la mission, les valeurs et la réputation de l'organisation et œuvre au renforcement de son image à travers les activités menées par les membres au nom de l'organisation.
- Il agit et prend des décisions dans l'intérêt collectif de l'organisation qu'il gouverne et partage la responsabilité collective de ces décisions. Ses membres n'agissent pas ou ne prennent pas de décisions en fonction de leurs intérêts personnels, ou dans l'intérêt de n'importe quelle autre organisation ou cause dans laquelle ils peuvent être impliqués ou avoir des intérêts.
- Il dispose d'un code de conduite qui permet à ses membres d'identifier et de déclarer des conflits d'intérêts réels ou potentiels et fournit une procédure pour traiter ce genre de conflits.
- Il ne permet pas aux membres de tirer profit de leur position au-delà de ce qui est autorisé par la loi et les règlements de l'organisation.
- Il veille à ce que les membres, une fois élus par des électeurs donnés (par exemple par une AM, un Conseil Régional ou par des jeunes), agissent pour le bénéfice collectif de tous, et non pas juste pour ces électeurs.

2. Le Conseil détermine l'orientation stratégique et les politiques de l'organisation

- Le Conseil donne l'orientation stratégique de l'organisation pour lui permettre d'atteindre sa mission, ses buts et objectifs. Ensemble avec le Directeur exécutif, il s'assure que les programmes, les activités et les services de l'organisation reflètent ses priorités stratégiques.

¹⁶ International Planned Parenthood Federation (IPPF), "IPPF Code of Good Governance." More information: <http://www.ippf.org/resource/IPPF-Code-Good-Governance>

- Il se concentre sur des réflexions stratégiques et ne s'implique pas dans la gestion opérationnelle quotidienne.
- Il élabore des politiques et fait le suivi des activités de l'organisation dans tous les domaines.

3. Le Conseil nomme et appuie le Directeur exécutif

- Le Conseil est responsable du recrutement, de l'appui, du développement professionnel, de l'évaluation et de la rémunération du Directeur exécutif.
- Il s'assure, surtout par le biais du Président, que les tâches et responsabilités du Directeur exécutif (qui incluent le droit de nommer le personnel de l'organisation) sont clairement définies, convenues et exécutées.
- Il agit en collaboration avec le Directeur exécutif pour réaliser la mission de l'organisation.

4. Le Conseil fait le suivi et la revue de la performance de l'organisation

- Le Conseil fait le suivi et la revue de la mise en œuvre du programme et du budget annuels en recevant des rapports de performance opportuns et objectifs qui se concentrent sur les implications stratégiques des résultats du programme et du budget.
- Il s'assure que le pouvoir délégué aux volontaires et au personnel de l'organisation est suffisant pour atteindre les objectifs et est soumis à des restrictions budgétaires appropriées, ainsi qu'à d'autres limitations ; il s'assure que l'usage d'un tel pouvoir délégué est suivi et revu.
- Il fait la revue périodique de la structure de gouvernance et des coûts de l'organisation pour garantir sa pertinence et son efficacité continue.
- Il prend les mesures nécessaires pour que l'organisation demeure une structure bénévole efficace de SSRD.

5. Le Conseil assure avec efficacité la supervision de la santé financière de l'organisation

- Le Conseil veille à ce que l'organisation soit solvable et que ses finances soient gérées selon l'éthique et la loi.
- Il identifie et fait la revue régulière des risques encourus par l'organisation ; il élabore des politiques et prend des mesures pour gérer les risques identifiés.
- Il s'assure qu'une assurance appropriée est contractée pour protéger l'organisation contre de potentielles responsabilités.
- Il met en place le système de contrôle interne de l'organisation et fait la revue régulière de ses opérations.
- Il approuve le budget, suit les dépenses et s'assure que les finances de l'organisation sont bien gérées dans le plus grand intérêt de l'organisation. Il est responsable de la nomination des auditeurs et approuve les comptes annuels et états financiers audités.

6. Le Conseil est ouvert, réceptif et responsable

- Le Conseil est ouvert et responsable de sa gouvernance de l'organisation.
- Il encourage et permet l'engagement des usagers et des bénéficiaires dans la planification et la prise de décision dans l'organisation.
- Il est responsable de la performance de l'organisation. Il s'assure que les obligations financières sont respectées et que les opérations sont menées selon l'éthique et les exigences réglementaires. La responsabilité de ces éléments ne peut être déléguée par les administrateurs. Toutefois, le mandat pour les réaliser peut l'être.

Activité 3 : Dix responsabilités fondamentales du Conseil¹⁷

1. **Déterminer la mission et les buts.** Il est de la responsabilité du Conseil d'élaborer et de revoir une déclaration de mission et de but qui exprime clairement les objectifs, les moyens et la communauté principale servie.
2. **Choisir le Directeur exécutif.** Le Conseil doit parvenir à un consensus sur les responsabilités du Directeur exécutif et rechercher minutieusement la personne la mieux qualifiée pour ce poste.
3. **Appuyer et évaluer le Directeur exécutif.** Le Conseil doit veiller à ce que le Directeur exécutif ait le soutien moral et professionnel dont il a besoin pour promouvoir les objectifs de l'organisation.
4. **Assurer une planification efficace.** Le Conseil doit participer activement au processus général de planification et aider à la mise en œuvre et au suivi des objectifs.
5. **Suivre et renforcer les programmes et services.** La responsabilité du Conseil est de déterminer lesquels des programmes sont cohérents avec la mission de l'organisation et de suivre leur efficacité.
6. **Assurer des ressources financières adéquates.** L'une des plus grandes responsabilités du Conseil est de fournir des ressources adéquates pour permettre à l'organisation de remplir sa mission.
7. **Protéger les biens et assurer le contrôle financier.** Le Conseil doit aider à l'élaboration du budget annuel et s'assurer que des contrôles financiers appropriés sont mis en place.
8. **Former un Conseil compétent.** Tout conseil a la responsabilité de formuler clairement des exigences préalables pour une nouvelle adhésion, d'orienter les nouveaux membres et d'évaluer périodiquement et en totalité sa propre performance. Le Conseil doit instituer des systèmes de motivation et de reconnaissance pour les administrateurs et renforcer leur capacité. Le Conseil doit aussi veiller à ce que ses membres soient diversifiés en termes professionnels, de représentation géographique et de minorités.
9. **Veiller à l'intégrité légale et éthique.** Au final, le Conseil est responsable de la conformité aux standards légaux et aux normes éthiques.
10. **Renforcer l'image publique de l'organisation.** Le Conseil doit articuler clairement la mission, les réalisations et les objectifs de l'organisation au public en vue de recueillir le soutien de la communauté.

¹⁷ Used with permission from "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards" by Richard T. Ingram, a publication of BoardSource. For more information about BoardSource, call 800-883-6262 or visit www.boardsource.org. BoardSource © 2016. Content may not be reproduced or used for any purposes other than that which is specifically requested without written permission from BoardSource.

Vrai ou Faux ? Ces responsabilités relèvent-elles du Conseil ?

1. _____ Veiller à ce que des procédures transparentes de contrôle financier soient en place.
2. _____ Identifier le fournisseur à utiliser pour l'impression d'un rapport annuel.
3. _____ Tenir la haute direction responsable de ses décisions et actions.
4. _____ Recueillir le soutien communautaire envers la mission de l'organisation.
5. _____ Écrire et éditer des communiqués de presse pour annoncer les initiatives les plus récentes de l'organisation.
6. _____ S'assurer que l'organisation a une formation déontologique appropriée pour le personnel.
7. _____ Choisir un pair formateur d'une Association membre.
8. _____ Suivre et évaluer des données sur la performance du programme.

Réponses :

1-Vrai 2-Faux 3-Vrai 4-Vrai 5-Faux 6-Vrai 7-Faux 8-Faux

Activité 3 : Responsabilités individuelles des membres du Conseil¹⁸

Attentes d'ordre général

- Connaître la mission, le but, les objectifs, les politiques, les programmes, les services, les forces et les besoins de l'organisation.
- Servir à des postes de direction et entreprendre volontairement et avec enthousiasme des missions spéciales.
- Éviter des préjugés sur la base d'informations reçues des individus ; encourager les membres ayant des doléances à suivre les politiques et procédures établies à travers leurs superviseurs. Tous les problèmes importants qui vous sont soumis doivent être portés à l'attention du Directeur exécutif et/ou du Président du Conseil comme il se doit.
- Suivre les tendances dans le domaine d'intérêt de l'organisation et en informer tout le monde.
- Apporter de la bonne volonté et un sens de l'humour aux délibérations du Conseil.

Réunions

- Se préparer pour et participer consciencieusement aux réunions du Conseil et de comités, notamment les activités organisationnelles appropriées le cas échéant.
- Poser des questions opportunes et importantes au cours des réunions du Conseil et des comités, en lien avec votre conscience et vos convictions, tout en soutenant la décision de la majorité sur les questions décidées par le Conseil.
- Garder la confidentialité des sessions du Conseil et des informations sensibles qui vous sont communiquées. Ne jamais parler au nom du Conseil ni de l'organisation à moins que vous ne soyez autorisé à le faire. Mais aussi se rappeler que toutes les remarques faites ou toutes les paroles dites par les membres du Conseil ont un grand poids sur ceux qui sont en interne et à l'extérieur de l'organisation. Les opinions privées sur n'importe quel sujet sont souvent interprétées à tort ou à raison par d'autres personnes comme la posture officielle du Conseil.
- Proposer de temps à autre aux dirigeants du Conseil et au Directeur exécutif des points d'ordre du jour des réunions du Conseil et des comités pour s'assurer que des sujets importants, politiques et stratégiques sont débattus.

Rapports avec le personnel

- Conseiller le Directeur exécutif comme il se doit, en le soutenant dans ses rapports quelques fois difficiles avec des groupes ou individus.
- Éviter de demander des faveurs au personnel, y compris des demandes spéciales d'informations détaillées qui peuvent prendre un temps considérable à réunir et qui ne sont pas du ressort du Conseil ou des comités, à moins que vous n'ayez consulté le Directeur exécutif, le Président du Conseil ou le Président du comité approprié.
- Se rappeler que c'est le Directeur exécutif qui est responsable de l'évaluation de la performance du personnel, et non les membres ou le Conseil. Toutefois, la plupart des Directeurs exécutifs apprécient les commentaires faits et opinions exprimées pendant des conversations privées lorsque ce sont des éloges ou des critiques constructives d'un cadre supérieur.

¹⁸ Used with permission from "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards" by Richard T. Ingram, a publication of BoardSource. For more information about BoardSource, call 800-883-6262 or visit www.boardsource.org. BoardSource © 2016. Content may not be reproduced or used for any purposes other than that which is specifically requested without written permission from BoardSource.

Éviter les conflits

- Servir l'organisation dans son ensemble plutôt qu'un groupe d'intérêt ou une communauté donnée. Même si on vous invite à assurer l'intérim d'un poste vacant réservé à un certain groupe ou une organisation, votre première obligation est d'éviter toute idée préconçue que vous « représentez » autre chose que les intérêts de toute l'organisation.
- Éviter même l'apparition d'un conflit d'intérêts qui pourrait embarrasser le Conseil ou l'organisation ; révéler en temps opportun tout conflit possible au Conseil.
- Garder indépendance et objectivité. Agir avec équité, éthique et intégrité personnelle même si on n'est pas obligé par la loi, la réglementation ou la coutume.
- Ne jamais accepter (ou offrir) de faveurs ou cadeaux de (à) quiconque étant en affaires avec l'organisation.

Responsabilités fiduciaires

- Exercer en tout temps de la prudence vis-à-vis du Conseil dans le contrôle et le transfert de fonds.
- Lire fidèlement et comprendre les états financiers de l'organisation et aider le Conseil à remplir sa responsabilité fiduciaire.

Collecte de fonds

- Se rappeler que donner son temps et son expertise, aussi important que cela puisse être, ne peut remplacer l'appui financier apporté selon sa capacité. Comme un directeur expérimenté et exemplaire a eu l'honnêteté de le dire, « les organisations à but non lucratif ont besoin d'argent, et l'argent doit venir de ceux qui en ont. Si les membres des instances de gouvernance ne soutiennent pas leur propre organisation, pourquoi quelqu'un d'autre le ferait-il ? »
- Assister le comité de développement et le personnel en les aidant à identifier de potentiels donateurs et à mettre en œuvre des stratégies de collecte de fonds à travers l'influence qu'une personne peut avoir (sociétés, individus, fondations).

Fonction d'ambassadeur

- Servir son organisation de manière responsable et avec diligence en contant son historique et en présentant ses réalisations ainsi que ses besoins et défis actuels. Vous êtes l'emblème de votre organisation.
- Être le représentant de sa communauté au sein de l'organisation. Faire part des préoccupations, suggestions, compliments et autres si c'est important. Se rappeler qu'en tant qu'administrateur on est au centre d'une communication à double sens.

Faire correspondre entre elles les responsabilités ci-dessous.

- | | | | |
|----------|------------------------------------|----------|---|
| 1. _____ | <i>Attentes d'ordre général</i> | A | Lire et comprendre les états financiers de l'organisation. |
| 2. _____ | <i>Réunions</i> | B | Éviter de demander des faveurs ou de faire des demandes exceptionnelles au personnel. |
| 3. _____ | <i>Rapports avec le personnel</i> | C | Votre première obligation est d'éviter toute idée préconçue que vous « représentez » des intérêts spéciaux. |
| 4. _____ | <i>Éviter les conflits</i> | D | Éviter des préjugés et être opportuniste. |
| 5. _____ | <i>Responsabilités fiduciaires</i> | E | Servir votre organisation de manière responsable et avec diligence. |
| 6. _____ | <i>Collecte de fonds</i> | F | Poser des questions opportunes et importantes qui sont cohérentes avec votre conscience et vos convictions. |
| 7. _____ | <i>Fonction d'ambassadeur</i> | G | Assister le comité de développement et le personnel en aidant à identifier de potentiels donateurs. |

Réponses :

1 : D - Éviter des préjugés et être opportuniste.
 2 : F - Poser des questions opportunes et importantes qui sont cohérentes avec votre conscience et vos convictions.
 3 : B - Éviter de demander des faveurs ou de faire des demandes exceptionnelles au personnel.
 4 : C - Votre première obligation est d'éviter toute idée préconçue que vous « représentez » des intérêts spéciaux.
 5 : A - Lire et comprendre les états financiers de l'organisation.
 6 : G - Assister le comité de développement et le personnel en aidant à identifier de potentiels donateurs.
 7 : E - Servir votre organisation de manière responsable et avec diligence.

Activité 3 : Responsabilités du Conseil et celles de la direction¹⁹

La gouvernance signifie la mise en place de politiques et de stratégies. La direction signifie la mise en œuvre de politiques et de stratégies telles que formulées par le Conseil. Diriger, c'est la planification et l'utilisation efficiente des ressources pour atteindre les résultats fixés.

La distinction entre la gouvernance et la direction varie d'une organisation à une autre, et de temps en temps au sein de chaque organisation. Il y a une tendance parmi les systèmes sanitaires à rechercher une plus grande participation de la direction à la gouvernance.

En collaborant étroitement avec une équipe de la haute direction, le Conseil définit la politique, prend les décisions et contrôle la performance organisationnelle. Le Conseil a l'autorité et la responsabilité finales d'orienter l'organisation à accomplir sa mission et atteindre sa viabilité dans le temps. Puisqu'ils ne font pas partie de la direction et ne reçoivent pas d'avantages financiers, les membres du Conseil peuvent émettre des jugements indépendants.

Le Conseil recrute et délègue le pouvoir au Directeur général (DG), aussi appelé Directeur exécutif (DE), qui est responsable de la mise en œuvre des décisions du Conseil. Le DG dirige l'équipe de direction, qui est responsable de la planification, de l'organisation, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des activités pour atteindre les objectifs de l'organisation.

En général, le conseil gouverne et l'équipe de direction dirige les opérations quotidiennes. Mais il faut garder à l'esprit que la gouvernance est un partenariat entre le conseil et la direction générale. Les deux ont la responsabilité partagée d'établir la bonne gouvernance. Toutefois, les rôles et responsabilités de chacune des parties doivent être clairs, avec le système de freins et de contrepoids (l'équilibre des pouvoirs), qui permet au conseil d'exercer un contrepoids au contrôle de la direction. Une direction éclairée, soutenue par de saines politiques et un Conseil averti, constituent la fondation d'une bonne gouvernance.

Rôles de l'instance de gouvernance	Rôles de la direction
Sélectionner, évaluer et appuyer le DE	• Gérer l'organisation conformément à l'orientation donnée par le Conseil • Tenir le Conseil informé • Rechercher les conseils de l'instance de gouvernance
Approuver les buts et politiques de l'organisation	• Recommander les buts et politiques, avec à l'appui des informations le contexte
Prendre des décisions majeures	• Formuler des décisions dans le contexte de la mission et de la vision stratégique et soumettre au Conseil des recommandations bien documentées
Surveiller la performance de la direction et de l'organisation	• Soumettre dans les temps au Conseil des informations concises, contextuelles ou dans un format de comparaison • Communiquer avec franchise et transparence • Être prompt à répondre aux demandes d'informations supplémentaires
Agir comme défenseur et diplomate à l'extérieur au niveau des stratégies publiques, de la collecte de fonds et des relations avec les parties prenantes et la communauté	• Tenir le Conseil informé, soumettre des recommandations et mobiliser les membres du Conseil pour qu'ils contactent leurs relations à l'extérieur pour soutenir l'organisation

¹⁹ Shukla, Mahesh and James Arthur Rice, "eCourse Governance and Health," *USAID Global Health eLearning Center*, (2015).

Le tableau ci-dessous donne des exemples de responsabilités qui peuvent être caractérisées comme relevant des responsabilités de la gouvernance ou de la direction. Les activités en vert sont des responsabilités partagées.

Tableau: Responsabilités de la gouvernance ou de la direction

✓	Rôle de l'instance de gouvernance	c.	Rôle de la direction	✓
Orientation générale (mission, vision, valeurs)				
✓	Réviser la mission, la vision et les valeurs			
✓	Déterminer les objectifs annuels			
✓	Suivre l'évolution de la réalisation des objectifs			
✓	Déterminer les stratégies pour atteindre les objectifs			✓
	Recommander des politiques			✓
✓	Approuver des politiques			
	Mettre en œuvre des politiques			✓
✓	Changer les lois et règlements			
	Assurer le respect des règlements			✓
Planification stratégique				
	Préparer un plan stratégique			✓
✓	Approuver un plan stratégique			
✓	Approuver le budget d'un plan stratégique			
✓	Approuver les déviations du plan stratégique et du budget			
Finances				
✓	Approuver le budget d'exploitation annuel			
✓	Approuver le budget de capital			
✓	Approuver les écarts par rapport au budget de fonctionnement			
✓	Approuver les écarts par rapport au budget de capital			
	Approuver le budget voyage de la haute direction			✓
Qualité des soins de santé				
	Recommander les indicateurs de qualité			✓
✓	Approuver les indicateurs de qualité			
✓	Établir des normes pour la qualité des soins			
✓	Évaluer le programme d'amélioration de la qualité			✓
Opérations				
	Évaluer les problèmes d'organisation et proposer des solutions			✓
	Embaucher du personnel			✓
	Approuver une augmentation pour le personnel			✓
	Approuver la stratégie de recrutement du personnel			✓
✓	Approuver l'expansion d'un programme			✓

Faire correspondre les responsabilités avec les rôles appropriés.

1. _____ Communiquer des informations opportunes, concises et contextuelles avec sincérité et transparence.

2. _____ Approuver les écarts ou modifications du budget annuel d'exploitation de l'organisation.

3. _____ Identifier et fixer des objectifs annuels qui s'alignent sur la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.

4. _____ Recruter, licencier et promouvoir le personnel pour garantir des opérations de qualité.

5. _____ Mobiliser les membres du Conseil pour tirer meilleur parti de leur réseau externe afin de soutenir la mission de l'organisation.

6. _____ Sélectionner, évaluer et soutenir le Directeur exécutif.

7. _____ Recommander et mettre en œuvre les politiques de l'organisation.

8. _____ Prendre des décisions majeures dans le meilleur intérêt de l'organisation.

A Rôle du Conseil

B Rôle de la direction

Réponses :
 1 : B - Rôle de la direction
 2 : A - Rôle du Conseil
 3 : A - Rôle du Conseil
 4 : B - Rôle de la direction
 5 : B - Rôle de la direction
 6 : A - Rôle du Conseil
 7 : B - Rôle de la direction
 8 : A - Rôle du Conseil

Activité 4 : Méthodes de prise de décision en groupe²⁰

Vous trouverez ci-dessous diverses méthodes avec un résumé de leurs forces et faiblesses.

	Description	Forces	Faiblesses
Décision par l'autorité	Cette méthode peut être résumée par « une personne décide ». Cela pourrait signifier confier la décision à la personne la plus avertie ou à une personne qui décide après avoir écouté le groupe et discuté du problème. Souvent, la personne qui prend la décision est le leader du groupe.	Cette méthode est utile lorsque le groupe manque de connaissances ou de compétences et dispose de peu de temps pour prendre une décision. Cela fonctionne bien lorsqu'il s'agit de décisions de « routine » ou lorsque l'engagement pour la mise en œuvre n'est pas un problème.	Cette méthode ne fonctionnera probablement pas bien pour des décisions plus complexes, car elle n'utilise pas toutes les ressources disponibles. Par conséquent, le groupe pourrait ne pas soutenir la décision finale et cela peut créer du ressentiment au sein du groupe.
Contrôle minoritaire (un petit groupe décide)	Cette méthode utilise les compétences et ressources d'un petit nombre des membres du groupe. D'habitude, le petit groupe est composé d'experts de la question ou d'un sous-groupe délégué qui a les informations nécessaires pour prendre une décision.	Cette méthode est utile si l'ensemble du groupe ne peut pas se réunir, si c'est seulement quelques membres qui ont les informations ou qui ont un intérêt pour la décision, ou pour des décisions de routine. Cette méthode peut être appropriée lorsque l'engagement général sur la décision n'est pas nécessaire.	Cette méthode n'utilise pas les ressources de la plupart des membres du groupe et ne forme pas de soutien de groupe pour la décision finale. Elle ne favorise pas non plus les avantages d'interaction de groupe.
Contrôle majoritaire (vote)	Souvent rendu obligatoire par les règlements ou les statuts, le vote permet à tous les membres de voter pour ou contre une question. Les groupes qui utilisent cette méthode adoptent généralement l'idée qui remporte la majorité des votes.	Ceci peut sembler la méthode la plus équitable, et elle est perçue comme une méthode légitime dans une démocratie. Elle est efficace lorsqu'il y a peu de temps pour atteindre le consensus. C'est une bonne méthode à utiliser lorsque les membres du groupe sont au même niveau d'information.	Quelqu'un gagne et quelqu'un perd dans le vote. Cela peut avoir pour conséquence une minorité mécontente dans un groupe ou causer des factions opposées difficiles à mobiliser. Le vote empêche aussi de trouver un compromis.
Consensus (tout le monde décide)	Le consensus s'efforce de donner plein pouvoir et d'impliquer tous les membres du groupe lors de la prise de décision. Le consensus est généralement compris comme un moyen pour permettre à toute personne impliquée d'avoir la chance de participer, de comprendre et d'être préparée pour soutenir la décision.	Le consensus peut produire une décision de haute qualité qui a de solides engagements pour sa mise en œuvre. La capacité future du groupe à régler les problèmes est renforcée. Le consensus est utile pour des décisions sérieuses, importantes et complexes qui affectent beaucoup de gens.	Cette méthode requiert un temps et une énergie considérable. Le consensus est difficile à obtenir dans un groupe de grande taille et nécessite un riche échange d'idées et d'informations.

²⁰ Spanier, T.A., "Engaging with the Public: A series of best practice tip sheets." *University of Minnesota Extension Center for Community Vitality*, (2009). Adapted from Bryson, J.M. and Carrol, A.R., "Public Participation Fieldbook," *University of Minnesota*, (2007).

Faire correspondre force ou faiblesse avec la méthode appropriée de prise de décision.

- | | | |
|----------|---|----------------------------------|
| 1. _____ | <i>Cette méthode de prise de décision de groupe est très efficace lorsqu'il y a un temps limité pour obtenir le consensus.</i> | |
| 2. _____ | <i>Cette méthode de prise de décision pourrait conduire le groupe à ne pas soutenir la décision finale.</i> | |
| 3. _____ | <i>Cette méthode de prise de décision a souvent de solides engagements pour la mise en œuvre.</i> | A Décision par l'autorité |
| 4. _____ | <i>Cette méthode de prise de décision ne permet pas le soutien du groupe pour une décision.</i> | B Contrôle minoritaire |
| 5. _____ | <i>Cette méthode de prise de décision peut être appropriée lorsque l'engagement général pour une décision n'est pas nécessaire.</i> | C Contrôle majoritaire |
| 6. _____ | <i>Cette méthode de prise de décision peut créer des factions opposées difficiles à mobiliser.</i> | D Consensus |
| 7. _____ | <i>Cette méthode de prise de décision requiert une quantité importante de temps et d'énergie.</i> | |
| 8. _____ | <i>Cette méthode de prise de décision ne fonctionnera probablement pas bien pour les décisions plus complexes.</i> | |

Réponses :
 1 : C- Contrôle majoritaire
 2 : A- Décision par l'autorité
 3 : D- Consensus
 4 : B- Contrôle minoritaire
 5 : B- Contrôle minoritaire
 6 : C- Contrôle majoritaire
 7 : D- Consensus
 8 : A- Décision par l'autorité

Activité 5 : Outils d'auto-évaluation

Le Conseil ou ses sous-comités doivent planifier des auto-évaluations régulières du Conseil. Celles-ci donnent au Conseil l'opportunité de prendre du recul par rapport à son activité quotidienne et d'aborder les questions fondamentales. Les auto-évaluations peuvent conduire à un conseil plus engagé et plus performant. Elles sont conçues pour être des sessions constructives, desquelles les membres du Conseil sortent avec une meilleure compréhension de leurs rôles et avec une série claire de plans d'action.

Une gamme de processus informels et formels peut être utilisée pour l'auto-évaluation. Un point de 10-20 minutes appelé « idées pour améliorer le conseil » peut être ajouté à chaque ordre du jour du Conseil. Le Président doit être un soutien et un défenseur de l'amélioration du Conseil. Voici ci-dessous des exemples d'auto-évaluations utilisés dans le contexte de la gouvernance du Conseil.

Exemple 1²¹

Source : Code de bonne gouvernance de l'IPPF

Cet outil d'auto-évaluation permettra au Conseil des AM de l'IPPFRA d'évaluer le degré auquel le Conseil remplit les exigences essentielles d'une gouvernance efficace. Les questions sont conçues pour être des pistes de réflexion pour permettre au Conseil de répondre à certaines questions clés et de susciter une discussion au sein du Conseil sur ce qui peut être amélioré.

Le questionnaire est divisé en huit parties :

- Connaissance et niveau d'information du Conseil
- Intégrité des membres et responsabilité collective
- Direction et politiques stratégiques
- Rapports avec le DE
- Suivi de la performance de l'organisation
- Garantie de la santé financière de l'organisation
- Responsabilité et transparence
- Revue et renouvellement du Conseil

Le questionnaire utilise le cadre de notation suivant :

- O** Oui, j'entreprends ce travail/cette activité
- I** Insuffisant, en préparation, ou à l'étude
- N** Non, nous ne nous sommes pas encore attaqués à ce travail/cette activité

Lorsque vous considérez comment noter votre propre travail en réponse à chaque question, les critères suivants doivent être envisagés :

- O : Il est soutenu par des documents écrits et est suivi dans la pratique ;**
- I : Il est soutenu par des documents écrits, mais n'est pas suivi dans la pratique, ou vice versa ;**
- N : Bien que les administrateurs puissent être conscients de l'importance de la question, ils n'ont pris aucune mesure pour l'aborder.**

²¹ International Planned Parenthood Federation (IPPF), "IPPF Code of Good Governance." More information: <http://www.ippf.org/resource/IPPF-Code-Good-Governance>

Lorsque votre Conseil procède à son auto-évaluation, il est important que vous ayez un regard critique à votre pratique. Le questionnaire d'auto-évaluation doit être rempli chaque année et les résultats doivent être utilisés dans le plan d'action annuel du Conseil et la revue d'accréditation des AM.

Exemple de questionnaire d'auto-évaluation

1. **Connaissance et niveau d'information du Conseil :** Cette section vous permettra d'examiner si les membres individuels du Conseil reçoivent les informations appropriées concernant l'organisation et son domaine de travail. Elle permettra au Conseil de bien comprendre ce qu'il gouverne.

	O	I	N
Est-ce que les nouveaux administrateurs reçoivent une connaissance de base sur la manière dont l'organisation est structurée et opère ?			
Est-ce que le Conseil a élaboré un plan de visites des sites d'exécution de projets et de points de fourniture de service ?			
Est-ce que les nouveaux membres du Conseil reçoivent une connaissance de base sur l'environnement externe de SSRD dans lequel l'organisation opère ?			

Exemple 2²²

Les membres du Conseil doivent revoir la liste des responsabilités du Conseil et indiquer s'ils pensent que le Conseil fait actuellement du bon travail dans un domaine, ou s'il a besoin d'améliorer sa performance. Une petite enquête d'auto-évaluation pourrait ressembler à ce qui suit :

	Nous faisons ceci bien	Il nous faut travailler sur ceci	Actions/Étapes suivantes
[Décrire la responsabilité]			
[Décrire la responsabilité]			
[Décrire la responsabilité]			

Exemple 3²²

Voici ci-après un modèle de formulaire d'évaluation de réunion du Conseil.

