

CHARTRE DE GOUVERNANCE

JUIN 2019

ADA – APPUI AU DÉVELOPPEMENT
AUTONOME ASBL



SOMMAIRE

1.	L'association.....	2
2.	L'assemblée générale	3
3.	Le conseil d'administration	5
4.	Le comité exécutif	9
5.	Le contrôle qualité, contrôle interne et gestion de risques.....	11
6.	Les comités spécialisés.....	11
I.	Le comité de nomination, d'évaluation et de rémunération	12
II.	Le comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques	14
III.	Le comité stratégie	15

Mission et vision de ADA

Mission

La mission de ADA est :

“ Réduction de la pauvreté par la fourniture aux populations concernées, principalement les micro- et petits entrepreneurs, des solutions financières et techniques responsables, adaptées à leurs besoins.”

Vision

“ADA joue le rôle de catalyseur dans la genèse, l'identification, le développement et la mise en œuvre de solutions facilitant le développement inclusif.”

L'association : sa structure, ses membres, ses organes et leur fonctionnement

1. L'association

1.1. Structure

ADA est une association sans but lucratif (a.s.b.l.) de droit luxembourgeois, ayant son siège social au 39, rue Glesener, L-1631 Luxembourg.

L'association a été constituée le 11 mai 1994 pour une durée illimitée et est inscrite au registre de commerce et des sociétés (RCS) à Luxembourg sous le numéro F199.

1.2. Objet

Dans l'accomplissement de la mission de ADA, l'association a, aux termes de l'article 3 de ses statuts, pour objet :

- d'encourager la recherche de moyens alternatifs de réduction de la pauvreté et de coopération au développement ;
- notamment de favoriser et de contribuer à la mise en place de nouveaux moyens et de montages financiers en vue d'accompagner les organisations actives en matière de réduction de la pauvreté, les institutions de microfinance et leurs partenaires dans leur recherche d'autonomie, ainsi que les microentreprises et les PME des Pays Moins Avancés et des Pays en Voie de Développement ;
- de collaborer avec des personnes, associations, institutions et administrations, poursuivant des buts semblables et dont les activités seraient complémentaires à celles de l'association ;
- d'encourager la diffusion de l'information dans les domaines mentionnés ci-dessus ;
- de sensibiliser l'opinion publique aux problèmes de la pauvreté et du développement ;
- de rassembler et de gérer les fonds nécessaires à l'action de l'association.

1.3. Composition

L'association est composée de membres. Est membre de l'association, toute personne physique ou morale qui souhaite s'impliquer dans la vie de l'association et qui en fait la demande motivée au conseil d'administration, qui en décide, sous réserve de ratification par la prochaine assemblée générale.

Le conseil d'administration peut accorder des titres honorifiques à toute personne physique ou morale ayant rendu des services à l'association.

Le nombre de membres est de trois au minimum. Seuls les membres ont droit au vote lors de l'assemblée générale.

Une cotisation annuelle, de 50 EUR au moins et dont le montant est fixé par le conseil d'administration, sera perçue des membres de l'association.

La qualité de membre se perd :

- par démission écrite parvenue au conseil d'administration ;
- par l'exclusion motivée prononcée par le conseil d'administration, ratifiée par l'assemblée générale ;
- par défaut de paiement de la cotisation annuelle à la clôture de l'exercice.

2. L'assemblée générale

2.1. Pouvoirs

L'assemblée générale des membres a les pouvoirs les plus étendus pour faire ou ratifier les actes qui intéressent l'association.

2.2. Rôle

L'assemblée générale ordinaire est tenue annuellement à la date prédéterminée par les statuts. Elle portera à l'ordre du jour les points suivants :

- présentation du rapport d'activité ;
- présentation de la situation financière et des comptes de l'exercice financier écoulé ;
- rapport de l'auditeur externe ;
- approbation des comptes de l'exercice financier écoulé ;
- présentation et approbation du budget du prochain exercice ;
- décharge aux administrateurs¹ pour l'exercice de leur mission durant l'exercice financier écoulé ;
- nomination ou révocation d'administrateurs et/ou de membres ;
- désignation du réviseur d'entreprise agréé au Luxembourg en charge de l'audit externe, sur proposition du conseil d'administration ;
- modification des statuts.

