



Projet de renforcement de l'implication des Petites et Moyennes  
Entreprises/Industriels et opérateurs artisanaux de la filière bois dans la mise en  
œuvre de l'APV-FLEGT à travers une amélioration de leur représentativité au sein  
de l'Interprofession de la Filière Bois du Cameroun

# RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ASSOCIATIONS EN GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE

RAPPORT FINAL D'ATELIER DE FORMATION D'ARTI-BOIS  
Préparé par :

Patrick ATEBA (*Assistant Technique GFBC*) & Patrice KAMKUIMO (*Formateur-Consultant CGIS*)



CONNECT GREEN INDUSTRY SOLUTIONS Sarl

Au Capital de 1.000.000FCFA ; RC/YAO/2012/B/336 ; N° Contribuable M051200041294K  
BP 15788 Yaoundé – CAMEROUN ; TEL : 00 237 242680675 / 699790423  
Email : cgiscameroun@yahoo.fr / mtagne@yahoo.com

Mars 2020

*Le contenu du présent rapport relève de la seule responsabilité des auteurs et ne peut en aucun cas être  
considéré comme reflétant l'avis officiel de la FAO, de l'UE, de l'ASDI ou de l'UKaid.*

# SOMMAIRE

<b>LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....</b>	<b>2</b>
<b>I. SYNTHÈSE DES TERMES DE RÉFÉRENCE.....</b>	<b>3</b>
<b>II. DÉROULEMENT DE L'ATELIER FORMATION.....</b>	<b>3</b>
II.1. Session protocolaire .....	4
II.2. Session des travaux techniques de formation .....	4
II.2.1. Fondement et structuration des organisations .....	5
II.2.2. Module sur la bonne gouvernance des organisations .....	7
<b>III. CONCLUSION .....</b>	<b>9</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>10</b>
Annexe 1. Lettre de manifestation d'intérêt d'ARTI-BOIS pour la formation en gouvernance.....	11
Annexe 2. Agenda de l'atelier .....	12
Annexe 3. Liste de présence des participants .....	23
Annexe 4. Contenu de la présentation sur le fondement et la structuration d'une organisation .....	27
Annexe 5. Contenu de la présentation sur la bonne gouvernance des organisations.....	29
Annexe 6. Plan actualisé 2020-2021 de perfectionnement organisationnel d'ARTI-BOIS.....	31
Annexe 7. Exemple de certificat de participation à la formation en gouvernance organisationnelle ...	33

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

<b>APV :</b>	Accord de Partenariat Volontaire
<b>CGIS :</b>	Connect Green Industry Solutions Sarl
<b>FAO :</b>	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
<b>FLEGT :</b>	Forest Law Enforcement Governance and Trade (acronyme anglais d'application des réglementations forestières, la gouvernance et les échanges commerciaux)
<b>GFBC :</b>	Groupement de la Filière Bois du Cameroun
<b>MIB:</b>	Marché Intérieur du Bois
<b>MINFOF:</b>	Ministère des Forêts et de la Faune
<b>PEBO:</b>	Permis d'Exploitation de Bois d'œuvre
<b>PME/PMI:</b>	Petite et Moyenne Entreprise/Industrie
<b>SVL :</b>	Système de Vérification de la Légalité
<b>UE :</b>	Union européenne
<b>UFA :</b>	Unité Forestière d'Aménagement

## I. SYNTHÈSE DES TERMES DE RÉFÉRENCE

Le Groupement de la Filière Bois du Cameroun (GFBC) met en œuvre depuis juillet 2018 le projet de « *Renforcement de l'implication des petites et moyennes entreprises/industriels (PME/PMI) dans la mise en œuvre de l'APV-FLEGT à travers une amélioration de leur représentativité au sein de l'interprofession de la filière bois du Cameroun* », et ce avec l'appui financier et technique de l'Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation (FAO) dans le cadre spécifique du programme FAO-UE FLEGT. Dans le cadre des activités dudit projet, le GFBC a contracté les Consultants du cabinet Connect Green Industry Solutions Sarl (CGIS) qui ont assuré la réalisation du diagnostic organisationnel et légal des PME/PMI et opérateurs de la filière Bois et de leurs structures associatives d'obédience, sanctionnée par un rapport publié en mars 2019 et prévoyant des mises à niveau des associations et/ou leurs membres. Un processus de sélection des volontaires a conduit au choix d'associations postulantes par thématiques de mises à niveau : et donc, entre autres, l'Association des Artisans des Métiers du Bois (ARTI-BOIS) pour le renforcement des capacités en gouvernance organisationnelle à la suite de la lettre d'intention soumise officiellement par cette dernière pour ce faire (voir copie de la lettre de manifestation d'intérêt d'ARTI-BOIS en annexe 1).

C'est donc dans le sillage sus-décrit que le GFBC a organisé du 01 au 02 juillet 2019, à la Chambre de Commerce de Garoua, l'atelier de formation des dirigeants et membres d'ARTI-BOIS en gouvernance des organisations. La finalité recherchée par la formation étant de contribuer à la structuration et déploiement opérationnel efficace des PME et opérateurs artisanaux de la filière bois dans les dynamiques de légalité et gouvernance forestière au Cameroun ; et le but rattaché étant donc de renforcer les compétences des partenaires du GFBC – notamment les dirigeants et membres d'ARTI-BOIS – en matière de bonne gouvernance de leur association.

La méthodologie des travaux de l'atelier de formation a été fortement participative et interactive sous la conduite du consultant-formateur du cabinet CGIS, en l'occurrence M. Patrice KAMKUIMO, qui en a assuré la priorisation des méthodes et outils interactifs d'apprentissage, à l'instar de brainstorming/remue-méninges, autoréflexions assistées... Lesdits travaux techniques de l'atelier de formation se sont déroulés tel que prévu dans l'agenda de l'atelier (cf. annexe 2 agenda de l'atelier de formation).

## II. DÉROULEMENT DE L'ATELIER FORMATION

L'atelier de formation s'est déroulé du lundi 01 au mardi 02 juillet 2019 dans la salle de conférence de la Chambre de Commerce de Garoua dans la région du Nord du Cameroun. Après l'installation des participants, et faisant suite à la phase protocolaire d'ouverture des travaux de

l'atelier par le président d'ARTI-BOIS, en l'occurrence M. OUSMANOU BAKARY, le Consultant formateur a procédé par la présentation des objectifs ainsi que le contexte dans lequel la formation a été située. Ensuite, il s'en est suivi le démarrage de la session liée aux travaux techniques proprement dit.

## II.1. Session protocolaire

Cette session a été concentrée uniquement sur le mot de bienvenue du Président de l'association ARTI-BOIS. Prenant la parole, il a d'abord tenu à remercier tous ses membres pour avoir honorés de leur présence à cette formation, cela présentant en effet l'intérêt que ceux-ci ont pour la bonne marche de leur association. Il a poursuivi son propos en remerciant le GFBC pour les efforts fournis pour leur accompagnement. Enfin, il a vivement souhaité la bienvenue à toute l'assistance ainsi qu'un bon séjour à l'équipe du GFBC et au consultant à Garoua et a souhaité un bon déroulement de cette formation qu'il juge plus que nécessaire pour l'amélioration significative du fonctionnement de l'association ARTI-BOIS.



Photo 1. Président d'ARTI-BOIS (à gauche) prononçant le mot de bienvenue et d'ouverture de l'atelier

## II.2. Session des travaux techniques de formation

La session des travaux techniques a commencé par le cadrage desdits principes et règles à respecter durant l'atelier ainsi que le recueil des attentes des participants à la formation. Dans cet exercice, il est à noter que les membres d'ARTI-BOIS ont sollicité entre autres : une compréhension du processus de gouvernance pour le bien-être de leur association, une bonne définition des rôles de tous les membres ainsi que le bureau qui les conduit ; le Président a souhaité une bonne clarification de l'importance de s'associer. Après le recueil des attentes des uns et des autres, le Consultant-formateur a démarré la phase technique proprement dite



notamment avec le premier module de formation sur les fondements d'une bonne organisation/association.