#	Question	Oui	Non	Suggestion
1	La réunion a commencé et s'est terminée à l'heure.			
2	L'ordre du jour de la réunion a été suivi.			
3	L'ordre du jour s'est focalisé sur des questions réelles, importantes et pertinentes.			

²² Used with permission from "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards" by Richard T. Ingram, a publication of BoardSource. For more information about BoardSource, call 800-883-6262 or visit www.boardsource.org. BoardSource © 2016. Content may not be reproduced or used for any purposes other than that which is specifically requested without written permission from BoardSource.

4	L'ordre du jour et les documents ont été transmis avant la réunion.
5	L'ordre du jour et les documents transmis ont permis de préparer la réunion.
6	Le quorum était atteint à la réunion.
7	La salle de conférence était bien arrangée pour la réunion.
8	Tous les administrateurs ont participé activement.
9	Le Président a modéré la réunion avec habileté.
10	Le comité a complètement couvert tous les points de l'ordre du jour de manière objective.
11	Je pouvais mettre à contribution ma compétence et mon expertise dans cette réunion.
12	J'ai quitté la réunion en étant informé de ce que je dois faire ultérieurement.

Exemple 4

Cet outil d'auto-évaluation est destiné aux membres individuels et est basé sur les pratiques de la bonne gouvernance.

Consignes pour les participants : Veuillez passer le test ci-dessous et vous auto-évaluer sur l'ouverture, la transparence et la responsabilité. Lisez l'échelle de mesure et encerclez le chiffre qui selon vous correspond le mieux à votre attitude et comportement.

1. Je fais montre de cohérence dans mon comportement en public et en privé.

Jamais										Toujours
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. J'écoute avec un esprit ouvert lorsque les gens donnent des opinions différentes des miennes.

Jamais										Toujours
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. J'explique les raisons de mes décisions, par exemple, j'explique aux parties prenantes pourquoi une mesure particulière a été ou n'a pas été prise.

Jamais										Toujours
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. J'interagis ouvertement et franchement avec les parties prenantes et je réponds à leurs questions.

Jamais										Toujours
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Je fais montre d'un sens d'obligation vis-à-vis des parties prenantes lors de prise de décision.

Jamais										Toujours
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. J'évite de blâmer les autres pour des erreurs et je reconnais ouvertement mes erreurs aux parties prenantes.

Jamais										Toujours
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Je suis disposé à faire face à la vérité même lorsqu'elle va contre moi ou ce que je pense.

Jamais										Toujours
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. J'accepte la responsabilité de la direction et des réalisations futures de mon organisation.

Jamais										Toujours
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. J'assume la responsabilité des résultats de mes décisions et actions.

Jamais										Toujours
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. J'accepte des critiques constructives de mes actions.

Jamais										Toujours
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Points

- ❖ Le maximum de points possibles est 100.
- ❖ Un score de 76 et plus indique une attitude et un comportement remarquablement ouverts, transparents et responsables.
- ❖ Un score de 51-75 indique que vous remplissez la plupart des exigences.
- ❖ Un score de 26-50 indique que vous avez besoin de vous améliorer.
- ❖ Un score de 25 et moins indique une ouverture, transparence et responsabilité insatisfaisantes.

Exemple 5²³

Cet outil d'auto-évaluation est destiné aux membres de manière individuelle et est basé sur les responsabilités des membres du Conseil.

Guide de notation

0 %	1 %-25 %	26 %-50 %	51 %-75 %	76 %-100 %
Pas d'activité	Activité minimum	Activité modérée	Activité importante	Activité optimale
0 %, ou absolument pas d'activité	Supérieur à zéro, mais pas plus de 25 % de taux de réalisation de l'activité	Supérieur à 25 %, mais pas plus de 50 % de taux de réalisation de l'activité	Supérieur à 50 %, mais pas plus de 75 % de taux de réalisation de l'activité	Plus de 75 % de taux de réalisation de l'activité

²³ Used with permission from "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards" by Richard T. Ingram, a publication of BoardSource. For more information about BoardSource, call 800-883-6262 or visit www.boardsource.org. BoardSource © 2016. Content may not be reproduced or used for any purposes other than that which is specifically requested without written permission from BoardSource.

Outil

#	Responsabilité des membres individuels	0 %	1 %- 25 %	26 %- 50 %	51 %- 75 %	76 %- 100 %
A Général						
1	Connaître la mission, le but, les objectifs, les politiques, les programmes, les services, les forces et les besoins de l'organisation.					
2	Servir à des postes de leader et entreprendre volontiers et avec enthousiasme des missions spéciales.					
3	Suivre les tendances dans les domaines d'intérêt de l'organisation.					
B Réunions						
1	Se préparer pour et participer consciencieusement aux réunions du conseil et des comités, y compris aux activités appropriées de l'organisation le cas échéant.					
2	Poser des questions opportunes et importantes lors des réunions du conseil et des comités.					
3	Suggérer des points de l'ordre du jour de réunion du conseil et des comités aux dirigeants du conseil et au Directeur exécutif pour s'assurer que des questions importantes, politiques et stratégiques sont discutées.					
C Rapports avec le personnel						
1	Éviter de demander des faveurs au personnel, notamment des demandes spéciales d'informations détaillées qui peuvent prendre un temps considérable à réunir et qui ne sont pas du ressort du Conseil ou des comités, à moins que vous n'ayez consulté le Directeur exécutif, le Président du Conseil ou le Président du comité approprié.					
D Éviter les conflits						
1	Servir l'organisation dans son ensemble plutôt qu'un groupe d'intérêts ou une communauté spécifique.					

#	Responsabilité des membres individuels	0 %	1 %- 25 %	26 %- 50 %	51 %- 75 %	76 %- 100 %
1	Éviter même l'apparition d'un conflit d'intérêts qui pourrait embarrasser le Conseil ou l'organisation ; révéler en temps opportun tout conflit possible au Conseil.					
2	Garder l'objectivité, l'équité, l'éthique et l'intégrité personnelle.					
3	Ne jamais accepter (ou offrir) des faveurs ou cadeaux de (à) quiconque en affaires avec le système sanitaire provincial ou avec l'une de ses structures.					
E	Responsabilités fiduciaires					
1	Exercer en tout temps de la prudence avec le Conseil dans le contrôle et le transfert de fonds.					
2	Lire fidèlement et comprendre les états financiers de l'organisation et aider le Conseil à remplir sa responsabilité fiduciaire.					
F	Fonction d'ambassadeur					
1	Servir son organisation de manière responsable et avec diligence en contant son historique et en présentant ses réalisations ainsi que ses besoins et défis actuels.					
2	Être le représentant de sa communauté au sein de l'organisation. Faire part des préoccupations, des suggestions, des compliments et autres choses du genre lorsqu'on croit qu'ils peuvent avoir du mérite. Se rappeler qu'en tant que membre du Conseil que l'on est au centre d'une communication à double sens.					

Suggestions d'activités facultatives

1. Former de petits groupes de discussion sur les sept principes de gouvernance suivie de discussion en session plénière
2. Mener des jeux de rôle sur les 10 responsabilités fondamentales du Conseil ; les participants pourraient être divisées en groupes sorte que chaque groupe puisse jouer un exemple bon et de mauvais responsabilités des membres du Conseil
3. Faire un brainstorming en petits groupes les étapes à entreprendre pour accomplir la plupart des responsabilités du Conseil.
4. Mener des réflexions en petits groupes sur les étapes à entreprendre pour mettre en œuvre un ou plusieurs des sept principes de gouvernance.
5. Réviser des études cas de Conseils qui ont mis en œuvre avec succès un ou plusieurs des sept principes de gouvernance.
6. Encourager le partage d'expérience entre membres du conseil qui ont mis en œuvre avec succès l'une ou plusieurs des 10 responsabilités du Conseil.
7. Examiner la liste de vérification de l'auto-évaluation du Conseil et des membres du Conseil
8. Organiser des lectures en silence suivie de réflexions individuelles, questions et réponses des participants
9. Utilisez des supports visuels, diagrammes, exercice en vidéo pour faire ressortir les points clés des objectifs d'apprentissage
10. Produire des chansons, affiches et/ou poèmes pour faire ressortir les responsabilités du Conseil
11. Utiliser des cartes pour catégoriser, trier et classer par ordre de priorité ; demandez aux participants d'écrire leur idées des responsabilités du Conseil ou des membres du Conseil sur des cartes individuelles. Demander à chaque participant de partager avec le groupe les responsabilités qu'il a écrites sur sa carte. Faire un résumé des réponses des participants sur un tableau en notant le nombre de fois qu'une responsabilité donnée a été mentionnée. Classer en ordre de priorité. Demander aux participants de correspondre les responsabilités qu'ils ont envisagées celles qui sont décrites dans le module.
12. Faire des plans d'action personnel ; demander aux membres de noter ce qu'ils comptent faire dans les six mois à venir pour mettre en œuvre un ou plusieurs des principes de gouvernance.
13. En session plénière, s'accorder sur les plans d'action concrets que pourraient être entreprises par les participants
14. Faire un résumé en utilisant une présentation PowerPoint



Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil

Module 4 : Pratiques de gouvernance du Conseil



Objectif général du module

S'assurer que les participants comprennent et appliquent les pratiques de bonne gouvernance.

Objectifs spécifiques du module

À la fin du module, les participants seront en mesure de :

1. décrire les pratiques de bonne gouvernance
2. expliquer et donner des exemples de pratiques de bonne gouvernance et de la façon dont elles s'appliquent à leur travail au sein du Conseil

Structure du module

1. Activité 2 : Pratiques de bonne gouvernance
2. Activité 2 : Culture de la responsabilité
3. Activité 2 : Implication des parties prenantes
4. Activité 2 : Mise en place d'une orientation stratégique commune
5. Activité 2 : Administration des ressources
6. Activité 4 : Fonctions de suivi et de contrôle

Structure illustrative du module

Durée totale : 2 heures et 30 minutes

Activité	Durée
1 Correction du devoir	20 minutes
2 Lecture des pratiques de gouvernance	40 minutes
3 « Concours d'affiches » sur les pratiques de gouvernance	90 minutes
4 Clôture	

Instructions aux Facilitateurs

1. **Activité 1** : Correction du devoir par paires et présentation par PowerPoint des objectifs d'apprentissage et des grandes lignes du module (20 minutes)
2. **Activité 2** : Lecture des pratiques de gouvernance (40 minutes). Les apprenants feront référence aux matériels libellés « **Activité 2** » dans ce module.
 - a. Mentionner brièvement les pratiques de bonne gouvernance que le Conseil devrait suivre
 - b. Inviter chaque participant à lire à haute voix un paragraphe des pratiques
 - c. Après chaque paragraphe, poser une question au groupe pour vérifier que les concepts sont bien compris
3. **Activité 3** : « Concours d'affiches » sur les pratiques de gouvernance (90 minutes)
 - a. Former des paires ou de petits groupes
 - b. Les inviter à participer à un « concours d'affiches », où chaque équipe devra réaliser une affiche sur une des pratiques de bonne gouvernance. Ces affiches seront présentées à l'ensemble du groupe et notées selon trois critères : le contenu, l'innovation et la qualité de la présentation orale

- c.** Remettre à chaque paire ou trio une affiche vierge et du matériel de dessin et leur affecter une des pratiques de bonne gouvernance : implication des parties prenantes, mise en place d'une orientation stratégique commune, et fonctions de suivi et de contrôle
 - d.** Demander à chaque équipe de réaliser une affiche qui explique la pratique. L'affiche devrait inclure 90 % de dessins et 10 % d'analyse
 - e.** En plénière, chaque paire ou groupe présente et explique son affiche et la pratique décrite. Les animateurs et les autres participants devraient être en mesure de poser à chaque groupe après sa présentation des questions d'éclaircissement si nécessaire
 - f.** Après toutes les présentations faites, distribuer une feuille à chaque personne pour donner une note à chaque affiche sur la base des trois critères (contenu, innovation et qualité de la présentation orale). La notation doit se faire sur une échelle de un à cinq points, la note cinq étant la meilleure qu'une affiche peut recevoir pour chaque critère
 - g.** Reprendre toutes les feuilles de note et noter le score de chaque groupe sur un tableau. Additionner les notes et attribuer un prix au gagnant !
- 4.** Activité 4 : Devoir : Lire les pages 94-95 les « fonctions de suivi et de contrôle » et répondre au questionnaire de la page 86.

Activité 2 : Pratiques de bonne gouvernance²⁴

Il existe 5 principales pratiques de bonne gouvernance :

1. La culture de la responsabilité
2. L'implication des parties prenantes
3. La mise en place d'une orientation stratégique commune
4. L'administration des ressources
5. L'amélioration continue de la gouvernance

Ces pratiques sont très interdépendantes et se renforcent mutuellement. Les quatre premières sont renforcées par la cinquième pratique, qui comprend une évaluation périodique et une amélioration continue de la gouvernance. La mise en application de ces pratiques permettra au Conseil et à la haute direction de réaliser la mission qui consiste à améliorer la performance de l'organisation et obtenir de meilleurs résultats dans la SSR.



Le tableau ci-dessous présente au sommet les pratiques de bonne gouvernance ; ensuite les facteurs facilitants de chaque pratique. Ces facteurs qui suivent prennent en compte les cinq pratiques : le leadership, l'intégrité éthique et morale, l'évaluation de la performance, et l'utilisation des informations, des preuves, et de la technologie. La gouvernance ne pourrait pas bien fonctionner sans intégrité ni leadership.

Pratique	Culture de la responsabilité	Implication des parties prenantes	Mise en place d'une orientation stratégique commune	Administrer les ressources
Facteurs facilitants	- Ouverture et transparence - Confiance	- Inclusion et participation - Sensibilité au genre - Collaboration intersectorielle	- Bonne gestion - Leadership efficace	Poursuite de l'efficacité et de la durabilité
	- Compétences en leadership - Intégrité éthique et morale - Utilisation des informations, éléments de preuve et technologie - Évaluation des performances			

Quand des personnes compétentes sont membres du Conseil et mettent toujours en application les pratiques de bonne gouvernance, nous pouvons dire que l'organisation est bien gouvernée. La bonne

²⁴ Management Sciences for Health, "Governance Guides for Health Systems Strengthening," (2014).

gouvernance permet une gestion efficace et efficiente des personnes, de l'argent, des médicaments et des informations. Une saine gestion, à son tour, facilite le travail des médecins, des infirmières, cliniciens et autres professionnels de la santé, leur permettant de fournir des soins et des services en toute sécurité, rapides, efficaces et efficaces qui respectent et répondent aux préférences, besoins et valeurs individuels des patients et des clients.

Dans ce module, nous présentons de manière plus détaillée deux de ces pratiques : l'implication des parties prenantes et la mise en place d'une orientation stratégique commune. Nous présentons également le suivi et la surveillance du Conseil qui fait partie de la culture de responsabilité.

Quelles sont les 5 principales pratiques de la bonne gouvernance ?

Quelle est l'importance des facteurs facilitants qui soutiennent les cinq pratiques de bonne gouvernance ? Que pourrait-il arriver aux organisations ne disposant pas de ces facteurs ?

Activité 2 : Culture de la responsabilité²⁵

La responsabilité signifie que les institutions (ministères, organismes et établissements de santé) ont la responsabilité de répondre aux besoins de la population en la servant et en la protégeant, ce pour quoi ils ont été mis en place. La responsabilité, c'est également veiller à ce que les responsables des organisations du secteur public, privé et bénévole répondent de leurs actes et qu'il y ait réparation lorsque les droits et les engagements ne sont pas respectés.

Cultiver la responsabilité, c'est prendre des mesures qui :

- promeuvent la culture de la responsabilité dans une organisation,
- rendent une organisation responsable devant ses parties prenantes internes et externes, et
- préparent les personnes à diriger, gérer et fournir de services au sein d'une organisation responsable.

La culture de la responsabilité favorise un environnement de prise de décision sur la base de systèmes et de structures qui encouragent la transparence et la responsabilité. Lorsque la notion de responsabilité est renforcée, les possibilités de corruption sont réduites et les résultats du système de santé, tels que la réactivité, l'équité et l'efficacité, sont positivement affectés.

L'intégrité, la transparence, la responsabilité, la confiance et l'engagement sont tous liés et profondément entremêlés. Ils forment la base de l'ensemble des cinq pratiques principales de bonne gouvernance. Il existe neuf domaines de la culture de la responsabilité :

- Cultiver la responsabilité personnelle
- Entretenir la responsabilité entre parties prenantes
- Favoriser la responsabilisation interne de l'organisation
- Encourager la responsabilité des prestataires et travailleurs de santé
- Mesurer la performance
- Partager l'information
- Développer la responsabilité sociale
- Utiliser la technologie pour favoriser la responsabilisation
- Effectuer un suivi financier de manière intelligente

L'organe de gouvernance a le devoir de collaborer, d'informer et de rendre compte à un large éventail de parties prenantes en interne et à l'externe. Des organes directeurs efficaces ne craignent pas un contrôle public de leurs actions. Ils mettent plutôt en place, de manière proactive, des stratégies sensibles d'engagement et des rapports de performance avec ces groupes.

²⁵ Management Sciences for Health, "Cultivating Accountability for Health Systems Strengthening," *the Leadership, Management, and Governance Project*, (2014).

La responsabilité sociale se réfère à un large éventail de mesures et de mécanismes que les citoyens, les communautés, les médias indépendants et les organisations de la société civile peuvent utiliser pour tenir les fonctionnaires responsables. Il permet aux membres de la communauté d'exprimer leur appréciation des services de santé fournis en matière d'accessibilité et de qualité. Les mécanismes de responsabilité sociale permettent d'accroître la réactivité du personnel de santé et du personnel de l'établissement. La responsabilité sociale dans la prestation des services de santé peut être renforcée à travers :

- les radios communautaires
- les audiences publiques
- les tableaux d'affichage communautaires et bulletins des citoyens
- la budgétisation participative et le suivi des dépenses publiques
- les chartes citoyennes

Activité 2 : Implication des parties prenantes²⁶

Il existe plusieurs raisons qui justifient une collaboration avec diverses parties prenantes :

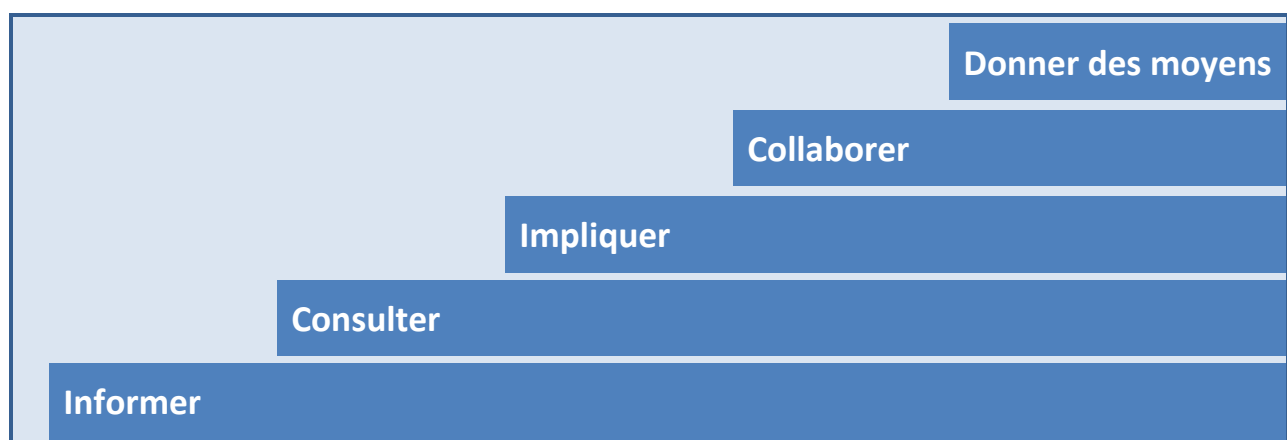
1. Trouver de meilleures et davantage d'idées pour définir avec plus de précision les défis actuels.
2. Participer à l'identification des problèmes améliore la qualité des solutions proposées et la volonté des parties prenantes à contribuer à définir des moyens pratiques pour mettre en œuvre les solutions.
3. La participation des parties prenantes à la définition des solutions améliore leur volonté et leur capacité à mettre en œuvre ces solutions.
4. Le fait de s'engager fait avancer la prise de conscience et la capacité des parties prenantes à rendre les décideurs responsables de leurs décisions.
5. Le fait de s'engager favorise l'appropriation de la nécessité et de la volonté de mesurer les résultats.

Appels réels aux parties prenantes

Ceux qui gouvernent doivent leurs idées, connaissances, expériences, argent et influence politique à de nombreuses parties prenantes. Pour bénéficier de ces précieuses ressources, les parties prenantes doivent comprendre que vous avez un réel besoin de leur participation et que votre appel à participer est significatif et sincère. Cette implication nécessite un appel qui est non seulement sincère, mais doit également être lancé suffisamment tôt pour que l'implication se réalise pleinement.

Participation réelle des parties prenantes

L'organe de gouvernance, en collaboration avec la direction, a la responsabilité de faire participer les parties prenantes, ce qui comprend des personnes au sein de la communauté et le personnel de santé. C'est également le rôle de l'organe de gouvernance de soutenir l'équipe dirigeante dans l'implication des parties prenantes. Il existe cinq manières de travailler avec les parties prenantes, en commençant par les informer et les consulter. Ensuite, il faut les impliquer dans le processus de prise de décision relatif à la gouvernance, collaborer avec elles pour trouver des solutions, et enfin, leur donner des moyens.



²⁶ Management Sciences for Health, "Engaging Stakeholders for Health Systems Strengthening," *the Leadership, Management, and Governance Project*, (2014).

Informer

Tenir informés les intervenants, membres de la communauté, et travailleurs de la santé, et les former sur les politiques de gouvernance de votre organisation.

Consulter

Être à l'écoute des préoccupations des travailleurs de la santé et leur faire des retours d'information.

Impliquer

Assurer une coordination auprès des parties prenantes, membres de la communauté, et des travailleurs de la santé pour faire en sorte que leurs préoccupations sont directement prises en compte dans les décisions de gouvernance.

Collaborer

Travailler avec les personnes et les travailleurs de la santé en vue de proposer des solutions.

Donner des moyens

Donner aux parties prenantes les moyens de prendre des décisions.

Pour exercer efficacement ses responsabilités, l'autorité de tutelle doit, comme décrit ci-dessus, collaborer avec les représentants de la communauté, les prestataires et travailleurs de la santé, et toutes parties prenantes (au-delà du sexe, de l'âge, de la race, des groupes ethniques, du statut socioéconomique, de l'état de santé, d'un handicap et de la situation géographique) tout au long du processus de prise de décision.

Établir un rapport de confiance

La confiance entre les parties prenantes aux processus de prise de décisions en matière de gouvernance est une donnée tout aussi indispensable que délicate. La confiance doit être obtenue. Elle se perd facilement, et il est difficile de la gagner à nouveau. Les membres du Conseil doivent d'abord être dignes de confiance, et être prêts à faire confiance aux autres. Passez en revue les actions suivantes ; elles paraissent simples, mais elles sont difficiles à mettre en pratique. Pourtant, elles doivent être appliquées pour établir un rapport de confiance avec les parties prenantes.

- Commencez par vous-même. Dites la vérité, même si c'est difficile. Faites ce qui est juste, même si c'est à votre propre détriment. Soyez cohérent dans vos paroles et dans vos actes. Pratiquez ce que vous prêchez. Ne cherchez pas un gain personnel.
- Faites des promesses et prenez des engagements avec prudence et tenez-les. Soyez responsable avant de tenir les autres pour responsables.
- Assumez la responsabilité des mauvais résultats et mauvaises décisions. Admettez vos erreurs et donnez vos justifications. Apprenez de vos erreurs.
- Sachez écouter patiemment. Écoutez vos collègues, les intervenants, agents de santé, et les membres de la communauté. Gardez l'esprit ouvert et tenez compte des idées et points de vue qui sont différents des vôtres. Recherchez un retour d'informations de vos collègues, travailleurs de la santé, membres de la communauté et d'autres intervenants et mettez régulièrement en place des mécanismes pour obtenir ce retour d'information. Servez-vous de ces retours d'information.
- Soyez apte à apprendre. Élargissez vos connaissances et compétences en matière de santé publique.

Classer dans l'ordre les cinq moyens de réellement obtenir la participation des parties prenantes :

_____ *Impliquer les parties prenantes dans la prise de décision sur la gouvernance.*

_____ *Donner les moyens aux parties prenantes afin qu'elles soient responsables de leurs décisions.*

_____ *Informar les parties prenantes des politiques de gouvernance transparentes de l'organisation.*

_____ *Consulter les parties prenantes pour un retour d'informations sur les décisions du Conseil.*

_____ *Collaborer avec les parties prenantes en vue de formuler des solutions et prendre des décisions.*

Identifier des défis à l'établissement d'un rapport de confiance. Que peuvent faire les conseils pour favoriser la confiance au sein d'un large éventail de parties prenantes ?

Réponses :
1 : Informer
2 : Consulter
3 : Impliquer
4 : Collaborer
5 : Donner les moyens

Activité 2 : Mise en place d'une orientation stratégique commune²⁷

L'organe de gouvernance détermine l'orientation et les politiques pour remplir sa mission, ainsi que les buts et objectifs stratégiques de l'organisation. En collaboration avec le Directeur exécutif, il doit s'assurer que les programmes, activités et services de l'organisation reflètent ses priorités stratégiques. Il s'occupe uniquement de la réflexion stratégique et ne se mêle pas des questions opérationnelles et de gestion quotidiennes. Il met en place des politiques et suit les activités de l'organisation dans tous les domaines.

L'une des actions les plus importantes pour la vitalité et pour améliorer la durabilité d'une organisation de services de santé est d'élaborer une « feuille de route stratégique » permettant à l'organisation d'aller de l'avant. Souvent, cette feuille de route, ou ce plan stratégique trace la voie vers un avenir qui est incertain, caractérisé par une croissance rapide de la demande de services par les communautés, les patients et les citoyens parmi les populations vulnérables et marginalisées, avec un manque de ressources (humaines, financières et technologiques). Le processus amenant à décider de la conception et de la mise en œuvre de la feuille de route est désigné ici comme « la mise en place d'une orientation stratégique ». Le Conseil établit l'orientation stratégique en collaboration avec le leadership organisationnel et les principales parties prenantes. Une fois les orientations définies, le Conseil est principalement responsable d'en gérer la réalisation.

La mise en place d'une orientation commune provient d'un accord sur un état idéal que tout le monde essaie d'atteindre. S'il n'y a pas d'accord sur ce vers quoi l'organisation doit s'orienter, il sera bien plus difficile d'avoir un accord sur les approches. Si vous savez que vous allez tous dans la même direction, il vous sera plus facile de recueillir un soutien au processus de planification, à l'évaluation de l'état de préparation, et à la définition de la stratégie en vue de réaliser cette vision. Vous pouvez ainsi concevoir un plan d'action commun avec des objectifs mesurables pour atteindre l'orientation stratégique et établir les responsabilités de réalisation du plan.

Processus pour la mise en place d'une orientation stratégique

Question	Analyse	
Où sommes-nous actuellement ?	Évaluation interne et externe	
Où voulons-nous être ?	Vision Mission et principes	Buts et objectifs
Comment y parvenir ?	Stratégie	Plan d'action
Comment mesurer notre progression ?	Mesures de performance Contrôle et suivi	Évaluation

Étapes du processus de planification stratégique

1. Recueillir l'adhésion au processus de planification et mettre en place une équipe.
2. Procéder à une évaluation organisationnelle (analyse de l'environnement, évaluation de la situation).
3. Examiner ou créer, discuter et préciser la mission et la vision de l'organisation, et faire en sorte qu'elles conviennent à tous.
4. Développer des buts, stratégies et objectifs pour les trois à cinq ans à venir.

²⁷ Management Sciences for Health, "Setting a Shared Strategic Direction for Health Systems Strengthening," *the Leadership, Management, and Governance Project*, (2014).

5. Préparer un plan d'action et l'approuver.
6. Mettre en œuvre le plan stratégique, suivre son exécution, et en faire le rapport aux parties prenantes.

Si votre organisation dispose déjà d'un plan stratégique, vous pouvez utiliser les procédés énumérés ci-dessus pour sa mise à jour et sa mise en œuvre.

Comment le processus de mise en place d'une orientation stratégique peut-il chevaucher d'autres pratiques clés ou valeurs plus larges de bonne gouvernance ?

Comment votre organisation a-t-elle élaboré son plan stratégique ? Le processus actuel prend-il en compte les questions et étapes nécessaires pour déterminer une orientation stratégique ?

Activité 2 : Administration des ressources²⁸

L'administration est l'utilisation éthique et efficace des ressources de l'organisation en vue d'atteindre les résultats de santé souhaités.

L'absence d'intégrité éthique et morale peut survenir dans tous les domaines du secteur de la santé, par exemple, dans la construction et la rénovation des installations ; l'achat de matériel, de fournitures et de médicaments ; la formation des professionnels de santé ; et la fourniture de services par le personnel médical et d'autres professionnels de la santé. Il peut se manifester par :

- les pots-de-vin
- les commissions
- une mauvaise performance
- le refus de respecter les politiques institutionnelles
- l'absentéisme
- les paiements non autorisés
- le vol des ressources publiques

Le gaspillage, la fraude et l'abus des ressources du système de santé entraînent des coûts plus élevés et une faible qualité des soins, ce qui affecte de manière disproportionnée les pauvres si les services sont orientés vers les élites de la société. Par exemple, les femmes pauvres ne peuvent pas recevoir les soins de santé nécessaires, simplement parce qu'elles sont incapables de payer les faux frais. Il existe également un risque préjudiciable en raison de l'existence de médicaments et équipements de mauvaise qualité, d'un traitement inadéquat et d'une formation insuffisante du personnel. Les patients et les citoyens perdent confiance dans le système de santé.

