

# Sustainable Finance for Conservation in Africa

## RÉFLEXIONS SUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DE FONDATIONS EN AFRIQUE

**By**

**Henri Rabesahala**

Plusieurs papiers, documents et ouvrages ont été écrits sur les Conseils d'Administration (CA) de fondations mais encore peu (if any) traitent des spécificités de ceux des fondations en Afrique. Ce papier qui est présenté à la Conférence d'Arusha sur les Fonds Fiduciaires en Afrique lance des bases de réflexions sur le sujet à partir d'expériences vécues mais aussi à partir de l'interprétation des recommandations pour les fondations des autres continents. Certains points soulevés ici peuvent paraître trop simples ou évidents mais ils ne sont pourtant pas toujours appliqués. Nous espérons que les discussions que ce papier va susciter vont enrichir nos réflexions sur les CA en Afrique pour une meilleure gestion de nos Fondations. C'est d'ailleurs un des objectifs majeurs de cette Conférence.

### A. Sur le Role du CA

La plupart des spécialistes s'accordent à distinguer deux rôles principaux du CA des fondations : 1) le rôle d'Appui à l'exécutif et 2) le rôle de Gouvernance de l'organisation.

Dans leur rôle d'appui, les membres du CA apportent leurs compétences, connaissances et expériences spécifiques dans la gestion de la fondation. Généralement, ils sont pour le reste choisis sur leurs apports potentiels à l'organisation. Dans le contexte des pays du Nord, cet apport se mesure parfois même par le montant des ressources financières mobilisées par le trustee (*give, get or get out.*)

Dans son rôle de gouvernance, le CA défend les intérêts des fondateurs, des donateurs, des bénéficiaires et de la société en général. Cette gouvernance prend la forme d'un contrôle sur les activités de l'équipe exécutive, aussi bien sur le plan stratégique que le plan opérationnel et financier.

Bien que dans l'absolu, ces deux rôles principaux visent à préserver l'intérêt de la fondation, vis-à-vis de l'exécutif, ils sont opposés. Si l'appui se fait pour aider l'exécutif dans la gestion de la fondation, le contrôle lui, se fait à son endroit.

Pour le bon fonctionnement de la fondation, il est nécessaire qu'un équilibre soit trouvé entre ces deux rôles du CA, notamment vis-à-vis de l'exécutif. En effet, il ne faudrait pas que les CA privilégient le rôle de contrôle aux dépens de celui d'appui même si ce dernier est beaucoup plus difficile à assumer. Il ne faudrait pas que le CA presse l'exécutif uniquement pour couvrir le manquement sur son rôle d'appui.

Il est dommage de constater que parfois même, le CA est perçu comme une autre contrainte à surmonter plutôt qu'une ressource mobilisable par l'Exécutif dans ses actions.

---

Afin d'optimiser l'appui et le contrôle du Conseil d'Administration sur l'exécutif, les actions suivantes peuvent s'avérer profitables :

1. Elaboration d'un manuel du Conseil d'Administration qui stipule bien les rôles et responsabilités de ses membres, tant sur le plan de l'appui que sur la gouvernance.
2. Etablissement de commissions techniques au sein du Conseil afin que chaque membre puisse apporter un appui spécifique et exercer un contrôle précis selon ses compétences sur l'exécutif.
3. Recherche de moyens tendant à réduire la pression négative sur l'Exécutif en développant des systèmes de motivation.

## **B. Sur la Composition du CA**

Théoriquement, les membres d'un CA sont recrutés suivant leurs compétences, expériences et expertises. Il est tout à fait logique que ces compétences soient diversifiées au sein d'un même CA afin que chaque décision puisse être analysée de différents points de vue.

Or, il est constaté dans certaines fondations que les critères géographiques ou politiques prennent le dessus dans le choix des membres du CA. La raison souvent donnée pour ces choix est que toutes les régions d'intervention de la fondation ou que toutes les tendances politiques doivent être représentées au sein de l'organisation afin d'éviter toute critique de la part des politiciens et décideurs.

Cette considération est peut être valable dans certains contextes, mais les critères géographiques et politiques ne devraient pas précéder la diversification technique laquelle est plus utile et avantageuse pour la fondation.

Par ailleurs, lors du choix de nouveaux membres par cooptation, les membres tendent à recruter des personnes qui ont le même profil, les mêmes valeurs et les mêmes points de vue qu'eux. Ce phénomène tout à fait naturel pourrait et devrait être évité par la mise en place de politiques spécifiques dans les manuels sur les Conseils d'Administration.

Par contre, il a été vérifié que la présence de personnes influentes dans le CA peut aider la fondation dans sa gestion tant stratégique que quotidienne. En effet, à part leurs compétences et expériences, les membres apportent aussi leurs connexions et relations (*Rolodex*) qui souvent ouvrent l'accès de la fondation à d'autres ressources utiles.