Dans les cas prévus par la loi ou à la demande d'un cinquième des membres, le président convoque une assemblée générale extraordinaire.

2.3. Composition

L'assemblée générale est constituée de tous les membres.

¹ Les références dans la charte de gouvernance aux fonctions de président, vice-président, administrateur, directeur exécutif ou conseiller sont à considérer comme des références à président ou présidente, vice-président ou vice-présidente, administrateur ou administratrice, directeur exécutif ou directrice exécutive, conseiller ou conseillère respectivement.

Les membres ont le droit de vote à l'assemblée générale. Cependant, les membres salariés ou consultants de l'association n'ont ni le droit de vote à l'élection des administrateurs, ni le droit d'être élus au conseil d'administration.

2.4. Mode de fonctionnement

L'assemblée générale annuelle se tient dans le courant du premier semestre de l'année civile au siège social de l'association, à moins que la convocation n'indique un autre endroit.

L'assemblée générale, ordinaire ou extraordinaire, se réunit sur convocation du président du conseil d'administration.

Lorsque les modifications statutaires proposées portent sur l'objet ou la forme de l'association, l'ordre du jour reproduit le texte des modifications proposées.

Tout membre peut donner, par écrit, délégation à un autre membre pour le représenter à l'assemblée générale. Le mandant doit s'assurer que son pouvoir ait été communiqué au conseil d'administration au plus tard un jour avant la date fixée pour la réunion de l'assemblée et que le mandataire accepte le pouvoir qui lui est ainsi conféré. Un membre ne peut représenter plus d'un autre membre.

L'association veille à ce que le conseil d'administration et le comité exécutif soient représentés par le plus grand nombre de leurs membres.

L'assemblée est présidée par le président du conseil d'administration ou, en son absence, par un vice-président et, en cas d'empêchement de l'un et de l'autre, par un administrateur désigné par le conseil d'administration.

Le président désigne un secrétaire et l'assemblée choisit parmi les membres présents un ou plusieurs scrutateurs. Le président, le secrétaire et le(s) scrutateur(s) forment ensemble le bureau de l'assemblée. Ce bureau veille à ce que les questions pertinentes soulevées par les membres lors de l'assemblée générale reçoivent des réponses appropriées, à condition que celles-ci ne soient pas susceptibles de porter gravement préjudice à l'association, à ses membres ou au personnel de l'association.

Le président s'assure que plusieurs décisions, fussent-elles de même nature, ne soient pas regroupées dans une même résolution, afin de ne pas contraindre les membres à accepter ou à refuser en bloc l'ensemble de ces décisions. De même, la nomination ou le renouvellement du mandat de plusieurs membres du conseil d'administration ne doivent pas être présentés au sein d'une résolution unique afin que les membres puissent se prononcer séparément sur chaque candidature.

Le président dirige les débats avec objectivité en suivant les pratiques des assemblées délibérantes.

Les résolutions de l'assemblée générale sont prises à la majorité simple des voix des membres présents ou représentés, sous réserve des dispositions spéciales prévues par la loi.

Lors de toute assemblée, qu'elle soit ordinaire ou extraordinaire, chaque membre a droit à une voix. Les membres qui sont salariés ou consultants de ADA n'ont pas le droit de vote en ce qui concerne l'élection des administrateurs, ni ne peuvent être élus en tant que tels. Le vote se fait à main levée sauf lorsqu'il s'agit d'une question de personne. Dans ce dernier cas, le vote sera secret.

Le président, ou un vice-président, convoque tous les membres par simple courrier (postal ou électronique) au moins deux semaines à l'avance.

Les convocations, ordres du jour et informations devant être communiqués pour l'assemblée générale sont transmis par courrier (postal ou électronique) aux membres de l'association et ce préalablement à l'assemblée.

Les convocations, pour toute assemblée générale, mentionnent notamment le lieu, la date et l'heure de la réunion, l'ordre du jour, les résolutions proposées par le conseil d'administration pour chaque point mis au vote, ainsi que la procédure pour participer à la réunion ou pour donner procuration. Les convocations des assemblées générales appelées à se prononcer sur une modification des statuts indiquent obligatoirement les modifications statutaires proposées.