L'organe de gouvernance devrait envisager de prendre des mesures dans les six domaines ci-après :

- Accroître et faire usage des ressources de manière judicieuse
- Pratiquer l'intégrité éthique et morale
- Renforcer les capacités de gestion
- Mesurer la performance
- Se servir d'informations, de données, et de la technologie dans la gouvernance
- Éliminer la corruption

Les organes directeurs doivent demander à leurs gestionnaires si l'organisation a un bon « rapport qualité-prix ». Est-ce que les contrats permettant d'embaucher des gens, d'acheter des produits pharmaceutiques et des fournitures, d'investir dans des installations et l'équipement sont passés dans des conditions équitables, concurrentielles et éthiques ? En outre, les actions suivantes doivent être prises en compte :

- Impliquer les parties prenantes et le public dans le suivi des activités de votre organisation.
- Rendre les politiques, pratiques, dépenses et informations sur le rendement disponibles aux parties prenantes.
- Rendre toutes les étapes de planification et d'élaboration du budget, d'exécution et de rapports de performance entièrement accessibles au public et aux parties prenantes.
- Rendre les informations sur les processus d'appel d'offres accessibles au public sur Internet.
- Mettre en place un code de conduite sur l'éthique, les règles de conflit d'intérêts et la protection des informateurs.

²⁸ Management Sciences for Health, "Stewarding Resources for Health Systems Strengthening," the Leadership, Management, and Governance Project, (2014).

Activité 4 : Fonctions de suivi et de contrôle²⁹

Faire un suivi efficace de la gouvernance permet de réaliser la mission de l'organisation et de protéger les actifs confiés à l'organe de gouvernance ou aux dirigeants. L'organe de gouvernance a le devoir de faire le suivi des plans et du rendement de l'organisation. Ce rôle de suivi inclut :

1. faire le suivi de la santé financière de l'organisation
2. vérifier sa viabilité financière
3. renforcer la capacité à long terme de l'organisation à mobiliser et répartir des ressources suffisantes et appropriées
4. utiliser les données financières et les coûts réels pour la planification, le suivi et l'évaluation
5. mettre en place et faire le suivi des indicateurs financiers et des résultats clés

Le suivi de la gestion, de la qualité et des finances constitue l'une des fonctions importantes de gouvernance, en contribuant à assurer que chacun remplit son rôle. L'organe de gouvernance effectue un suivi des décisions et des actions pour vérifier qu'elles sont conformes à la politique et produisent les résultats escomptés. Le Directeur exécutif est responsable devant l'organe de gouvernance des décisions et actions de gestion.

Il faut garder à l'esprit que faire un suivi ne revient pas à faire de la micro-gestion. Faire de la micro-gestion consiste à approuver le choix des fournisseurs, à participer au recrutement du personnel et définir les profils de poste (à l'exception de celui du Directeur exécutif), à autoriser les salaires du personnel, à vérifier les reçus et factures, à contacter directement les membres du personnel pour obtenir des renseignements, à mettre en place des comités qui reproduisent le travail du personnel et à envoyer un représentant du Conseil aux réunions du personnel. Ceux qui dirigent doivent éviter la tentation de faire de la micro-gestion. On peut y remédier en développant et en utilisant des « tableaux de bord de la performance » et « grilles d'évaluation » qui illustrent les efforts de l'organisation à atteindre quelques indicateurs clés de succès ou des mesures importantes de progrès.

Suivi de la qualité

1. Examiner de manière régulière un « tableau de bord de la performance » ou une « grille d'évaluation » des indicateurs importants de qualité en vue de voir les écarts importants nécessitant une action corrective.
2. Rechercher des opportunités de formation en rapport avec la qualité de vos responsabilités.
3. S'assurer que la direction a un plan en vigueur pour le suivi des performances de qualité de l'organisation dans tous ses aspects.
4. Vérifier que le plan mis en place pour atteindre l'orientation stratégique fonctionne.
5. Exiger que des rapports réguliers sur les résultats de la qualité de votre organisation soient réalisés.
6. Lire les rapports, en discuter, et poser des questions à la haute direction à leur sujet.
7. Vérifier que la direction utilise les outils nécessaires (sondages, groupes de discussion) pour savoir ce que les bénéficiaires et les clients de votre organisation pensent de la qualité des services.
8. Garder les yeux et les oreilles ouverts pour s'informer des plaintes des utilisateurs des services. Discuter régulièrement des plaintes les plus fréquentes, en cherchant par exemple à savoir si elles révèlent un problème qui mérite attention.

²⁹ Management Sciences for Health, "Leaders who Govern," (2015).

Suivi financier

1. Rechercher des opportunités de formation continue sur la gestion financière et la santé de votre organisation.
2. Approuver les plans financiers et d'investissements annuels et à long terme et suivre les résultats obtenus par rapport à ces plans.
3. Demander à la haute direction de prendre des mesures correctives en réponse à la sous-performance des plans financiers et d'investissements annuels et à long terme.
4. Intégrer les plans directeurs stratégiques, sur la qualité et les installations au plan financier.
5. Le budget est un bon baromètre : assurer le suivi d'une décision financière importante pour voir où se trouve le projet un ou deux ans plus tard.
6. Vérifier attentivement le budget annuel avant de l'approuver. Chercher à savoir qui l'a élaboré : y a-t-il eu contribution de nombreux secteurs de l'organisation ? Quelles méthodes sont utilisées pour s'assurer de son caractère réaliste ?
7. Examiner attentivement les plans de dépenses en immobilisations de l'organisation, y compris les terrains, bâtiments et matériels importants : sont-ils de bons investissements ? Constitueront-ils une charge pour l'organisation ou contribueront-ils à sa solidité financière ?
8. Exiger des rapports réguliers qui permettent de comparer l'année en cours au budget. Demander à la direction des explications sur les différences entre ce qui se passe et ce qui était prévu.
9. Fixer des objectifs financiers avec votre Directeur exécutif : quel est le niveau de la trésorerie et de l'excédent attendu ? De quel niveau de liquidité l'organisation a besoin ? Quel est l'objectif raisonnable pour accroître les revenus ? Demander à quel niveau votre organisation se trouve, comparée à d'autres organisations de votre communauté ou région.
10. S'assurer qu'il existe de fortes politiques financières et éthiques, qu'elles sont écrites, et que la direction comprend et respecte le code d'éthique.

Suivi de la gestion

1. Élaborer une déclaration écrite de politique qui explique formellement le processus ayant fixé des objectifs au Directeur exécutif et permettant d'évaluer sa performance.
2. Le Directeur exécutif devrait se voir notifier des objectifs de performance ayant reçu l'accord du Conseil avant la période d'évaluation.
3. Le processus d'évaluation du Directeur exécutif devrait inclure une séance entre ce dernier et le Président du Conseil ou du comité d'évaluation pour discuter de l'évaluation et des objectifs de l'année à venir.
4. L'évaluation de la performance du Directeur exécutif devrait être un facteur déterminant de sa rémunération.
5. Conserver un plan écrit et actualisé pour remplacer le Directeur exécutif.

Vrai ou faux ? Ces tâches font partie de la fonction de suivi de l'organe de gouvernance :

1. _____ Recruter un personnel jeune afin d'assurer la durabilité de l'organisation.
2. _____ Mettre en place un processus officiel de sélection des objectifs du Directeur exécutif et d'évaluation de sa performance.
3. _____ Lire les rapports de performance et discuter des résultats au sein de l'équipe de direction.
4. _____ Approuver les plans d'investissement et financiers à long terme.
5. _____ Recommander des objectifs et des politiques sur la base d'informations.
6. _____ Exiger des rapports réguliers sur la situation financière de l'organisation.

Réponses :

1-Faux
2-Vrai
3-Vrai
4-Vrai
5-Faux
6-Faux

Suggestion d'activités facultatives

1. Mener des discussions en petits groupes sur la nécessité d'avoir des membres jeunes dans l'organe dirigeant, suivies d'une plénière
2. Faire un jeu de rôle sur les pratiques de bonne gouvernance, avec les participants formant deux groupes. L'un des groupes jouant un Conseil qui n'applique pas les pratiques de bonne gouvernance et un autre jouant un Conseil qui applique les bonnes pratiques de gouvernance
3. Faire un brainstorming sur les différentes façons d'impliquer les parties prenantes de l'organisation
4. Mener des réflexions en petits groupes sur les mesures qui pourraient être prises pour mettre en place une orientation stratégique commune de l'organisation
5. Analyser des cas de conseils qui ont réussi à mettre en œuvre une ou plusieurs pratiques de bonne gouvernance
6. Faire le partage d'expérience par les membres du Conseil qui ont réussi à mettre en œuvre une ou plusieurs pratiques de bonne gouvernance
7. Faire remplir aux participants la liste d'auto-évaluation et discuter de leurs résultats dans les groupes
8. Faire une lecture silencieuse, suivie par les réflexions des participants et questions-réponses
9. Utiliser des supports visuels, diagrammes et exercices vidéo pour mettre en évidence les objectifs clés de l'apprentissage
10. Réaliser des chansons, affiches, et/ou poèmes pour faire ressortir les pratiques de bonne gouvernance
11. Utiliser des cartes pour faire un classement et établir les priorités. Demander aux participants d'écrire les parties prenantes de l'organisation sur des cartes et faire part de leurs idées au groupe. Écrire chaque réponse sur des tableaux, en notant le nombre de fois où un acteur donné est mentionné. Mettre en ordre de priorité. Demander aux participants de proposer des mesures illustratives sur la façon d'impliquer ces parties prenantes
12. Faire une planification des actions personnelles ; demander aux participants de noter ce qu'ils comptent faire durant les six prochains mois pour améliorer leur niveau de préparation à mettre en œuvre les pratiques de bonne gouvernance
13. En séance plénière, s'entendre sur des mesures concrètes qui pourraient être prises par les membres jeunes pour tirer profit des pratiques de bonne gouvernance
14. Faire un résumé à l'aide d'une présentation PowerPoint



Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil

Module 5: Procédures du Conseil



Objectif général du module

S'assurer que les participants comprennent les procédures du Conseil et sont capables de les appliquer dans leurs activités quotidiennes au sein de leur Conseil.

Objectifs spécifiques du module

À la fin du module, les participants seront en mesure de :

1. apprécier la raison d'être des procédures du Conseil et expliquer leur pourquoi, dans leurs propres mots
2. reconnaître l'ordre des travaux des réunions du Conseil
3. identifier les étapes à suivre pour prendre une décision lors d'une réunion du Conseil
4. comprendre les procédures fondamentales du Conseil et les décrire
5. expliquer les termes des procédures fondamentales du Conseil
6. adopter et illustrer au moins une procédure de Conseil

Structure du module

1. **Activité 2** : Procédures du Conseil
2. **Activité 2** : Questions fréquemment posées sur les procédures du Conseil
3. **Activité 4** : Conseils pratiques **concernant les procédures du Conseil**
4. **Activité 4** : Jeu de rôle sur les réunions du Conseil
5. **Apprentissage en autonomie** : Glossaire des termes relevant des procédures du Conseil.

Structure illustrative du module

Durée totale : 3 heures

	Activité	Durée
1	Correction du devoir	30 minutes
2	Lecture des étapes de la procédure de gouvernance et des questions fréquemment posées	30 minutes
3	Concours au sujet des procédures de gouvernance	30 minutes
4	Jeu de rôle sur les réunions du Conseil	90minutes
5	Clôture	

Instructions aux facilitateurs

1. **Activité 1**: Examen du devoir par paires et présentation des objectifs d'apprentissage et des grandes lignes du module par une présentation PowerPoint (30 minutes)
2. **Activité 2**: Lecture des étapes de la procédure de gouvernance et des questions fréquemment posées (30 minutes). Les apprenants feront référence à **l'Activité 2 : Les Procédures du Conseil** et à **Activité 2 : les Questions fréquemment posées sur les procédures du Conseil**.
 - a. Présenter brièvement les deux concepts de procédure du Conseil : Ordre des travaux et prise de décision

- b. Inviter les participants à lire à haute voix l'ordre des travaux, les étapes de la prise de décisions et les questions fréquemment posées sur les procédures du Conseil aux pages 102-105 ; chacun lit un paragraphe
- c. Après chaque paragraphe, vous pouvez poser une question pour clarifier les concepts
- 3. **Activité 3** : Concours au sujet de la procédure de gouvernance (30 minutes)
 - a. Écrire chacune des questions les plus fréquemment posées au titre des procédures du Conseil sur une fiche ou sur un morceau de papier et les mettre toutes dans une petite boîte ou dans une enveloppe (ne pas inclure les réponses)
 - b. Diviser les participants en deux équipes, se donnant chacune un nom, et les séparer dans la salle
 - c. Faire deux colonnes sur un tableau à feuilles et mettre le nom de l'équipe au-dessus des colonnes, une colonne par équipe
 - d. Commencer le concours en tirant une question à la fois, en alternant les équipes, ce qui permet à la première équipe de tenter de répondre à la question sans consulter son guide
 - e. Si la première équipe répond correctement à la question, lui donner un point dans sa colonne sur leur tableau à feuilles. Si elle répond de manière incorrecte, l'autre équipe a une chance de répondre et de recevoir le point. Si la deuxième équipe répond aussi incorrectement, lire à haute voix la réponse du guide et aucune équipe ne gagne le point
 - f. Lorsque des réponses ont été données pour toutes les questions dans la boîte, récapituler le nombre de points que chaque équipe a obtenu et déclarer le gagnant
 - g. Acheter la séance en invitant les participants à se familiariser avec le vocabulaire du Conseil en se référant au glossaire des pages 110-113
- 4. **Activité 4** : Jeu de rôle interprétant une réunion d'un Conseil dans une salle (90 minutes). Les apprenants feront référence à **l'Activité 4 : Les Conseils pratiquent concernant les procédures du Conseil**
 - a. Diviser le groupe en deux équipes
 - b. Présenter aux équipes un scénario d'une réunion du Conseil qui comprend le contexte de la réunion, un bref procès-verbal de la réunion précédente, ainsi que l'ordre du jour. Des exemples de scénarios sont donnés immédiatement après ces instructions dans **l'Activité 4 : Jeu de rôle interprétant une réunion de Conseil**
 - c. Expliquer aux participants que chaque équipe jouera le rôle du scénario de la réunion qui lui a été attribué et leur donner 15 minutes pour préparer la scène de la réunion (qui sera le Président, le secrétaire, ce qu'ils vont examiner, etc.)
 - d. Demander aux équipes de former deux cercles l'un à l'intérieur de l'autre
 - e. L'équipe 1 sera dans le cercle intérieur et dirigera la réunion du Conseil pendant 15 minutes. Pendant qu'elle interprète la réunion, l'équipe 2 sera assise dans le cercle extérieur, observera la réunion tout en prenant des notes
 - f. Après la présentation de l'équipe 1, l'équipe 2 aura 10 minutes pour exprimer ses points de vue à propos de la façon dont l'équipe 1 a dirigé la réunion
 - g. Après les évaluations, les équipes changent de rôles. L'équipe 2 dirigera sa réunion et l'équipe 1 observera et aura encore 10 minutes pour exprimer ses observations
 - h. L'animateur prendra 15 minutes pour faire ses commentaires au besoin et tirera une conclusion sur les principaux points à prendre en compte pour avoir une bonne réunion du Conseil
- 5. **Activité 5** : Devoir : Lire les pages 124-126 « Conseils pratiques pour parler en public » et préparer un discours de trois à cinq minutes pour présenter l'organisation à un groupe de

donateurs potentiels (ils peuvent choisir les membres de l'auditoire comme donateurs). Le discours contiendra ce qui suit : qui sommes-nous ? Que faisons-nous ? Pourquoi devriez-vous investir en nous ? Quelle requête spécifique ai-je pour vous ?

Activité 2 : Procédures du Conseil

Les procédures du Conseil constituent un moyen efficace par lequel tous les membres peuvent individuellement prendre des décisions d'une manière ordonnée comme un groupe. C'est un système organisé, où la plus petite minorité (même une seule personne) peut être entendue, tout en préservant le droit de la majorité de l'emporter. Les procédures du Conseil contribuent à rendre les réunions plus faciles, plus courtes et plus productives. Rappelez-vous que ces processus sont conçus pour s'assurer que tout le monde a une chance de participer et de partager des idées de manière ordonnée. Les procédures du Conseil ne devraient pas être utilisées pour empêcher des discussions sur des questions importantes.

Ordre des travaux des réunions d'un Conseil

1. Ouverture de la séance (le Président ouvre officiellement la réunion)
2. Appel nominal (le processus d'appel sur une liste de noms pour savoir qui est présent)
3. Présentation de l'ordre du jour (une motion est présentée pour approuver l'ordre du jour)
4. Lecture du procès-verbal (de la réunion précédente)
5. Adoption du procès-verbal de la réunion précédente (une motion est présentée pour adopter le procès-verbal)
6. Rapports des comités (discussion sur de brefs rapports présentés au Président du Conseil par le comité du Conseil contenant des informations sur ses activités et ses recommandations en vue d'une prise de décisions)
7. Adoption des rapports du comité (après la présentation d'une motion pour adopter les rapports ou les propositions)
8. Questions laissées en suspens (de la réunion précédente)
9. Questions nouvelles (de la réunion actuelle selon l'ordre du jour ; des motions sont présentées pour approuver ou désapprouver la proposition, et des décisions sont prises après que chaque point à l'ordre du jour est examiné par le Conseil)
10. Levée de la séance (fin de la réunion)

Étapes suivies pour prendre une décision au cours d'une réunion d'un Conseil

1. Motion : une motion est une demande que quelque chose soit fait, ce qui peut aussi être l'opinion ou le souhait du groupe. Il faudrait exprimer devant le groupe une seule motion à la fois. Elle peut être débattue et amendée. En présentant une motion, il faudrait dire « Je propose que »
2. Appui : une personne du Conseil doit « appuyer » la motion, ou être d'accord avec la motion, pour que cette dernière puisse être examinée.
3. Discussion : la motion « dont le Conseil est saisi » est examinée par tous les membres en abordant les avantages et les inconvénients de la question.
4. Répéter la motion : le Président répète la motion avant que le Conseil ne vote.
5. Vote : le groupe vote en disant « oui » pour approuver ou « non » pour désapprouver.

Quelle est la raison d'être des procédures établies des conseils d'administration ?

[illegible]

Quel est le rôle joué par les procédures du Conseil pour s'assurer des pratiques de bonne gouvernance ?

[illegible]

Activité 2 : Questions fréquemment posées sur les procédures du Conseil³⁰

Qu'est-ce qu'un ordre du jour ?

Un ordre du jour est une liste d'éléments, généralement appelés *points à l'ordre du jour*, qui feront l'objet de discussions lors d'une réunion. Il comprend l'heure, la date et le lieu de la réunion. L'ordre du jour de chaque réunion, ainsi que toute autre information dont le comité a besoin, doit être envoyé à tous les membres avant la réunion.

Que fait le Président (la Présidente) pendant une réunion ?

Le Président (la Présidente) veille au bon déroulement de la réunion. Il/elle s'assure que ce qui est dit est lié à chaque point de l'ordre du jour et que tout le monde a une chance de donner son avis.

Lors d'une réunion, que signifie « questions générales » ?

Par questions générales, parfois aussi « divers », on entend le temps réservé à la fin d'une réunion lors duquel les membres peuvent discuter d'autres questions qui ne figurent pas dans l'ordre du jour. Il est préférable pour les membres qui veulent poser n'importe quelle question pendant la séance réservée aux questions générales, de le dire au Président au début de la réunion pour qu'il y ait assez de temps pour discuter de tout ce qui figure à l'ordre du jour.

Qu'est-ce qu'un procès-verbal ?

Un procès-verbal est un compte-rendu officiel d'une réunion. Il est important pour que chaque membre du comité sache ce qui a été dit lors de la réunion. Un procès-verbal n'est pas un rapport mot à mot de ce qui a été dit pendant la réunion, mais un compte-rendu des principaux points et de toute décision prise. Il comprend les noms des membres qui sont présents à la réunion et de ceux qui n'ont pas pu y assister (généralement appelé « absence excusée »).

Que fait le secrétaire pendant une réunion ?

Le secrétaire rédige le procès-verbal pendant les réunions. Il doit écouter ce qui se dit et écrire clairement les principaux points et les décisions que prend le Comité.

Quelles motions sont utilisées lors des réunions du Conseil ?

Lors d'une réunion du Conseil, souvent quatre motions sont utilisées pour :

- introduire (motion)
- adopter (accepter un rapport sans discussion)
- changer une motion (amender)
- lever la séance (fin de la réunion)

Qu'est-ce qu'une motion ?

Pour introduire un nouveau sujet de discussion ou proposer une décision ou une mesure, une motion doit être proposée par un membre du groupe : « Je propose que ... ». Une deuxième motion doit alors être proposée : il faut alors lever la main et dire « Je l'appuie ». Après une courte discussion, le groupe

³⁰ Robert, Henry M., "Robert's Rules of Order, First Edition," (1915). Remarque: Une version plus récente est disponible à <http://www.robertsrules.com/>

vote ensuite sur la motion. La majorité des voix est requise pour que la motion passe, ou un quorum tel que spécifié dans le règlement.

Que signifie amender une motion ?

C'est le processus utilisé pour modifier une motion à l'étude. Par exemple, si vous aimez l'idée proposée, mais pas exactement telle que présentée, levez la main et faites la motion suivante : « Je propose de modifier la motion dont nous sommes saisis ». Cela nécessite également un appui. Après que la motion à modifier est appuyée, un vote à la majorité est nécessaire pour décider si l'amendement est accepté. Ensuite, un vote a lieu sur la motion modifiée. Dans certaines organisations, un « amendement favorable » est fait ; cela signifie que si la personne qui a proposé la motion originale est d'accord avec les changements proposés, la motion modifiée peut faire l'objet d'un vote sans besoin d'un vote séparé pour approuver l'amendement.

Que signifie engager une motion ?

Il est utilisé pour déposer une motion au comité. Il nécessite également un appui. Un vote à la majorité doit décider de faire avancer la motion. Lors de la prochaine réunion, le comité est tenu de préparer un rapport sur la motion engagée. S'il existe un comité approprié, la motion est envoyée à ce comité. Sinon, un nouveau comité est établi.

Que signifie déposer une motion ?

Déposer une motion signifie mettre de côté les dossiers du jour de telle manière qu'ils seront examinés plus tard pendant la réunion ou à un autre moment. Pour déposer une motion, il faut dire : « Je présente la motion de reporter ce sujet de discussion jusqu'à la prochaine réunion. Entre temps, nous obtiendrons davantage d'informations pour mieux discuter de la question ». Il est nécessaire que quelqu'un appuie cette motion ; un vote à la majorité est requis pour déposer le sujet en cours de discussion.

Qu'est-ce qu'une motion de clôture ?

Une motion est présentée pour clore les travaux de la réunion. Un appui de la motion est nécessaire. Un vote à la majorité est alors requis pour que la réunion soit clôturée.

Comment chaque étape des procédures du Conseil reflète-t-elle les cinq principales pratiques d'une bonne gouvernance ?

Activité 4 : Conseils pratiques concernant les procédures du Conseil

1. Une motion principale doit être déposée, appuyée, et énoncée par le Président avant qu'elle ne puisse faire l'objet d'une discussion.
2. Si vous souhaitez déposer, appuyer, ou parler d'une motion, levez-vous et adressez-vous à la présidence.
3. Si vous approuvez la motion telle quelle, votez pour elle. Si vous désapprouvez la motion, votez contre.
4. Si vous approuvez l'idée de la motion, mais que vous voulez la changer, modifiez-la, ou soumettez un substitut.
5. Si vous voulez des conseils ou des informations pour vous aider à prendre votre décision, proposez de reporter la motion à un quorum ou comité approprié avec des instructions d'y revenir.
6. Si vous pensez qu'un comité peut gérer la motion mieux que le Conseil, proposez de renvoyer la motion à un comité qui a le pouvoir d'agir.
7. Si vous pensez qu'il y a une question en suspens qui devrait être retardée pour que des points plus urgents soient examinés, proposez de déposer la motion.
8. Si vous voulez plus de temps pour réfléchir à la motion, proposez que son examen soit reporté.
9. Si vous pensez qu'une discussion plus approfondie est inutile, proposez la question antérieure.
10. Si vous pensez que le Conseil devrait examiner davantage une motion renvoyée à un comité, proposez que la motion soit rappelée.
11. Si vous pensez que l'Assemblée devrait examiner plus en profondeur une affaire qui a déjà fait l'objet de vote, proposez qu'elle soit réexaminée.
12. Si vous n'êtes pas d'accord avec une décision rendue par le Président, faites appel de la décision auprès Conseil.
13. Si vous pensez qu'une question introduite est sans rapport avec la question en cause, une motion d'ordre peut être présentée.
14. Si vous pensez que les intervenants prennent trop de temps, vous pouvez proposer une limite de temps sur les discussions.
15. Si une motion comprend plusieurs parties, et que vous souhaitez voter différemment sur ces parties, proposez de diviser la motion.

Pendant la réunion

Introduction d'une motion

- Levez-vous lorsque personne d'autre n'a la parole.
- Adressez-vous à la présidence par le titre approprié.
- Attendez jusqu'à ce que la présidence vous donne la parole.
- Maintenant que vous avez la parole et que vous pouvez procéder à votre motion, dites : « Je propose que ... », énoncez votre motion clairement puis asseyez-vous.
- Un autre membre peut appuyer votre motion. Un appui implique simplement que la personne qui appuie votre motion accepte que la motion soit présentée devant le Conseil et non pas qu'elle est en faveur de la motion.
- Si personne n'appuie votre motion, le Président dit : « La motion n'est pas présentée devant vous en ce moment ». La motion n'est pas rejetée, étant donné qu'elle n'a pas fait l'objet de vote.

- S'il y a une personne qui appuie la motion, le Président énonce la question en disant : « Il a été proposé et appuyé que ... (mentionnant la motion), y a-t-il un débat ? »

Débat ou discussion sur la motion

- Le membre qui a présenté la motion a droit à la parole en premier lieu.
- Chaque membre a le droit d'intervenir dans un débat.
- Le Président doit alterner entre ceux qui sont « pour » la motion et ceux qui sont « contre » la motion.
- La discussion devrait être liée à la motion dont l'assemblée est saisie.
- Évitez d'utiliser le nom d'une personne dans un débat.
- Toutes les questions doivent être adressées à la présidence.
- À moins qu'une règle spéciale n'en dispose autrement, un membre est limité à parler une fois au sujet d'une motion.
- Poser une question ou faire une brève suggestion ne compte pas dans un débat.
- Une personne peut prendre la parole une seconde fois dans le débat avec l'autorisation de l'assemblée.

Vote d'une motion

- Avant de passer au vote, le Président pose la question en disant : « Ceux qui sont en faveur de la motion ... (mentionnant la motion) ... dites « Oui » ; ceux qui s'y opposent dites « Non ». Attendez puis dire : « La motion est adoptée » ou « La motion est rejetée ».
- Certaines motions exigent un vote des 2/3. Un vote des 2/3 est obtenu à main levée.
- Si un membre a des doutes sur le vote, il peut dire « division ». Une division est une demande d'un vote à main levée.
- La majorité des voix est plus de la moitié des suffrages exprimés par les personnes légalement habilitées à voter.
- Un vote des 2/3 signifie au moins les 2/3 des voix exprimées par des personnes légalement habilitées à voter.
- Une égalité des voix est un vote rejeté, étant donné que ce n'est pas une majorité.

Placez les procédures du Conseil d'administration dans l'ordre correct de 1 à 9

- _____ Nouveau point de discussion
- _____ Adoption du procès-verbal
- _____ Adoption des rapports des comités
- _____ Ouverture d'une réunion
- _____ Questions laissées en suspens
- _____ Appel nominal
- _____ Clôture d'une réunion
- _____ Lecture du procès-verbal
- _____ Rapports des comités

Réponses :
 1. Ouverture d'une réunion
 2. Appel nominal
 3. Lecture du procès-verbal
 4. Adoption du procès-verbal
 5. Rapports des comités
 6. Adoption des rapports des comités
 7. Questions laissées en suspens
 8. Nouveau point de discussion
 9. Clôture

Activité 4 : Jeu de rôle dans le cadre d'une réunion d'un Conseil

Scénario :

Au cours des cinq dernières années, l'Agence de planification familiale et de santé a élargi avec succès ses services dans les zones rurales. Elle fait fonctionner maintenant dix cliniques dans cinq districts et le plan stratégique pour les cinq prochaines années a proposé d'ajouter deux cliniques par an. Chaque nouvelle clinique aurait également un programme de distribution à base communautaire. L'organisation avait également été contactée par le gouvernement pour lui demander de concevoir une initiative de collaboration afin d'atteindre davantage de clients dans les zones rurales. Dans l'ensemble, le Conseil salue ces nouvelles opportunités, mais les mouvements du personnel et les vacances de postes dans deux postes de haut niveau causent de fortes préoccupations en ce qui concerne la capacité de l'agence à relever ces nouveaux défis. En effet, le poste de directeur des programmes de terrain est vacant depuis quatre mois et il n'y a plus de directeur médical depuis deux mois.

Il y a un mois, lors de la dernière réunion du Conseil, le Directeur exécutif a expliqué que la structure salariale n'est pas compétitive par rapport à d'autres organisations. Le directeur des programmes de terrain et le directeur médical sont partis parce qu'ils ont trouvé des postes comparables qui ont des salaires plus élevés et des avantages plus attrayants dans d'autres organisations.

Au cours de la réunion actuelle du Conseil, le Conseil a approuvé les procès-verbaux de la réunion précédente du Conseil, où il a examiné et approuvé les états financiers qui étaient plus ou moins conformes au budget ; il a approuvé également des investissements dans les nouvelles cliniques, et a mandaté une commission pour étudier la question des salaires et proposer une solution.