### II.2.1. Fondement et structuration des organisations

Le Consultant a entamé le module sur le fondement et structuration d'une organisation/association par un échange introductif ouvert avec les membres d'ARTI-BOIS sur les éléments clés conceptuels d'organisation en tant que groupe associatif : notamment les raisons de leur adhésion à ARTI-BOIS et les liens avec la raison d'être de ladite association, les objectifs individuels en tant que membre et le niveau d'arrimage aux objectifs de l'association, la connaissance préalable des règles, textes de fonctionnement et orientations de l'association, les services offerts par l'association et l'appréciation/ressenti des membres. Cet exercice ayant permis aux membres d'appréhender d'entrée de jeu le pourquoi et le comment d'organisation, le Consultant a enchaîné avec l'explication théorique d'organisation qui au demeurant est une association autonome de personnes physiques ou morales volontairement réunies pour satisfaire leurs besoins au moyen d'une structure adaptée à leurs objectifs. Par la suite, à l'aide d'un exercice remue-méninges préalable et d'explication théorique subséquente, il a été retenu que l'organisation se construit et se développe efficacement autour de valeurs et principes fondamentaux dont les plus classiques sont, d'une part pour les valeurs, la prise en charge et responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'égalité, la solidarité et l'éthique ; et d'autre part, pour les principes – par ailleurs indispensables pour la réalisation/application des valeurs –, l'adhésion volontaire et ouverte, l'exercice par les membres du pouvoir démocratique, la participation économique des membres, l'autonomie et indépendance, la formation. Enfin, il a été abordé la structuration et attribution des organes d'une organisation/association, ainsi que les tâches et profils/qualités des dirigeants et les droits et devoirs dévolus aux membres (voir en annexe 4 le contenu détaillé de la présentation sur les fondements et structuration d'un organisation).



Photo 2. Séance de présentation sur le fondement et structuration d'une organisation.

En ce qui concerne, les échanges, il faut noter que la présentation elle-même a été interactive avec des séquences de questions introductives de compréhension, de brainstorming, de capitalisation des connaissances de base des participants et leur enrichissement avec les explications théoriques. Ainsi, les exercices et échanges séquentiels sur les fondamentaux et importance d'organisation/association ont permis aux participants de recenser entre autres les éléments suivants : l'union fait la force, renforcement des capacités dans le métier, gain et partage des connaissances, l'amour d'être ensemble, la vulgarisation du métier... Aussi, les faiblesses au niveau d'ARTI-BOIS ont été identifiées par les membres : faible participation, absence de cotisation régulière, insuffisance d'informations, absence de transfert d'expériences, etc. Ensuite, ce fut l'exercice d'identification – au travers de brainstorming et autoréflexions assistées à l'aide des cartes de visualisation – par les membres d'ARTI-BOIS des valeurs et principes auxquels ils croient pour renforcer le fonctionnement de leur association (voir photo 3 ci-dessous) ; par la suite avec le l'examen comparé des valeurs et principes fondamentaux classiques d'organisation/association – de la présentation – avec ceux identifiés par les membres d'ARTI-BOIS s'est d'ailleurs avéré très convergent et a permis de raffermir leur connaissance et engagement à les matérialiser au sein de leur association. Sur les constats précédents, et à la suite de la présentation théorique et échanges sur les rôles et responsabilités des dirigeants ainsi que les droits et devoirs des membres vis-à-vis de l'association, les participants ont reconnu et proclamé l'importance de se mettre en phase pour résolument améliorer le fonctionnement de leur association ARTI-BOIS. Les travaux de la première journée ont été clos sur cet engagement et le Consultant a invité les participants à la session du lendemain où ils acquerront les connaissances et capacités en bonne gouvernance associative et développeront subséquemment un plan de perfectionnement organisationnel.

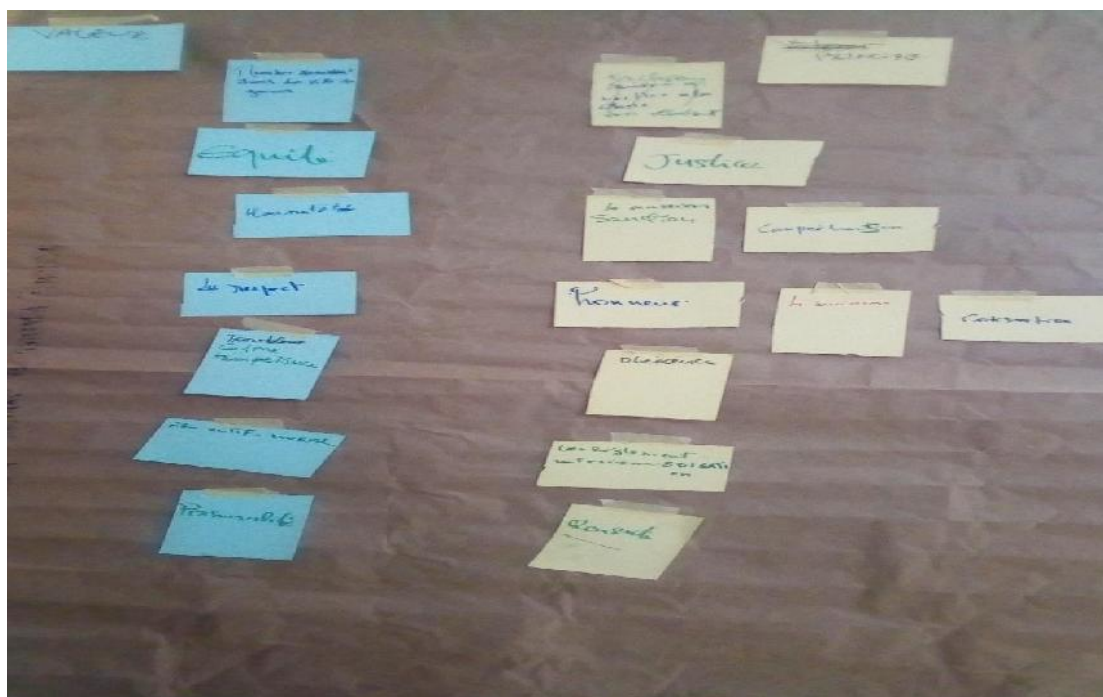


Photo 3. Représentation des quelques valeurs et principes d'association identifiés par les participants

## II.2.2. Module sur la bonne gouvernance des organisations

La deuxième journée de formation – sous le même format méthodologique de la journée précédente – tel que prévu par l’agenda de départ (cf. annexe 2 agenda de l’atelier) a été consacrée consécutivement à l’introduction à la notion de gouvernance et de bonne gouvernance au travers de la revue des définitions y afférentes, à l’analyse des principes et règles de bonne gouvernance ainsi que des mécanismes d’assurance du système de gouvernance (voir en annexe 5 le contenu détaillé de la présentation sur la bonne gouvernance des organisations) ; et enfin à l’autodiagnostic assisté en plénière et élaboration du plan de perfectionnement organisationnel d’ARTI-BOIS.



Photo 4. Séance de présentation par le Consultant de la bonne gouvernance des organisations

Conformément au format méthodologique, la présentation orale a été concomitante avec les exercices brainstorming/remue-méninges et d’auto-réflexions assistées. Ainsi, après la revue de la notion et des principes et règles de bonne gouvernance ainsi que des mécanismes d’assurance d’un système de bonne gouvernance, les participants ont été appelés à un exercice d’auto-diagnostic et d’identification des défis de gouvernance d’ARTI-BOIS et des pistes d’amélioration des documents de fonctionnement existants. Il s’est agi à la suite de l’ensemble d’exposés et d’exercices d’apprentissage depuis la première journée, de répertorier – au travers de deux questions basiques qu’est-ce qu’on ne fait pas bien ? Pourquoi ? – les principaux défis et insuffisances de fonctionnement de leur association (voir ci-dessous photo 5 représentant les résultats de cet exercice) aux fins d’en décliner les pistes de solutions pour une feuille de route corrective. Ainsi, les faiblesses et/ou vides à combler réorganiser en grands groupes – pour les manquements similaires – ont permis de faire émerger lisiblement les éléments pour la feuille de route d’amélioration des aspects organisationnels d’ARTI-BOIS.





compris celles prioritaires et/ou immédiates voire à court terme –, précise les responsables ainsi les périodes planifiées de mise en œuvre (voir en annexe 6 le plan de perfectionnement organisationnel d'ARTI-BOIS).