Les procès-verbaux sont rédigés par le secrétaire de l'assemblée et signés par les membres du bureau et par les membres qui le demandent.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont signés par le président et le secrétaire de l'assemblée générale.

Les résultats des votes et le procès-verbal de l'assemblée générale sont portés à la connaissance de tous les membres de l'association et des tiers par leur publication sur le site internet de l'association.

3. Le conseil d'administration

3.1. Mission

Au conseil d'administration incombe la responsabilité de la direction stratégique de l'association et du contrôle de sa gestion dans le respect de la vision de ADA.

3.2. Rôle

Le conseil d'administration est compétent pour prendre toutes les décisions et accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de l'association, à l'exception des pouvoirs que la loi ou les statuts réservent expressément à l'assemblée générale. Il a pour tâche d'assurer le succès à long terme de l'association et de ses activités, dans l'intérêt de l'objet et en tenant compte des intérêts d'autres parties prenantes, telles que les financeurs, partenaires, membres, employés et en général de la communauté dans laquelle l'association est active.

À ce titre, le conseil d'administration :

- définit les valeurs auxquelles s'identifie ADA et veille à respecter les principes de diversité ;
- décide les orientations stratégiques de l'association sur base d'une proposition concertée avec le comité exécutif et veille à ce que cette proposition soit argumentée et découle d'une analyse et d'une concertation avec les institutions partenaires de ADA ;
- étudie et détermine, sur base des propositions du comité exécutif :
 - les objectifs financiers, notamment en termes de profils de risque, de viabilité et d'affectation des ressources,
 - le plan stratégique, le plan d'action et le budget, qui ont pour objectif de transposer la stratégie retenue et de déterminer les principales actions à entreprendre en tant qu'ONG de développement.
- veille à l'existence et au fonctionnement d'un système de contrôle interne, y compris l'identification et la gestion des risques, notamment ceux liés au respect des législations et règlements existants ;
- évalue annuellement les risques actuels et futurs auxquels l'association fait ou pourrait faire face et prend les mesures adéquates le cas échéant en se basant sur les rapports du comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques ;
- veille à ce que toutes les mesures nécessaires soient prises pour assurer la qualité et la fiabilité de l'information relative à ADA ;
- supervise la qualité des prestations de l'audit externe et du contrôle interne ;
- définit, ensemble avec le comité exécutif, l'organisation générale de ADA la plus apte pour réaliser les missions ci-avant décrites et pour en assurer une gestion efficace ;

- arrête les lignes directrices de la gouvernance de l'association et les adapte régulièrement en fonction de l'évolution de ADA ;
- crée les comités spécialisés dont il définit les rôles, les responsabilités et leurs modes de fonctionnement afin d'assister le conseil d'administration à titre consultatif dans des domaines spécifiques. Il nomme, et le cas échéant révoque, les membres et/ou présidents des dits comités, dont la majorité fait partie du conseil d'administration de ADA. Les présidents auront une approche professionnelle, responsable et communicative ;
- choisit parmi ses membres le président du conseil d'administration ainsi qu'un ou plusieurs vice-présidents ;
- nomme un comité exécutif, dont un directeur exécutif qui le présidera. La nomination ou la révocation du directeur exécutif est proposée au conseil par le président du conseil, sur avis du comité de nomination, d'évaluation et de rémunération ;
- délègue au comité exécutif les pouvoirs de gestion journalière et les pouvoirs spéciaux adéquats pour lui permettre d'assurer la gestion opérationnelle de ADA ;
- prépare les assemblées générales des membres et arrête les propositions à soumettre à l'approbation de ces assemblées générales (cf. ci-dessus « assemblée générale ») ;
- établit la charte de gouvernance de l'Association et s'y conforme dans toutes ses actions.

3.3. Composition

Le conseil d'administration de ADA se compose de trois administrateurs au moins et de quinze administrateurs au plus. Les administrateurs doivent être des personnes physiques.