Aujourd'hui, le Conseil a été invité à une réunion extraordinaire. Il y avait seulement deux points à l'ordre du jour : approuver le procès-verbal de la réunion précédente et discuter et proposer une solution aux barèmes des salaires.

Instructions sur le jeu de rôle :

- Jouer des rôles relatifs aux réunions du Conseil pour discuter du projet d'échelle salariale présenté à la réunion par la commission.
- Définir qui sera le Président, le secrétaire, les membres du comité, et d'autres membres.
- Laisser les membres du comité imaginer ce qu'ils vont proposer.
- Examiner comment la réunion sera dirigée.
- S'assurer de suivre les étapes de l'« ordre des travaux des réunions du Conseil » décrit dans ce guide à la page 92.

Apprentissage en autonomie : Glossaire des termes relevant des procédures du Conseil

Absents excusés

Les membres qui ne peuvent pas assister à une réunion doivent normalement envoyer à l'avance leurs excuses au/à la Président(e).

Addendum

Identique à « annexe » ou « pièce jointe ».

Amender

Changer ou modifier une motion.

Annexe

Un élément secondaire à la fin d'un livre ou d'un document.

Auteur d'une motion

La personne qui propose une motion officielle est appelée « auteur d'une motion ».

Clôture

Fin de la réunion.

Comité ad hoc

Un comité est créé dans un but précis et limité et cesse d'exister lorsque son travail est accompli.

Comité permanent

Un « comité permanent » est un comité qui a une durée d'existence indéterminée.

Comment s'adresser à la présidence

Se lever et dire : « M. le Président/Mme la Présidente ».

Comotionnaire

Le membre du comité qui appuie officiellement (soutient) une motion présentée par un autre membre. Bien qu'il n'y ait pas d'obligation absolue d'avoir quelqu'un qui appuie une motion, c'est un moyen utile de s'assurer qu'il y a au moins un certain soutien à une motion avant que le débat commence.

Décision

Une conclusion ou une résolution prise par le Conseil sur le sujet donné après l'avoir dûment examiné.

Divers

Point à la fin de l'ordre du jour pour permettre aux membres de soulever des questions qui ne figurent pas à l'ordre du jour.

Membre de droit

Membre en vertu de son poste ou de sa charge.

Membres cooptés

Les membres qui sont invités par d'autres membres à se joindre au comité, généralement pour fournir l'expertise qui manque chez les autres membres, ou qui équilibrent la composition d'une certaine façon (sexe, discipline académique, etc.).

Mode opératoire

Méthode de travail.

Motion

Une motion est une proposition formelle en vue d'un débat et d'une action.

Motion de procédure

Un membre peut dire « *motion de procédure* » au Président s'il semble qu'il y a eu violation de procédure ou irrégularité dans la procédure. Le Président règle alors le cas.

Motion sur avis

Une motion sur avis est un élément important des travaux, qui nécessite un avis avant d'être déposée lors d'une réunion. Le libellé de la motion est donné dans l'ordre du jour et permet aux membres de se préparer et de se renseigner sur la question.

Motionnaire

Le motionnaire est la personne qui propose la motion et fait valoir des arguments en faveur de cette dernière ; on l'appelle aussi « auteur d'une motion ».

Observateurs

Il y a des catégories diverses de personnes qui assistent aux réunions de comités, mais qui ne sont pas membres de ces comités. Les observateurs peuvent se présenter à une réunion comme « participants » ou « sur invitation », ou peuvent être des « visiteurs » pour tout simplement s'informer des procédures d'un comité. Comme ils ne sont pas membres du comité, les observateurs ne disposent pas de droits de vote et n'ont normalement pas droit à la parole (bien que le Président puisse les inviter à prendre la parole lorsqu'approprié).

Obtenir la parole

Recevoir du Président le droit de parler. Personne ne parle sans être autorisé par le Président.

Ordre du jour

Les points à examiner pendant une réunion.

Pour information

Un membre peut dire à la présidence « pour information », si la personne veut clarifier une question de fait pertinente au débat.

Pouvoir exécutif

Le pouvoir de prendre des décisions et de prendre des mesures dans un domaine particulier.

Présent(e)

Une personne qui est « présente » lors d'une réunion et assiste en raison du poste qu'elle occupe, normalement pour être tenue informée et/ou fournir des informations.

Président(e)

Le (la) Président(e) de séance, la personne qui préside sur les travaux d'une réunion.

Procès-verbal

Un procès-verbal est un compte-rendu des travaux de chaque réunion, ou la trace écrite de ce qui a eu lieu lors d'une réunion. Il n'est définitif que lorsqu'il a été confirmé lors d'une réunion ultérieure.

Quorum

C'est le nombre de membres nécessaires pour faire un travail. Pour une réunion d'un comité, le quorum est le nombre minimum de membres nécessaire pour rendre valide une réunion.

Quorum pas atteint

Le Conseil est incapable de procéder efficacement, car le nombre de membres présents n'est pas suffisant pour constituer un quorum. Si le quorum d'une réunion n'est pas atteint, on ne peut pas prendre de décisions au nom du comité. Les membres peuvent tenir des discussions et formuler des recommandations qui seront soumises au comité plus tard pour confirmation ou rejet.

Résolution

Une résolution est une décision prise par le biais d'un vote lors d'une réunion officielle, c'est-à-dire lorsqu'une motion est adoptée. C'est une motion qui suit un format déterminé et est officiellement adoptée par le Conseil. Les résolutions peuvent édicter des règles et des règlements ou formaliser d'autres types de décisions du Conseil. En d'autres termes, une résolution est une ferme décision de faire ou ne pas faire quelque chose. Une résolution du Conseil est un moyen de documenter une décision prise par le Conseil au nom de l'organisation.

Sine die

« Sine die » signifie sans date fixée. Si une activité est ajournée « sine die », elle est suspendue pour une durée indéterminée.

Sous-comité

Un sous-comité est un comité qui est nommé par un comité plus large pour entreprendre une tâche déterminée. Certains comités ont des sous-comités permanents qui traitent des tâches spécifiques qui se présentent chaque année.

Statuts

Document qui énonce les fonctions, les rapports hiérarchiques, les membres, le Président, le quorum et la fréquence des réunions de l'organe de gouvernance ou de son comité.

Sur invitation

Une personne qui n'est pas membre du comité, mais qui a été invitée parce qu'elle a une contribution à apporter à la réunion.

Termes de référence

Les « Termes de référence » définissent la tâche spécifique d'un groupe de travail, ou d'un comité ad hoc.

Voix prépondérante

Le (la) Président(e) dispose d'une voix supplémentaire, qu'il/elle utilise s'il y a un nombre égal de « pour » et de « contre ».

Vote à la majorité

Le vote de plus de la moitié des membres.

Vote par procuration

Un mandataire est une personne officiellement autorisée à agir au nom d'une autre personne, et certaines organisations prévoient des votes par procuration lors des réunions.

Faites correspondre la définition correcte avec les termes identifiés :

1.	<i>Ordre du jour</i>	A	Le compte-rendu des travaux de chaque réunion ou le rapport écrit de tout ce qui a eu lieu pendant une réunion.
2.	<i>Voix prépondérante</i>	B	Un document formel qui explique les fonctions, les rapports hiérarchiques, les membres, le Président, le quorum et la fréquence des réunions de l'organe de gouvernance ou de son comité.
3.	<i>Statuts</i>	C	Un important point de l'ordre du jour qui nécessite un avis avant d'être proposé à une réunion.
4.	<i>Pouvoir exécutif</i>	D	Une proposition formelle en vue d'un débat ou d'une action
5.	<i>Procès-verbal</i>	E	Le membre du comité qui est formellement d'accord qu'une motion déposée par un autre membre soit prise en compte.
6.	<i>Motion</i>	F	Lorsqu'une personne est formellement autorisée à agir au nom d'une autre personne.
7.	<i>Motion sur avis</i>	G	Le pouvoir de prendre des décisions et des mesures dans un domaine particulier.
8.	<i>Vote par procuration</i>	H	Le droit de parler lorsque le (la) Président(e) l'autorise.
9.	<i>Quorum</i>	I	Les points de l'ordre du jour qui seront examinés pendant une réunion.
10.	<i>Comotionnaire</i>	J	Le (la) Président(e) a une voix supplémentaire qu'il (elle) utilise s'il y a un nombre égal de « pour » et de « contre ».
11.	<i>Obtenir la parole</i>	K	Le nombre de membres nécessaire pour faire un travail. Si une réunion n'a pas le nombre de membres requis, aucune décision ne peut être prise au nom du comité.

Réponses :

Suggestions d'activités facultatives

1. Discussions en petits groupes sur la raison d'être des procédures du Conseil, suivies par une discussion en plénière
2. Exercices de jeu de rôle qui reflète différentes procédures du Conseil. Par exemple, un groupe pourrait adopter une procédure de conseil ordonnée dans une réunion et un autre représenterait une procédure de conseil désordonnée. Une autre option pourrait consister à avoir des groupes interprétant la façon de présenter une motion, la discussion à ce sujet, et le vote
3. Échange d'idées sur les étapes suivies dans le processus de prise de décision au cours des réunions du Conseil
4. Réflexions en petits groupes sur les termes des procédures fondamentales du Conseil
5. Études de cas de conseils qui appliquent systématiquement leurs propres procédures de Conseil
6. Échange d'expériences par le Président d'un conseil sur la façon d'appliquer systématiquement les procédures du Conseil
7. Lecture silencieuse, suivie par les réflexions des participants et questions-réponses
8. Utilisation d'images visuelles, de diagrammes et d'exercices vidéo pour mettre en évidence les objectifs clés de l'apprentissage
9. Production de chansons, d'affiches, et/ou de poèmes
10. Utilisation de cartes pour le classement et l'établissement des priorités ; demander aux participants d'écrire individuellement quelles procédures du Conseil ils aimeraient apprendre sur les cartes. Écrire les réponses sur un tableau à feuilles, en notant le nombre de fois qu'une procédure donnée est mentionnée, puis classer en ordre de priorité
11. Plan d'action personnel ; demander aux participants de noter ce qu'ils comptent faire dans les six prochains mois pour améliorer leur état de préparation pour l'application des procédures de Conseil
12. En séance plénière, s'accorder sur des mesures concrètes qui pourraient être prises par les membres du Conseil pour améliorer la procédure du Conseil dans leurs propres Conseils
13. Résumé de l'activité par une présentation PowerPoint.



Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil

Module 6 : Développer les compétences des membres jeunes



Objectif général du module

S'assurer que les participants prennent conscience des compétences de base nécessaires pour réussir dans leur service au sein du Conseil, et de la meilleure façon de les acquérir.

Objectifs spécifiques du module

À la fin du module, les participants seront en mesure de :

1. énumérer les compétences de base nécessaires pour réussir en tant que membres du Conseil
2. expliquer comment on renforce la confiance en soi
3. reconnaître la différence entre délégué et mandataire, et décrire les comportements qui feront des jeunes de meilleurs représentants de leurs circonscriptions
4. citer les plateformes de médias sociaux localement populaires chez les jeunes et proposer des façons de faire usage de ces plates-formes pour mieux communiquer avec les jeunes dans leur région et/ou de manière plus élargie
5. illustrer comment un bon discours est élaboré
6. examiner et définir ce qu'est parler en public pour un membre du Conseil
7. expliquer ce qu'il faut faire et ne pas faire dans les communications et les relations avec les médias pour les membres du Conseil
8. expliquer pourquoi le mentorat est important dans le contexte du Conseil, comment être un bon mentor, et comment être un bon « filleul »
9. prendre conscience des ressources éducatives pour améliorer les connaissances et compétences relatives à la gouvernance

Structure du module

1. Activité 2 : Développer la confiance en soi
2. Activité 4 : Conseils pratiques pour parler en public
3. Activité 6 : Mentorat
4. Apprentissage en autonomie : Ressources Supplémentaires pour développer la confiance en soi
5. Apprentissage en autonomie : Représentation des Jeunes
6. Apprentissage en autonomie : Tisser des liens avec les jeunes
7. Apprentissage en autonomie : Conseils pratiques en matière de communication
8. Apprentissage en autonomie : Conseils pratiques sur les relations avec les médias
9. Apprentissage en autonomie : Ressources éducatives

Structure illustrative du module

Durée totale : 3 heures 20 minutes

Activité	Durée
1 Correction du devoir	15 minutes
2 Réflexion individuelle et échange d'idées entre pairs sur le « développement de la confiance en soi »	45 minutes
3 Bulletins d'information sur un « succès de la représentation des jeunes »	60 minutes
4 Discours pour obtenir le soutien de donateurs potentiels	60 minutes
5 Exposés	20 minutes
6 Clôture	

Instructions aux Facilitateurs

1. **Activité 1** : Revue du devoir par paires et présentation des objectifs d'apprentissage et des grandes lignes du module à travers une présentation PowerPoint (15 minutes)
2. **Activité 2** : Réflexion individuelle et échange d'idées entre pairs sur le « développement de la confiance en soi » (45 minutes). Les apprenants feront référence à **l'Activité 2 : Développer la confiance en soi**.
 - a. Demander aux participants de lire individuellement la section « Développer la confiance en soi » aux pages 120-123 et de répondre au questionnaire à la page 124 (30 minutes)
 - b. En paires, échanger sur ce qu'ils envisagent d'atteindre dans la vie et les mesures qu'ils prennent maintenant pour commencer (10 minutes)
 - c. En plénière, noter des réponses à quelques questions : « Quelle a été votre expérience avec cet exercice ? », « Quelle est l'importance d'avoir ce genre d'autoréflexion ? » (5 minutes)
3. **Activité 3** : Bulletins d'information sur un « succès de la représentation des jeunes » (60 minutes)
 - a. Diviser les participants en deux ou trois équipes de trois à cinq
 - b. Expliquer à chaque équipe ce qu'est une agence de presse ; cela peut être la BBC, Al Jazeera, ou toute agence de presse locale qu'ils veulent
 - c. Demander aux équipes de produire un bulletin d'information ; ça peut être une interview, un bulletin d'information, un portrait d'une réussite, etc. Par leur reportage ou entrevue, ils doivent présenter un exemple de réussite d'une jeune personne qui décrit :
 - i. la trajectoire traversée par une jeune personne : d'une humble origine jusqu'au rang de membre du Conseil ;
 - ii. comment cette personne est-elle devenue un chef de file parmi les jeunes de sa communauté ?
 - iii. comment cette personne a-t-elle été nommée au Conseil ?
 - iv. comment cette personne maintient-elle le contact avec les jeunes (utilisant à la fois les médias et les réseaux sociaux) et comment a-t-elle lutté pour leurs droits (problème spécifique) ?
 - v. quel résultat cette personne a-t-elle obtenu pour être connue des médias ?
 - d. Donner aux équipes 40 minutes pour produire leur rapport et cinq minutes pour le présenter en plénière
 - e. Clôturer la séance en expliquant les rôles de mandataire et de délégué que les membres jeunes devraient jouer au Conseil (5 à 10 minutes)
4. **Activité 4** : Discours en vue d'obtenir le soutien de donateurs potentiels (en utilisant le devoir assigné la veille) (60 minutes au total). Les apprenants feront référence à **l'Activité 4 : Conseils pratiques pour parler en public**
 - a. Expliquer aux participants qu'ils prononceront chacun un discours devant leurs pairs afin de pratiquer et de recevoir des suggestions pour s'améliorer
 - b. Expliquer que, pour être constructif, le feedback doit être spécifique. Les participants peuvent suivre une formule simple avec des exemples : (10 minutes)
 - i. Quelles actions spécifiques devriez-vous continuer à faire ; par exemple, continuer avec ce beau sourire, le ton de votre voix, l'insistance exprimée lorsque vous haussez le ton et quand vous levez les mains, etc.

- ii. Expliquer les actions spécifiques à faire et celles qui ne sont pas faites maintenant ; par exemple, essayer de donner des exemples de l'excellent travail effectué, ne pas dire seulement que la personne travaille bien avec les jeunes, mais dire plutôt comment
 - iii. Quelles sont les actions spécifiques qu'il faut arrêter de faire ; par exemple se balancer d'un côté à l'autre, montrer de l'impatience, détourner les yeux de l'auditoire, parler trop doucement, etc.
 - c. Diviser les participants en trios et leur dire d'attribuer une lettre à chaque membre du trio (personne A, personne B et personne C)
 - d. La personne A présentera son discours pendant 5 minutes au maximum. La personne B et la personne C vont écouter attentivement sans interrompre et fourniront un feedback pendant 5 minutes au maximum
 - e. Après que la personne A ait présenté son discours et ait reçu des commentaires, elles alternent les rôles jusqu'à ce que tous les trois membres de l'équipe aient la chance de présenter leur discours et de recevoir des commentaires (30 minutes au total pour que les trois membres de l'équipe présentent et reçoivent des commentaires)
- 5. Activité 5 :** En plénière, demander à trois volontaires de présenter leur discours devant l'ensemble du groupe et clôturer la séance en faisant des commentaires généraux sur la façon d'améliorer leurs discours (20 minutes)
- 6. Activité 6 :** Devoir : Lire la section sur le « Mentorat » aux pages 129-131 et répondre au questionnaire à la page 132

Activité 2 : Renforcer la confiance en soi³¹

L'estime de soi est la manière dont nous nous apprécions ; c'est la façon dont nous percevons notre valeur dans le monde et à quel point nous nous estimons être de valeur pour les autres. L'auto-efficacité est la croyance d'une personne en sa capacité à réussir dans des situations spécifiques ou à accomplir une tâche. L'estime de soi et l'auto-efficacité contribuent à la confiance en soi, au jugement que nous portons pour déterminer si oui ou non nous pouvons réussir.

Une estime de soi positive nous donne la force et la flexibilité de prendre en charge notre vie et d'apprendre de nos erreurs sans la peur du rejet. Une estime de soi positive se traduit par l'auto-direction, un comportement ne blâmant pas, la conscience de ses forces personnelles, la capacité à faire des erreurs et à apprendre de celles-ci, la capacité à accepter les erreurs des autres, l'optimisme, la capacité à se sentir à l'aise avec un large éventail d'émotions, la capacité à faire confiance aux autres et une bonne notion de ses limites personnelles.

Une faible estime de soi vous empêche de profiter de la vie, de faire les activités que vous voulez faire et de travailler à atteindre vos objectifs personnels. Vous avez le droit de vous sentir bien avec vous-même ; cependant, cela peut parfois se révéler très difficile. Par exemple, lorsque vous en état de stress en raison de symptômes difficiles à gérer, lorsque vous êtes atteint d'un handicap, lorsque vous vivez des moments difficiles ou lorsque les autres vous traitent mal. Pendant ces périodes, il est facile de se laisser entraîner dans une spirale descendante de l'estime de soi. À l'aide des idées et des activités du présent module, vous pouvez éviter de faire des choses qui aggraveront votre état et faire certaines choses qui vous aideront à vous sentir mieux avec vous-même.

Renforcer l'estime de soi

Faites attention à vos propres besoins et désirs

Écoutez ce que vous disent votre corps, votre esprit et votre cœur. Par exemple, si votre corps vous dit que vous êtes assis depuis trop longtemps, levez-vous et étirez-vous. Si votre cœur souhaite passer du temps avec un ami spécial, faites-le. Si votre esprit vous dit de nettoyer votre chambre, d'écouter votre musique favorite ou de cesser de penser du mal de vous, prenez ces pensées au sérieux.

Prenez soin de vous

En grandissant, vous n'avez peut-être pas appris à prendre soin de vous. En fait, la majeure partie de votre attention peut avoir été portée sur comment prendre soin des autres, joindre les deux bouts ou « bien se comporter ». Commencez dès aujourd'hui à prendre soin de vous. Traitez-vous comme un parent merveilleux traiterait un jeune enfant ou comme deux meilleurs amis se traiteraient l'un l'autre. Si vous travaillez à prendre soin de vous, vous constaterez que vous vous sentirez mieux avec vous-même. Voici quelques manières de prendre soin de vous.

- Mangez des aliments sains et évitez la malbouffe (les aliments riches en sucres, en sel ou en gras).
- Faites de l'exercice.
- Maintenez une bonne hygiène personnelle. Passez un examen médical chaque année pour vous assurer d'être en bonne santé.

³¹ Copeland, Mary Ellen, "Building Self-Esteem: A Self-Help Guide. Recovering Your Mental Health Series," U.S. Department of Health and Human Services, Substance Abuse and Mental Health Services Administration, Center for Mental Health Services, (2002)

- Prenez le temps de faire des activités que vous aimez.
- Terminez un projet que vous aviez mis de côté.
- Faites des activités qui font usage de vos propres talents et aptitudes.
- Portez des vêtements qui vous aident à vous sentir mieux avec vous-même.
- Récompensez-vous quand vous faites de bonnes actions.
- Passez du temps avec des gens qui vous aident à vous sentir mieux avec vous-même.
- Faites de votre espace de vie un lieu qui honore la personne que vous êtes.
- Affichez des articles que vous trouvez attrayants ou qui rappellent vos réalisations, des moments ou des gens particuliers dans votre vie.
- Faites de vos repas un moment spécial.
- Profitez des occasions pour apprendre quelque chose de nouveau ou améliorer vos compétences.
- Commencez par faire des choses qui, vous le savez, vous aideront à vous sentir mieux avec vous-même.
- Faites quelques chose de gentil pour une autre personne.

Changez les pensées négatives en pensées positives

Vous pouvez vous donner des messages négatifs à propos de vous-même. Il s'agit de messages que vous avez appris de différentes sources lorsque vous étiez jeune, comme venant d'autres enfants, de vos enseignants, des membres de votre famille, des soignants et même des médias, des préjugés et de la stigmatisation de la société. Une fois ces messages négatifs appris, vous pouvez vous les répéter encore et encore jusqu'à ce vous arriviez à les croire. Vous pouvez avoir empiré la situation en forgeant des pensées ou messages négatifs à propos de vous-même. Ces pensées ou messages négatifs vous empêchent de vous sentir bien avec vous-même et abaissent l'estime que vous avez de vous.

Voici quelques exemples de messages négatifs fréquents : « Je suis toujours perdant », « Je ne fais jamais rien de bon », « Personne ne m'aimera jamais ». La plupart des gens croient à ces messages, même s'ils sont faux et irréels. Il est utile de regarder de plus près votre schéma de pensées négatives pour vérifier si ces pensées sont vraies ou fausses. Vous pouvez demander à un ami proche ou à un conseiller de vous aider. Quand vous êtes de bonne humeur et que vous avez une attitude positive envers vous-même, essayez de vous poser les questions suivantes à propos de chaque pensée négative que vous avez identifiée.

- Ce message est-il vraiment vrai ?
- Qu'est-ce que cela m'apporte d'avoir cette pensée ? Si elle me fait me sentir mal à propos de moi-même, pourquoi ne pas arrêter d'y penser ?

En répondant à ces questions, essayez de rendre toutes les phrases négatives en phrases positives. Par exemple, utilisez des mots positifs, comme « heureux », « paisible », « aimant », « enthousiaste » et « chaleureux » et évitez les mots négatifs comme « inquiet », « effrayé », « bouleversé », « fatigué », « ennuyé », « non », « jamais » et « ne pas pouvoir ». Pour ce faire, pliez une feuille de papier en deux et tracez deux colonnes. Dans la première colonne, écrivez vos pensées négatives et dans l'autre, une pensée positive qui contredit la pensée négative. Voici quelques exemples :

	Pensée négative	Pensée positive
1	Je ne vauds rien.	Je suis une personne de valeur.
2	Je n'ai jamais rien accompli.	J'ai accompli de nombreuses choses. Par exemple...
3	Je fais toujours des erreurs.	Je fais correctement certaines choses. Par exemple...
4	Je ne mérite pas d'avoir une belle vie.	Je mérite d'être heureux et en bonne santé.

Gardez ces pensées positives à l'esprit chaque fois que vous commencez à penser négativement. N'oubliez pas, ces pensées négatives sont les vôtres et vous êtes responsable de les rendre positives.

Listes affirmatives

Une autre méthode pour renforcer l'estime de soi est de dresser des listes affirmatives. Pour ce faire, vous pouvez dresser une liste à partir des exemples suivants :

- Au moins cinq de vos points forts; par exemple, la persévérance, le courage, l'amabilité et la créativité.
- Au moins cinq choses que vous admirez à propos de vous ; par exemple, la manière dont vous avez élevé vos enfants, votre bonne relation avec votre frère ou votre spiritualité.
- Les cinq plus grandes réalisations dans votre vie, comme le rétablissement d'une maladie grave, l'obtention de votre diplôme d'études secondaires ou votre apprentissage de l'utilisation d'un ordinateur.
- Au moins vingt réalisations ; elles peuvent être aussi simple qu'avoir appris à attacher vos lacets de chaussures ou tout le chemin parcouru pour obtenir votre diplôme d'études universitaires.
- Dix façons dont vous pouvez vous récompenser, qui n'incluent pas de nourriture et qui ne sont pas coûteuses, comme marcher dans la forêt, faire du lèche-vitrine ou bavarder avec un ami.
- Dix choses que vous pouvez faire pour vous faire rire.
- Dix choses que vous pouvez faire pour aider quelqu'un.
- Dix choses que vous pouvez faire pour vous sentir mieux avec vous-même.

Quand vous commencez à vous sentir déprimé ou avoir des pensées négatives, regardez ces listes et rappelez-vous toutes les belles choses que vous avez accomplies et toutes les bonnes choses à propos de vous.

Renforcer votre confiance en vous³²

L'étape suivante est d'augmenter votre confiance en vous. Cela vous aidera considérablement à améliorer votre performance.

Hollenbeck et Hall (2004) ont contribué à rassembler certains aspects clés de la confiance en soi qui sont importants à se souvenir.

1. La confiance en soi est un jugement subjectif, le résultat de nos pensées. Comme tout autre jugement, il peut être exact ou inexact.
2. La confiance en soi est spécifique à une tâche. Elle est en rapport avec une certaine tâche.
3. La confiance en soi est basée sur la perception de nos capacités et de ce que nécessite la tâche ou la difficulté, et non pas sur les compétences sous-jacentes elles-mêmes ou les exigences de la tâche. La confiance en soi concerne ce que nous croyons pouvoir faire avec ce que nous avons et ce que nous pensons devoir faire. La confiance en soi est égale à la capacité perçue moins les exigences perçues d'une tâche.

³² Hollenbeck, George P., et Douglas T. Hall, "Self-confidence and leader performance." *Organizational Dynamics* 33, no. 3 (2004).

4. La confiance en soi est un concept qui peut être changé.
5. Elle est différente de l'estime de soi. La confiance en soi est un jugement de notre capacité, jusqu'à quel point nous pensons pouvoir faire quelque chose. L'estime de soi est un jugement de notre propre valeur ; à quel point nous nous aimons. Nous avons besoin de plus qu'une grande estime de nous-même pour mener à bien une tâche spécifique.
6. La confiance en soi se développe dans des cycles positifs d'auto-renforcement. Elle se développe et se nourrit d'elle-même.
7. Elle influe sur notre motivation, nos perceptions et nos schémas de pensée.
8. Dans l'ensemble, la confiance en soi est une qualité sur laquelle la personne peut avoir un contrôle considérable. Notre niveau de confiance résulte de nos expériences spécifiques et se développe au moyen d'un processus logique que nous pouvons influencer.
9. Lorsque vous prenez un risque et que vous faites un pas en direction d'un objectif important et que vous réussissez, vous devenez plus confiant en vos capacités. Ceci a pour conséquence que vous vous fixez des objectifs plus élevés et avec le succès, vous acquérez une plus grande confiance en vous, ce qui conduit à un niveau plus élevé d'aspiration et ainsi de suite.
10. Vous pouvez renforcer votre confiance en vous en prenant des mesures, comme vous mettre dans des situations ou rechercher des tâches qui augmenteront vos capacités ; décomposer la situation en tâches que vous avez déjà accomplies, analyser vos capacités par rapport à ces tâches et déterminer quels sont vos besoins en matière de nouvelles connaissances ou compétences ; regarder d'autres personnes qui ont confiance en elles-mêmes et apprendre d'elles, parler à d'autres sur la manière dont ils ont développé leur confiance en eux et examiner vos expériences.

La clé est de faire le bilan de vos réalisations et de vos forces, de décider ce que vous souhaitez réaliser, de prendre des engagements pour réussir ce que vous avez décidé, de renforcer vos connaissances et compétences pour réussir, d'éradiquer les processus de pensées négatives et de rester positif, de fixer de petits objectifs et de les atteindre avant d'établir des objectifs plus grands et de résoudre des difficultés plus compliquées.

Quelles étapes entreprendrez-vous pour renforcer votre propre estime ?

Quelles actions entreprendrez-vous pour renforcer votre confiance en vous ?

Activité 4 : Conseils pratiques pour parler en public³³

Préparer un discours

La préparation d'un discours est l'une des meilleures façons de garantir une bonne présentation. Essayez d'appliquer ces conseils pour bien vous préparer :

- Organisez votre discours dans un ordre logique : ouverture, points principaux, résumé.
- Entraînez-vous et répétez un discours plusieurs fois avant de le prononcer. Demandez à des amis de constituer votre audience, ou entraînez-vous devant un miroir. Assurez-vous d'utiliser un chronomètre pour vous aider à régler le débit de votre discours.
- Familiarisez-vous avec le cadre ou le lieu où le discours sera prononcé. Ayez une idée de la taille du podium, des marches ou obstacles qu'il pourrait y avoir et de l'entrée et de la sortie.
- Choisissez des vêtements confortables pour cet exercice, mais gardez une apparence professionnelle.
- Les supports visuels doivent correspondre au discours, qu'ils soient drôles, sérieux ou techniques. L'objectif principal des supports visuels est d'aider le public à comprendre ce qui est dit et de renforcer les points d'un discours d'une manière unique et intéressante.