### III. CONCLUSION

La session des travaux techniques ayant été achevée le 02 juillet 2019, avec l'engagement et participation active des dirigeants et membres d'ARTI-BOIS ainsi que la qualité des produits au sortir de l'atelier tel le plan de perfectionnement actualisé par la suite, l'on peut conclure que les objectifs de départ ont pu être comblés notamment en termes de contribution à la structuration et déploiement opérationnel efficace des PME et opérateurs artisanaux de la filière bois dans les dynamiques de légalité et gouvernance forestière au Cameroun, par le truchement du renforcement des compétences des partenaires du GFBC – notamment les dirigeants et membres d'ARTI-BOIS – en matière de bonne gouvernance de leur association. En effet, les membres d'ARTI-BOIS sont entrés en possession des connaissances et aptitudes leur permettant de mettre en œuvre un système efficace de bonne gouvernance dans leur organisation. Par ailleurs, des certificats de participation ont par la suite été remis aux membres formés par l'entremise du Président d'ARTI-BOIS (voir en annexe 7 un exemplaire de certificat de participation).

## ANNEXES

## Annexe 1. Lettre de manifestation d'intérêt d'ARTI-BOIS pour la formation en gouvernance

### **ASSOCIATION DES ARTISANS DES METIERS DE BOIS ARTI-BOIS BP:1007 GAROUA-CAMEROUN**

Garoua le 08 Avril 2019

Le président de l'Association des Artisans des Métiers  
du Bois à Garoua

A

L'attention du Coordonnateur du projet de  
Renforcement de l'Implication des PME/PMI dans la  
mise en œuvre de l'APV/FLEGT à travers une  
amélioration de leur représentativité au sein de  
l'interprofession de la filière bois du Cameroun

Objet : Manifestation de l'avis d'intention pour un renforcement des capacités de l'association ARTI  
BOIS en développement organisationnel

Monsieur le Coordonnateur,

Je viens par la présente note auprès de votre haute bienveillance solliciter un appui du Groupement de  
la Filière Bois du Cameroun relatif au développement organisationnel de notre association dénommée  
ART - Bois.

En effet, faisant suite au rapport de l'étude diagnostique présentée à Douala lors de l'atelier  
du 1 mars 2019, nous avons trouvé judicieux de vous solliciter pour nous mettre à niveau sur le volet  
relatif au développement organisationnel de notre association.

Dans l'attente d'une suite favorable à notre manifestation d'intérêt nous vous prions de  
recevoir Monsieur le Coordonnateur du projet l'expression de notre parfaite considération.

Pièce jointe (01) :

*Récépissé de déclaration de l'association*

Le Président

OUSMANOU BAKARY





## Annexe 2. Agenda de l'atelier

Jour 1 Lundi, 01 juillet 2019		
Heures	Activités	Intervenant (s)
<b>Phase de démarrage de l'atelier</b>		
08 :30-09 : 00	Arrivée et enregistrement	
09 :00-09 : 10	Mot de bienvenue du Président d'ARTI-BOIS	M. OUSMANOU BAKARY
09 :10-09 :20	Revue des objectifs et résultats attendus de l'atelier	M. Patrice KAMKUIMO (Consultant formateur)
09 :20-09 :50	Présentation des participants, adoption des règles de conduite et recueil des attentes de l'atelier	Consultant & Participants
09 :50-10 :20	<b>Photo de groupe et pause-café</b>	<b>Logistique ARTI-BOIS</b>
<b>Module 1. Comprendre le fondement d'une organisation/association</b>		
10 :20-10 : 50	<b>1.1. Définition d'une organisation</b> - Questions et échanges réflexifs autour du concept d'organisation - Revue de l'approche définitionnelle d'organisation/association	Consultant & Participants
10 :50-11 : 50	<b>1.2. Le fondement d'une organisation</b> - Brainstorming sur les valeurs et principes d'une organisation (avec cartes de visualisation) - Revue des valeurs et principes classiques pour l'efficacité d'une organisation/association - Analyse de l'alignement des valeurs et principes de l'organisation – s'ils existent – à ceux classiques présentés et auto-identification par les membres présents d'ARTI-BOIS des éléments clés à consolider	Consultant & Participants
<b>Module 2. Structure et fonctionnement d'une organisation</b>		
11 :50-13 : 30	<b>2.1. Analyse de la structuration et des attributions des organes</b> - Brève présentation de modèle conventionnel d'organigramme et exercice comparatif avec l'organigramme s'il existe d'ARTI-BOIS ; - Exercice de groupe (03 groupes avec au moins un organe à analyser par groupe) sur les attributions des organes ; - Restitution en plénière des travaux des deux groupes et capitalisation	Consultant & participants
13 :30-14 :30	<b>Déjeuner</b>	<b>Logistique ARTI-BOIS</b>
14 :30-15 :45	<b>2.2. Analyse des tâches et profil des dirigeants d'une organisation/association (Président, Trésorier, Secrétaire, Contrôleurs...)</b> - Brainstorming sur les éventuels tâches et profil des différents dirigeants ; - Autoréflexion plénière sur la pertinence des éléments identifiés ; - Apport conclusif d'informations sur les tâches et profil conventionnels des dirigeants	Consultant & participants
15 :45-16 :30	<b>2.3. Analyse des droits et devoirs des membres</b> - Brainstorming sur les droits et devoirs des membres d'une organisation/association ; - Apport conclusif d'informations sur les droits et devoirs conventionnels des membres	Consultant & participants
16 :30	<b>Fin des travaux de la première journée</b>	

Jour 2 Mardi, 02 juillet 2019		
Heures	Activités	Intervenant (s)
09 :00-09 : 15	Rapport de la journée précédente	Assistant technique GFBC
09 :15-09 :30	Revue du programme de la dernière journée	Consultant
<b>Module 3. Bonne gouvernance des organisations</b>		
09:30-10 : 00	<b>3.1. Introduction à la notion de bonne gouvernance</b> - Exposé définitionnel des notions de gouvernance et de bonne gouvernance - Échanges et discussions préliminaires sur la bonne gouvernance au sein des organisations/associations	Consultant & participants
10 :00-10 :30	<b>Pause-café</b>	<b>Logistique ARTI-BOIS</b>
10: 30-12 : 00	<b>3.2. Analyse des principes et règles d'une bonne gouvernance</b> - <i>Brainstorming sur les principes de base de bonne gouvernance que les participants appliquent dans leur organisation ;</i> - <i>Brainstorming sur les règles de bonne gouvernance pour les dirigeants et les employés ;</i> - <i>Autoréflexion plénière sur la pertinence des éléments identifiés ;</i> - <i>Apport conclusif d'informations sur les principes et règles de bonne gouvernance ainsi que les mesures d'accompagnement pour l'application effective des règles de bonne gouvernance</i>	
12 :00-13 :00	<b>3.3. Mécanismes internes et externes de système de gouvernance</b> - <i>Rappel des mécanismes institutionnels et rôles ;</i> - <i>Présentation des mécanismes opérationnels (planification stratégique et opérationnel, procédures de fonctionnement, contrôle...) et rôles ;</i> - <i>Présentation des mécanismes informationnels (rapportage technique et financier, rapport annuel de l'organisation, plan et outils de communication...) et rôles</i>	Consultant & participants
13 :00-14 :00	<b>Déjeuner</b>	<b>Logistique ARTI-BOIS</b>
<b>Module 4. Réflexion sur l'adoption et l'application des textes pertinents de fonctionnement de l'organisation</b>		
14 :00-15 :00	<b>4.1. Autodiagnostic de la pertinence des documents existants de fonctionnement de l'association eu égard aux préalables et défis organisationnels enseignés</b> - <i>Récapitulatif des faiblesses et/ou vides à combler</i> - <i>Détermination de la feuille de route d'amélioration des aspects organisationnels d'ARTI-BOIS</i>	Consultant & participants
15 :00-15 :15	<b>Revue et adoption du plan de perfectionnement organisationnel d'ARTI-BOIS</b>	Consultant & Participants
15:15	<b>Fin des travaux de l'atelier</b>	