Le conseil d'administration peut s'adjoindre des personnes choisies en raison de leurs compétences dans les domaines intéressant l'association.

Ces personnes ont un rôle consultatif et n'ont pas le droit de participer aux votes lors des réunions du conseil d'administration.

Quelle que soit la composition ou les modalités d'organisation du conseil d'administration, ce dernier est et doit demeurer une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble de ses membres et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'association.

Tout membre du conseil d'administration doit avoir la disponibilité et l'expertise nécessaires à l'accomplissement de ses obligations d'administrateur.

Lorsque le conseil d'administration propose la nomination d'un administrateur à l'assemblée générale des membres, il détermine son choix en fonction des connaissances, des compétences et/ou de l'expérience du candidat, tout en veillant à une composition diversifiée et complémentaire du conseil d'administration de manière à ce que celui-ci dispose globalement des compétences et qualifications nécessaires pour assumer ses responsabilités.

Le conseil s'assure en outre qu'aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs ne puisse dominer la prise de décisions.

Les administrateurs sont nommés pour une durée de trois ans maximum. Leur mandat est renouvelable. En principe, le mandat d'administrateur prend fin à la clôture de l'assemblée générale annuelle des membres qui pourvoit à leur remplacement.

L'assemblée générale des membres peut révoquer les administrateurs à tout moment.

En cas de vacance d'un mandat d'administrateur, le conseil d'administration peut pourvoir à son remplacement, en se conformant cependant aux règles régissant la nomination des administrateurs. A la prochaine assemblée générale des membres, les membres décident de la nomination définitive, en principe pour la période restante du mandat de l'administrateur remplacé.

3.3.1 Le président

Le conseil d'administration désigne parmi ses membres un président pour un mandat d'une durée de 3 ans. Le mandat du président est renouvelable mais limité à trois mandats consécutifs. S'il le juge utile, le conseil d'administration peut désigner un ou plusieurs vice-présidents qui assistent le président dans l'exercice de sa fonction.

Le président :

- exerce les missions qui lui sont conférées par la loi, les statuts ou par le conseil d'administration ;
- arrête, en concertation avec le directeur exécutif, le calendrier des réunions du conseil d'administration, ainsi que leur ordre du jour ;
- veille à ce que les procédures relatives à la préparation, aux délibérations, aux prises de décisions et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement et à ce que les administrateurs reçoivent en temps utile des informations exactes et claires pour pouvoir délibérer et voter sur les points de l'ordre du jour ;
- convoque, préside et dirige les réunions du conseil d'administration - il prend les mesures adéquates pour établir un climat de confiance au sein du conseil contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des divergences de vue et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil ;
- veille à ce que des programmes de formations soient mis à disposition des administrateurs, en s'assurant que :
 - les nouveaux administrateurs reçoivent un programme de formation adapté à leurs besoins individuels et qu'ils soient initiés au fonctionnement de ADA pour leur permettre de contribuer dans les meilleures conditions aux travaux du conseil d'administration,
 - les administrateurs puissent, par une formation continue, mettre à jour et parfaire les compétences et connaissances nécessaires à l'exercice de leur mandat,
 - des relations étroites soient établies avec le comité exécutif, et plus particulièrement avec le directeur exécutif, en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de ce dernier.
- préside les assemblées générales, en s'assurant que les membres aient la possibilité d'exprimer leur opinion, de poser des questions et de recevoir des réponses adéquates ;
- représente, avec le directeur exécutif et en concertation avec celui-ci, ADA vers l'extérieur. En son absence c'est un des vice-présidents qui le représente. Il peut aussi déléguer, dans une affaire spécifique, cette représentation à un membre du conseil d'administration.

3.3.2 Les administrateurs

Les administrateurs doivent être des personnes physiques.

Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale sur proposition de deux membres au moins du conseil d'administration. Seuls les membres qui sont membres depuis plus de 6 mois et qui ne sont pas employés par l'association ou consultants pour l'association sont éligibles.