S'adresser à divers publics

Prononcer un discours ou faire une présentation devant un public qui parle différentes langues ou a des origines culturelles différentes nécessite un tact particulier. Voici quelques conseils et techniques sur la façon de faire participer efficacement un public de divers horizons :

- Articulez clairement. Si possible, essayez de parler avec un accent neutre.
- Ne parlez pas trop vite. N'oubliez pas que le débit normal de la parole dans une langue pourrait devenir incompréhensible pour les personnes pour qui cette langue est relativement nouvelle.
- Connaissez le sens des mots des langues autres que votre langue maternelle. À moins que vous soyez absolument sûr de la signification et de la prononciation d'un mot que vous utilisez dans une langue donnée, ne l'utilisez pas. Dans certaines langues, une légère variation de prononciation peut changer complètement le sens d'un mot.
- Évitez l'argot, le jargon et les expressions idiomatiques. Les publics divers peuvent ne pas comprendre l'argot d'un pays donné.
- Soyez attentif au langage non verbal, au contact visuel et à l'espace privé, qui en disent long ; souvenez-vous que ce qui est considéré comme normal dans une culture peut être considéré comme offensant dans une autre.

Supports visuels et accessoires

Les supports visuels et les accessoires sont un moyen efficace d'appuyer et de compléter un discours ou une présentation ; ils devraient être colorés et uniques, mais pas trop éblouissants afin qu'ils n'occultent pas la présence de l'orateur. Ne jamais utiliser des supports visuels et des accessoires dans le but d'éviter le contact visuel ou l'interaction avec un public, comme lire les diapositives. Voici une liste de supports visuels et d'accessoires communs et quelques conseils pour les utiliser efficacement :

³³ "Public Speaking Tips," *Toastmasters International*. For more information on Toastmasters International and available resources please visit: <http://www.toastmasters.org>

- Les diagrammes, graphiques et tableaux doivent toujours se rapporter à ce qui est dit dans le discours ; il faut toujours se tenir sur le côté du support visuel tout en faisant face au public.
- Les cartes doivent être simples et faciles à comprendre, et les lieux ou points importants doivent être clairement tracés ou marqués.
- Les diapositives PowerPoint devraient présenter les principaux points sous forme de phrases courtes en liste à puce, et ne devraient jamais être lues mot pour mot par l'orateur ou le présentateur.
- Les listes doivent être aussi brèves que possible. Cinq ou six énumérations sont généralement suffisantes.
- Les copies des présentations doivent être distribuées au public avant ou après une présentation pour éviter de perdre du temps et de causer une distraction.
- Les photographies ou les croquis peuvent constituer de puissants supports visuels dans la mesure où l'orateur maintient une cohérence entre ce qui est dit et ce qui est montré.
- Les objets matériels et les accessoires ne doivent être ni trop grands ni trop petits, ni trop nombreux ni trop peu. Ils doivent toujours être pertinents à la présentation ou au discours et devraient toujours être vérifiés avant de monter sur le podium pour s'assurer qu'ils fonctionnent correctement.

Gestes et langage corporel

Les orateurs génèrent beaucoup d'émotion et d'intérêt par l'utilisation de la communication non verbale, souvent appelée gestuelle ou encore langage corporel. Le corps d'un orateur peut être un outil efficace pour mettre en valeur et préciser les mots qu'il utilise, tout en renforçant sa sincérité et son enthousiasme. Voici quelques conseils sur la façon d'utiliser efficacement la gestuelle :

- Le contact visuel établit un lien immédiat avec le public, en particulier quand l'orateur fixe les auditeurs de façon individuelle plutôt que de porter un regard sur le public dans son ensemble.
- Contrôler les tics. Les tics sont des expressions nerveuses dont un orateur pourrait ne pas se rendre compte, comme mettre les mains dans les poches ou hocher la tête trop souvent.
- Souligner les verbes de votre discours par des actions, en faisant des gestes avec les mains, le visage ou le corps entier, tout en s'assurant de ne pas distraire votre public.
- Éviter les gestes non sincères en bougeant tout le corps, avec les expressions faciales qui vont avec.
- Se déplacer sur le podium lorsque les sujets changent et avancer vers le public lorsqu'on pose des questions, qu'on veut établir une relation ou faire une révélation.

Clé du succès d'un discours

Que vous parliez à un petit groupe de personnes ou à un large public, vous voulez être sûr que votre discours sera mémorable et agréable. Suivez ces cinq conseils simples pour garantir le succès de votre discours :

- Soyez préparé. Votre public vous donne de son temps et de sa considération, en conséquence, répétez suffisamment pour être confiant et laisser une bonne impression.
- Commencez sur une forte note. Commencez votre discours par une introduction puissante qui va attirer l'attention de votre auditoire, par exemple un fait surprenant, des statistiques, ou une histoire intéressante.
- Faites la conversation. Évitez de lire votre discours mot à mot. Référez-vous plutôt aux notes ou points d'un plan pour permettre à votre discours d'avoir un ton plus fluide, conversationnel.

- Parlez avec passion. Si vous vous investissez vraiment dans ce que vous dites, vous serez plus à même de retenir l'attention de votre public.
- Soyez patient. Il est très facile de devenir frustré si l'on fait une erreur. Mais gardez à l'esprit que parler en public n'est pas facile et qu'il faut du temps pour parfaire de telles compétences. Continuez à vous exercer et vous atteindrez vos objectifs.

Conseils pratiques sur l'art oratoire d'un membre du Conseil³⁴

Retenez deux choses : Quel message voudrais-je laisser au public ? Quels sont les deux faits dont je veux qu'ils se souviennent ? Le but est d'expliquer ce que représente l'organisation, les personnes ou la cause qu'elle sert, et le lien entre l'organisation et le public. Les lignes directrices suivantes peuvent aider les membres du Conseil à élaborer des présentations efficaces :

- Comprenez le public, l'objectif stratégique à atteindre par le discours et la logistique de l'événement.
- Travaillez avec le personnel sur les points de discussion importants et veillez à ce qu'il y ait une demande spécifique adressée au public pour soutenir l'organisation d'une manière ou d'une autre.
- Dans votre discours, expliquez pourquoi l'organisation est importante pour vous, pourquoi vous avez rejoint le Conseil, et l'engagement personnel que vous avez pris pour aider l'organisation à remplir sa mission.
- Prévoyez du temps à la fin de la présentation pour les questions et réponses.
- Déterminez si la presse sera présente à l'événement, et supposez que l'événement sera enregistré.
- Laisser brochures et autres informations générales qui encourageront les participants à contacter l'organisation.
- Après la présentation, faites le compte rendu de la prestation au personnel, parlez-leur des résultats de la réunion, ainsi que des contacts qui peuvent nécessiter un suivi.

³⁴ Used with permission from "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards" by Richard T. Ingram, a publication of BoardSource. For more information about BoardSource, call 800-883-6262 or visit www.boardsource.org. BoardSource © 2016. Content may not be reproduced or used for any purposes other than that which is specifically requested without written permission from BoardSource.

Activité 6 : Mentorat³⁵

Le mentorat est un processus interactif d'apprentissage intervenant dans une relation entre individus de différents niveaux d'expérience et d'expertise. Pour les nouveaux membres jeunes en particulier, les mentors peuvent servir de catalyseur pour améliorer leurs compétences et les préparer à naviguer à travers les complexités de la gouvernance du Conseil. Les mentors facilitent la croissance et le développement des filleuls qu'ils encadrent comme membres du Conseil.

L'instance de gouvernance ou conseil devrait établir un programme de mentorat de pair à pair. Dans ce type de programme, un membre du Conseil a la responsabilité d'encadrer un nouveau membre. Les mentors identifiés sont expérimentés et des anciens dans le conseil. Le mentor doit être identifié et associé au filleul après évaluation des compétences et de l'expertise des deux concernés. Le mentor doit être sensible aux besoins éducatifs de gouvernance du nouveau membre ou filleul ; plus précisément, quelles sont les compétences de gouvernance dont il a besoin pour être efficace au niveau du Conseil. Il peut accomplir beaucoup de choses dans l'enseignement au nouveau membre en lui donnant le contexte de la plupart des questions qui se posent.

Le mentor aide le filleul à mieux connaître ses homologues du Conseil en examinant les forces, personnalités, contributions et les idiosyncrasies de chacun. Il doit également se garder de donner son opinion personnelle des homologues sur lesquels la discussion porte.

Le filleul doit informer le Président du Conseil si le processus de mentorat ne fonctionne pas. Quelquefois, la relation avec le mentor ne remplit pas les besoins du filleul et ce dernier a besoin de l'appui du Président. Lorsque le programme de mentorat est achevé, le mentor et la personne encadrée doivent évaluer le processus.

Pour les filleuls

Les mentors inspirent, encouragent, soutiennent et contribuent à leur développement professionnel et personnel. Vous pouvez espérer renforcer et développer votre réseau professionnel, et acquérir les compétences et la confiance nécessaires pour exceller dans des postes de direction.

Le filleul idéal doit :

- prendre ses responsabilités
- être autonome
- demander des feedbacks
- donner de son temps
- poser des questions
- être proactif

Questions fréquemment posées par les filleuls

- **Comment choisir un mentor ?** Tout d'abord, déterminez le soutien que vous recherchez (il peut être spécifique ou général, à vous de décider). Ensuite, passez en revue la liste des membres du Conseil et envoyez une demande de mentorat à ceux que vous souhaitez choisir.
- **Combien de temps les mentors seront-ils disponibles ?** Le Président devrait demander aux mentors membres du Conseil de prendre un engagement d'un an, afin de veiller à ce que le filleul soit en mesure de profiter pleinement de la relation. Si un mentor devait cesser son encadrement de façon prématurée, il devrait donner au Président un préavis d'au moins un mois afin que l'on puisse trouver un remplaçant.
- **J'ai un souci par rapport à mon statut de membre ou la relation de mentorat, que faire ?** Si vous avez des questions ou des préoccupations pendant le processus de mentorat, contactez le

³⁵ Management Sciences for Health, "The Leadership, Management, and Governance Project Mentoring Network."

Président du Conseil et celui-ci fournira un soutien pour résoudre la situation d'une manière positive et satisfaisante.

- **Que vais-je tirer de la relation ?** Les filleuls trouveront beaucoup d'avantages dans une relation de mentorat, notamment : un modèle à suivre positif, une source de conseils et de perspective, un espace sûr pour tester des idées, une occasion de réflexion personnelle, un accès aux ressources éducatives, une plus grande motivation et réussite, des compétences existantes renforcées et l'apprentissage de nouvelles compétences.

Ce que les filleuls DOIVENT faire

1. Jouer un rôle proactif dans la construction de la relation.
2. Comprendre ce qu'ils veulent de la relation de mentorat et communiquer leurs objectifs et aspirations à leur mentor. Équilibrer leur relation personnelle et professionnelle avec leur mentor.
3. Prévoir du temps pour le processus de mentorat et respecter tous les rendez-vous avec leur mentor ; afficher un comportement professionnel.
4. Tirer le meilleur parti du temps passé avec leur mentor. Se rendre aux réunions avec leur mentor en étant prêts, avec des sujets, idées et questions préparés.
5. Réagir rapidement au feedback de leur mentor Répondre aux e-mails du mentor dans les deux jours après réception.
6. Être ouverts et honnêtes avec leur mentor en ce qui concerne leurs propres difficultés et faiblesses.
7. Si le mentor doit faire l'objet de discussions avec d'autres, en discuter d'abord avec lui.

Ce que les filleuls NE DOIVENT PAS faire

1. Blâmer le mentor si ses conseils ne sont pas efficaces.
2. S'attendre à ce que le mentor ait toutes les réponses.
3. Prendre des engagements qu'il ne peut pas tenir.
4. Annuler des réunions avec le mentor ou des visites à la dernière minute.

Pour les mentors

Un mentor est un guide, un collègue, une ressource qui ouvre la voie au succès et aime aider les autres à réussir. Votre rôle en tant que mentor est d'inspirer, d'encourager et de soutenir votre filleul et de contribuer à son développement professionnel et personnel.

Le mentor idéal devrait être :

- | | | |
|-----------------|----------------|---------------------------|
| • un ami | • un narrateur | • une caisse de résonance |
| • un collègue | • un militant | • une oreille attentive |
| • un enseignant | • un allié | • un modèle |

Questions fréquemment posées par les mentors

- **Qu'attend-on de moi ?** Les mentors doivent donner à leur filleul au moins une heure de soutien et d'interaction tous les quinze jours. Certaines interactions peuvent se faire par e-mail, Skype, messagerie instantanée, ou d'autres plates-formes de la toile. Les mentors doivent travailler avec leur filleul afin de déterminer le type de soutien qui sera le plus utile : feedback spécifique relatif au travail du Conseil, conseils d'ordre général, informations sur des sujets de gouvernance, encouragement personnel, etc.

- **Combien de temps les mentors vont-ils s'engager ?** Le Président devrait demander aux mentors membres du Conseil de prendre un engagement d'un an, afin de veiller à ce que le filleul soit en mesure de tirer pleinement parti de la relation. Si un mentor devait cesser son encadrement de façon prématurée, il devrait donner au Président un préavis d'au moins un mois afin que l'on puisse trouver un remplaçant.
- **Existe-t-il des risques potentiels pour moi ou mon conseil ?** Non, la relation entre mentor et filleul est tout à fait confidentielle. En outre, il n'y a que vous et votre filleul qui êtes au courant de vos discussions et interactions.
- **J'ai un souci par rapport à ma relation de mentorat, que faire ?** Si vous avez des questions ou des préoccupations pendant le processus de mentorat, contactez le Président du Conseil et celui-ci fournira un soutien pour résoudre la situation d'une manière positive et satisfaisante.
- **Que vais-je tirer de la relation en tant que mentor ?** Un mentor peut beaucoup tirer d'une relation de mentorat notamment : compétences interpersonnelles améliorées, plus grande influence, satisfaction de voir quelqu'un d'autre se développer, possibilité de prendre le temps de réfléchir, meilleure compréhension des différentes générations, et satisfaction des propres besoins de développement.
- **Que dois-je espérer de l'expérience de mentor ?**
 - Laisser une empreinte
 - Soutenir les jeunes leaders membres du Conseil
 - Renforcer le leadership du Conseil
 - Créer des liens d'amitié

Ce que les mentors DOIVENT faire

1. S'engager à au moins une rencontre d'une heure tous les quinze jours.
2. Prendre la responsabilité d'initier la relation.
3. Prévoir du temps pour le processus de mentorat et honorer tous les engagements.
4. Inviter le filleul aux réunions ou activités le cas échéant. Prévoir des thèmes à discuter pendant les réunions programmées.
5. Être flexibles sur l'heure et le lieu des réunions.
6. Organiser des contacts fréquents à travers Skype, téléphone, e-mail, etc., le cas échéant.
7. Répondre aux e-mails de leur filleul dans les deux jours suivant réception.
8. Garder les informations que leur filleul a partagées avec eux confidentielles. Si le filleul doit faire l'objet de discussions avec d'autres, en discuter d'abord avec lui.
9. Établir une communication ouverte et honnête et un forum pour échange d'idées.
10. Favoriser la créativité et l'indépendance. Aider à renforcer la confiance en soi et encourager.
11. Donner un feedback honnête et en temps opportun à leur filleul.
12. Donner l'occasion au filleul de parler de ses problèmes et de poser des questions.
13. Écouter !

Ce que les mentors NE DOIVENT PAS faire

1. Essayer de donner des conseils sur tout ou sur des sujets qu'ils ne maîtrisent pas.
2. Encourager le filleul à être totalement dépendant d'eux.
3. Raconter leur histoire personnelle, les problèmes, les succès, les échecs, etc., à moins qu'ils ne contribuent de façon positive à l'encadrement.
4. Être trop occupés lorsque le filleul a besoin de leur amitié et de leur soutien. Si le temps manque, en informer le filleul afin qu'il sache quand il pourra atteindre son mentor.
5. Critiquer.

Pour chacun des éléments suivants, quelles sont les actions que le filleul doit pratiquer ?

Répondre vrai si un filleul devrait suivre la pratique, ou faux si c'est une action qu'un filleul ne doit pas faire.

1. _____ Prévoir du temps pour le processus de mentorat et respecter tous les rendez-vous avec le mentor ; afficher un comportement professionnel.
2. _____ Si le mentor doit faire l'objet de discussions avec d'autres, en discuter d'abord avec lui.
3. _____ Prendre des engagements, même si on ne peut pas les respecter.
4. _____ Prévoir du temps pour le processus de mentorat et respecter tous les rendez-vous avec le mentor ; affichez un comportement professionnel.
5. _____ Annuler des réunions avec le mentor ou des visites à la dernière minute.

Réponse 1. Vrai 2. Vrai 3. Faux 4. Vrai 5. Faux

Pour chacun des éléments suivants, quelles sont les actions que le mentor doit pratiquer ?

Répondre vrai si un filleul devrait suivre la pratique, ou faux si c'est une action qu'un filleul ne doit pas faire.

1. _____ Essayer de donner des conseils sur tout ou sur des sujets que le mentor ne maîtrise pas.
2. _____ Raconter leur histoire personnelle, les problèmes, les succès, les échecs, etc., à moins qu'ils ne contribuent de façon positive à l'encadrement.
3. _____ Organiser des contacts fréquents à travers Skype, téléphone, e-mail, etc., le cas échéant.
4. _____ Établir une communication ouverte et honnête et un forum pour échange d'idées.
5. _____ Donner l'occasion au filleul de parler de ses problèmes et de poser des questions.

Réponse : 1. Faux 2. Faux 3. Vrai 4. Vrai 5. Vrai

Apprentissage en autonomie : Ressources supplémentaires sur l'estime de soi

Pendant votre temps libre ou comme un devoir à la maison, regardez les vidéos TED disponibles en ligne sur le site Web de TED pour vous inspirer. Voyez si ce que vous entendez vous concerne. Si oui, commencez à pratiquer certaines de leurs méthodes dans votre vie quotidienne si vous ne le faites pas déjà.

1. Rencontrez-vous : guide de l'utilisateur pour renforcer l'estime de soi. Disponible sur <http://tedxtalks.ted.com/video/Meet-Yourself-A-Users-Guide-to>
2. La compétence de la confiance en soi. Disponible sur <http://ed.ted.com/on/otWe6oXv>
3. Le biais d'optimisme. https://www.ted.com/talks/tali_sharot_the_optimism_bias?language=en
4. Faites ce que vous aimez (pas d'excuse!) Disponible sur https://www.ted.com/talks/gary_vaynerchuk_do_what_you_love_no_excuses
5. Votre langage corporel indique qui vous êtes. Disponible sur https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=en
6. Comment renforcer votre confiance créative. Disponible sur https://www.ted.com/talks/david_kelley_how_to_build_your_creative_confidence?language=en

Téléchargez l'application gratuite « Self Esteem Building Guide » (offerte par ZaleBox) sur votre téléphone mobile. Cette appli comporte quatre chapitres pour renforcer votre propre estime. Disponible sur

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.zalebox.self.esteem.building.guide&hl=en>

Chapitre 1 Soyez optimiste pour une vie plus heureuse	Chapitre 2 Tout est dans notre esprit
1. Une vision positive pour une vie positive 2. Connaître sa propre valeur 3. Les avantages du discours intérieur positif 4. Comment les affirmations positives peuvent changer votre vie	1. Concentrer l'esprit sur le positif 2. Le ciel est votre limite 3. Comment développer votre côté créatif 4. Conseils et ressources en matière de créativité 5. Écouter ses pensées intérieures 6. L'imagerie mentale, ça fonctionne 7. Prendre soin de sa santé mentale
Chapitre 3 Surmonter les pensées négatives	Chapitre 4 Devenir une personne optimiste
1. Dissiper les craintes pour une vision plus positive 2. Surmonter la dissociation 3. Surmonter le doute 4. Surmonter les sentiments d'impuissance 5. Surmonter les conflits intérieurs 6. Surmonter l'intimidation 7. Surmonter le besoin de contrôler 8. Surmonter un traumatisme	1. Développer sa propre image 2. Changer la forme de sa propre image 3. Comment tenir un journal peut vous aider à réussir 4. Développer votre intuition 5. Commencer tôt à lutter contre la mauvaise estime de soi 6. Cesser de sous-estimer sa propre valeur 7. Développer son plein potentiel 8. Renforcer l'estime de soi par l'action

Quelles étapes entreprendrez-vous pour renforcer votre propre estime ?

Quelles actions entreprendrez-vous pour renforcer votre confiance en vous ?

Apprentissage en autonomie : Représenter les jeunes³⁶

Rôle du délégué par rapport à celui du mandataire

Selon le mandat et la philosophie de l'IPPF, les jeunes constituent un groupe important en raison de leurs besoins spécifiques en matière de santé sexuelle et santé de la reproduction. La circonscription, par définition, est un corps d'électeurs dans une zone spécifiée qui élisent un représentant à un organe législatif, ou un groupe de personnes associées par un lien commun ou une occupation et considérées comme une entité. La représentation est l'action de parler ou d'agir au nom de quelqu'un ou d'un groupe.

Vous représentez les jeunes quand vous parlez, plaidez et agissez au nom des jeunes et quand vous faites entendre des voix, opinions et perspectives pour qu'elles soient examinées pendant des réunions et processus de prise de décision du Conseil.

En tant que membres jeunes du Conseil, vous avez été sélectionnés comme représentants de la communauté des jeunes, et en tant que tels, vous avez été choisis pour agir et parler au nom des jeunes de votre région. Vous pourriez penser que les membres jeunes du Conseil ne sont pas censés dire ce qu'ils pensent (parler selon leur propre conscience éclairée et leur maturité de jugement), mais simplement faire valoir les idées, les besoins et les préférences de leurs électeurs sur le processus décisionnel du Conseil. Il y a un détail ici que vous devez apprécier.

Vous jouez deux rôles : le rôle de **délégué** et le rôle de **mandataire**. Les délégués suivent les préférences de leurs électeurs alors que les mandataires suivent leur propre jugement quant au déroulement de l'action. Les mandataires sont des représentants qui suivent leur propre façon de comprendre la meilleure action à poursuivre. Il y a contradiction dans les deux rôles.

En tant que mandataires, le code de gouvernance de l'IPPF prévoit que les membres, lorsqu'ils ont été élus par un électorat particulier (par exemple, par les jeunes), agissent dans l'intérêt collectif de l'ensemble du groupe, pas seulement pour cet électorat individuel. D'autre part, en tant que représentants des jeunes, vous êtes censés défendre les besoins et les préférences des jeunes.

Cette contradiction des rôles est séculaire. Les parlementaires et les législateurs sont également confrontés à un dilemme similaire. D'une part, leurs électeurs veulent qu'ils suivent leurs préférences, alors qu'ils devraient également être guidés par une nation dans son ensemble. Le théoricien politique, philosophe et orateur, Edmund Burke, a plaidé en faveur de la conception de fiduciaire de la représentation.

Ce devrait être le bonheur et la gloire d'un représentant de vivre dans l'union la plus stricte, la correspondance la plus proche, et la communication sans réserve avec ses électeurs. Leurs souhaits devraient avoir un grand poids pour lui ; leur avis, un grand respect ; leur entreprise, une attention sans relâche. Il est de son devoir de sacrifier son repos, ses plaisirs, ses satisfactions, aux leurs ; et surtout, et dans tous les cas, préférer leur intérêt au sien. Mais son opinion impartiale, son jugement mûr, sa conscience éclairée, il ne devrait pas les sacrifier pour vous, pour tout homme, ou groupe de vivants. Ceux-ci, il ne les tire pas de votre plaisir ; non, ni

³⁶ Burke, Edmund, "Speech to the Electors of Bristol, in the Founders' Constitution," *University of Chicago Press*, (1), (1987). Available at <http://press-pubs.uchicago.edu/founders/documents/v1ch13s7.html>

de la loi et ni de la constitution. Ils sont une fiducie de la Providence, pour l'abus dont il est profondément responsable. Votre représentant vous doit non seulement son industrie, mais son jugement ; et il trahit, au lieu de vous servir, s'il les sacrifie à votre opinion.

Le parlement n'est pas un congrès d'ambassadeurs provenant d'intérêts différents et hostiles ; quels intérêts chacun doit maintenir, en tant qu'agent et avocat, par rapport aux autres agents et avocats ; mais le Parlement est une assemblée délibérante d'une nation, avec un seul intérêt, celui de l'ensemble ; où, les fins locales, et les préjugés locaux, ne devraient guider, mais le bien général, résultant de la raison générale de l'ensemble. [TRADUCTION]

La conception de la représentation par délégué et par mandataire place des exigences concurrentes et contradictoires sur le comportement des représentants. La conception de la représentation par délégué exige que les représentants suivent les préférences de leurs électeurs, tandis que la conception de la représentation par mandataire exige que les représentants suivent leur propre jugement quant au déroulement de l'action.

Vous devriez envisager de régler ces exigences contradictoires de la façon suivante :

1. Soyez en étroite communication avec les jeunes. Renseignez-vous pour connaître leurs besoins, préférences, leurs idées et opinions. Formez votre propre jugement quant à la ligne de conduite à suivre en vertu de ces idées. Apportez au Conseil les idées et les opinions des jeunes avec votre opinion pour les faire examiner.
2. Sachez que l'intérêt collectif de l'organisation dans son ensemble et la mission de l'organisation sont primordiaux. Ils l'emportent sur l'intérêt de toute partie de la population que l'organisation sert.

Quel genre de personne fait un bon représentant des jeunes ?

- D'approche facile
- Bonne capacité d'écoute : les jeunes se sentent à l'aise de vous parler.
- Organisé : il est de votre responsabilité de vous assurer que vous êtes tout à fait prêt à participer activement aux réunions du Conseil régulièrement.
- Ferme : les opinions des jeunes sont importantes et vous les soumettez au Conseil en vue d'une décision.
- Efficace : les réunions du Conseil doivent couvrir un grand nombre de questions pendant un temps limité ; vous devez donc être efficace en faisant ressortir l'essentiel.
- Bon communicateur : vous devez être en mesure de travailler avec les autres membres du Conseil et l'équipe de la haute direction de l'organisation.

En tant que représentant de la jeunesse, vous avez trois principales fonctions :

- Recueillir les opinions des jeunes et les soumettre à des discussions en réunion.
- Participer activement aux réunions.
- Laisser les jeunes connaître les décisions prises lors des réunions du Conseil auxquelles vous assistez et les motifs qui ont influencé ces décisions.

Pour bien vous acquitter de ces fonctions, vous devriez avoir régulièrement des réunions avec des groupes de jeunes dans votre région, que ce soit en face à face ou sur des plateformes de médias

sociaux, où vous pourrez écouter leurs préoccupations et leurs questions et les noter. Vous aurez alors à mettre en avant les points de vue et les perspectives des jeunes lors des réunions du Conseil, ainsi que votre opinion. Vous êtes le lien entre le Conseil et les jeunes de la région. Vous devez également permettre aux jeunes de connaître les décisions prises lors des réunions du Conseil, en particulier les décisions qui ont trait aux jeunes. Il est particulièrement important de leur faire savoir que leurs idées sont prises au sérieux.

Comment pouvez-vous vous informer des besoins et des attentes des jeunes quant à leur santé de la reproduction ?

Comment pouvez-vous faire entendre leurs doléances au Conseil ? Comment pouvez-vous les représenter réellement ?

Apprentissage en autonomie : Tisser des liens avec les jeunes

Il existe de nombreuses façons d'établir des liens avec ses pairs en ligne et à travers les médias sociaux. Certaines formes sont plus interactives et personnelles, tandis que d'autres sont d'excellents outils pour se connecter avec un groupe de personnes plus vaste. Les médias sociaux vous permettent de vous connecter avec vos pairs dans votre ville, mais aussi ceux qui vivent dans un tout autre pays. Ils vous offrent la possibilité d'échanger des connaissances et de l'expérience avec des gens avec qui vous ne pouvez pas avoir la chance d'interagir en personne ou fréquemment.

Voici quelques formes courantes de se connecter avec ses pairs en ligne :

LinkedIn	LinkedIn est une entreprise axée sur le service de réseautage social. Il permet à l'utilisateur de personnaliser sa page avec des informations et une photo, mais il se concentre davantage sur l'expérience professionnelle, les intérêts professionnels et les compétences. Les utilisateurs peuvent « être en relation » avec leurs camarades de classe, des collègues ou des amis et suivre des groupes tels que des organisations et des entreprises. Les utilisateurs peuvent utiliser LinkedIn pour créer leur propre réseau professionnel afin d'établir un lien avec des personnes ayant des intérêts similaires.
Twitter	Twitter est un service en ligne très courant de réseau social. Les utilisateurs peuvent envoyer des « tweets », qui sont des messages courts de 140 caractères. Les utilisateurs de Twitter peuvent voir les tweets de n'importe qui, mais la meilleure façon d'utiliser Twitter est de « suivre » les gens ; leurs tweets apparaissent alors sur votre page d'accueil. Les utilisateurs peuvent choisir qui suivre, par exemple des célébrités, des athlètes, des politiciens, des entreprises, des organisations et leurs amis. Les gens peuvent créer un lien vers des vidéos, des blogs et des sites Web pour partager des informations. C'est un endroit idéal pour trouver des informations pertinentes pour vous dans un message très concis.
Facebook	Facebook est un autre service de réseau social qui relie les personnes à travers le monde. Les utilisateurs ont leur propre page Facebook, où ils peuvent envoyer des messages, des vidéos, des photos, ou des liens vers des sites Web. Les utilisateurs peuvent « avoir des gens comme amis » afin qu'ils puissent voir ce qu'ils partagent sur leur page Facebook. Les utilisateurs personnalisent leur propre page avec des informations sur eux-mêmes, y compris leur nom, leur profession, leur anniversaire, où ils vivent, leurs intérêts, etc. Les utilisateurs peuvent également rejoindre des groupes organisés par les milieux de travail, les écoles et les entreprises, ou d'autres groupes destinés pour répondre à un besoin spécifique (par exemple, en tant que groupe pour les membres d'un Conseil) pour partager des informations spécifiques aux utilisateurs de ce groupe.

