



# **DIRECTIVE DE GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE**

**Juillet 2020**

## Table des matières

INTRODUCTION.....	2
1. COMMUNICATION.....	2
2. CREDIBILITE .....	2
3. INNOVATION.....	3
4. PARTENARIAT .....	3
5. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS .....	4
6. MOBILISATION DES RESSOURCES .....	5
7. LEADERSHIP.....	5
8. CULTURE.....	6

# INTRODUCTION

La présente directive est la « boussole » de la Vision et de la Mission de Guinée Ecologie. Elle comporte les 8 sections suivantes avec chacune ses sous-sections :

1. Communication
2. Crédibilité
3. Innovation
4. Partenariat
5. Renforcement de capacités
6. Mobilisation de ressources
7. Leadership
8. Culture

## 1. COMMUNICATION

Pour s'adapter à un environnement changeant et rechercher de la performance, Guinée Ecologie a besoin d'une forte communication qui demeure un aspect très important dans la vie d'une organisation. La communication touche aussi bien les domaines humains que professionnels, c'est-à-dire la circulation d'informations dans l'organisation et dans tous les domaines. Pour une bonne communication dans l'organisation, il faudra aborder à la fois l'aspect interne et externe de la circulation de l'Information, la dynamique d'Echanges qu'elle entraîne et la concertation qui la facilite.

**1.1. Informations :** S'assurer que dans l'organisation, les membres reçoivent informations utiles pour travailler, que les informations produites soit au fur et mesure accessibles à tous et qu'elles arrivent au bon moment attendu qu'une bonne circulation de l'information facilite le travail.

**1.2. Echange :** S'assurer que dans l'organisation, les échanges internes sont libres et réguliers attendu que la régularité des réunions de coordination facilite les échanges d'informations et d'expériences constituant un moyen de renforcement institutionnel. En outre, les échanges avec les partenaires doivent être systématisés.

**1.3. Concertation :** S'assurer que dans l'organisation les décisions importantes soient le fruit d'un consensus, que la gestion collégiale est largement utilisée et que l'organisation est partie prenante d'un cadre qui facilite le partage avec d'autres organisations.

Guinée Ecologie doit développer sa **stratégie de communication** pour faciliter la mise en œuvre d'un mécanisme de circulation des informations, d'échange et de concertation au sein de l'organisation.

## 2. CREDIBILITE

La crédibilité doit faire l'objet d'une très grande attention de l'organisation car sa pérennité en dépend en rapport étroit avec la légitimité qu'elle cherche dans la satisfaction de demandes venant de la base. Cette crédibilité appelle la transparence dans la gestion, la mise en place de moyens de contrôle externes indépendants, le respect des engagements avec tous les partenaires, le respect de la redevabilité, de la responsabilité vis-à-vis des engagements pris par les dirigeants de l'organisation.

**2.1. Légitimité :** S'assurer que les textes réglementaires sont toujours respectés par les membres et le personnel, que les orientations sont décidées par les instances, que les populations prennent une part active dans la vie de l'organisation, et que les bénéficiaires sont consultés et s'impliquent dans les programmes développés par l'organisation.

**2.2. *Transparence*** : S'assurer que (i) les règles et procédures de gestion de l'organisation sont claires et accessibles à tous, (ii) les membres contrôlent le processus de prise de décision et les programmes de l'organisation, que les règles de démocratie interne sont toujours respectées dans l'organisation, et que les accords et engagements de l'organisation sont scrupuleusement respectés.

**2.3. *Redevabilité*** : S'assurer que les résultats techniques et financiers validés par l'instance dirigeante (Conseil d'Administration) sont envoyés périodiquement aux donateurs, à l'État, aux partenaires et au public ; que les missions sont sanctionnées par la production de rapports ; que l'organisation veille à la justification des fonds utilisés dans les missions ; et que les appuis techniques rendent régulièrement compte aux responsables à tous les niveaux de l'organisation.