Les administrateurs prennent leurs décisions dans l'intérêt de l'Association. Conformément aux dispositions légales en la matière, ils s'abstiennent de participer à toute délibération ou décision soulevant un conflit entre leurs intérêts personnels et ceux de ADA. Les membres du conseil d'administration veillent à éviter toute action, position ou tout intérêt étant susceptible d'être en conflit avec les intérêts de ADA. En cas de conflit d'intérêt survenu ou potentiel, les administrateurs concernés en informent aussitôt le président et le conseil d'administration. En cas de conflit d'intérêt déclaré, l'opération ou la transaction concernée est soumise par l'administrateur concerné au comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques ou au réviseur ou à un expert externe, si possible avant sa réalisation. L'avis de ces derniers est communiqué au conseil d'administration qui prendra ses décisions en veillant à préserver les intérêts de l'association.

Chaque administrateur est tenu d'un devoir de discrétion et de confidentialité. Il ne peut utiliser les informations auxquelles il a accès que pour l'exercice de son mandat. Ce devoir persiste même au-delà de la fin de son mandat.

Tout administrateur est tenu en outre d'un devoir de loyauté et respecte la collégialité inhérente aux travaux, initiatives et décisions du conseil d'administration. Il ne s'exprime pas au nom de l'association sans en avoir reçu le mandat précis en une matière déterminée.

3.4. Mode de fonctionnement

Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de l'association le requiert, et au moins quatre fois par an.

Au cours du dernier trimestre de chaque exercice, le conseil arrête le calendrier des réunions récurrentes de l'année suivante.

Pour toute réunion, une convocation par e-mail indiquant le lieu, la date et l'heure, ainsi que l'ordre du jour est envoyée par le directeur exécutif ou en son nom et après concertation avec le président du conseil d'administration à chaque administrateur au plus tard cinq jours ouvrables avant la date de la réunion. Les informations exactes et claires nécessaires pour pouvoir délibérer et voter sur les points de l'ordre du jour sont communiquées par écrit aux administrateurs au moins deux jours ouvrables avant la réunion.

Pour qu'une réunion du conseil soit valablement tenue, la majorité au moins de ses membres doit être présente ou représentée. Tout administrateur peut se faire représenter à la réunion en désignant par écrit un autre administrateur. Un tel mandat ne peut porter que sur une réunion déterminée. L'administrateur ainsi mandaté ne pourra pas représenter plus d'un de ses collègues.

Les membres du comité exécutif et les conseillers de direction sont invités aux réunions du conseil d'administration.

À l'invitation du président du conseil ou à la demande motivée du directeur exécutif, d'autres personnes peuvent être conviées à participer à tout ou partie de la réunion.

Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des voix exprimées par les administrateurs présents ou représentés. Pour la détermination de ce quorum, il n'est pas tenu compte des administrateurs n'ayant pas pris part au vote ou ayant émis un vote d'abstention. En cas de partage, la voix du président est prépondérante.

Des résolutions du conseil d'administration peuvent être prises valablement par voie circulaire si elles sont signées et approuvées par écrit par la majorité des administrateurs.

Les administrateurs ont un droit d'accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leur fonction.

Le conseil d'administration désigne un secrétaire qui veille, avec le président du conseil, au respect des procédures du conseil et à ce que ce dernier agisse conformément aux obligations légales, aux statuts ainsi qu'aux règles et règlements internes.

Le secrétaire du conseil rédige, respectivement valide, en concertation avec le président du conseil, le procès-verbal de chaque réunion. Ce procès-verbal résume les délibérations, note les décisions prises, indique les votes émis par les administrateurs et enregistre, s'il y a lieu, les réserves qui peuvent avoir été exprimées par certains administrateurs, ou les abstentions motivées par un conflit d'intérêt. Le procès-verbal de chaque réunion du conseil est transmis aux administrateurs, au plus tard dix jours après la réunion du conseil d'administration dont il s'agit.

Le conseil d'administration établit la charte de gouvernance de l'association et s'y conforme dans toutes ses actions.

Le conseil examine et évalue régulièrement (au moins tous les trois ans) son efficacité propre en tant que collège, ainsi que l'efficacité de la structure de gouvernance de ADA, notamment la taille, la composition, l'organisation et le fonctionnement du conseil et des comités spécialisés ainsi que ses relations avec le comité exécutif.