	Facebook Messenger est un service de messagerie instantanée qui fournit une communication textuelle et vocale à partir du site Facebook et de l'application mobile. Les utilisateurs peuvent utiliser Facebook Messenger pour discuter avec une personne ou un groupe. Il permet une forme de communication plus privée que les autres utilisations sur Facebook qui sont publiques.
WhatsApp Group Chat	WhatsApp est un autre service de messagerie instantanée que les utilisateurs peuvent télécharger sur leur téléphone mobile. Il utilise l'Internet pour envoyer des messages textes, des images, des vidéos, l'emplacement de l'utilisateur, et les messages des médias audio. Les utilisateurs peuvent envoyer des messages à un individu, ou créer un groupe afin de contacter plusieurs personnes en même temps. C'est un excellent moyen de communiquer par téléphone mobile lorsque l'accès Internet est disponible.
Skype	Skype est une application qui permet aux utilisateurs d'envoyer des conversations vidéo, des appels vocaux, des messages texte et vidéo, des fichiers et des images, et de créer des conférences téléphoniques. Skype peut être téléchargé sur les téléphones mobiles et les ordinateurs. Il offre un excellent moyen de parler avec des gens partout dans le monde. L'application est gratuite et il n'y a pas de frais pour envoyer des messages et pour des appels en ligne de Skype à Skype, mais le coût pour passer des appels dans le monde entier par des numéros de téléphone varie selon les pays.
YouTube	YouTube est un site de partage de vidéos, où les gens peuvent télécharger, afficher et échanger des vidéos. Les gens peuvent regarder des clips vidéo, des clips de télévision, des vidéos musicales, des blogs vidéo et des vidéos éducatives. Une grande partie du contenu est téléchargée indépendamment, mais certaines entreprises ont leur propre page YouTube où elles partagent des vidéos importantes pour elles. Il n'est pas nécessaire d'avoir un compte pour regarder des vidéos, mais un compte est nécessaire pour télécharger des vidéos sur votre chaîne.
Google+	Google+ (ou Google Plus) est un réseau social sur Internet qui est connecté au compte Google d'un individu. Google+ permet aux utilisateurs de se connecter avec des amis, collègues et membres de famille et d'explorer les intérêts personnels. Vous pouvez écrire des blogs, échanger des photos, envoyer des messages, et rester en contact avec les gens à travers la plate-forme en ligne. Google+ vous permet également de créer des « cercles » pour des intérêts particuliers, des divertissements, pour suivre l'actualité, le sport, etc.

Snapchat	Snapchat est une application de messagerie vidéo où les utilisateurs peuvent prendre des photos (« snaps »), enregistrer des vidéos, ajouter des textes et des dessins, et les envoyer à un individu ou groupe sélectionné de destinataires. Snapchat est différent d'autres formes de partage de vidéos et de photos parce que les clichés ne sont disponibles que pendant un certain nombre de secondes (normalement de 1 à 10 secondes) ; après, les clichés sont supprimés et ne sont pas stockés sur le téléphone du destinataire. Snapchat est une façon amusante d'envoyer des photos et des vidéos à des amis d'une manière plus informelle.
Instagram	Instagram est un autre service mobile de partage de photos et de réseautage social qui permet aux utilisateurs de prendre des photos et des vidéos et de les partager à travers une variété de plates-formes de réseaux sociaux, notamment Facebook et Twitter. Instagram est unique, car il vous permet d'éditer vos photos dans l'application avant de les envoyer à un large public. Les utilisateurs peuvent se connecter avec des amis où chacun peut voir ce que l'autre est en train d'afficher. Les utilisateurs peuvent également rechercher certains intérêts et voir les photos publiées par d'autres personnes dans le monde entier.

Site Web :

www.linkedin.com

www.Twitter.com

www.Facebook.com

www.skype.com

www.whatsapp.com

www.youtube.com

www.plus.google.com

www.snapchat.com

www.instagram.com

Comment utiliserez-vous quelques-unes de ces méthodes pour vous connecter avec vos pairs et tisser des relations ?

Apprentissage en autonomie : Conseils pratiques en matière de communication³⁷

Les membres du Conseil doivent être informés des messages cardinaux de l'organisation et à l'aise avec les messages qu'ils livrent à leur audience, aux parties prenantes et au public. Cela signifie être capable de :

- décrire la mission, la vision et les objectifs
- expliquer ce que l'organisation fait et pour qui
- présenter brièvement la structure de l'organisation ainsi que sa situation financière globale
- donner des informations sur les programmes et services de base
- articuler leur engagement personnel envers l'organisation et les raisons d'avoir rejoint le conseil

Les membres du Conseil peuvent agir comme des ambassadeurs en parlant de l'organisation dans des cadres formels et en partageant des informations sur ses réussites et ses besoins dans le cadre de leurs affaires personnelles et leur vie quotidienne. Ils doivent transmettre leur enthousiasme pour l'organisation, promouvoir ses réalisations, soutenir les programmes de collecte de fonds, et recruter de nouveaux membres du Conseil.

Peu importe le niveau d'efficacité ou d'influence de votre conseil, vous ne réussirez pas à réaliser la mission de votre organisation sans communiquer de manière efficace : (1) qui vous êtes en tant qu'organisation, (2) ce que vous envisagez de faire en tant qu'organisation pour améliorer la santé des populations que vous avez pour mission de servir, et (3) comment vous envisagez de renforcer votre organisation afin de contribuer à l'amélioration de la santé. La communication est importante pour votre réussite, que ce soit avec les parties prenantes internes, comme les agents de santé, les fournisseurs et les managers, ou avec les parties prenantes externes, comme les clients, les bénéficiaires, les politiciens et les bailleurs de fonds.

Écoutez les volontaires qui sont sur le terrain afin de comprendre le contexte. Mettez en place des réseaux pour vous assurer que vous êtes connectés avec les volontaires et le personnel de l'organisation.

Voici quelques éléments à inclure dans votre boîte à outils pour la communication et les relations publiques.

#	But	Outils
1	Pour informer	Fiches d'information, communiqués de presse, conférences de presse, ou réunions à l'hôtel de ville
2	Pour persuader et inspirer	Discours, articles de journaux, chroniques, participations aux programmes radiophoniques, réunions du conseil de rédaction de journaux
3	Pour attirer l'attention	Multimédia : photos, graphiques, sites Web, blogs, extraits de films, annonces radio d'intérêt public et réseaux sociaux tels que Facebook ou Twitter

³⁷ Management Sciences for Health, "Leaders who Govern," (2015).

Assurez-vous que le matériel promotionnel est approuvé par le Président du Conseil et le Directeur exécutif avant diffusion. Informez le Président du Conseil et le Directeur exécutif avant de faire un discours public.

Consultez les conditions de la politique médiatique de votre organisation. En situation de crise, seuls le Directeur exécutif, le Président du Conseil, ou d'autres personnes désignées par le Conseil sont autorisés à parler aux médias. Dans une telle situation, le Directeur exécutif et les personnes du Conseil désignées doivent collaborer pour l'élaboration des messages et les réponses aux médias. Ils parlent publiquement au nom de l'organisation.

Cartographiez les audiences de votre organisation en fonction de leur niveau d'intérêt pour vos messages, et leur pouvoir/influence pour leur appui (par exemple donner de l'argent ou faire du plaidoyer en votre nom) :

		Niveau d'intérêt	
		Faible	Élevé
Pouvoir/influence	Élevé		
	Faible		

Apprentissage en autonomie : Conseils sur les relations avec les médias

Le rôle des médias est essentiel. Ils peuvent être des instruments importants de la mission de votre association si vous êtes en mesure d'exploiter leur pouvoir. Le pouvoir des médias d'influencer l'opinion publique et les normes sociales est énorme.

Les normes et responsabilités des membres de l'IPPF exigent de votre association qu'elle soit une organisation de premier plan sur les droits de la santé sexuelle et reproductive et qu'elle dirige le mouvement de ces droits dans le pays. Pour atteindre cet objectif, ces normes exigent que votre association influence positivement le programme des droits relatifs à la santé sexuelle et reproductive en collaborant avec le public, les médias, les ministères et d'autres organismes. Pour ce faire, les membres du conseil doivent s'efforcer de se familiariser sur les relations avec les médias. Outre la collaboration avec les médias traditionnels, l'utilisation de médias sociaux, comme les blogues, les microblogues (Twitter) et Facebook sera un atout.

Les compétences en communication, en écriture, en recherche, la compréhension des médias sociaux, les compétences multimédias et la pensée créative vous permettront d'exploiter le pouvoir des médias traditionnels et sociaux pour faire progresser la mission de votre organisation.

Pour donner un message efficace aux médias, répondez clairement à ces cinq questions concernant votre histoire ou votre message.

- Qui est l'auditoire cible ? À qui voulez-vous raconter votre histoire ? (Connaissez votre auditoire)
- Quel message tentez-vous de communiquer ? (Connaissez votre message)
- Quel est le meilleur moment pour communiquer ce message ? (Connaissez le moment opportun)
- Où souhaitez-vous que votre message s'affiche ? (Connaissez votre média)
- Quel est votre appel à l'action ou que souhaitez-vous exactement que votre auditoire entreprenne après avoir entendu votre message ? (Connaissez votre objectif)

L'IPPF dispose de plusieurs ressources qui peuvent vous être utiles dans vos relations avec les médias. Nous mentionnons trois de ces ressources ci-dessous. Ces ressources sont offertes en anglais seulement.

Liste de vérification Youth Messaging

Cette liste de vérification (http://www.ippf.org/sites/default/files/youth_messaging_checklist.pdf)

1. Rappelle les actions à faire et à éviter concernant l'élaboration de matériels d'information, d'éducation et de communication ;
2. Encourage l'utilisation constante de messages positifs, précis et efficaces pour les jeunes ;
3. Sensibilise au langage stigmatisant et qui nuit aux messages adaptés aux jeunes ;
4. Fournit des exemples de langage qui reflètent les principes fondamentaux de l'IPPF ;
5. Explique les raisons pour lesquelles certains mots ou certaines expressions ne doivent pas être utilisées ; et
6. Propose des règlements simples pour une conception visuelle accessible et attrayante.

L'utilisation de cette liste de vérification apportera une certaine cohérence à votre message dans toute l'association et au cours du temps. Les sujets abordés dans cette liste sont l'avortement, la diversité, le sexe, le VIH et le SIDA, le plaisir, les relations, les droits sexuels, des messages sur la citoyenneté sexuelle et la violence, les droits relatifs à la santé sexuelle et reproductive et les jeunes. Il y a aussi une liste d'actions à faire et à éviter lors de la sélection et de l'utilisation d'images, y compris des liens vers des bibliothèques d'images en ligne, et des actions à faire et à éviter lors de l'élaboration de matériels d'information, d'éducation et de communication.

Le VIH et la stigmatisation : le défi des médias

http://www.ippf.org/sites/default/files/ippf_ibt_hivstigma_final_060814.pdf

Malgré les progrès réalisés dans l'action mondiale contre le VIH, la stigmatisation continue d'être un facteur majeur entravant la prévention et le traitement de la maladie, ainsi que les soins et le soutien des patients, affectant la santé et le bien-être global des personnes atteintes du VIH.

Les médias jouent un rôle important en influençant l'attitude des gens à l'égard du VIH, mais cette influence est loin d'atteindre son plein potentiel. De nombreux gouvernements et bailleurs de fonds préfèrent se concentrer sur la prestation de services, ce qui produit des résultats mesurables, alors qu'il est beaucoup plus difficile de mesurer l'impact des initiatives médiatiques qui visent à apporter un changement sociétal.

L'IPPF a publié ce rapport de recherche « Le VIH et la stigmatisation : le défi des médias », qui vise à fournir un aperçu des initiatives médiatiques favorisant la réduction de la stigmatisation liée au VIH, tout en mettant en évidence l'étude de cas au Swaziland.

Du plaidoyer à l'accès : action politique ciblée pour le changement

http://www.ippf.org/sites/default/files/from_advocacy_to_access_targeted_political_action_for_change.pdf

Cette trousse à outils de plaidoyer illustre les actions que vous pouvez accomplir pour trouver des solutions politiques aux problèmes pratiques ou aux obstacles qui peuvent empêcher votre association de fournir des services de santé sexuelle et reproductive et de faire respecter les droits sexuels. Il s'agit d'une introduction au plaidoyer qui offre des conseils et des outils pour aider à créer un changement sur le plan politique en partenariat efficace avec les médias.

Vous pouvez également consulter les ressources suivantes et les études de cas dans la même série à <http://www.ippf.org/resources/publications/Advocacy-Access>

Du plaidoyer à l'accès : le pouvoir des réseaux

- Générer un changement politique
- Générer un changement politique du plaidoyer à l'accès : le Bangladesh (renforcement d'une chaîne d'approvisionnement faible)
- Du plaidoyer à l'accès : le partenariat au Ghana pour le choix
- Du plaidoyer à l'accès : la Tanzanie, comment rehaussez-vous la priorité politique pour la planification familiale?

Apprentissage en autonomie : Ressources éducatives

IPPF

IPPF a un grand nombre de ressources sur son site Web pour les jeunes et les adolescents qui comportent 32 vidéos, 27 publications, 11 rapports, 7 guides et de nombreux outils. Nous recommandons que vous commenciez par visionner deux vidéos [Youth lead the way! Advocating for sexual and reproductive rights](#) (Les jeunes montrent le chemin ! Plaidoyer pour les droits sexuels et reproductifs) et [IPPF youth advocacy: Parliamentary presentation](#) (Plaidoyer IPPF des jeunes : présentation parlementaire) disponibles sur le site et par la lecture de ces trois publications qui seront pertinentes pour votre travail au Conseil.

1. [Want to change the world? Here's how... Young people as advocates](#) (Vous voulez changer le monde ? Voici comment... les jeunes comme défenseurs)
2. [Participate: The voice of young people in programmes and policies](#) (Participez : la voix des jeunes en matière de programmes et de politiques)
3. [Springboard: A hands-on guide to developing youth-friendly centers](#) (Tremplin : un guide pratique pour créer des centres adaptés aux jeunes)

Lorsque vous aurez le temps, lisez le plus de ressources possible. Celles-ci portent sur les droits sexuels, la contraception, le plaidoyer, l'égalité des sexes, la santé des femmes, l'avortement, l'action humanitaire, et le VIH/SIDA, tout ce qui concerne les jeunes et les adolescents.

Un autre ensemble de ressources de l'IPPF pertinentes à votre travail sont les publications IPPF liées à la gouvernance. Nous vous recommandons de les garder à portée de main et de les consulter aussi souvent que nécessaire. Celles-ci vous seront très utiles dans votre rôle en tant que nouveau membre du Conseil.

1. [Code de bonne gouvernance de l'IPPF](#)
2. [Manuel de bonne gouvernance de l'IPPF](#)
3. [Normes et responsabilités de membre de l'IPPF](#)
4. [Cadre stratégique de l'IPPF \(2016-2022\)](#)
5. [Manuel de suivi et évaluation de l'IPPF](#)

Projet LMG

Le Projet LMG (<http://www.lmgforhealth.org/>) a publié des ressources qui sont utiles pour les personnes qui jouent un rôle de gouvernance et de direction dans les organisations de prestation de services de santé. Ces ressources peuvent être téléchargées gratuitement sur le site de LMG. Nous recommandons le livre [Leaders Who Govern](#) (Les leaders qui gouvernent) et les [governance guides](#) (guides sur la gouvernance) comme référence.

Leaders Who Govern - Les leaders qui gouvernent

Cet ouvrage est conçu pour vous aider à explorer, adapter, développer, maîtriser, soutenir, et appliquer les pratiques de bonne gouvernance dans le contexte de la santé. Les principes et les pratiques que vous trouverez dans ce livre s'appliquent également aux associations membres de l'IPPF. En appliquant ces principes et pratiques, vous serez en mesure de soutenir une meilleure

prestation de services de SSR et d'avoir un plus grand impact sur la santé. Vous pouvez les télécharger sur www.leaderswhogovern.org ou <http://www.msh.org/resources/leaders-who-govern>

Guides sur la gouvernance

1. Amélioration continue de la gouvernance pour le renforcement des systèmes sanitaires

La bonne gouvernance implique la recherche constante de meilleurs résultats et d'une meilleure efficacité. Elle nécessite un intérêt et un engagement pour une amélioration continue. Dans ce guide, vous apprendrez les actions que vous pourriez introduire dans votre organisation pour améliorer sa gouvernance continuelle et à long terme.

2. Cultiver la responsabilité pour le renforcement des systèmes de santé

Lorsqu'on renforce la responsabilité, l'opportunité pour la corruption est diminuée et les résultats bénéfiques du système sanitaire – par exemple réactivité, équité, et efficacité augmentent. Ce guide - Renforcement de la Responsabilité Pour un Renforcement des Systèmes de Santé – explore les neuf domaines de renforcement de responsabilité, et aussi offre une variété des outils et des ressources pour soutenir les activités dans ces neuf domaines.

3. Intéresser les parties prenantes au renforcement des systèmes de santé

Il existe de multiples raisons pour coopérer avec les diverses parties prenantes. Elles peuvent offrir une meilleure perspective pour définir avec plus de précision les défis actuels. La participation à la définition des problèmes améliore la qualité des solutions et accroît la volonté des parties prenantes d'aider à définir des moyens pratiques pour mettre en œuvre ces solutions. Elle favorise également l'appropriation de la décision et la volonté d'évaluer et d'améliorer les résultats. Dans ce guide, vous explorerez les actions que les instances de gouvernance et les dirigeants qui gouvernent peuvent adapter à leurs réalités particulières et comment mobiliser les parties prenantes de leur organisation.

4. Gestion des ressources pour le renforcement des systèmes de santé

L'intendance est l'utilisation éthique des ressources commune dans la poursuite de résultats financièrement efficaces. Ce guide explore la nature de la pratique de gestion des ressources limitées (humaines, financières, politiques et technologiques), et des principes et activités qui permettront de renforcer la capacité de votre organisation dans une telle gestion.

5. Définition d'une orientation stratégique partagée pour le renforcement des systèmes de santé

Les dirigeants qui gouvernent déterminent la direction stratégique et les politiques de l'organisation pour qu'elle remplisse sa mission, atteigne ses buts et ses objectifs. Dans ce guide, vous apprendrez comment définir la direction stratégique commune de votre organisation en travaillant avec vos parties prenantes et surtout comment la réaliser en travaillant toujours avec les parties prenantes.

BoardSource

BoardSource (<https://www.boardsource.org/>) est une organisation aux États-Unis dotée de plus de 25 ans d'expérience pratique de travail avec les instances de gouvernance à but non lucratif ; elle soutient une communauté de plus de 100 000 leaders d'organisation à but non lucratif. Elle dispose d'outils et de ressources destinées aux organisations à but non lucratif cherchant à renforcer l'efficacité

et l'impact de leur direction au niveau des membres du conseil. Nous vous recommandons pour lecture les PDF suivants lorsque vous commencerez votre fonction de membre du Conseil.

Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards (Les dix principales responsabilités de conseils d'organisation à but non lucratif)

Examine les responsabilités principales d'un conseil.

Board Fundamentals: Understanding Roles in Nonprofit Governance (Principes d'un conseil : comprendre les rôles en matière de gouvernance d'organisations à but non lucratif)

Discussion sur le concept de gouvernance, et un regard en profondeur sur les rôles et les responsabilités du conseil et des personnes participant à la gouvernance.

Financial Responsibilities of Nonprofit Boards (Les responsabilités financières de conseils d'organisations à but non lucratif)

Utilise un langage non technique pour aider les membres du conseil à comprendre leurs responsabilités de supervision financière et à appréhender des données financières clés.

Boardroom Chemistry: Getting Your Board to Govern as a Team: A BoardSource Toolkit (L'alchimie des salles de réunion de conseil, ou comment amener le conseil à gouverner en équipe : une boîte à outils BoardSource)

Tous les conseils sont aux prises avec la dynamique de groupe. Cette trousse contient 24 outils conçus pour vous aider à faire fonctionner votre conseil de manière plus efficace en se concentrant sur la composition du conseil, sa structure, les obstacles culturels et comportementaux et les façons de faire participer des membres du conseil détachés.

Meeting, and Exceeding Expectations: A Guide to Successful Nonprofit Board Meetings (Satisfaire et surpasser les attentes : un guide pour des réunions efficaces du conseil des organisations à but non lucratif)

Vous aide à analyser vos réunions et à les améliorer. Ce guide pose des questions critiques, fournit des réponses faciles à mettre en œuvre, et propose des outils

Culture of Inquiry: Healthy Debate in the Boardroom (Culture de recherche : débat sain dans la salle de réunion du conseil)

Discussion sur la façon de créer une culture de recherche dans la salle de réunion, en soulignant le respect mutuel et un débat constructif qui mène à une prise de décision saine et partagée.

Driving Strategic Planning: A Nonprofit Executive's Guide (Diriger la planification stratégique : un guide pour les directeurs des organisations à but non lucratif)

Des informations essentielles sur les définitions et les avantages de la planification stratégique, les étapes de la planification stratégique réussie, les rôles des participants, et ce à quoi le plan devrait ressembler une fois rempli.

Strategic Planning Understanding the Process: A BoardSource Toolkit (Comprendre le processus de la planification stratégique : une boîte à outils BoardSource)

Les 21 outils téléchargeables de ce PDF vous guident à travers le processus de planification stratégique et vous aident à définir la bonne approche pour la planification de votre organisation. Vous trouverez des conseils pratiques et des techniques éprouvées.

New Voices at the Table: Welcoming the Next Generation of Board Leaders: A BoardSource Toolkit (Nouvelles voix autour de la table : bienvenue à la prochaine génération de leaders du conseil : une boîte à outils BoardSource)

Décrit les difficultés et les possibilités inhérentes au recrutement des membres jeunes du conseil.

Identifier les ressources qui correspondent à ces sujets	
1. _____	Comment explorer, adapter, développer, maîtriser, soutenir, et appliquer les pratiques de bonne gouvernance dans le contexte de la santé.
2. _____	Apprendre à aider les membres du conseil à comprendre leurs responsabilités de supervision financière et à appréhender des données financières clés.
3. _____	Comment mobiliser des ressources pour l'obtention de résultats financièrement efficaces et renforcer les ressources humaines, financières, politiques et technologiques de votre organisation.
4. _____	Aider à analyser les réunions et les améliorer avec des réponses et des outils faciles à mettre en œuvre.

- Réponses :**
1. Leaders Who Manage - Les leaders qui dirigent
 2. Financial Responsibilities of Nonprofit Boards - Les responsabilités financières de conseils d'organisations à but non lucratif
 3. Gestion des ressources pour le renforcement des systèmes de santé) Meeting, and Exceeding Expectations: A Guide to Successful Nonprofit Board Meetings (Satisfaire et surpasser les attentes : un guide pour des réunions efficaces du conseil des organisations à but non lucratif)
 - 4.

Suggestions d'activités facultatives

1. Échange d'idées sur les compétences nécessaires pour être un membre efficace d'un Conseil
2. Jeu de rôle sur les comportements désirables et indésirables des membres du Conseil en tant que représentant de la jeunesse, d'un point de vue des communications et des relations avec les médias, et en tant que mentor ou filleul
3. Réflexions en petits groupes sur quelles plates-formes de médias sociaux et quelles méthodes les membres jeunes devraient utiliser pour se connecter avec les jeunes
4. Études de cas de membres jeunes efficaces
5. Échange d'expériences par les membres du Conseil qui ont été efficaces dans l'art de parler en public, l'utilisation des médias sociaux, le mentorat, etc.
6. Lecture silencieuse, suivie par les réflexions des participants et questions-réponses
7. Utilisation d'images visuelles, de diagrammes et d'exercices vidéo pour mettre en évidence les objectifs clés de l'apprentissage
8. Production de chansons, affiches, et/ou poèmes
9. Utilisation de cartes pour le classement et l'établissement des priorités ; demander aux participants d'écrire individuellement sur des cartes les ressources éducatives auxquelles ils aimeraient avoir accès. Écrire les réponses sur un tableau à feuilles, en notant le nombre de fois qu'une ressource donnée est mentionnée. Établir les priorités.
10. Plan d'action personnel ; demander aux participants de noter ce qu'ils comptent faire dans les six prochains mois pour améliorer leur état de préparation et les compétences pour être des membres efficaces du Conseil
11. En séance plénière, s'accorder sur des mesures concrètes qui pourraient être prises par des membres jeunes
12. Résumé de l'activité par une présentation PowerPoint



Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil

Module 7: Sujets spécialisés



Objectif général du module

S'assurer que les participants comprennent comment interpréter les états financiers et gérer les risques dans une organisation.

Objectifs spécifiques du module

À la fin du module, les participants seront en mesure de :

1. comprendre et décrire quatre types de comptes différents et les types d'informations qu'ils contiennent
2. lister le contenu du rapport du vérificateur
3. illustrer les risques pour l'organisation et évaluer et hiérarchiser ces risques en fonction de la probabilité d'occurrence et du coût pour l'organisation
4. apprécier et décrire les différentes méthodes disponibles pour atténuer et gérer les risques

Structure du module

1. Activité 3 : Interpréter les états financiers
2. Activité 3 : Les Questions fréquemment posées sur les états financiers
3. Activité 4 : Gestion des risques

Structure illustrative du module

Durée totale : 2 heures et 15 minutes

Activité	Durée
1 Correction du devoir	30 minutes
2 Exercice individuel « Comprendre les états financiers »	60 minutes
3 Travail de groupe sur la « gestion des risques »	45 minutes
4 Clôture	

Instructions aux facilitateurs

1. **Activité 1** : Correction du devoir donné sur le mentorat (30 minutes)
 - a. Commencer la session en favorisant un dialogue et demandant : qui est un mentor et pourquoi il peut être utile d'attribuer des mentors aux nouveaux membres du Conseil ?
 - b. Résumer les réponses et inviter le groupe à réfléchir sur ce qu'il faut faire et ne pas faire dans une relation de mentorat
 - c. Utiliser deux tableaux et inscrire sur l'un le titre « Mentor » et sur l'autre le titre « filleul ». Faire deux colonnes sur chaque feuille des tableaux et inscrire dans la première colonne « À faire » et dans la seconde colonne « À ne pas faire ».
 - d. Faciliter une réflexion en plénière sur ce que mentors et filleuls doivent faire et ne pas faire et prendre des notes sur les deux tableaux en conséquence.
2. **Activité 2** : Exercice individuel « Comprendre les états financiers » (60 minutes). Les apprenants feront référence à **l'Activité 2 : interpréter les états financiers** et **l'Activité 2 : questions fréquemment posées sur les états financiers**.
 - a. Lire à haute voix en séance plénière la section « Interprétation des états financiers » aux pages 155-156 et demander à chaque participant de lire un paragraphe (15 minutes)

- b. Poser des questions pour vérifier que les participants comprennent et lever les doutes au besoin (15 minutes)
 - c. Donner aux participants 10 minutes pour achever individuellement l'exercice sur le bilan à la fin de **l'Activité 2**
 - d. Leur demander de discuter leurs réponses en groupe de deux (10 min)
 - e. Leur permettre de partager leurs réponses en plénière et apporter des corrections le cas échéant (10 minutes)
- 3. Activité 3 : Travail de groupe sur la « gestion des risques » (45 minutes).** Les apprenants feront référence à **l'activité 3 : Gestion des risques**
- a. Diviser le groupe en quatre équipes et donner à chacun d'eux une catégorie de risques auquel l'organisation pourrait être confrontée : le risque financier, le risque stratégique, le risque de danger et le risque opérationnel
 - b. Leur demander de lire la « Gestion des risques » aux pages 160-162
 - c. Après avoir compris les différents types de risques, chaque équipe doit identifier trois exemples de risques dans la catégorie qui lui a été donnée, expliquer le risque, et proposer des mesures visant à prévenir le risque de se produire ou la manière de l'atténuer
 - d. Donner aux participants 30 minutes pour identifier les exemples et les mesures à prendre ; les écrire sur une feuille de papier en indiquant la catégorie de risque qu'ils représentent
 - e. Placer les quatre feuilles de papier sur le mur et demander à chaque équipe de présenter brièvement les risques et les actions qu'ils ont identifiés
 - f. Clôturer la session en expliquant l'importance d'analyser les risques potentiels et de prendre des mesures préventives au lieu d'attendre qu'une crise éclate

Activité 2 : Interprétation des états financiers³⁸

Les états financiers sont la clé pour comprendre la situation financière de votre organisation. Ils aident à déterminer d'où vient l'argent et comment il a été dépensé.

Les états financiers ont pour objet de communiquer des informations aux utilisateurs. Ils fournissent aux utilisateurs des informations sur la répartition et l'utilisation des fonds, la source et le type de revenus, et la mesure dans laquelle les revenus ont été suffisants pour couvrir les dépenses. Ils fournissent également un aperçu sur la somme d'argent qui a été dépensée et à quelles fins, et la manière dont les besoins de trésorerie ont été satisfaits. Les états financiers aident le conseil dans ses prises de décisions.

De façon générale, les états financiers sont produits mensuellement pour examen par les décideurs. Les états financiers sont préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Il s'agit de la méthode comptable la plus couramment utilisée, qui déclare les revenus lorsqu'ils sont gagnés et les charges lorsqu'elles sont engagées. Pour être utile, l'information financière doit représenter fidèlement la situation financière de l'organisation à tout moment.