## Annexe 3. Liste de présence des participants

PROGRAMME FAO - UE FLEGT



Organisation des Nations Unies  
pour l'alimentation  
et l'agriculture



Suède

Sverige



UKaid



Groupement de la Filière Bois du Cameroun

### ATELIER DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ASSOCIATIONS EN GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE

Du 01 au 02 juillet 2019, Garoua

Salle de réunion de l'Association des Artisans des Métiers du Bois (ARTI BOIS)

Jour 1

#### FICHE DE PRÉSENCE

N°	Noms & Prénoms	Structure/Fonction	Ville de provenance	Téléphone	E-mail	Signature
1	Ousmanou Bakari	Président	Garoua	699487316	ousmanou.bakari@yahoo.fr	
2	Aboubakar Bello Bakari	Membre	Garoua	698739740		
3	Ousmanou Ibrahim	Conseiller	Garoua	699528557		
4	DELSIA Jean	Treasorier	Garoua	695173955		
5	Kuitche Blaise	Membre	Garoua	69607826	B.Kuitche@yahoo.fr	

6	Moussa-ABDOU RAHMAN	MEMBRE	GAROUA	696295749		
7	Ibrahim ISSA	Conseiller	Garoua	699766334		<del>Handwritten signature</del>
8	Hamidou Ibrahim	Secrétaire	Garoua	69408461		<del>Handwritten signature</del>
9	Blame Jacques	Délégué	Garoua	696531147		<del>Handwritten signature</del>
10	ADAMOU	Délégué	GAROUA	69635844		<del>Handwritten signature</del>
11	Souleymanou Sidiki	membre	GAROUA	698602244		<del>Handwritten signature</del>
12	MOUSTAFA KISSA	Conseiller	COCOA	699205660		<del>Handwritten signature</del>
13	KAMOUKO-PIAM PATRIQUE	Consultant	Yaoundé	693276962	patkampp2002001e yakois.fr	<del>Handwritten signature</del>
14	NDZENGUE ATEBA	AT/GFBC	Yaoundé	670201571	atebaagatich32 @gmail.com	<del>Handwritten signature</del>
15						
16						
17						
18						



PROGRAMME FAO - UE FLEGT



Organisation des Nations Unies  
pour l'alimentation  
et l'agriculture



Suède  
Sverige



UKaid



Groupement de la Filière Bois du Cameroun

## ATELIER DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ASSOCIATIONS EN GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE

Du 01 au 02 juillet 2019, Garoua

Salle de réunion de l'Association des Artisans des Métiers du Bois (ARTI BOIS)

Jour 2

### FICHE DE PRÉSENCE

N°	Noms & Prénoms	Structure/Fonction	Ville de provenance	Téléphone	E-mail	Signature
1	Blame Jacques	Délégué	Garoua	696531147		
2	IBRAHIM ISSA	Membre	Garoua	699766384		
3	Ousmanou Bakari	Président	GAROUA	699487312 677427137	ousmanou_bakari@ghoc-bo	
4	ABoubakar Bello Bakari	Membre	GAROUA	698739740		
5	DELFI Jean	Président	Garoua	695113955		

6	Kuitche Blaize	Membre	Garoua	694075624	B.Kuitche @ yahoe-fr	<del>Signature</del>
7	ADAMOU	Delegue	Garoua	696758944		Signature
8	MOUSSA-ABDOURAHMAN	Membre	Garoua	696295749		<del>Signature</del>
9	Ousmanou Ibrahim	Delegue	Garoua	699528557		Signature
10	Souleymanou Djiballa	Membre	Garoua	699602244		Signature
11	HAMIDOU IBRAHIM	MEMBRE	GAROUA	699498460		Signature
12	MOUSTAFIA MOUSSA	prof	Garoua	699205660		Signature
13	KAMKUIKO PATRICE	Consultant	Yaounde	633276362	patkapp20002001@ yaho.fr	Signature
14	NDZENGUE ATEBA	AT/GFBC	Yaounde	670201571	atebapatrick32@ gmail.com	Signature
15						
16						
17						
18						



# Annexe 4. Contenu de la présentation sur le fondement et la structuration d'une organisation

**ATELIER DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ASSOCIATIONS EN GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE**

01-03 JUIN 2019 - SALLE DE REUNION DE LA CHAMBRE DE COMMERCE GABONAISE

**FONDAMENT ET STRUCTURATION DES ORGANISATIONS**

PAR **PATRICE KAMUIMO CONSULTANT CGIS**

## PLAN DE L'EXPOSÉ

1. QUESTIONS INTRODUCTIVES ET DÉFINITION DU CONCEPT D'ORGANISATION
2. PRINCIPES ET VALEURS D'UNE ORGANISATION
3. STRUCTURATION ET ATTRIBUTIONS DES ORGANES
4. TÂCHES ET PROFIL DES DIRIGEANTS D'UNE ORGANISATION/ ASSOCIATION
5. DROITS ET DEVOIRS DES MEMBRES
6. BIBLIOGRAPHIE

### 1. QUESTIONS INTRODUCTIVES ET DÉFINITION DU CONCEPT D'ORGANISATION

➤ Questions introductives au concept d'organisation :

- ❑ Quelles sont les raisons qui vous (membres) ont poussé à adhérer à ARTI-BOIS? Pensez-vous qu'elles sont étroitement liées à la raison d'être de l'organisation ?
- ❑ Quels sont vos différents objectifs en tant que membres d'ARTI-BOIS? Sont-ils les mêmes pour tous?
- ❑ Avez-vous eu connaissance des statuts et règlements d'ARTI-BOIS avant d'y adhérer ?
- ❑ Avez-vous eu connaissance du programme d'ARTI-BOIS avant d'y adhérer?
- ❑ Quels sont les principaux services offerts par l'association? Et correspondent-ils toujours aux attentes de tous les membres ?

### 1. QUESTIONS INTRODUCTIVES ET DÉFINITION DU CONCEPT D'ORGANISATION

➤ Remarque/leçon fondamentale (à retenir) :

- ❑ Une organisation n'est pas une structure où on adhère sans avoir essayé de connaître ses capacités au plan juridique, sa raison d'être, ses règles de fonctionnement et les services qu'elle peut offrir à ses membres.
- ❑ Il existe plusieurs types d'organisations (ASSOCIATION, GIC, COOPERATIVE, FEDERATION, CADRE DE CONCERTATION...) avec des singularités diverses bien évidemment

### 1. QUESTIONS INTRODUCTIVES ET DÉFINITION DU CONCEPT D'ORGANISATION

➤ Essai définitionnel d'organisation :

«Une organisation est donc une association autonome de personnes physiques ou morales volontairement réunies pour satisfaire pour satisfaire leurs besoins au moyen d'une structure adaptée à leurs objectifs.»

<b>autonome</b>	Elle agit en son nom, elle a le droit de signer des lettres, des chèques, d'ouvrir un compte bancaire, d'acquiescer à des engagements, etc.
<b>personnes</b>	Elle est constituée de personnes physiques ou morales (COOPÉRATIVES...)
<b>volontairement</b>	Elle est constituée de personnes qui ont choisi de se réunir pour satisfaire leurs besoins au moyen d'une structure adaptée à leurs objectifs.
<b>besoins communs</b>	Elle est constituée de personnes qui ont des besoins communs et qui se réunissent pour les satisfaire.
<b>structure</b>	Elle est constituée de personnes qui ont des besoins communs et qui se réunissent pour les satisfaire.