Guinée Ecologie doit disposer d'une **stratégie de crédibilité** sous forme d'outil d'auto-audit pour garantir le respect par tous ses membres de la légitimité, de la transparence et de la redevabilité de l'organisation.

### 3. INNOVATION

Encourager l'innovation et la créativité est un facteur de développement des organisations. L'innovation participe à la promotion d'actions porteuses de changements rentables par rapport aux objectifs poursuivis par l'organisation. Innover, c'est introduire du nouveau, et pour cela on a besoin d'apprendre et de transmettre, ce qui ne peut se faire qu'avec une certaine flexibilité. Ainsi, en tant qu'organisation flexible Guinée Ecologie s'intéressera à tester toujours de nouvelles approches, à favoriser la créativité, à innover sans cesse et à développer une capacité d'anticipation sur les événements pour ne pas les subir tout le temps, à apprendre toujours car l'apprentissage constitue entre autres une des méthodes de l'innovation.

**3.1. *Créativité*** : S'assurer que l'organisation développe des solutions originales aux problèmes posés par l'environnement, qu'en son sein elle encourage l'initiative et les recherches d'alternatives, et que son personnel apporte toujours des solutions aux problèmes qui se posent à elle.

**3.2. *Flexibilité*** : S'assurer que l'organisation cherche à innover en développant de nouvelles démarches, et que ses règles de fonctionnement sont simples et souples. S'assurer aussi que les innovations sont acceptées sans difficulté et avec enthousiasme, et que la capacité d'anticipation est une attitude recherchée par tout le personnel et les membres de l'organisation.

**3.3. *Apprentissage*** : S'assurer que l'organisation facilite l'acquisition de connaissances par un perfectionnement de ses membres, que comme pratique courante, de nouvelles idées sont testées avant leur généralisation, et qu'on veille soigneusement à la mise en pratique des connaissances acquises lors des ateliers. Il faut aussi s'assurer d'une bonne capitalisation des processus, démarches, méthodes et outils dans l'organisation.

Une **stratégie d'innovation** constituera la feuille de route permettant à Guinée Ecologie de promouvoir en son sein la créativité, la flexibilité et l'apprentissage.

### 4. PARTENARIAT

La recherche de nouveaux partenaires est une exigence pour la survie de l'organisation. Dans les instruments mis en place pour entretenir et faire fructifier un partenariat, le facteur « Réseau » ou « Plateforme » est d'une grande utilité. A l'intérieur de celui-ci on échange des idées, des instructions, des informations et des expériences liées au partenariat. Etre

performant, c'est créer un potentiel de convergence sur ce que font les partenaires. Dans cette recherche de partenaires, Guinée Ecologie met en place un cadre de partenariat fondée sur des valeurs et principes mais surtout sur une vision partagée.

**4.1. Réseau :** S'assurer de l'appartenance de l'organisation à un réseau pour un renforcement mutuel de capacités avec d'autres organisations dont les visions et les missions convergent. Un tel réseau peut aider l'organisation à mieux soutenir sa stratégie et à mieux conduire ses activités de plaidoyer et de lobbying et à renforcer son image de marque au niveau des partenaires. Les outils que ce réseau mettra en place permettront assurément à l'organisation de revisiter sa vision, de l'améliorer, le cas échéant.

**4.2. Cadre :** S'assurer que l'organisation parvienne à élargir son cadre de partenariat et que la complémentarité avec les partenaires constitue un principe de base de l'organisation et que l'organisation privilégie un partenariat fondé sur une vision partagée. S'assurer également de la cogestion transparente de tous moyens mis à disposition de l'organisation par un partenaire.

**4.3. Convergence :** S'assurer que l'organisation recherche le partage des méthodes et principes avec ses partenaires, et qu'il existe en son sein une stratégie et un plan de travail concerté connu aussi de ses partenaires. Veiller à ce que l'organisation accorde une importance capitale au partage des valeurs et idéaux avec ses partenaires avec lesquels elle doit partager un code d'éthique consensuel renforçant leur similitude de vue.