Comme tous les gouvernements et les entreprises, votre organisation doit préparer des états financiers annuels et les faire vérifier par un auditeur professionnel indépendant. Le processus de vérification veille à ce que des méthodes standard soient utilisées pour la comptabilisation des revenus, des dépenses, des actifs et des passifs. Comme les gouvernements, votre organisation doit rendre leurs informations financières accessibles au public.

Vous avez la responsabilité de vous informer et de soutenir des discussions constructives sur l'utilisation des fonds disponibles, ce qui implique la lecture et la compréhension des états financiers.

Les états financiers comportent les éléments ci-après :

1. État de la situation financière (Bilan)
2. État des activités (Compte de résultat)
3. Variation de la situation financière (Flux de trésorerie)
4. Notes afférentes aux états financiers

Le bilan donne un aperçu de la situation financière de l'organisation, à tout moment, mais surtout à une fin de mois ou fin d'année. Il est appelé le bilan parce que les actifs doivent être égaux (équilibre) aux passifs et capitaux propres ($A = P + CP$). Les actifs sont des éléments appartenant à une organisation. Les passifs sont des sommes dues par l'organisation. L'équité est la différence entre les actifs et les passifs. Les capitaux propres comportent deux parties, le résultat courant net, et le bénéfice ou la perte cumulée sur les périodes antérieures.

L'état de flux de trésorerie fait partie intégrante des états financiers émis par une entreprise et décrit les flux de trésorerie à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Il reflète la liquidité de l'organisation. Il met particulièrement l'accent sur les types d'activités qui créent et utilisent la trésorerie, qui sont les opérations, les investissements et le financement. Bien que l'état des flux de trésorerie soit généralement considéré comme moins critique que le compte de résultat et du bilan, il peut être utilisé

³⁸ Indigenous and Northern Affairs Canada, "Understanding and Interpreting Financial Statements," *Government of Manitoba*, (2015). http://www.gov.mb.ca/ana/publications/community/pubs/understanding_fin_stmts.pdf

pour déceler les tendances de la performance financière qui ne sont pas évidentes dans le reste des états financiers.

Le compte de résultat présente des informations qui permettent aux lecteurs de comparer les recettes et les dépenses réelles aux recettes et dépenses budgétaires. Cette déclaration montre l'excédent ou le déficit de l'exercice en cours.

Les notes afférentes aux états financiers sont très importantes pour comprendre les états financiers et pour fournir plus d'informations au-delà de ce qui est indiqué dans les données des états financiers. Les notes expliquent les pratiques comptables et fournissent des informations supplémentaires sur d'autres questions qui auront une incidence sur la situation financière de votre communauté.

Exercice A : Trouver le document financier correct qui correspond à chaque description.

1. _____	Un aperçu de la situation financière de l'organisation à tout moment.	Bilan
2. _____	Décrit le changement de la situation financière de l'organisation.	Compte de résultat
3. _____	Fournit plus d'informations pour expliquer les données financières dans les états.	État des flux de trésorerie
4. _____	Présente l'information comparant les revenus et les dépenses réelles des budgets.	Notes afférentes aux états financiers

Réponses :

1. Bilan
2. État des flux de trésorerie
3. Notes afférentes aux états financiers
4. Compte de résultat

Exercice : Le Bilan

Comme vous le savez, dans le bilan, l'organisation a des actifs et des passifs et des fonds à un moment donné. Les actifs sont des éléments ou de l'argent appartenant à une organisation. Les passifs sont des sommes dues par l'organisation et les fonds sont des dons accordés à l'organisation en argent ou en nature. Il est appelé le bilan parce que les actifs doivent être égaux (équilibre) à la somme des fonds et des passifs. En d'autres termes, les fonds et les passifs constituent la source de l'argent et les actifs constituent les domaines où l'argent est actuellement investi. Classer les concepts suivants dans la colonne appropriée :

- Soldes des fonds
- Comptes fournisseurs
- Comptes débiteurs
- Fonds d'inventaire
- Inventaires
- Charges à payer
- Investissements à court terme
- Trésorerie

Actif	Fonds et passif

Réponses :

Actif
Comptes débiteurs
Inventaires
Investissements à court terme
Trésorerie

Fonds et passif
Soldes des fonds
Fonds d'inventaire
Comptes fournisseurs
Charges à payer

Activité 2 : Questions fréquemment posées sur l'interprétation des états financiers³⁹

Quelles informations les états financiers fournissent-ils ?

Les états financiers indiquent ou fournissent :

- un excédent ou un déficit reporté d'année en année et la manière dont il change
- si les programmes sont exploités dans les limites des budgets et/ou des financements
- des informations de deux années afin de comparer les changements d'une année à l'autre

Comment puis-je savoir si notre organisation est en mesure de payer ses factures ?

Pour le savoir, examinez bilan et comparez les actifs courants au passif à court terme.

Les actifs courants sont des actifs à portée de main (à savoir les dépôts bancaires, les comptes débiteurs, etc.), qui représentent une source de fonds pour couvrir des dettes ou financer les opérations futures. Les passifs courants sont des dettes que l'organisation doit payer dans un avenir proche (par exemple, un an ou moins).

Si les actifs courants excèdent le passif, l'argent est susceptible d'être disponible pour payer les factures en supposant que les créances impayées sont collectées. Si les passifs courants sont plus importants, il pourrait y avoir des difficultés à payer les factures à temps.

Le bilan est un état détaillant les actifs et les dettes de l'organisation à une date donnée, à savoir à la fin de la période comptable à laquelle les états financiers se rapportent. Il s'agit d'informations historiques. Dans le cas de l'état financier annuel, par exemple, d'autres transactions ont eu lieu entre le moment de l'achèvement de l'audit et le moment où les résultats de l'audit ont été publiés, opérations susceptibles de modifier de façon significative la situation financière de l'organisation.

Comment savoir si notre organisation a un déficit ou un excédent et d'où ils proviennent ?

Il faudra regarder l'état des résultats et comparer les recettes totales aux dépenses totales. Lorsque les recettes sont supérieures aux dépenses, il y a un excédent ; si les recettes sont inférieures aux dépenses, il y a un déficit. Le total cumulé de plus d'une année sera soit un excédent soit un déficit. Ce montant apparaît dans la section « capital » du bilan.

Comment puis-je améliorer ma compréhension des états financiers ?

Si vous ne comprenez pas bien vos états financiers, posez des questions. La première personne à qui poser des questions sur la situation financière est votre DE ou directeur des finances. Deuxièmement, contactez le Président de votre conseil ou le Président du comité des finances et d'audit.

Troisièmement, contactez votre auditeur. Enfin, vous pouvez suivre une formation pour combler vos lacunes. Vous devez connaître l'état de vos finances à tout moment.

³⁹ Indigenous and Northern Affairs Canada, "Understanding and Interpreting Financial Statements," *Government of Manitoba*, (2015). http://www.gov.mb.ca/ana/publications/community/pubs/understanding_fin_stmts.pdf

Que dois-je rechercher lors de l'examen d'un compte de résultat ?

Normalement, des différences apparaissent entre les chiffres du budget et les chiffres réels. Le directeur financier devrait être en mesure d'expliquer les différences entre le montant des recettes attendues (budgétisé) et le montant réel reçu, ou entre les dépenses prévues au budget et les dépenses réelles.

Il peut y avoir des différences dans les cas suivants :

- Une transaction a lieu plus tard que prévu.
- Une erreur comptable a été commise en ce qu'une transaction a été attribuée au mauvais compte.
- Un événement inattendu qui n'avait pas été inclus dans le budget est survenu.
- Le budget sous-estime ou surestime un montant attendu.

Il n'est pas rare de voir de petites différences ; après tout, les budgets sont des estimations, mais il est bon de remettre en question les grands écarts pour comprendre si la situation a changé ou si des erreurs se sont produites, erreurs qui devront être corrigées.

Il faut également rechercher les grands changements qui surviennent au niveau d'une catégorie de produits ou de charges d'une année à l'autre. Encore une fois, le Directeur financier devrait être en mesure d'expliquer l'écart qui pourrait être dû à des changements au niveau des activités ou du financement, ou indiquer qu'une erreur comptable est survenue et doit être corrigée.

Quand les états financiers sont-ils vérifiés et qu'est-ce que le rapport de l'auditeur contient ?

Si l'exercice de votre organisation va du 1^{er} avril d'une année civile au 31 mars de la suivante, les audits devraient être achevés normalement au plus tard le 31 août. L'opinion d'audit, qui est au début des états financiers vérifiés, donne aux lecteurs l'information selon laquelle les comptes donnent ou ne donnent pas une image financière exacte.

Le travail de l'auditeur est de déterminer l'exhaustivité et l'exactitude des états financiers sur tous les aspects importants. De toute évidence, les auditeurs ne peuvent pas examiner toutes les transactions financières. Les auditeurs effectuent ces vérifications de documents financiers, comme ils le jugent nécessaire, afin de pouvoir fournir leur opinion professionnelle par écrit sur les états financiers. L'auditeur fournira soit une opinion sans réserve ou une opinion avec réserve lorsque l'information ne peut pas être vérifiée, les états financiers ne sont pas présentés de façon fidèle, ou les dossiers ne sont pas fournis pour l'audit.

Une opinion sans réserve signifie que les états financiers sont présentés fidèlement sur tous les aspects importants ou que les états financiers sont présentés fidèlement, mais ne sont pas, en eux-mêmes, un indicateur que l'organisation est bien gérée. Cela ne peut être déterminé que par une analyse des états financiers afin de déterminer les ressources financières dont l'organisation dispose et la manière dont elles sont utilisées pour répondre aux priorités de l'organisation.

Le rapport de couverture rédigé par l'auditeur indépendant qui accompagne les états financiers vérifiés contient des informations importantes. Le rapport détaille l'étendue de l'audit - ce que le vérificateur a examiné, pour quelle période, et conformément à quelles normes. Il comporte également l'avis de l'auditeur sur l'exactitude des états financiers. L'auditeur fournira une opinion sans réserve, avec réserve ou défavorable, ou une récusation d'opinion.

Activité 3 : Gestion des risques⁴⁰

La gestion des risques est un outil qui aide les organisations comme la vôtre à faire face à l'incertitude. Grâce à la discipline de la gestion des risques, une organisation examine son niveau de vulnérabilité par rapport à des pertes imprévues, puis élabore des stratégies soit pour éviter que les pertes ne se produisent, soit pour réduire les dommages et les frais quand elles se produisent. Une bonne gestion des risques veille à ce que de l'organisation dispose de suffisamment d'actifs pour mener à bien sa mission. Elle assure également que les actions de l'organisation ne nuisent pas à la population cliente qu'elle tente de servir, au grand public, ou aux employés et volontaires de l'organisation. Une bonne gestion des risques empêche également l'organisation de violer les lois du pays et les règlements des donateurs. Les organisations sans plan de gestion des risques sont vulnérables face aux événements qui pourraient entraîner des coûts astronomiques pour leurs activités ou fermer leurs opérations.

Toute organisation doit élaborer un plan de gestion des risques et le revoir chaque année. L'organisation devrait également revoir son plan si elle effectue un changement important au niveau du type d'activités qu'elle exerce, ou lors de l'acquisition d'une propriété, ou d'un autre actif important.

Le paysage des risques de votre organisation

Ci-dessous figurent quelques-uns des risques auxquels votre organisation pourrait faire face à un moment donné.

Risques financiers

- Réduction au niveau des financements des donateurs
- Baisse des dons de charité
- Coût des fonds (le risque lié aux taux d'intérêt)
- Risque lié au marché d'investissement
- Utilisation des fonds affectés à des fins autres que l'intention originale

Risques liés à la stratégie

- Défis juridiques liés au statut d'organisation à but non lucratif
- Perte de réputation
- Risques macroéconomiques
- Relations avec les parties prenantes/donateurs et autres

Risques liés au danger

- Erreurs et omissions d'ordre professionnel
- Préjudice ou tort à des tiers
- Accidents du travail
- Dommages matériels
- Responsabilité environnementale
- Malhonnêteté des employés
- Agents pathogènes d'origine alimentaire
- Risque lié aux voyages et à la sécurité
- Terrorisme
- Utilisation des véhicules personnels ou loués
- Passifs d'événements spéciaux

Risques opérationnels

- Résilience d'affaires
- Respect de la réglementation
- Décisions de gestion
- Insuffisance des contrôles internes
- Sécurité de l'information
- Insolvabilité de l'assureur
- Responsabilité des médias
- Responsabilité de l'inconduite sexuelle
- Roulement de personnel
- Planification de la relève
- Utilisation entrepreneurs/fournisseurs extérieurs

⁴⁰ Adapted from A Nonprofit's Guide to Risk Management and Insurance and What Your Organization Needs to Know about Insurance and Risk Management in a publication titled Forging Youth-Adult Partnerships on the Board. (D.C. Bar Pro Bono Program (now D.C. Bar Pro Bono Center) (revised 2013, 2015)

Voici les trois étapes fondamentales que chaque organisation doit suivre afin d'élaborer un plan de gestion des risques :

1. Évaluer les risques de l'organisation
2. Élaborer et mettre en œuvre un plan visant à atténuer ces risques dans la mesure du possible
3. Obtenir une assurance pour aider à payer les frais en cas de sinistre

Évaluer les risques

La première étape dans la gestion des risques consiste à les identifier. La tâche fondamentale pour l'évaluation des risques consiste à identifier toutes les actions et les relations d'une organisation qui pourrait mal tourner. Commencez par examiner toutes les actions que votre organisation doit accomplir afin de mener sa mission à bien. Pour toutes les actions de votre organisation, il existe la possibilité qu'un événement imprévu ou une erreur puisse se produire, mettant vos ressources et vos biens en péril. Quelques exemples sont les blessures physiques, les risques commerciaux, et le préjudice pour le patient au cours de la prestation des soins de santé.

Atténuer les risques

L'atténuation des risques est une stratégie qui permet à une organisation de se concentrer sur les mesures qu'elle peut prendre pour prévenir les accidents et pour réduire le potentiel de pertes futures. Une stratégie d'atténuation des risques doit inclure à la fois des précautions physiques et les procédures administratives que l'organisation peut prendre pour réduire son exposition au risque.

Un point de départ fondamental pour une atténuation des risques est que le conseil et la direction doivent bien s'informer de toutes les règles qui régissent l'organisation à but non lucratif et ses activités. Ces règles ou règlements peuvent se trouver dans les contrats, les contrats de location, les conditions d'octroi de licences et d'accréditation, le droit pénal et fiscal, ainsi que dans les lois nationales régissant les organisations à but non lucratif. Ce processus éducatif permettra d'identifier les zones de risque dont l'organisation peut ne pas avoir connu l'existence, ainsi que d'améliorer la conformité de l'organisation à la loi.

Une approche en matière d'élaboration d'un plan d'atténuation pour faire face à chaque risque identifié est de classer et de hiérarchiser le danger que chaque risque pose. Considérez ces quatre catégories de risque.

1. Incident de faible risque se produira/Faible coût si l'incident se produit
2. Incident de risque élevé se produira/Faible coût si l'incident se produit
3. Incident de faible risque se produira/Coût élevé si l'incident se produit
4. Incident de risque élevé se produira/Coût élevé si l'incident se produit

S'assurer contre les risques

Les risques peuvent être atténués, mais en aucun cas éliminés. Des accidents se produiront malgré tous les efforts d'une organisation pour les prévenir. Pour cette raison, une organisation doit obtenir une assurance pour transférer son risque de perte vers la compagnie d'assurance. Cependant, tous les risques ne peuvent être assurés, et toutes les politiques d'assurance comporteront quelques lacunes. En conséquence, il est important de bien comprendre les termes de votre couverture d'assurance. Votre organisation devrait toujours lire ses polices d'assurance à la lumière de ses risques et obtenir une assurance qui couvre suffisamment, efficacement et économiquement ses risques.

L'assurance commerciale est un outil valable de financement des risques mieux utilisé en combinaison avec d'autres stratégies pratiques de gestion des risques, notamment :

1. Prévention et réduction : pour parer et atténuer les sources de perte
2. Transfert : à travers une assurance qui dévie les risques vers d'autres parties
3. Rétention : absorber un niveau de perte qui est raisonnablement prévisible et abordable

Dans le cadre de la gestion globale des risques, l'assurance devient en fait une solution de dernier recours utilisée pour financer les risques qui ne peuvent être entièrement évités, réduits, transférés ou conservés.

Quels sont certains des risques auxquels votre organisation fait face ? Comment allez-vous évaluer, atténuer et vous assurer contre ces types de risques ?

Suggestion d'activités facultatives

1. Discussions en petits groupes sur les quatre principaux types de comptes et les types d'informations qu'ils contiennent
2. Jeu de rôle sur un conseil qui s'y connaît en interprétation des états financiers et un conseil qui ne s'y connaît pas bien
3. Faire un brainstorming sur ce qu'il faut rechercher dans les quatre états financiers de base
4. Réflexions en petits groupes sur ce qu'il faut rechercher dans le rapport du vérificateur
5. Études de cas d'un conseil qui a réussi dans la gestion des risques
6. Partage d'expérience par un membre du Conseil expérimenté en matière de finances
7. Lecture silencieuse, suivie par les réflexions des participants et questions-réponses
8. Utilisation d'images, de diagrammes et d'exercices vidéo pour mettre en évidence les objectifs clés de l'apprentissage
9. Production de chansons, d'affiches, et/ou de poèmes
10. Utilisation de cartes pour classer et établir la liste des priorités ; demander aux participants d'écrire individuellement sur les cartes les risques auxquels leur organisation peut faire face. Résumer les réponses sur un tableau de conférence en notant le nombre de fois qu'un risque donné est mentionné. Établir la liste des priorités. Demander aux participants d'identifier les mesures d'atténuation
11. Planification de l'action personnelle ; demander aux participants de noter ce qu'ils comptent faire dans les six prochains mois pour améliorer leur état de préparation et les compétences en matière de surveillance des finances et de gestion des risques
12. En plénière, s'accorder sur des mesures concrètes qui pourraient être prises par les membres du Conseil
13. résumé de l'activité à l'aide d'une présentation PowerPoint




Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil



Guide d'orientation de l'IPPF pour les membres du Conseil




Module 1: Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil - Que peuvent faire les jeunes?

- 1.1 Objectifs d'apprentissage
- 1.2 Ordre du jour
- 1.3 Pourquoi avoir les jeunes au sein de l'instance de gouvernance
- 1.4 Différentes formes de participation
- 1.5 Compétences requises aux jeunes pour réussir comme membres du Conseil
- 1.6 Conseils pratiques pour les jeunes membres du Conseil
- 1.7 Trouvez votre niche
- 1.8 Évaluez votre état de préparation

Module 1: Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil - Objectifs d'apprentissage

A la fin du module, les participants seront en mesure de:

1. D'apprécier le bien-fondé d'avoir des jeunes dans l'instance de gouvernance et de l'expliquer
2. Reconnaître les différentes formes de participation des jeunes membres
3. Prévoir les compétences acquises par les jeunes à travers leur participation au Conseil
4. Enumérer les compétences requises aux jeunes pour réussir en tant que membres du Conseil

Module 1: Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil - Objectifs d'apprentissage

A la fin du module, les participants seront en mesure de:

5. Illustrer ce que les jeunes membres du Conseil peuvent faire pour réussir leur service au sein du Conseil
6. Classifier les différents rôles que les membres du Conseil peuvent assumer et identifier ceux avec lesquels ils sont plus confortables
7. Autoévaluer leur état de préparation pour réussir leur service au sein du Conseil et assurer une représentation significative aux jeunes

Module 1: Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil - Ordre du jour

Durée totale : 2 heures 30 minutes	
Activité	Durée
1. Introduction des objectifs d'apprentissage et grandes lignes	10 minutes
2. Discussion sur le bien-fondé de la participation des jeunes membres au sein de l'instance de gouvernance	20 minutes
3. Cas des scénarios sur les différentes formes de participation du jeune membre	1 heure 15 minutes
4. Brainstorming sur les compétences acquises et requises pour la composition du Conseil	30 minutes
5. Réflexion individuelle	15 minutes
6. Clôture	

Pourquoi avoir les jeunes au sein du Conseil?

- Avantages pour les membres jeunes,
- Avantages pour les membres adultes
- Avantages de l'organisation
- Avantages pour la société

Pensez à la manière de le faire?
Pouvez-vous donner un exemple?

L'échelle de participation des jeunes au Conseil



Compétences acquises par les jeunes à travers leur participation au Conseil

- Prise de décision en groupe
- Plaidoyer
- Questions de priorisation
- Parler en public
- Relation avec les médias
- Confiance en soi
- Compréhension des procédures formelles de réunion
- Connaissance du domaine (Santé sexuelle et Reproductive)

Connaissance et compétences requises par les jeunes pour réussir leur service en tant que membres du Conseil

1. Informations générales de base sur l'organisation
2. Procédures formelles de réunion
3. Conventions, règles et stratégies dans la prise de décision de groupe
4. Rôle décisionnel assuré par les Conseils et Comités.
5. Interprétation des états financiers

Connaissance et compétences requises par les jeunes pour réussir leur service en tant que membres du Conseil

6. Gestion des risques
7. Définition de la direction stratégique
8. Fonctions de suivi et de surveillance
9. Relations avec les médias
10. Parler en public

Conseils aux membres jeunes du Conseil

- Avoir confiance en soi-même
- Trouver des alliés
- Être un leader
- Rester intéressé et curieux
- Être présent
- Utiliser le pouvoir que vous avez

Conseils aux membres jeunes du Conseil

- Faire quelque chose pour le Conseil
- Créer une base de soutien pour vous
- Parler de votre rôle de leadership
- Se détendre, s'amuser et être soi-même
- Apprécier les alliés adultes
- Poser des questions

Trouver votre niche



13

Évaluer votre état de préparation

#	Éléments de la liste de vérification	Oui	Non
1	AI-je la motivation, la capacité, et la connaissance pour y consacrer le temps requis afin de comprendre les enjeux au sein du Conseil ?		
2	Suis-je conscient de la description de mon poste et de ce que le Conseil attend de moi ?		
3	Est-ce que le Conseil m'a communiqué les objectifs spécifiques qu'il a pour moi en tant que membre jeune ?		
4	AI-je identifié ou ai-je bénéficié de l'affectation d'un mentor pour mon rôle au sein du Conseil ?		
5	AI-je la motivation, la capacité et les connaissances requises pour contribuer au sein du Conseil ?		
6	Est-ce que je travaille à connaître chaque membre du Conseil au niveau social ?		
7	Suis-je au courant de l'ordre du jour écrit et non écrit et du déroulement des réunions du Conseil ?		

14

Évaluer votre état de préparation

#	Éléments de la liste de vérification	Oui	Non
8	Puis-je prouver ma volonté d'apprendre à travers mes paroles et mes actions ?		
9	Suis-je conscient des besoins, des positions publiques et des opinions des jeunes que je représente ?		
10	AI-je la motivation, la capacité et les connaissances pour correspondre avec la communauté et les groupes que je représente par rapport à mes activités de gouvernance ?		
11	AI-je la motivation, la capacité et les connaissances pour assumer des rôles de leadership au sein des comités et/ou au sein du Conseil lorsque cela est possible ?		
12	Suis-je disposé à poser les questions qui me donnent la notion et la compréhension des activités du Conseil ?		
13	Suis-je disposé à donner de mon temps et de mon attention à toutes les questions du Conseil plutôt que celles qui m'attirent ou affectent ceux que je représente ?		
14	Le Conseil membre-L4 se reconnaissent pour le bon travail que j'accomplis ou que j'ai en à accomplir ?		
15	Est-ce que j'assure l'encadrement d'autres potentiels jeunes qui peuvent me remplacer ?		

15



LEADERSHIP, MANAGEMENT & GOVERNANCE PROJECT

Module 2: Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil - Que peuvent faire les membres adultes ?

- 1.1 Objectifs d'apprentissage
- 1.2 Ordre du jour
- 1.3 Partenariat jeune-adulte
- 1.4 Adultisme
- 1.5 Adultes comme des alliés
- 1.6 Conseils pratiques pour les membres adultes du Conseil
- 1.7 Liste de vérifications pour les membres adultes

16

Module 2: Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil - Objectifs d'apprentissage

A la fin du module, les participants seront en mesure de:

1. Comprendre et expliquer les concepts de partenariats jeune-adulte et l'adultisme
2. Identifier les comportements d'adultisme et comment les éviter
3. Illustrer et recommander comment les membres adultes peuvent être des alliés des membres jeunes

17

Module 2: Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil - Objectifs d'apprentissage

A la fin du module, les participants seront en mesure de:

4. Examiner et recommander au Président du Conseil et au Conseil ce qu'ils peuvent faire pour favoriser les contributions des membres jeunes
5. Autoévaluer l'état de préparation des membres adultes pour travailler efficacement avec les membres jeunes

18

Module 2: Créer un partenariat jeune-adulte au sein du Conseil – Ordre du jour

Durée totale : 2 heures 30 minutes

Activité	Durée
1. Correction des devoirs et introduction du module	30 minutes
2. Activité de cartes pour classer l'adultisme	30 minutes
3. Préparation aux jeux de rôle	30 minutes
Présentation sur deux scénarios de jeux de rôle	30 minutes
4. Brainstorming sur ce que les adultes peuvent faire pour être les alliés des jeunes	30 minutes
5. Clôture	

19

Partenariat jeune-adulte

- Les jeunes et adultes travaillent en partenariat pour développer, mettre en œuvre et évaluer les programmes.
- Il s'agit d'une voie à double sens, où les jeunes et adultes apprennent les uns des autres.

20

Adultisme

L'adultisme se réfère à l'ensemble des comportements et attitudes qui découlent de l'hypothèse que :

- Les adultes sont mieux que les jeunes
- Ils disposent du droit d'agir sur les jeunes sans leur accord
- Les jeunes ne sont pas respectés

21

Adultisme

L'adultisme se réfère à l'ensemble des comportements et attitudes qui découlent de l'hypothèse que :

- Les jeunes sont moins importants et dans une certaine mesure, inférieurs aux adultes.
- L'on ne peut faire confiance aux jeunes pour se développer correctement, donc, on doit les enseigner, discipliner, exploiter, punir et guider dans le monde des adultes.

22

Adultes comme les alliés

- Respectent véritablement les idées venant des jeunes
- Donnent des encouragements et un mentorat
- Fournissent les ressources pour les activités
- Écoutent attentivement ce que les jeunes ont à dire
- Promeuvent la participation active des jeunes
- Assistent les jeunes à s'organiser
- Encouragent la pensée critique

23

Conseils pratiques pour les membres adultes

1. Avoir un sens de l'humour
2. Ne jamais croire qu'ils ne disposent pas d'un point de vue sur une question
3. Visiter leur monde et explorer
4. Parler aux jeunes membres avec un grand respect
5. Laisser les jeunes s'en occuper
6. Permettre aux jeunes membres de faire face aux difficultés

24

Conseils pratiques pour les membres adultes

7. Être reconnaissant envers les jeunes membres
8. Être ouvert envers vous-même
9. Être cohérent et engagé
10. Être persévérant
11. Renforcer vos relations grâce aux situations de crise

25

Conseils pratiques au Président du Conseil et au Conseil

- Surmonter les obstacles organisationnels
- Surmonter les obstacles personnels
- Créer un processus d'orientation robuste
- Développer des jeunes leaders
- Offrir une formation intergénérationnelle

26

Conseils pratiques au Président du Conseil et au Conseil

- Tenir des réunions réussies
- Favoriser le développement du partenariat jeune-adulte
- Élaborer un plan d'encadrement
- Pérenniser l'implication des jeunes

27

Liste de vérifications pour les membres adultes

#	Éléments de la liste de vérifications	Oui	Non
1	Le Conseil dispose-t-il de temps et de ressources pour s'engager à assurer une représentation effective des jeunes ?		
2	Le Conseil sait-il avec précision pourquoi il implique les jeunes dans la gouvernance ?		
3	Le Conseil est prêt-il à ajuster sa culture pour rendre les réunions conviviales aux jeunes ?		
4	Le Conseil a-t-il établi des critères de recrutement pour les nouveaux membres ? (ex : motivation, diversité, compétences, qualité des expériences précédentes, etc.)		
5	Existe-t-il un système de d'encadrement ?		

28

Liste de vérifications pour les membres adultes

#	Éléments de la liste de vérifications	Oui	Non
6	Le Conseil dispose-t-il d'un système permettant aux membres jeunes de former les nouveaux membres jeunes ?		
7	Les jeunes sont-ils impliqués dans tous les sujets, pas seulement ceux concernant leur groupe d'âge ?		
8	La culture du Conseil fait-elle la promotion de la discussion ouverte ?		
9	Tous les membres (y compris les jeunes) ont-ils le temps de prendre la parole lors des réunions ?		
10	Les jeunes membres influencent-ils sensiblement la gouvernance de l'organisation ?		

29

Liste de vérifications pour les membres adultes

#	Éléments de la liste de vérifications	Oui	Non
11	Existe-t-il un temps formel consacré au réseautage et au développement des relations avec les autres membres ?		
12	Les jeunes membres sont-ils encouragés à rester en contact avec leurs pairs par rapport à leur rôle de gouvernance ?		
13	Existe-t-il un environnement propice permettant aux jeunes d'exprimer leurs préoccupations en dehors des réunions ?		
14	Les adultes demandent-ils aux jeunes membres comment ils pourraient mieux travailler ensemble et prennent-ils au sérieux leurs recommandations ?		
15	Quand les membres jeunes sont confus au sujet d'une question, comment réagit le Conseil et comment les oriente-t-il vers l'information dont ils ont besoin ?		