### 2. PRINCIPES ET VALEURS D'UNE ORGANISATION

➤ Remarque introductive:

- ❑ Pour que des personnes travaillent efficacement ensemble, l'organisation a besoin de valeurs et de principes que chacun respecte. Toutes les actions se feront en respectant les valeurs et principes, sinon le désordre s'installera rapidement ou le fonctionnement ne sera pas conforme à l'esprit de l'organisation
- ❑ Les valeurs sont les conceptions que les membres se font de ce que doivent être les rapports entre les personnes dans la vie d'une organisation. Ces valeurs se construisent avec le temps et sont une marque de l'organisation. Elles doivent être humaines et non pas guidées par l'unique recherche du gain ou du bénéfice financier. Les valeurs justifient en partie la structuration (AG, CA, etc. ) et le mode de fonctionnement de l'organisation (liens entre les membres)

➤ Remarque introductive (suite) :

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

➤ Brainstorming : Au regard de la définition, quelles valeurs sont essentielles pour guider le fonctionnement efficace d'une organisation (une valeur et un principe par carte)

### 2. PRINCIPES ET VALEURS D'UNE ORGANISATION

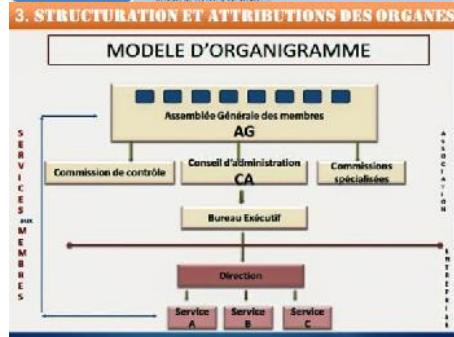
➤ Valeurs fondamentales classiques des organisations

<b>La prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle</b>	«Chaque personne doit être responsable de son travail, de son comportement, de son développement personnel et de son développement professionnel. Chaque personne doit assumer la responsabilité de son travail, de son comportement, de son développement personnel et de son développement professionnel.»
<b>La démocratie</b>	«Toutes les décisions sont prises démocratiquement et non par la dictature d'une minorité.»
<b>L'égalité</b>	«Tous les membres ont les mêmes droits et les mêmes responsabilités.»
<b>L'équité</b>	«Le traitement équitable doit être basé sur la justice, c'est-à-dire sur les efforts de chacun et sur les règlements.»
<b>La solidarité</b>	«Chaque membre doit être prêt à aider les autres. Les problèmes sont résolus ensemble et non par la dictature d'une minorité.»
<b>L'éthique</b>	«Chaque membre doit être prêt à aider les autres. Les problèmes sont résolus ensemble et non par la dictature d'une minorité.»

### 2. PRINCIPES ET VALEURS D'UNE ORGANISATION

➤ Valeurs fondamentales classiques des organisations

<b>La prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle</b>	«Chaque personne doit être responsable de son travail, de son comportement, de son développement personnel et de son développement professionnel. Chaque personne doit assumer la responsabilité de son travail, de son comportement, de son développement personnel et de son développement professionnel.»
<b>La démocratie</b>	«Toutes les décisions sont prises démocratiquement et non par la dictature d'une minorité.»
<b>L'égalité</b>	«Tous les membres ont les mêmes droits et les mêmes responsabilités.»
<b>L'équité</b>	«Le traitement équitable doit être basé sur la justice, c'est-à-dire sur les efforts de chacun et sur les règlements.»
<b>La solidarité</b>	«Chaque membre doit être prêt à aider les autres. Les problèmes sont résolus ensemble et non par la dictature d'une minorité.»
<b>L'éthique</b>	«Chaque membre doit être prêt à aider les autres. Les problèmes sont résolus ensemble et non par la dictature d'une minorité.»



### 3. STRUCTURATION ET ATTRIBUTIONS DES ORGANES

➤ Essai comparatif avec organigramme ARTI-BOIS (formel ou informel);

➤ Exercice de groupe attribution des organes

### 3. STRUCTURATION ET ATTRIBUTIONS DES ORGANES

➤ Assemblée Générale

- ❑ Rôles: organe suprême de l'organisation qui définit les grandes orientations et élit en son sein un conseil d'administration auquel il peut déléguer certains pouvoirs
- ❑ Responsabilités:
  - ✓ définir les grandes orientations
  - ✓ Adopter et rectifier les statuts et règlement intérieur;
  - ✓ Élire, s'il y a lieu, les membres des autres organes de l'organisation;
  - ✓ Désigner le commissaire aux comptes;
  - ✓ Examiner, approuver ou rectifier les comptes et donner ou refuser de donner quitus aux administrateurs;
  - ✓ Déterminer s'il y a lieu, les modalités de répartition des excédents nets de l'exercice;
  - ✓ Etc.

### 3. STRUCTURATION ET ATTRIBUTIONS DES ORGANES

➤ Conseil d'Administration

- ❑ Rôles: organe de direction assurant le pilotage et la gestion (administrative et financière) de l'organisation entre deux assemblées générales conformément aux statuts, règlement intérieur et aux directives de l'assemblée générale. L'assemblée générale peut déléguer certains pouvoirs au CA.
- ❑ Responsabilités:
  - ✓ convoque et prépare les Assemblées Générales;
  - ✓ contrôle le travail du bureau.
  - Le Conseil d'Administration doit, en outre:
    - ✓ représenter les intérêts des membres de façon objective et impartiale;
    - ✓ Informer les adhérents sur la vie de l'Organisation et faciliter la communication entre eux;
    - ✓ encourager et faciliter la formation et l'éducation coopérative des membres;
    - ✓ fournir les documents nécessaires aux autorités de tutelle
    - ✓ Appliquer les recommandations des rapports d'inspection ou de contrôle divers lorsqu'elles existent afin de redresser les erreurs, fautes de gestion ou d'administration.
    - ✓ Etc.



### 3. STRUCTURATION ET ATTRIBUTIONS DES ORGANES

- **Conseil d'Administration (suite)**
  - ❑ Le Conseil d'Administration est dirigé par un bureau qui est un organe exécutif. Il comprend au moins le Président, le Vice Président, le Trésorier, le Secrétaire.
  - ❑ Les trois principales missions bureau sont :
    - ✓ exécuter les décisions prises par l'Assemblée Générale ;
    - ✓ gérer le fonctionnement quotidien de l'OP sous l'autorité du Conseil d'Administration ;
    - ✓ préparer les Assemblées Générales
- **Commissions spécialisées (organes facultatifs de renforcement du travail du bureau)**
  - ❑ Rôles :
    - ✓ programmer et réaliser toutes les activités de leur compétence
    - ✓ informer régulièrement les adhérents sur leurs activités ;
    - ✓ faire un rapport au CA et à l'AG ;
    - ✓ conseiller le CA et l'AG ;
    - ✓ susciter des initiatives et inciter les adhérents à la participation ;
    - ✓ Etc.

### 3. STRUCTURATION ET ATTRIBUTIONS DES ORGANES

- **Commission de Contrôle (organe de contrôle dépendant directement de l'AG)**
  - ❑ Rôles : effectuer au nom de l'Assemblée générale, tous les contrôles nécessaires (voir détails spécifiques ci-dessous) ;
  - ❑ Responsabilités :
    - ✓ opérer les vérifications ou contrôles qu'il juge opportun sur la situation financière de l'organisation ;
    - ✓ opérer les vérifications ou contrôles qu'il juge opportun sur le fonctionnement administratif de l'organisation ou sur l'application des statuts ;
    - ✓ émettre son opinion sur la régularité et la sincérité des états financiers de l'organisation et proposer toute mesure de redressement ;
    - ✓ vérifier régulièrement la caisse, les comptes bancaires, les stocks, etc.
    - ✓ signaler toutes irrégularités, anomalies ou inexactitudes qu'elle aurait constatées dans les comptes ou dans les actes de gestion ;
    - ✓ présenter annuellement un rapport à l'AG sur l'exécution du mandat.