4. Le comité exécutif

4.1. Mission

La gestion journalière de l'association est déléguée par le conseil d'administration au comité exécutif.

Cette gestion est exercée dans le respect de l'objet de l'ADA, ainsi que des valeurs, des stratégies, des politiques, des plans et budgets arrêtés par le conseil d'administration.

Le rôle du comité exécutif consiste à assurer la gestion courante et à développer ADA dans le respect des valeurs, des stratégies, des politiques, des plans et budgets arrêtés par le conseil d'administration.

4.2. Rôle

Le comité exécutif est responsable du respect de toute législation et réglementation en vigueur, et en particulier du respect du cadre juridique et réglementaire qui s'applique à ADA.

Il se dote, à la demande du conseil d'administration, d'un règlement intérieur qui a pour objet d'arrêter de manière détaillée son organisation, le cadre du conseil de direction, ses relations avec le conseil d'administrateurs et les administrateurs, comités et commissions consultatifs ainsi que les règles d'organisation et de fonctionnement de ADA et qui est fait en concertation avec le conseil d'administration.

Le comité exécutif exerce les attributions suivantes :

- il met en œuvre les décisions du conseil d'administration ;
- il étudie, définit et soumet au conseil d'administration des propositions et des choix stratégiques susceptibles de contribuer au développement de ADA ;
- il veille à la cohésion des choix stratégiques et des activités de ADA ;
- il formule les lignes conductrices de la gestion des ressources humaines (politique des salaires, politique de rémunération et politique de recrutement) ;
- il élabore le plan stratégique quinquennal, les plans d'actions et les budgets, pour proposition, discussion et approbation par le conseil d'administration de ADA ;
- il supervise l'avancement des projets revêtant une importance stratégique pour l'association ;
- il est responsable de l'établissement des comptes annuels et met en œuvre les recommandations du conseil d'administration, du comité d'audit, de gestion des risques et de gouvernance, du contrôle interne et du réviseur d'entreprise.

4.3. Composition

Conformément aux statuts, le conseil d'administration a délégué la gestion journalière de ADA, ainsi que la représentation de l'association, en ce qui concerne cette gestion, à un comité exécutif composé du directeur exécutif et d'au moins un autre directeur.

Selon les sujets à l'ordre du jour, le comité exécutif peut ponctuellement faire appel à d'autres employés de ADA ou toute autre personne susceptible de l'éclairer sur des dossiers particuliers.

La nomination des membres du comité exécutif se fait de la manière suivante :

- le directeur exécutif est nommé par le conseil d'administration sur proposition du président du conseil, sur avis préalable des vice-présidents et du comité de nomination, d'évaluation et de rémunération ;
- les autres membres du comité exécutif sont nommés par le conseil d'administration sur proposition du directeur exécutif, agissant en concertation avec le président du conseil, sur avis préalable des vice-présidents et du comité de nomination, d'évaluation et de rémunération.

Les membres du comité exécutif et, éventuellement, les autres membres du conseil de direction, assistent aux réunions du conseil d'administration comme membres consultatifs, sauf exclusion expresse justifiée dans l'avis de convocation de la réunion.

4.3.1 Le directeur exécutif

Il est le plus haut dirigeant exécutif de ADA. Il exerce les attributions suivantes :

- il exerce tous les autres pouvoirs que le conseil d'administration décide de lui confier ;
- il personifie et communique clairement les valeurs de ADA, telles que ces valeurs ont été définies par le conseil d'administration ;
- il assume la responsabilité du comité exécutif de ADA, à ce titre :
 - il communique en interne la stratégie et la vision de ADA, telle qu'arrêtée par le conseil d'administration,
 - il présente au conseil d'administration des propositions concernant l'organisation générale de l'association, ou des modifications majeures affectant cette organisation.
- il contribue activement à l'exercice, par le conseil d'administration et le président du conseil, de leurs responsabilités et dans ce but :
 - il maintient une interaction et un dialogue constants, dans un climat de respect, de confiance et de franchise, avec le conseil d'administration,
 - il soumet au conseil d'administration ou à ses comités spécialisés des propositions dans les matières réservées au conseil d'administration,
 - il fournit au conseil d'administration les informations utiles au bon exercice de ses pouvoirs,
 - il a des contacts réguliers avec le président du conseil qu'il implique dans les initiatives stratégiques,
 - il procède avec le président du conseil à l'examen de toute question, et spécifiquement des dossiers à mettre à l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration.
- il propose au conseil d'administration de ADA la nomination ou révocation des membres du comité exécutif ;
- il fixe les objectifs des membres du comité exécutif, évalue leurs performances et fixe leur rémunération, en concertation avec le comité de nomination, d'évaluation et de rémunération ;
- il assure, en tant que porte-parole, la communication de ADA vers le monde externe. À ce titre, il valide notamment les communiqués de presse éventuels ;
- il représente, ensemble avec le président du conseil d'administration, et en concertation avec celui-ci, ADA.