30

Liste de vérifications pour les membres adultes

#	Éléments de la liste de vérifications	Oui	Non
16	Les opinions exprimées par les jeunes sont-elles de la même importance que celles des adultes ?		
17	Les membres du Conseil prennent-ils l'initiative de faire la connaissance de tous les membres (y compris les jeunes) du Conseil au niveau personnel ?		
18	Le Conseil offre aux jeunes une formation sur comment parler dans des groupes d'adultes ?		
19	Offrez-vous des formations pour les jeunes et les adultes sur les compétences en gouvernance ?		
20	Les jeunes membres ont-ils été formés à l'avance sur la manière de lire les états financiers ?		

31



Module 3: Responsabilités du Conseil et du membre du Conseil

- 1.1 Les objectifs d'apprentissage
- 1.2 Ordre du jour
- 1.3 Les sept principes de la gouvernance
- 1.4 Dix responsabilités fondamentales du Conseil

32



Module 3: Responsabilités du Conseil et du membre du Conseil

- 1.5 Responsabilités individuelles du membre du Conseil
- 1.6 Responsabilités du Conseil par rapport aux responsabilités de la direction
- 1.7 Méthodes de prise de décisions en groupe
- 1.8 Instruments d'auto-évaluation du Conseil

33

Module 3: Responsabilités du Conseil et du membre du Conseil – Objectifs d'apprentissage

A la fin de l'orientation, les participants seront en mesure de:

1. Découvrir, interpréter et expliquer les sept principes de la gouvernance et donner des exemples sur la manière de les mettre en pratique dans le fonctionnement au quotidien du Conseil
2. Découvrir, interpréter et expliquer les dix responsabilités fondamentales du Conseil
3. Découvrir, interpréter, et expliquer les responsabilités individuelles du membre du Conseil

34

Module 3: Responsabilités du Conseil et du membre du Conseil – Objectifs d'apprentissage

A la fin de l'orientation, les participants seront en mesure de:

4. Délimiter, comparer et nuancer les responsabilités du Conseil par rapport à celle de la direction
5. Comparer les avantages et désavantages des différentes méthodes de prise de décision en groupe
6. Autoévaluer l'état de préparation pour réussir son service au sein du Conseil

35

Module 3: Responsabilités du Conseil et du membre du Conseil – Ordre du jour

Durée totale : 2 heures 30 minutes

Activité	Durée
1 Examen des devoirs et introduction du module	20 minutes
2 Présentations sur les sept principes de la gouvernance	40 minutes
3 Activité de cartes pour classer les responsabilités du Conseil et celles de la direction	45 minutes
4 Réflexion individuelle et séance plénière	45 minutes
5 Clôture	

36

Sept principes de la gouvernance

1. L'instance de gouvernance veille à l'intégrité des membres et à la responsabilité collective
2. L'instance de gouvernance détermine la direction stratégique et les politiques de l'organisation
3. L'instance de gouvernance nomme et soutient le/la Directeur (trice) exécutif (ve)

37

Sept principes de la gouvernance

4. L'instance de gouvernance surveille la performance de l'organisation
5. L'instance de gouvernance veille assidûment sur la santé financière de l'organisation
6. L'instance de gouvernance est ouverte, réceptive et responsable
7. L'instance de gouvernance procède à des auto-évaluations et veille à son renouvellement

38

Dix responsabilités fondamentales du Conseil

1. Déterminer la mission et le but
2. Sélectionner le Directeur exécutif/Directeur général
3. Soutenir et évaluer le Directeur exécutif
4. Assurer une planification efficace
5. Faire le suivi et renforcer les programmes et services

39

Dix responsabilités fondamentales du Conseil

6. Assurer les ressources financières adéquates
7. Protéger les actifs et assurer la surveillance financière
8. Développer un Conseil compétent
9. Assurer l'intégrité légale et éthique
10. Améliorer l'image publique de l'organisation

40

Responsabilités individuelles du membre du Conseil

- Attentes générales
- Celles liées aux réunions
- Relations avec le personnel
- Éviter les conflits d'intérêt
- Responsabilités fiduciaires
- Levée de fonds
- Fonction d'ambassadeur

41

Responsabilités du conseil par rapport aux responsabilités de la gestion

- Gouvernance signifie élaboration de politique et de stratégie.
- Gestion signifie mise en œuvre de politique et de stratégie.

Relations entre l'instance de gouvernance et la direction

• Attribuer la direction de l'organisation • Sélectionner, valider et approuver le ds • Approuver les faits et politiques de l'organisation • Prendre des décisions importantes • Surveiller la performance de la direction et de l'organisation • Agir comme défenseur et répondant à l'extérieur en faveur des stratégies politiques de la levée de fonds et des relations avec les parties prenantes et la communauté	• Rôles de la direction • Gérer l'organisation conformément à l'orientation donnée par le Conseil • Tenir le Conseil informé • Rechercher les conseils de l'instance de gouvernance • Recommander les buts et politiques, avec à l'appui des informations le concernant • Fournir des rapports dans le contexte de la mission et de la vision stratégique et soumettre au Conseil des recommandations bien documentées • Soumettre dans les temps au Conseil des informations correctes, contextualisées, au sein d'un format de communication • Communiquer avec franchise et transparence • Être prompt à répondre aux demandes d'informations supplémentaires • Tenir le Conseil informé, soumettre des recommandations et modifier les membres du Conseil pour qu'ils contactent leurs réseaux à l'extérieur pour soutenir l'organisation
---	--

42

Méthodes de prise de décision en groupe

- Décision par autorité
- Contrôle de la minorité (un petit groupe décide)
- Contrôle de la majorité (par le vote)
- Consensus (tout le monde décide)

Réfléchir aux forces et faiblesses de chacune d'elles

43

Outils d'auto-évaluation du Conseil

Exemple 1:

- Source: Code de bonne gouvernance de l'IPPF
- Le questionnaire utilise le cadre de notation suivant:
- O Oui, nous faisons ce travail/cette activité
- I Insuffisant, en préparation, en train d'être envisagé
- N Non, nous n'avons pas encore commencé ce travail ou activité

	O	I	N
Les nouveaux membres du Conseil bénéficient-ils d'une connaissance élémentaire sur la structure de l'organisation et son fonctionnement?			
Le Conseil dispose-t-il d'un plan de visites aux sites de projets et autres points de prestations de service?			
Les nouveaux membres du Conseil ont-ils bénéficié d'une connaissance basique sur l'environnement externe de SSRD dans lequel opère l'organisation			

44

Outils d'auto-évaluation du Conseil

Exemple 2

- Un mini questionnaire auto-évaluation pourrait ressembler à ceci :

Responsabilités	Nous faisons bien	Nous devons améliorer ceci	Actions / étapes suivantes
Déterminer la mission et le but			
Sélectionner le Directeur exécutif/Directeur général			
Soutenir et évaluer le Directeur exécutif			
Assurer une planification efficace			
Faire le suivi et renforcer les programmes et services			
Mobiliser les ressources financières adéquates			
Protéger les actifs et assurer la surveillance financière			
Développer un Conseil compétent			
Assurer l'intégrité légale et éthique			
Améliorer l'image publique de l'organisation			

45

Outils d'auto-évaluation du Conseil

Exemple 3

- Ci-dessous une forme type d'évaluation de la réunion du Conseil

#	Éléments	Oui	Non	Suggestion
1	La réunion a commencé à l'heure et a pris fin dans le temps			
2	La réunion a suivi l'ordre du jour			
3	L'ordre du jour a porté sur des questions réelles, importantes et pertinentes			
4	L'ordre du jour et les documents ont été distribués avant la réunion			
5	L'ordre du jour et ses documents distribués ont été utilisés pour préparer la réunion			
6	Le quorum était atteint lors de la réunion			
7	La salle de réunion était bien organisée pour la réunion			
8	Tous les membres ont participé activement			
9	Le Président a dirigé la réunion avec compétence			
10	Le Comité a couvert tous les points de l'ordre du jour de manière appropriée et objective			
11	J'ai pu contribuer avec ma compétence et mon expertise lors de la réunion			
12	J'ai quitté la réunion avec une idée claire de ce que j'ai à faire prochainement			

46



Module 4: Pratiques de gouvernance du Conseil

- 1.1 Objectifs d'apprentissage
- 1.2 Ordre du jour
- 1.3 Pratiques de bonne gouvernance
- 1.4 Cultiver la responsabilité

47



Module 4: Pratiques de gouvernance du Conseil

- 1.5 Engagement des parties prenantes
- 1.6 Établir une direction stratégique partagée
- 1.7 Surveillance des ressources
- 1.8 Fonctions de suivi et de surveillance

48

Module 4: Pratiques de gouvernance du Conseil objectifs d'apprentissage

A la fin de l'orientation, les participants seront en mesure de :

1. Décrire les pratiques de bonne gouvernance
2. Expliquer et donner des exemples de pratiques de bonne gouvernance et la façon dont elles s'appliquent à leur travail au sein du Conseil

49

Module 4: Pratiques de gouvernance du Conseil: Ordre du jour

Durée totale : 2 heures 30 minutes

Activité	Durée
1 Correction des devoirs	20 minutes
2 Lecture des pratiques de gouvernance	40 minutes
3 « Concours d'affiches » sur les pratiques de gouvernance	90 minutes
4 Clôture	

50

Pratiques clés de bonne gouvernance

1. La culture de la responsabilité
2. L'implication des parties prenantes
3. La mise en place d'une orientation stratégique commune
4. L'administration des ressources
5. L'amélioration continue de la gouvernance

51

Facteurs facilitant la bonne gouvernance

Pratique	Cultiver la responsabilité	Faire participer les parties prenantes	Déterminer une direction stratégique partagée	Administrer les ressources
Facteurs facilitants	• Ouverture et transparence • Confiance	• Inclusion et participation • La sensibilité au genre • Collaboration intersectorielle	• Leadership efficace • Bonne gestion	• Poursuite de l'efficacité et de durabilité
	• Compétences en leadership • Éthique et intégrité morale • Utilisation des informations, éléments de preuve et technologie • Évaluation des performances			

52

Cultiver la responsabilité

- Cultiver la responsabilité personnelle
- Entretenir la responsabilité entre parties prenantes
- Favoriser la responsabilisation interne de l'organisation
- Encourager la responsabilité des prestataires et travailleurs de santé

53

Cultiver la responsabilité

- Mesurer la performance
- Partager l'information
- Développer la responsabilité sociale
- Utiliser la technologie pour favoriser la responsabilisation
- Effectuer un suivi financier de manière intelligente

54

Implication des parties prenantes

Informar

- Mettre au courant les intervenants, membres de la communauté, et travailleurs de la santé, et les former sur les politiques de gouvernance de votre organisation.

Consulter

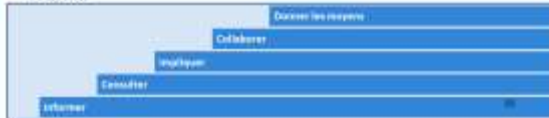
- Être à l'écoute des préoccupations des travailleurs de la santé et leur faire le retour d'information.

Impliquer

- Harmoniser avec les parties prenantes, membres de la communauté, et les travailleurs de la santé pour s'assurer que leurs préoccupations sont directement prises en compte dans les décisions de gouvernance.

Collaborer

- Travailler avec les personnes et les travailleurs de la santé en vue de proposer des solutions.



Mettre en place une orientation stratégique commune

Processus pour la mise en place d'une orientation stratégique

Question	Analyse
Où sommes-nous actuellement?	• Évaluation interne et externe
Où voulons-nous être?	• Vision • Mission et principes • Buts et objectifs
Comment y parvenir?	• Stratégie • Plan d'action
Comment mesurer notre progression?	• Mesures de performance • Contrôle et suivi • Évaluation

96

Mettre en place une orientation stratégique commune

Étapes du processus de planification stratégique:

1. Recueillir l'adhésion au processus de planification et mettre en place une équipe.
2. Procéder à une évaluation organisationnelle (analyse de l'environnement, évaluation de la situation).
3. Examiner ou créer, discuter et préciser la mission et la vision de l'organisation, et faire en sorte que ça agrée tout le monde.

57

Mettre en place une orientation stratégique commune

Étapes du processus de planification stratégique:

4. Développer des buts, stratégies et objectifs pour les trois à cinq ans à venir.
5. Préparer un plan d'action et l'approuver
6. Mettre en œuvre le plan stratégique, suivre son exécution, et en faire le rapport aux parties prenantes.

58

Administrer les ressources

L'instance de gouvernance devrait envisager de prendre des mesures dans les six domaines ci-après :

- Accroître et faire usage de manière judicieuse des ressources
- Pratiquer l'intégrité éthique et morale
- Renforcer les capacités de gestion
- Mesurer la performance
- Se servir d'informations, de données, et de la technologie dans la gouvernance
- Éliminer la corruption

59

Les Fonctions de suivi et contrôle

- L'instance de gouvernance a le devoir de faire le suivi des plans de l'organisation et de sa performance.
- Ce rôle de contrôle comprend :
 - Contrôle financier
 - Contrôle de la gestion
 - Contrôle de la qualité

60

Module 5: Procédures du Conseil

- 1.1 Objectifs d'apprentissage
- 1.2 Ordre du jour
- 1.3 Procédures du Conseil
- 1.4 Procédures du Conseil QFP
- 1.5 Glossaire des termes relevant de la procédure du Conseil
- 1.6 Conseils pratiques par rapport aux procédures du Conseil

Module 5: Pratiques de gouvernance du Conseil - Objectifs d'apprentissage

À la fin de l'orientation, les participants seront en mesure de:

- Apprécier la raison d'être des procédures du Conseil et d'expliquer pourquoi, dans leurs propres mots ;
- Reconnaître l'ordre des travaux des réunions du Conseil ;
- Identifier les étapes à suivre pour prendre une décision lors d'une réunion du Conseil ;

Module 5: Pratiques de gouvernance du Conseil - Objectifs d'apprentissage

À la fin de l'orientation, les participants seront en mesure de:

- Comprendre les procédures fondamentales du Conseil et les décrire ;
- Expliquer les termes des procédures fondamentales du Conseil ;
- Adopter et illustrer au moins une procédure de Conseil

Module 5: Pratiques de gouvernance du Conseil - Ordre du jour

Durée Totale : 3 heures	
Activité	Durée
1 Correction des devoirs	30 minutes
2 Lecture des étapes de la procédure de gouvernance et des questions fréquemment posées	30 minutes
3 Concours au sujet des procédures de gouvernance	30 minutes
4 Jeu de rôles à propos des réunions du Conseil	90 minutes
5 Clôture	

Procédures du Conseil

Ordre des travaux des réunions d'un Conseil

1. Ouverture de la séance (le président ouvre officiellement la réunion) ;
2. Appel nominal (le processus d'appel sur une liste de noms pour savoir qui est présent) ;
3. Présenter l'ordre du jour (une motion est présentée pour approuver l'ordre du jour) ;
4. Lecture du procès-verbal (de la réunion précédente) ;
5. Adoption du procès-verbal de la réunion précédente (une motion est présentée pour adopter le procès-verbal)

Procédures du Conseil

Ordre des travaux des réunions d'un Conseil

6. Rapports des comités (discussion sur de courts rapports présentés au président du Conseil par le comité du Conseil contenant des informations sur ses activités et ses recommandations en vue d'une prise de décisions) ;
7. Adopter les rapports du comité (après la présentation d'une motion pour adopter les rapports ou les propositions) ;
8. Questions laissées en suspens (de la réunion précédente) ;
9. Les questions nouvelles (de la réunion actuelle selon l'ordre du jour; des motions sont présentées pour approuver ou désapprouver la proposition, et des décisions sont prises après que chaque point à l'ordre du jour est examiné par le Conseil) ;
10. Levée de la séance (fin de la réunion).

Étapes suivies pour prendre une décision au cours d'une réunion d'un Conseil

- Motion
- Appui
- Discussion
- Reformuler la motion
- Vote

67

Questions fréquemment posées sur la procédure du Conseil

- Qu'est-ce qu'un ordre du jour?
- Que fait le président (la présidente) pendant une réunion?
- Lors d'une réunion, que signifie «questions générales»?
- Qu'est-ce qu'un procès-verbal?
- Que fait le secrétaire pendant une réunion?
- Quelles motions sont utilisées lors des réunions du Conseil?

68

Questions fréquemment posées sur la procédure du Conseil

- Qu'est-ce qu'une motion?
- Que signifie amender une motion?
- Que signifie engager une motion?
- Que signifie déposer une motion?
- Qu'est-ce qu'une motion de clôture?

Lire le glossaire des termes relevant de la procédure du Conseil

69

Conseils pratiques concernant la procédure du Conseil

- Introduction d'une motion
- Débat ou discussion sur la motion
- Vote d'une motion

70



Module 6: Développer les compétences des membres jeunes

- 1.1 Objectifs d'apprentissage
- 1.2 Ordre du jour
- 1.3 Développer la confiance en soi
- 1.4 Représenter les jeunes
- 1.5 Tisser des liens avec les jeunes
- 1.6 Conseils pratiques pour parler en public
- 1.7 Encadrement/Mentorat
- 1.8 Ressources éducatives

71

Module 6: Développer les compétences des membres jeunes – Objectifs d'apprentissage

À la fin du module, les participants seront en mesure de:

- Énumérer les compétences de base nécessaires pour réussir en tant que membres du Conseil ;
- Expliquer comment on renforce la confiance en soi ;
- Reconnaître la différence entre délégué et mandataire, et décrire les comportements qui feront des jeunes de meilleurs représentants de leurs circonscriptions ;
- Citer les plateformes de médias sociaux localement populaires chez les jeunes et proposer des façons de faire usage de ces plates-formes pour mieux communiquer avec les jeunes dans leur région et / ou de manière plus élargie ;

72

Module 6: Développer les compétences des membres jeunes – Objectifs d'apprentissage

À la fin du module, les participants seront en mesure de:

- Illustrer comment un bon discours est élaboré ;
- Examiner et définir ce qu'est parler en public de la part d'un membre du Conseil ;
- Expliquer ce qu'il faut faire et ne pas faire dans les communications et les relations avec les médias pour les membres d'un Conseil ;
- Expliquer pourquoi le mentorat est important dans le contexte d'un Conseil, comment être un bon mentor, et comment être une bonne personne guidée ;
- Prendre conscience des ressources d'apprentissage pour améliorer les connaissances relatives à la gouvernance et les compétences en gouvernance.

Module 6: Développer les compétences des membres jeunes - Ordre du jour

Durée Totale: 3 heures 20 minutes

Activité	Durée
1 Correction des devoirs	15 minutes
2 Réflexion individuelle et échange d'idées entre pairs sur le "développement de la confiance en soi"	45 minutes
3 Bulletins d'information sur un "succès de la représentation des jeunes"	60 minutes
4 Discours pour obtenir l'assistance de bailleurs de fonds potentiels	60 minutes
5 Exposés	20 minutes
6 Clôture	

Développer la confiance en soi

Se préparer pour son voyage

- Regardez ce que vous avez déjà réalisé.
- Pensez à vos points forts.
- Pensez aux choses qui sont vraiment importantes pour vous et ce que vous voulez réaliser avec votre vie
- Commencez à gouverner votre esprit.
- Engagez à succès!

Développer la confiance en soi

Se préparer pour le départ

- Renforcez les connaissances dont vous avez besoin pour réussir
- Concentrez-vous sur les bases ;
- Fixez de petits objectifs et les atteindre ;
- Gouvernez sans cesse votre esprit

Accélérer vers le succès

- Rendez les objectifs un peu plus grands et les défis un peu plus difficiles

Représenter les jeunes

Rôle du délégué par rapport à celui du mandataire/ fiduciaire

- Les délégués suivent les préférences de leurs électeurs
- Les membres mandataires suivent leur propre jugement quant au déroulement de l'action

Soyez en étroite communication avec les jeunes. Renseignez-vous pour connaître leurs besoins, préférences et idées et opinions. Formez votre propre jugement quant à la ligne de conduite à suivre en vertu de ces idées. Apportez au Conseil les idées et les opinions des jeunes avec votre opinion pour les faire examiner.

Représenter les jeunes

Sachez que l'intérêt collectif de l'organisation dans son ensemble et la mission de l'organisation sont primordiaux . Il l'emporte sur l'intérêt de toute une partie de la population que l'organisation sert.

Quel genre de personne fait un bon représentant des jeunes ?

Tisser des liens avec les jeunes

- LinkedIn
- Twitter
- Facebook
- Facebook Messenger
- WhatsApp Group Chat
- Skype
- YouTube
- Google+
- Snapchat
- Instagram
- Autres réseaux sociaux

79

Conseils pratiques pour parler en public

Clé du succès d'un discours:

- Soyez préparé.
- Commencez sur une forte note. Commencez votre discours par une introduction puissante qui va attirer l'attention de votre auditoire, par exemple un fait surprenant, des statistiques, ou une histoire intéressante.
- Parlez avec passion.

80

Conseils pratiques pour parler en public

Clé du succès d'un discours:

- Faites la conversation. Évitez de lire votre discours intégralement. Référez-vous plutôt aux notes ou points d'un plan pour permettre à votre discours d'avoir un ton plus fluide, conversationnel.
- Soyez patient. Il est très facile de devenir frustré si l'on fait une erreur. Mais ayez en tête que parler en public n'est pas facile et qu'il faut du temps pour parfaire vos compétences. Continuez à vous exercer et vous atteindrez vos objectifs.

81

Conseils pratiques pour parler en public

Conseils sur l'art oratoire d'un membre de conseil:

- Le but est d'expliquer ce que représente l'organisation, les personnes ou la cause qu'elle sert, et le lien entre l'organisation et le public.
- Comprendre le public, l'objectif stratégique qu'on veut atteindre par le discours et la logistique de l'événement.
- Veiller à ce qu'il y ait une demande spécifique adressée au public pour soutenir l'organisation d'une manière ou d'une autre.

82

Conseils pratiques pour parler en public

Conseils sur l'art oratoire d'un membre de conseil

- Dans le discours, expliquer pourquoi l'organisation est importante pour vous, pourquoi vous avez rejoint le Conseil.
- Toujours prévoir du temps à la fin de la présentation pour les questions et réponses.
- Laisser aux participants brochures et autres informations générales qui les encourageront à contacter l'organisation.

83

Encadrement/Mentorat

- Le mentorat est un processus interactif d'apprentissage intervenant dans une relation entre individus de différents niveaux d'expérience et d'expertise.
- La responsabilité est confiée au membre expérimenté du Conseil d'encadrer un nouveau membre.
- Les mentors facilitent la croissance et le développement des filleuls qu'ils encadrent comme membre du conseil.

84

Encadrement/Mentorat

Le filleul idéal doit :

- Prendre ses responsabilités
- Donner du temps
- Être autonome
- Poser des questions
- Demander des retours sur information
- Être proactif
- Consacrer du temps

85

Encadrement/Mentorat

Le mentor idéal devrait être :

- Un ami et un collègue
- Un enseignant et un modèle
- Un narrateur
- Un militant
- Un allié
- Ne pas être une caisse de résonance et avoir une oreille attentive

86



LEADERSHIP, MANAGEMENT
& GOVERNANCE PROJECT
Transparency, Accountability, Integrity, Governance

Module 7: Sujets spécialisés

- 1.1 Objectifs d'apprentissage
- 1.2 Ordre du jour
- 1.3 Interpréter les états financiers
- 1.4 Gestion des risques

87

Module 7: Sujets spécialisés - Objectifs d'apprentissage

A la fin du module, les participants seront capables de :

- Comprendre et décrire quatre types de comptes différents et les types d'informations qu'ils contiennent
- Lister le contenu du rapport du vérificateur
- Illustrer les risques pour l'organisation et évaluer et hiérarchiser ces risques en fonction de la probabilité d'occurrence et du coût pour l'organisation
- Apprécier et décrire les différentes méthodes disponibles pour atténuer et gérer les risques

88

Module 7: Sujets spécialisés - Ordre du jour

Durée Totale: 2 heures 15 minutes

Activité	Durée
1 Correction des devoirs	30 minutes
2 Exercice individuel "Comprendre les états financiers"	60 minutes
3 Travail de groupe sur "la gestion des risques"	45 minutes
4 Clôture	

89

Interprétation des états financiers

- Les états financiers sont la clé pour comprendre la situation financière de votre organisation
- Les états financiers comportent les éléments ci-après :
 - État de la situation financière (Bilan)
 - État des activités (Compte de résultats)
 - Variation de la situation financière (Flux de trésorerie)
 - Notes afférentes aux états financiers

90

Gestion des risques

Risque financier

- Réduction au niveau des financements des donateurs
- Baisse des dons de charité
- Coût des fonds - le risque lié aux taux d'intérêt
- Risque lié au marché d'investissement
- Utilisation des fonds affectés à des fins autres que l'intention originale

Risque lié à la stratégie

- Défis juridiques liés au statut d'organisation à but non lucratif
- Perte de réputation
- Risques macroéconomiques
- Relations avec les parties prenantes/donateurs et d'autres

Gestion des risques

Risque lié au danger

- Erreurs et omissions d'ordre professionnel
- Préjudice ou tort à des tiers
- Les accidents du travail
- Les dommages matériels
- Responsabilité environnementale
- Malhonnêteté des employés
- Agents pathogènes d'origine alimentaire
- Risque lié au Voyage et à la sécurité
- Terrorisme
- Utilisation des véhicules personnels ou loués
- Passifs d'événements spéciaux

Risque opérationnel

- Résilience d'affaires
- Respect de la réglementation
- Décisions de gestion
- Insuffisance des contrôles internes
- Sécurité de l'information
- Insolvabilité de l'assureur
- Responsabilité des médias
- Responsabilité de l'incapacité sexuelle
- Roulement de personnel
- Planification de la relève
- Utilisation de l'extérieur entrepreneurs / fournisseurs

Élaboration d'un plan de gestion des risques

- Évaluer les risques de l'organisation
- Élaborer et mettre en œuvre un plan visant à atténuer ces risques dans la mesure du possible.
- Obtenir une assurance pour aider à payer les frais en cas de sinistre.

Ressources éducatives de l'IPPF

- IPPF dispose d'une série de ressources sur son site Web pour les jeunes et les adolescents qui comportent 32 vidéos, 27 publications, 11 rapports, 7 guides et des outils.
- Nous recommandons
 - [Want to change the world? Here's how... Young people as advocates](#)
 - [Want to change the world? - Vous voulez changer le monde ? Here's how... - Voici comment... Young people as advocates - Les jeunes comme défenseurs](#)
 - [Participate : The voice of young people in programmes and policies - La voix des jeunes en matière de programmes et de politiques](#)
 - [Springboard: A hands-on guide to developing youth-friendly centers - Guide pratique pour créer des centres adaptés aux jeunes](#)

Ressources éducatives de l'IPPF

Des publications de l'IPPF par rapport à la gouvernance

- [Code de bonne gouvernance de l'IPPF](#)
- [Manuel de bonne gouvernance de l'IPPF](#)
- [Normes et responsabilités de membre de l'IPPF](#)
- [Cadre stratégique de l'IPPF \(2016-2022\)](#)
- [Manuel de suivi et évaluation de l'IPPF](#)

Ressources éducatives du Projet LMG

Les leaders qui gouvernent (livre)

- Cet ouvrage est conçu pour vous aider à explorer, adapter, développer, maîtriser, soutenir, et appliquer les pratiques de bonne gouvernance dans le contexte de la santé.
- En appliquant ces principes et pratiques, vous serez en mesure de soutenir une meilleure prestation de services de SSR et un plus grand impact sur la santé.
- Vous pouvez les télécharger sur www.leaderswhogovern.org ou <http://www.msh.org/resources/leaders-who-govern>

Ressources éducatives du Projet LMG

LMG's Governance Guides

- *Cultiver la responsabilité*
- *Intéresser les parties prenantes*
- *Gestion des ressources*
- *Définition d'une orientation stratégique commune*
- *Amélioration continue de la gouvernance*

97

Ressources éducatives du Projet LMG

eLearning certificat piste chez Global eLearning Centre de santé de l'USAID (en anglais)

<http://www.globalhealthlearning.org/program/governance-and-health>

- La gouvernance et la santé
- Les pratiques de bonne gouvernance
- L'infrastructure pour la bonne gouvernance

98

Ressources éducatives du Boardsource

BoardSource (<https://www.boardsource.org/>) est une organisation aux États-Unis qui dispose d'outils et de ressources destinées aux organisations à but non lucratif cherchant à renforcer l'efficacité et l'impact au niveau des membres du conseil.

Nous vous recommandons:

- Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards - Les dix principales responsabilités de conseils d'organisation à but non lucratif
- Board Fundamentals (Principes d'un conseil): Understanding Roles in Nonprofit Governance (Comprendre les rôles en matière de gouvernance d'organisation à but non lucratif)
- Financial Responsibilities of Nonprofit Boards - Les responsabilités financières de conseils d'organisation à but non lucratif

99

Ressources éducatives du Boardsource

Nous vous recommandons

- Boardroom Chemistry (l'alchimie des salles de réunion de conseil): Getting Your Board to Govern as a Team (amener le conseil à gouverner en équipe): A BoardSource Toolkit (Une boîte à outils BoardSource)
- Meeting, and Exceeding Expectations (satisfaire et surpasser les attentes): A Guide to Successful Nonprofit Board Meetings (Un guide pour des réunions efficaces du conseil d'organisations à but non lucratif)
- Culture of Inquiry (Culture de recherche): Healthy Debate in the Boardroom (Débat sain dans la salle de réunion du conseil)
- Strategic Planning Understanding the Process (Comprendre le processus de la planification familiale): A BoardSource Toolkit (Une boîte à outil BoardSource)
- New Voices at the Table (Nouvelles voix autour de la table): Welcoming the Next Generation of Board Leaders (Bienvenue à la prochaine génération de leaders d'instance de gouvernance): A BoardSource Toolkit (Une boîte à outil BoardSource)

100



www.LMGforHealth.org