### 4. TÂCHES ET PROFIL DES DIRIGEANTS D'UNE ORGANISATION/ ASSOCIATION

- **Brainstorming sur les tâches et profil des dirigeants (pour au moins quatre dont le Président, trésorier, secrétaire et contrôleur)**

### 4. TÂCHES ET PROFIL DES DIRIGEANTS D'UNE ORGANISATION/ ASSOCIATION

Responsabilités	Tâches	Profil/Qualités
<b>Président</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gérer la gestion générale de l'organisation ;</li> <li>➤ Présider les réunions ;</li> <li>➤ Faire convoquer les réunions ;</li> <li>➤ Représenter l'organisation à l'extérieur ;</li> <li>➤ négocier avec les partenaires ;</li> <li>➤ Définir les concepts (plan, les séries d'opérations, comptes rendus complexes) ;</li> <li>➤ veiller au respect du règlement intérieur et des statuts ;</li> <li>➤ Faire les efforts nécessaires à la planification ;</li> <li>➤ proposer des sanctions à l'AG ;</li> <li>➤ prendre toute autre décision en tant que dans le cadre des pouvoirs qui lui sont conférés par l'AG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ savoir lire, écrire et calculer</li> <li>➤ être dynamique</li> <li>➤ savoir écouter et se parler</li> <li>➤ avoir une bonne maîtrise</li> <li>➤ être intelligent</li> <li>➤ être consciencieux, être discipliné</li> </ul>
<b>Secrétaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maintenir la gestion administrative de l'organisation ;</li> <li>➤ préparer et envoyer les convocations et les procès-verbaux ;</li> <li>➤ veiller au respect des protocoles rendus de réunions ;</li> <li>➤ effectuer le classement et l'archivage des documents ;</li> <li>➤ préparer les statuts (avec l'aide du Président) ;</li> <li>➤ recevoir et verser le compte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ savoir lire/écrire</li> <li>➤ avoir une capacité de gestion</li> <li>➤ être dynamique</li> <li>➤ être minutieux</li> <li>➤ être consciencieux</li> <li>➤ être organisé et intelligent</li> <li>➤ être discipliné ;</li> <li>➤ maîtriser les documents administratifs.</li> </ul>

### 4. TÂCHES ET PROFIL DES DIRIGEANTS D'UNE ORGANISATION/ ASSOCIATION

Responsabilités	Tâches	Profil/Qualités
<b>Trésorier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gérer la trésorerie de l'organisation (les ressources financières et matérielles) ;</li> <li>➤ collecter toutes les cotisations de fonds ;</li> <li>➤ gérer les dépenses (loisirs, bureau, matériel, etc.) ;</li> <li>➤ établir les comptes annuels ;</li> <li>➤ diffuser et verser les acomptes de revenus ;</li> <li>➤ réguler les factures ;</li> <li>➤ assurer les dépenses courantes (A/N/A) ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ savoir lire, écrire et calculer</li> <li>➤ être honnête et fiable</li> <li>➤ être dynamique</li> <li>➤ être consciencieux</li> <li>➤ être organisé et discipliné</li> </ul>
<b>Commission de contrôle (contrôleur)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assurer la gestion des ressources matérielles, financières, humaines ;</li> <li>➤ contrôler le fonctionnement des organes (comptes rendus, PV, etc.) ;</li> <li>➤ contrôler l'exécution ou le respect des décisions ;</li> <li>➤ l'interpellation à l'AG ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ savoir lire/écrire et calculer</li> <li>➤ être honnête et fiable</li> <li>➤ être dynamique</li> <li>➤ être consciencieux</li> <li>➤ être organisé et discipliné</li> <li>➤ être vigilant, être intelligent</li> <li>➤ avoir une capacité de gestion</li> <li>➤ être discipliné, maîtriser les documents administratifs et la comptabilité.</li> </ul>

### 5. DROITS ET DEVOIRS DES MEMBRES

- **Brainstorming sur les droits et devoirs des membres ainsi que les difficultés à les observer et/ou les faire respecter**
- **Synthèse et Remarque/leçon fondamentale à retenir**
  - ❑ il est nécessaire de consigner les droits et devoirs du membre dans un document tel que le règlement intérieur...
  - ❑ il est souvent utile de mettre en place des organes chargés de surveiller le respect des droits et devoirs du membre (commission de contrôle, commission éthique, etc.).
  - ❑ il est aussi utile de prévoir des sanctions positives et négatives pour faire respecter les droits et devoirs

### 5. DROITS ET DEVOIRS DES MEMBRES

- **Quelques droits classiques des membres que l'organisation doit respecter :**
  - ❑ formation et information ;
  - ❑ participation aux résultats ;
  - ❑ regard sur la gestion ;
  - ❑ participation et représentation aux processus de prise de décision ;
  - ❑ électeur et éligible à tous les postes de responsabilité ;
  - ❑ convoquer une AG en coalition avec d'autres membres, selon les statuts de l'organisation ;
  - ❑ accès à tous les services, équipements et avantages ;
  - ❑ consultation des registres, procès verbaux, bilans, inventaires et autres comptes et obtention d'une copie de ces documents à ses frais ;
  - ❑ remboursement de la part sociale au départ de l'organisation, conformément aux statuts
  - ❑ Etc.

### 5. DROITS ET DEVOIRS DES MEMBRES

- **Quelques devoirs des membres envers l'organisation :**
  - ❑ contribution au financement de l'organisation (parts sociales fixées par les statuts) ;
  - ❑ respect et sauvegarde des biens et intérêts supérieurs de l'organisation ;
  - ❑ respect des textes de base (statuts, règlement intérieur, procédures) ;
  - ❑ respect des décisions prises même s'il a voté contre ;
  - ❑ participation à la réalisation des buts et au renforcement de l'unité ;
  - ❑ utilisation de l'Organisation pour des opérations qui peuvent être effectuées par son entremise ;
  - ❑ participation effective et régulière aux réunions ;
  - ❑ s'informer et se former par tous les moyens mis à sa disposition ;
  - ❑ Etc.

### 6. BIBLIOGRAPHIE

- **CNCR (Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux). Manuel de formation en Management et gouvernance des organisations producteurs. Dakar, Sénégal.**