4.4. Mode de fonctionnement

Le comité exécutif est dirigé par le directeur exécutif, qui en assure l'organisation et le bon fonctionnement et fixe l'ordre du jour des réunions. Des points supplémentaires peuvent être portés à l'ordre du jour à la demande d'un membre du comité exécutif.

Le comité exécutif se réunit en principe une fois par semaine, et au moins deux fois par mois, et/ou sur convocation du directeur exécutif. Ce dernier désigne la personne qui est chargée d'assurer le secrétariat du comité exécutif et de rédiger les procès-verbaux des réunions.

Le comité exécutif fonctionne de manière collégiale et ses décisions procèdent du consensus de ses membres, qui assument collégalement les décisions prises. En cas de conflit sur la prise de décision, le comité exécutif se réfère au président du conseil d'administration pour prise de décision.

Le comité exécutif peut mettre en place un conseil de direction composé des membres du comité exécutif et de conseillers de direction.

5. Le contrôle qualité, contrôle interne et gestion de risques

Le comité exécutif mettra en place une fonction de contrôle qualité, de contrôle interne et de gestion des risques de l'association. Cette fonction sera remplie en principe par un conseiller de direction qui l'assurera en coordination avec et sous le contrôle du comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques (cf. point 6.II.b ci-dessous).

6. Les comités spécialisés

6.1. Mission

Conformément à la charte de gouvernance, le conseil d'administration se fait assister notamment par les comités suivants :

- le comité de nomination, d'évaluation et de rémunération ;
- le comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques ;
- le comité stratégie.

Le conseil d'administration détermine le rôle, les responsabilités, la composition et le mode de fonctionnement de ces comités.

6.2. Rôle

Les comités spécialisés remplissent un rôle consultatif en rendant des avis et en adressant, s'il y a lieu, des recommandations au conseil d'administration. Une communication claire, complète, rapide et efficace avec le conseil d'administration est primordiale. Toutefois, seul le conseil d'administration dispose du pouvoir de décision.

En cas de besoin, les comités peuvent, après en avoir informé le président du conseil d'administration, avoir recours à des avis professionnels externes.

Après chaque réunion, les comités présentent au conseil d'administration, par la voix ou l'écrit de leur président, un rapport d'activités, leurs conclusions et leurs recommandations.

Les membres du comité exécutif sont en principe invités à assister, sans droit de vote, aux réunions des comités spécialisés, sauf en cas de conflit d'intérêts les concernant.

Outre les modalités de fonctionnement décrites dans la présente charte, chaque comité spécialisé peut se doter d'un règlement intérieur, qui a pour objet d'arrêter de manière plus détaillée les règles de son organisation et de son fonctionnement. Ces règlements, ainsi que toute modification ultérieure, sont soumis à l'approbation préalable du conseil d'administration.

6.3. Composition

Le conseil d'administration choisit, parmi ses membres, les présidents de chaque comité et parmi ses membres ou parmi les membres bénévoles de ADA, hors exécutif, les membres de chaque comité.

La désignation des membres, et surtout des présidents des comités, se fonde sur leurs compétences et leurs expériences spécifiques nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Sauf décision contraire, les membres des comités sont nommés pour une période renouvelable de trois ans, qui est, le cas échéant, prolongée jusqu'à la nomination de leur successeur, avec toutefois une limitation à trois périodes consécutives pour le président du comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques. Par ailleurs, cette période prendra fin anticipativement lors du décès, de la démission ou de la révocation du membre du comité en question, ou encore lorsque son mandat d'administrateur se termine (par expiration du mandat ou suite à sa démission ou sa révocation).