De manière générale, la meilleure façon d'éviter les monopoles et les réaction en «moutons de Panurge» au sein des Conseils d'Administration consiste à y apporter la diversité dans sa composition :

1. Diversité technique : S'assurer que les membres du CA apportent des expertises diverses et diversifiées qui puissent couvrir tous les aspects techniques importants de la gestion de la fondation.
2. Diversité des intérêts : Respecter un équilibre entre les membres provenant de l'administration publique et para-publique, ceux venant du secteur privé et ceux issus de la société civile, sans oublier des représentants des bénéficiaires.
3. Diversité de valeurs : Essayer, autant que faire se peut, de bien balancer les groupes socioculturels au sein du Conseil à savoir : âges, genres, origines et couches sociales, représentations géographiques, etc.
4. Diversité de personnalités : Ne jamais laisser une seule personne de forte personnalité ou de forte influence dominer le groupe. Il faut toujours essayer d'intégrer d'autres personnes ayant du répondant afin d'équilibrer les débats au sein du groupe.

## **C. Sur le Processus de Decision du CA**

Nos sociétés sont réputées être très conservatrices en matière de prise de décisions. Les hiérarchies sociales sont toujours bien respectées même dans les groupes très officiels comme les Conseils d'Administration. Le patriarcat et le respect des aînés restent des valeurs immuables et sont difficiles à bouleverser. Ainsi, l'avis de quelqu'un qui a beaucoup d'expérience ou qui a occupé des fonctions importantes, même dans un domaine totalement différent, sera souvent plus écouté que celui d'un jeune technicien expert dans son domaine.

Cet état de chose transparait dans les discussions au sein du conseil lesquelles sont parfois à sens unique. Une fois que le « patriarche » a parlé, les autres membres sont gênés à ajouter leurs commentaires et encore moins à contredire ce qu'il a dit.

Cette monopolisation des décisions peut être évitée :

1. En favorisant les débats au sein du CA en s'assurant que toutes les alternatives, les contraintes ainsi que les conséquences d'une décision ont été sérieusement discutées et scrupuleusement évaluées.
2. En faisant parler les membres les plus « timides » en premier afin que leurs interventions ne soient pas influencées par celles des autres.
3. En instituant le vote sur chaque décision à prendre au niveau du Conseil. Si le sujet est délicat, il est même envisageable d'organiser un vote secret.
4. En mettant tous les membres du Conseil d'Administration au même niveau d'information, pendant et entre les réunions du Conseil.
5. En désignant une personne pour jouer le rôle d'«avocat du diable» au sein du Conseil pour éviter les décisions trop consensuelles

## **D. Sur Bénévolat des Membres du CA**

Il est souvent difficile d'exiger des membres bénévoles de Conseil d'Administration de consacrer régulièrement une partie importante de leurs temps à la fondation alors que souvent ils ont d'autres hautes responsabilités dans leurs fonctions officielles et rémunératrices.

En effet, le bénévolat est une notion des pays du Nord et plus particulièrement des Etats-Unis. Il ne peut être mis à profit de manière optimale dans nos fondations que si les personnes concernées bénéficient déjà d'autres sources assurées de revenus.

D'autre part, en acceptant de siéger au sein d'un Conseil, chaque membre est conscient de cette contrainte matérielle. S'il s'engage dans cette responsabilité, c'est souvent parce qu'il y trouve un ou des intérêts autres que matériels. Ces intérêts peuvent comprendre :

1. La satisfaction de contribuer de manière effective à la mission de la fondation et d'apporter un changement positif à la société ou la communauté.
2. La reconnaissance implicite de l'expertise du membre dans son domaine.
3. L'honneur et le prestige de diriger et de représenter une organisation bienfaitrice dotée d'un capital relativement important.
4. La jouissance d'une certaine reconnaissance que les membres du CA d'une fondation sont « dignes de confiance », d'où l'appellation de « Trustees. »

5. La possibilité de développer des connaissances nouvelles et des relations professionnelles qui pourraient leur être utiles dans le futur.

Ces avantages que la fondation offre doivent être mis en valeur afin d'attirer les meilleurs candidats membres et de les motiver de manière continue durant leurs mandats.

Par ailleurs, les ressources en temps et en expertise que les membres du CA contribuent à la fondation constituent déjà leur apport à celle-ci. Cet apport devrait être ouvertement reconnu par la fondation à travers les supports de communication afin de satisfaire un ou plusieurs des intérêts des membres ci-dessus.

## **E. Sur le Leadership**

Dans les fondations des pays du Nord, souvent le Directeur Exécutif siège au Conseil d'Administration et parfois même préside celui-ci. Cette formule permet d'éviter les conflits de leadership entre le Conseil et l'exécutif.

Dans les pays du Sud, le leadership au sein des fondations peut varier entre le Conseil, plus particulièrement le Président, et l'Exécutif, notamment le Directeur Exécutif.