# Annexe 5. Contenu de la présentation sur la bonne gouvernance des organisations

 <p><b>ATELIER DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ASSOCIATIONS EN GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE</b></p> <p>01-02 JUILLET 2019 - SALLE DE RÉUNION DE LA CHAMBRE DE COMMERCE GABONA</p> <p><b>BONNE GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS</b></p> <p>PAR <b>PATRICE KAMKUIMO</b> CONSULTANT CGIS</p>	<h2>PLAN DE L'EXPOSÉ</h2>			
<h3>1. INTRODUCTION À LA NOTION DE BONNE GOUVERNANCE</h3> <p>➤ <b>Qu'est-ce que la bonne gouvernance?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Bonne gouvernance = une gouvernance qui est bonne</li> </ul>	<h3>2. ANALYSE DES PRINCIPES ET RÈGLES D'UNE BONNE GOUVERNANCE</h3> <p>➤ Brainstorming sur les principes de base de bonne gouvernance que les membres appliquent dans leur association;</p> <p>➤ Brainstorming sur les règles de bonne gouvernance (en fonction des principes relevés) pour les dirigeants et les employés;</p> <p>➤ Autoréflexion plénière sur la pertinence des éléments identifiés</p>	<h3>2. ANALYSE DES PRINCIPES ET RÈGLES D'UNE BONNE GOUVERNANCE</h3> <p>➤ <b>Principes clés de bonne gouvernance : Cinq principes génériques et globalisants du PNUD définis en 1997 et presque universellement reconnus :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. légitimité (participation et consensus);</li> <li>2. direction (vision stratégique);</li> <li>3. performance (réceptivité, efficacité et efficience);</li> <li>4. responsabilité (reddition des comptes et transparence);</li> <li>5. justice (équité et état de droit)</li> </ol>	<h3>2. ANALYSE DES PRINCIPES ET RÈGLES D'UNE BONNE GOUVERNANCE</h3> <p>➤ <b>Performance (réceptivité, efficacité et efficience):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Les ressources utilisées doivent produire les résultats attendus sans gaspiller les ressources en faisant de bons choix dans toutes les opérations</li> </ul> <p>➤ <b>Responsabilité (reddition des comptes et transparence):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Obligation de rendre compte: il s'agit de s'assurer qu'il est mis en place des règles qui obligent le Conseil d'administration et la Direction à informer régulièrement toutes les parties intéressées (membres, employés/bénéficiaires, PTF, autorités, etc.)</li> <li>❑ Transparence : accès efficace et opportune des parties à l'information exacte et intelligible, en temps réel lorsque possible et via l'utilisation des canaux adéquats de diffusion et/ou d'échange des informations</li> </ul>	
<h3>2. ANALYSE DES PRINCIPES ET RÈGLES D'UNE BONNE GOUVERNANCE</h3> <p>➤ <b>Règles clés de bonne gouvernance :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ L'opérationnalisation de la bonne gouvernance est tributaire de l'établissement des règles à respecter pour en garantir l'observation des principes</li> <li>❑ Les règles se doivent donc prévoir les comportements que doivent avoir les leaders et employés lorsqu'ils sont dans des situations où il y a un risque qu'ils se conduisent d'une façon contraire aux principes de bonne gouvernance</li> <li>❑ Les règles peuvent être relatives à :             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. l'honnêteté, la loyauté et le respect des lois;</li> <li>2. conflits d'intérêts;</li> <li>3. cadeaux/présents;</li> <li>4. contrats;</li> <li>5. devoir de réserve;</li> <li>6. confidentialité;</li> <li>7. avantages personnels ;</li> <li>8. contrôle interne et à la Protection et à l'utilisation des biens de l'organisation ; etc.</li> </ol> </li> </ul>	<h3>2. ANALYSE DES PRINCIPES ET RÈGLES D'UNE BONNE GOUVERNANCE</h3> <p>➤ <b>Règles clés de bonne gouvernance (suite) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <b>Honnêteté, Loyauté et respect des lois:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ être prudent, honnête et loyal pour l'intérêt de l'organisation</li> <li>✓ avoir un comportement qui ne déshonore pas</li> <li>✓ être objectif et neutre en prenant des décisions</li> <li>✓ appliquer avec diligence les décisions prises par les organes même s'il avait voté contre</li> <li>✓ remplir ses fonctions sans tenir compte de son intérêt et celui de ses proches</li> <li>✓ utiliser les services proposés par l'organisation</li> <li>✓ éviter de concurrencer l'organisation</li> <li>✓ connaître et respecter toutes les lois et règlements en vigueur</li> <li>✓ dénoncer toute infraction, falsification de documents ou de données, agissement malhonnête ou autres irrégularités</li> <li>✓ etc.</li> </ul> </li> </ul>	<h3>2. ANALYSE DES PRINCIPES ET RÈGLES D'UNE BONNE GOUVERNANCE</h3> <p>➤ <b>Règles clés de bonne gouvernance (suite) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <b>Conflits d'intérêts :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ éviter de se placer en situation de conflit d'intérêt avec l'association</li> <li>✓ signaler sa position de conflit d'intérêt lorsqu'il le constate et ne pas participer à la prise de décision</li> <li>✓ éviter d'avoir des intérêts financiers susceptibles d'être en conflit avec l'exercice de ses fonctions ( ne pas décider pour soi même des avantages dont on pourrait bénéficier)</li> <li>✓ éviter d'exercer une activité ou occuper un poste de niveau décisionnel, dans une structure externe à l'organisation, qui le placerait dans une situation de conflit d'intérêt</li> <li>✓ etc.</li> </ul> </li> <li>❑ <b>Cadeaux :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ne pas accepter ni demander de cadeaux si cela peut ou doit influencer son jugement dans l'exercice de ses fonctions</li> </ul> </li> </ul>	<h3>2. ANALYSE DES PRINCIPES ET RÈGLES D'UNE BONNE GOUVERNANCE</h3> <p>❑ <b>Contrats:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ l'organisation peut conclure un contrat de fourniture de biens ou de services avec un dirigeant ou employé ou une personne liée à un dirigeant ou employé sauf :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- si les dispositions légales et réglementaires le permettent;</li> <li>- et à la condition qu'il ait été octroyé suite à un processus impartial qui évite tout favoritisme.</li> </ul> </li> <li>✓ La négociation et la signature de contrats doivent faire l'objet d'une décision du Conseil d'Administration.</li> <li>❑ <b>Droits de réserve :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En dehors du président, le dirigeant ou employé ne peut parler au nom de l'organisation pour des décisions qui engagent celle-ci, sans autorisation préalable du Conseil d'administration.</li> </ul> </li> <li>❑ <b>Confidentialité:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ éviter de divulguer des renseignements confidentiels, à moins d'y être autorisé ou d'y être tenu par une obligation légale</li> <li>✓ ne pas faire usage de renseignements confidentiels pour son propre bénéfice ou celui d'une autre personne ou organisation.</li> </ul> </li> </ul>	

## 2. ANALYSE DES PRINCIPES ET RÈGLES D'UNE BONNE GOUVERNANCE

- Règles clés de bonne gouvernance (suite et fin) :
- ❑ Avantages personnels :
  - ✓ ne pas tirer avantage des biens et matériels de l'organisation pour des fins personnelles. Il doit toujours penser d'abord aux avantages de l'organisation.
- ❑ Contrôle interne :
  - ✓ tenir correctement tous les documents administratifs et comptables de façon régulière et sincère
- ❑ Protection et utilisation des biens de l'organisation :
  - ✓ protéger les biens physiques ou autres (Ex: données informatiques) de l'organisation

## 3. MÉCANISMES D'ASSURANCE DU SYSTÈME DE GOUVERNANCE

- Points clés à retenir:
  - ❑ Le bon fonctionnement correct d'une organisation/association dépend de plusieurs facteurs internes et externes
  - ❑ Il est donc important de bien comprendre le fonctionnement de notre organisation et ajuster (analyse institutionnelle)
  - ❑ La règle des trois fonctions associatives est un des instruments important pour comprendre et améliorer le fonctionnement de notre organisation :
    - ✓ le fonctionnement et l'administration d'une organisation repose sur trois fonctions associatives essentielles:
      1. la communication ;
      2. l'animation ;
      3. le contrôle

## 3. MÉCANISMES D'ASSURANCE DU SYSTÈME DE GOUVERNANCE

- Communication :
  - ❑ La bonne circulation de l'information est essentielle pour le bon fonctionnement d'une organisation car cela permet la participation des membres et des prises de décisions qui tiennent compte de leurs avis
  - ❑ On a trois flux d'informations :
    1. Des élus vers les membres à travers des lettres, circulaires, affiches, sessions de formation, réunions, rapports, PV de réunions, etc.
    2. Des membres vers les élus, à travers des voles formelles (rapports, lettres, etc.) ou informelles (conversations...)
    3. Entre tous les membres (flux horizontal) : (bulletin de liaison, échange d'expérience, réunion...)