Une **stratégie de partenariat** détaillée dans tous ses contours assurera à l'organisation de s'inscrire dans une approche de réseautage selon un cadre clairement déterminé garantissant une convergence de vision et de valeurs partagées avec tous les partenaires potentiels.

## 5. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Une organisation viable sur le plan programmatique et organisationnel veille à disposer de ressources suffisantes qui soient bien utilisées. Dans ce cadre, l'organisation doit comprendre l'environnement extérieur dans lequel elle fonctionne et à développer une relation qui soit suffisamment stable et prévisible. A cet effet, le renforcement des capacités engendre un investissement en capital humain (Formation), un montage institutionnel et une modification des comportements (Motivation) et des processus au sein de l'organisation (Evaluation).

**5.1. Formation :** S'assurer que la restitution des formations est comprise comme une obligation pour tout participant aux séminaires/ateliers ; que l'organisation envoie régulièrement ses membres en formation ; que le développement des capacités des ressources humaines fait l'objet d'une planification dans l'organisation et que la formation et l'apprentissage effectués sont utilisés dans l'organisation.

**5.2. Motivation :** S'assurer que le travail des membres de l'organisation assignés à des tâches définies est reconnu avec justice et équité ; que dans l'organisation, le travail bien accompli en conformité avec des termes de référence clairs, est rémunéré à sa juste valeur et qu'un système d'évaluation est en place pour servir de base de promotion interne.

**5.3. Evaluation :** S'assurer que l'organisation dispose d'un système de suivi-évaluation prévisionnel et qu'elle tient compte des recommandations issues des évaluations. Le

recours à des évaluateurs externes est une pratique courante de l'organisation. Le feed-back venant des partenaires est recherché par l'organisation.

Une **stratégie de renforcement de capacités** doit être développée pour permettre à Guinée Ecologie de mieux aborder la préparation et la mise en œuvre de ses programmes et projets.

## 6. MOBILISATION DES RESSOURCES

La question de la mobilisation des ressources au sein de l'organisation est une grande préoccupation, elle est vécue aussi comme un critère d'engagement des membres, un témoignage de conviction dans la gestion des programmes et activités développés. En effet, la nécessité de mobiliser des ressources additionnelles propres à l'organisation traduit un choix de combattre définitivement « la mentalité d'Assisté » et de développer une dynamique de prise en charge. Ce choix fait appel à un comportement novateur dans la mise en place des Stratégies et des méthodes de mobilisation des ressources (Négociation), notamment sur la question de l'autonomie financière. Face à la raréfaction des ressources financières et la réorientation de la politique d'appui au développement dans les pays du nord, il s'avère important de mener des réflexions sur la diversification des Sources de Financement des programmes de développement. Ainsi, il est indispensable que l'organisation prenne connaissance des domaines qui intéressent les différents donateurs.

**6.1. Diversification :** S'assurer que l'organisation veille à développer et diversifier ses stratégies de financement ; qu'elle promeut des activités génératrices de revenus pour une prise en charge de son fonctionnement et qu'elle fasse en sorte que les diagnostics soient un préalable essentiel de toute initiative de conceptualisation et formulation de projet.

**6.2. Sources de financement:** S'assurer que l'organisation diversifie ses sources et modes de financement et qu'il existe un système d'information sur les sources de financement au sein de l'organisation. S'assurer aussi que la contribution des populations locales soit une exigence de l'organisation lorsqu'il s'agit de projet d'intérêt de ces populations. S'assurer également que l'organisation répond aux critères d'éligibilité des programmes/projets publics.

**6.3. Négociation :** S'assurer que l'organisation prépare ses rencontres de négociation avec les partenaires. L'organisation fait participer les bénéficiaires lors des négociations avec les bailleurs. La recherche de consensus est toujours privilégiée par l'organisation. La contrepartie financière de l'organisation est un préalable dans la négociation.

Guinée Ecologie doit se doter d'une **stratégie de mobilisation de ressources** lui permettant de garantir un financement durable de son plan d'action.