Cette variation peut provenir, entre autres, des divers points cités plus haut :

- Le manque de clarté sur les rôles du CA et de l'exécutif
- La composition du CA, notamment les personnalités de ses membres ainsi que celle du Directeur Exécutif.
- Le processus de décision au sein du CA.
- Le volontariat et le bénévolat des membres du CA et le caractère professionnel de la charge de la Direction Exécutive.

Ce conflit de leadership peut engendrer quelques complications au niveau de la gestion du Conseil parmi lesquels on peut citer :

- ⇒ L'attentisme entre le Conseil et l'exécutif : chacun attend les initiatives de l'autre et finalement personne ne fait rien.
- ⇒ L'immobilisme de la fondation : il vaut mieux ne rien faire que de prendre le risque de faire des erreurs.
- ⇒ La divergence au niveau de la vision et surtout au niveau des stratégies pour y arriver : chacun essaye de faire valoir sa vision et ses stratégies.
- ⇒ L'empiètement des uns dans les rôles des autres : i.e. prise de décisions stratégiques jugées opérationnelles par l'exécutif et, en retour, immixtion du CA dans les activités opérationnelles de l'exécutif.

Pour contourner ces complications, il est recommandé de :

1. Bien définir les rôles respectifs du CA et de l'exécutif, mais surtout essayer de bien délimiter les points sujets à controverse comme l'élaboration et la mise en place de stratégie ou de politiques.
2. Tenir le CA régulièrement au courant des activités de l'exécutif afin que tout débordement éventuel de ce dernier n'atteigne pas une ampleur catastrophique avant d'être relevé et afin que les membres du CA puissent apporter leur aide et appui pendant le déroulement d'une activité.

3. Optimiser le temps de réunion et de disponibilité du CA en y discutant plus des questions d'ordre stratégiques que des problèmes opérationnels.
4. S'assurer lors de son recrutement que le Directeur Exécutif ose prendre des initiatives et qu'il sait en assumer les responsabilités.

## F. Sur l'Evaluation de la Direction Executive

Les relations professionnelles dans nos sociétés ne se démarquent pas distinctement des relations sociales. Un proverbe malgache souvent cité dit même qu'« il vaut mieux perdre de l'argent que briser une amitié. » Cette culture qui n'est pas foncièrement mauvaise peut toutefois empêcher le CA à évaluer objectivement la Direction Exécutive d'une fondation.

Par ailleurs, l'absence de résultats d'exploitation chiffrables (*bottom line*) comme pour les entreprises, rend l'objectivité de l'évaluation du Directeur Exécutif encore plus difficile. Certes, les fonds levés et les subventions octroyées peuvent servir de base à une évaluation rationnelle mais la notion de qualité est de loin encore plus importante, notamment lorsqu'on parle du long terme. Or cette notion de qualité reste très subjective quand il s'agit d'estimer des impacts ou retombées dans le futur. La question qui se pose est de savoir comment évaluer les impacts futurs d'une décision prise aujourd'hui.

La réponse à cette question constitue une des fonctions les plus difficiles du CA en matière de contrôle. Celui-ci peut pourtant se faciliter la tâche en appliquant certaines règles, comme :

1. Partir du principe que l'évaluation est plus un outil pour améliorer les performances qu'un moyen de sanctionner les contre-performances de la personne évaluée.
2. Établir un plan de travail annuel sur la base duquel seront confrontées les projections et les réalisations de la Direction Exécutive dans l'année.
3. Faire faire une auto-évaluation à la Direction Exécutive en faisant bien mentionner les initiatives prises au cours de la période.
4. Obtenir l'avis des représentants de tous les « clients » de la Direction Exécutive pour une évaluation complète et objective, c'est-à-dire des personnes à qui elle est supposée rendre un service :
  - le CA par rapport à ses termes de référence
  - les employés par rapport à son style de management et son leadership
  - les bénéficiaires par rapport à l'atteinte des objectifs de la fondation
  - les partenaires par rapports à ses capacités de collaboration et de négociation
5. Evaluer la façon dont le CA lui-même ainsi que chacun de ses membres a rempli ses différents rôles d'appui et de contrôle, ceci dans le but de déterminer les expertises éventuelles à recruter au sein du CA.

## G. Conclusion

Si d'habitude, les manuels d'organisation sont établis pour la gestion des fondations proprement dites, il se vérifie que l'établissement d'un manuel pour le Conseil d'Administration des fondations devient une nécessité. En effet, le succès d'une fondation dépend largement de l'efficacité de cet organe de gouvernance qu'est le Conseil d'Administration.

Ce manuel qui a pour but de guider les membres du CA dans la gestion de cet organe comprendra entre autres :

- les rôles et responsabilités du Conseil et de ses membres
- l'organisation du Conseil
- la composition du Conseil et les critères de recrutement des membres
- les règles d'opération notamment pour les réunions
- les modes et critères d'évaluation des membres.

Le Conseil d'Administration lui même est responsable de la mise en place de ce manuel de par son rôle de gouvernance.