## 3. MÉCANISMES D'ASSURANCE DU SYSTÈME DE GOUVERNANCE

- Animation :
  - ❑ C'est une fonction essentielle car elle permet à chaque membre de participer à la vie de l'organisation.
  - ❑ Animer un groupe signifie stimuler, encourager, favoriser la « participation » à l'activité du groupe.
  - ❑ Chaque élu (Président, Secrétaire, Trésorier, etc.) de l'organisation doit jouer un rôle d'animation
- Contrôle :
  - ❑ Le contrôle renforce la fiabilité de l'information et conforte la participation des membres.
  - ❑ Le contrôle n'est pas seulement financier, il concerne tous les aspects du fonctionnement de l'organisation

## 3. MÉCANISMES D'ASSURANCE DU SYSTÈME DE GOUVERNANCE

- Mécanismes opérationnels :
  - ❑ planification stratégique (plan stratégique) et opérationnel (plan annuel d'intervention)
  - ❑ procédures de fonctionnement
  - ❑ Procédures de gestion (technico-administrative et financière)
  - ❑ Procédures de gestion de l'information
  - ❑ Procédures de suivi
  - ❑ procédures de contrôle
  - ❑ Etc.
- Mécanismes informationnels :
  - ❑ rapportage technique et financier
  - ❑ rapport annuel de l'organisation
  - ❑ plan et outils de communication
  - ❑ Etc.

## 4. EXERCICE D'AUTO-DIAGNOSTIC ET D'IDENTIFICATION DES DÉFIS DE GOUVERNANCE D'ARTI-BOIS ET DES PISTES D'AMÉLIORATION DES DOCUMENTS DE FONCTIONNEMENT EXISTANTS

- Exercice en plénière
- Récapitulatif des faiblesses et/ou vides à combler
- Détermination de la feuille de route d'amélioration des aspects organisationnels d'ARTI-BOIS
- Revue et adoption du plan de perfectionnement organisationnel d'ARTI-BOIS

## 5. BIBLIOGRAPHIE

- CNCR (Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux). Manuel de formation en Management et gouvernance des organisations producteurs. Dakar, Sénégal.
- Commission européenne, 2001. Livre blanc sur la gouvernance
- Kamukimo Patrice, 2017. Communication personnelle sur la revue de la gouvernance forestière, du processus FLEGT et caractéristiques de la participation effective. Ateliers de renforcement des capacités des parties prenantes ivoiriennes au processus APV-FLEGT en matière de communication, négociation et représentation, Abidjan-Côte d'Ivoire, Novembre 2017.

MERCI POUR VOTRE  
AIMABLE  
ATTENTION





## Annexe 6. Plan actualisé 2020-2021 de perfectionnement organisationnel d'ARTI-BOIS

### Plan de perfectionnement organisationnel actualisé 2020-2021 d'ARTI-BOIS

Résultats attendus	Indicateurs	Activités	Responsable (s) de mise en œuvre	Nature de l'action	Période d'exécution	Responsable de suivi
<b>Les textes de fonctionnement et organigramme de l'association sont actualisés pour prendre en compte et intégrer des fonctions essentielles manquantes (commission de contrôle, etc.), des nouvelles responsabilités et principes et règles de bonne gouvernance</b>	Copie des projets de textes de fonctionnement révisés (statuts, règlement intérieur et aussi organigramme)	Mettre en place une commission ad hoc de relecture préliminaire des textes de fonctionnements d'ARTI-BOIS	Bureau Exécutif après consultation des membres	Prioritaire et à court terme	Juillet-septembre 2020	Président
		Tenir au moins deux sessions de travail de la commission ad hoc de relecture des textes	Bureau Exécutif	Prioritaire et à moyen terme	Septembre 2020 – janvier 2021	Président
<b>Une stratégie fonctionnelle de recherche efficace de financements existe</b>	Copie du document de stratégie de recherche de financements d'ARTI-BOIS  Nombre de projets, appels d'offres et initiatives fructueux	Mettre en place une commission technique ad hoc appuyé par un expert pour l'élaboration du projet de stratégie de recherche de financements d'ARTI-BOIS	Bureau Exécutif après consultation des membres	Prioritaire et à moyen terme	Septembre 2020 – janvier 2021	Président
		Tenir au moins trois sessions de deux sessions de travail de la commission technique ad hoc d'élaboration de la stratégie de « fundraising » de l'association	Bureau Exécutif	Prioritaire et à moyen terme	Octobre 2020 – février 2021	Président
		Relire et adopter le document de stratégie de recherche des financements	Assemblée Générale	Prioritaire et à moyen terme	Novembre 2020 – mars 2021	Président
		Mettre en œuvre la stratégie de recherche de financement	Bureau Exécutif	Long terme	Continue	Président
<b>L'association ART-BOIS dispose et met en œuvre un plan d'actions stratégique pluriannuel</b>	Copie du plan stratégique quinquennale	Mettre en place une commission technique ad hoc appuyé par un expert pour l'élaboration du projet de plan d'actions stratégique pluriannuel d'ARTI-BOIS	Bureau Exécutif après consultation des membres	Prioritaire et à moyen terme	Septembre 2020 – janvier 2021	Président

		Tenir au moins trois sessions de deux sessions de travail de la commission technique ad hoc d'élaboration du plan stratégique pluriannuel	Bureau Exécutif	Prioritaire et à moyen terme	Octobre 2020 – février 2021	Président
		Relire et adopter le plan stratégique pluriannuel d'ARTI-BOIS	Assemblée Générale	Prioritaire et à moyen terme	Novembre 2020 – mars 2021	Président
		Mettre en œuvre le plan stratégique d'actions	Bureau Exécutif et membres	Long terme	Continue	Président
<b>La mise en application des sanctions disciplinaires est renforcée</b>	Nombre de sanctions disciplinaires prises par les organes habilités	Répertorier les sanctions disciplinaires en cours	Censeur	Prioritaire et à court terme	Juillet-septembre 2020	Président
	Nombre de sanctions disciplinaires observées	Faire l'état des lieux de la mise en application des sanctions disciplinaires ainsi que la qualité et pertinence des motifs	Bureau Exécutif	Prioritaire et à court terme	Juillet-septembre 2020	Président
	Procédures révisées	Contrôler la mise en application des sanctions disciplinaires et le respect des procédures de prise de sanctions	Assemblée Générale	Prioritaire et à moyen terme	Octobre 2020 – janvier 2021	Président
		Proposer si nécessaire des éléments de révision des procédures de sanctions				Président
<b>L'Assemblée Générale d'ARTI-BOIS est organisé et les textes de fonctionnement révisés sont adoptés</b>	Copie des nouveaux statuts, règlement intérieur et organigramme adoptés PV de l'Assemblée Générale	Convoquer l'Assemblée Générale d'ARTI-BOIS	Président	Prioritaire et à moyen terme	Novembre 2020 – février 2021	Membres
		Organiser l'Assemblée Générale d'ARTI-BOIS	Bureau Exécutif	Prioritaire et à moyen terme	Novembre 2020 – mars 2021	Membres
<b>Les gains économiques et la solidarité agissante des artisans membres d'ARTI-BOIS sont accrus</b>	État des cotisations	Relancer la participation des membres à la mutualisation	Trésorier	Long terme	Continue	Bureau Exécutif
	Nombre de projets communs réalisés	Renforcer les synergies de travail entre les membres	Membres	Long terme	Continue	Bureau Exécutif



## Annexe 7. Exemple de certificat de participation à la formation en gouvernance organisationnelle

PROGRAMME FAO - UE FLEGT



Organisation des Nations Unies  
pour l'alimentation  
et l'agriculture



Suède  
Sverige



Groupement de la Filière Bois du Cameroun

### CERTIFICAT DE PARTICIPATION

Délivré à Monsieur **OUSMANOU BAKARI**, pour sa participation à l'atelier de renforcement des capacités d'association en **Gouvernance Organisationnelle**, dans le cadre du Projet de renforcement de l'implication des PME/PMI dans la mise en œuvre de l'APV-FLEGT à travers une amélioration de leur représentativité au sein de l'interprofession de la filière bois du Cameroun; **du 01 au 02 Juillet 2019** à la Chambre de Commerce de Garoua.

Le présent certificat lui est délivré pour servir et valoir ce que de droit.

Le Formateur

Patrice KAMKUIMO

Le Coordonnateur du Projet



SM. Valentin MOUYENGA