## 7. LEADERSHIP

L'attrait dégagé par un leader de par ses idées, le climat qu'il génère autour de lui, sa vision des choses, sa manière d'aborder les situations, inspire le personnel à la motivation et à l'engagement. Ainsi, les managers ou leaders ont souvent de l'influence sur les autres lorsque ces derniers ont le goût d'agir comme eux, de les écouter et de les suivre. La Lecture de l'Environnement est pro-actif et signifie que nous anticipons les changements dans l'environnement qui représente un système de valeur, de morale, d'éthique, auquel chaque individu adhère. Ce système détermine l'image d'Intégrité que renvoie le leader par rapport à l'environnement, mais également, celle de l'organisation. Toute organisation crée un certain type d'homme. Ainsi, un cadre change en général de style s'il est amené à poursuivre sa vie professionnelle dans une autre organisation ou si son organisation subit de profonds

bouleversements. Un Style de Management, c'est le résultat d'une relation entre l'individu et l'événement. En ce sens, les styles sont changeants suivant la conjoncture.

**7.1. Lecture de l'environnement** : S'assurer que les besoins et objectifs des populations sont correctement pris en charge par l'organisation ; que les besoins du personnel sont satisfaits ; que l'organisation se préoccupe de l'évolution de l'environnement et que l'analyse prospective est une activité courante de l'organisation.

**7.2. Intégrité** : S'assurer que dans l'organisation la clarté des missions renforce la participation des membres ; que la direction de l'organisation force l'admiration, que le leader de l'organisation fasse l'objet de toutes les attentions par ses pairs et que le dévouement du personnel à l'organisation soit un atout majeur.

**7.3. Style de management** : S'assurer que la délégation de pouvoir est un style courant dans l'organisation ; que la neutralité du leader fasse sa force, que la prise de décision soit collégiale dans l'organisation et que les projets et programmes soient décentralisés.

La mise en place d'une **stratégie de leadership** va permettre à Guinée Ecologie d'avoir une meilleure visibilité des besoins et objectifs des populations ainsi que

## 8. CULTURE

Une culture de l'organisation est le résultat d'une histoire et elle est porteuse d'un avenir donné. Elle se traduit concrètement par des idées, des visions, des codes de comportement ; elle concerne la façon dont les choses se font dans l'organisation et la façon dont s'exercent les relations entre les membres. Ainsi, la culture organisationnelle est visible à travers la mise en pratique d'une planification stratégique, d'une analyse d'impacts et d'une capacité organisationnelle éprouvée.

**8.1. Planification stratégique** : S'assurer que les programmes de l'organisation sont élaborés à partir d'une planification stratégique préalable et que la mission de l'organisation est clairement définie et qu'elle est acceptée par les membres et le personnel. Veiller à ce que la planification stratégique soit assurée par les segments de l'organisation et que cette dernière se préoccupe de l'adéquation entre sa vision et les programmes qu'elle développe.

**8.2. Analyse d'impacts** : S'assurer que les pouvoirs publics intègrent les programmes de l'organisation dans leurs schémas de planification, et que l'organisation procède à une analyse systématique des facteurs de succès et d'échecs des programmes réalisés. S'assurer également que le montant des ressources reçu par l'organisation est en adéquation aux actions développées sur le terrain et que les programmes mis en œuvre par l'organisation participent amplement à la satisfaction des besoins des bénéficiaires/populations.

**8.3. Capacité organisationnelle** : S'assurer que les organes de l'organisation sont bien définis, et que l'adhésion et le recrutement dans l'organisation se font en conformité avec les procédures. S'assurer également que le personnel est au fait de ses rôles et responsabilités dans l'organisation, et que les conditions de travail dans l'organisation favorisent l'épanouissement du personnel.

Une **stratégie de culture organisationnelle** va permettre à Guinée Ecologie de se hisser au rang des organisations qui maîtrisent la planification stratégique, l'évaluation et la prise en compte des impacts de ses activités, et de sa capacité organisationnelle.