Les membres du comité exécutif sont en principe invités à assister, sans droit de vote, aux réunions des comités spécialisés, sauf en cas de conflit d'intérêts les concernant.

Outre les modalités de fonctionnement décrites dans la présente charte, chaque comité spécialisé peut se doter d'un règlement intérieur, qui a pour objet d'arrêter de manière plus détaillée les règles de son organisation et de son fonctionnement. Ces règlements, ainsi que toute modification ultérieure, sont soumis à l'approbation préalable du conseil d'administration.

6.4. Mode de fonctionnement

Le comité spécialisé se réunit en principe au moins deux fois par an et en outre chaque fois que les circonstances l'exigent.

Le président du comité, ou tout autre membre du comité en concertation avec le président, peut convoquer une réunion du comité spécialisé.

Pour toute réunion, une convocation indiquant le lieu, la date et l'heure ainsi que l'ordre du jour de la réunion est envoyée par le président ou en son nom à chaque membre du comité au plus tard 2 jours ouvrables avant la date de la réunion. Cette convocation sera accompagnée des documents et informations nécessaires pour pouvoir délibérer et voter sur les points à l'ordre du jour.

Pour qu'une réunion du comité soit valablement tenue, la majorité au moins de ses membres doit être présente ou représentée. Lorsque le comité ne se compose que de deux membres, tous les membres doivent être présents. Sous réserve de ce qui précède, en cas d'empêchement d'un membre du comité, celui-ci pourra se faire représenter à la réunion en désignant par écrit un autre membre du comité. Une telle représentation n'est possible que si le mandant et le mandataire ont reçu préalablement à la réunion les documents qui seront débattus lors de cette réunion. Aucun membre du comité ne peut représenter plus d'un de ses collègues.

Les recommandations du comité sont prises à la majorité des voix exprimées par les membres présents ou représentés. Pour la détermination de ce quorum, il n'est pas tenu compte des membres du comité n'ayant pas pris part au vote ou ayant émis un vote d'abstention. En cas de partage, la voix du président est prépondérante.

Le secrétariat du comité spécialisé est assuré par un membre du comité exécutif et/ou, le cas échéant, du conseil de direction, désigné par le directeur exécutif en concertation avec le président du comité.

Le comité spécialisé associe à ses travaux et invite à participer à ses réunions toute personne dont il juge la collaboration utile.

Le comité spécialisé disposera des moyens et du support nécessaires pour l'accomplissement de sa mission.

I. Le comité de nomination, d'évaluation et de rémunération

i Mission

Le comité de nomination, d'évaluation et de rémunération a pour mission d'assister le conseil d'administration dans toutes les matières relatives à la nomination (ou la révocation), l'évaluation et les rémunérations du directeur exécutif, des membres du comité exécutif.

ii Rôle

a) La nomination

Pour toutes les matières relatives à nomination (ou la révocation) du directeur exécutif et des membres du comité exécutif, le comité est chargé :

- d'assister celui-ci concernant les nominations, les missions et les rémunérations des membres du conseil de direction et la politique de rémunération du personnel. A ce titre, le comité étudie toutes les propositions soumises par les membres du conseil d'administration ou la direction de ADA ;
- de veiller à ce que le profil spécifique du candidat corresponde au poste à pourvoir.

b) L'évaluation

Pour toutes les matières relatives à l'évaluation, le comité est notamment chargé de :

- veiller à ce que le conseil d'administration évalue tous les trois ans son mode d'organisation et de fonctionnement, y compris en termes de taille, de composition, d'équilibre, de compétences et d'indépendance de ses membres ;
- veiller à ce que le comité exécutif évalue tous les ans son mode d'organisation et de fonctionnement et communique cette auto-évaluation et l'adaptation éventuelle de son règlement intérieur au conseil d'administration ;
- procéder une fois par an à l'évaluation du directeur exécutif. L'évaluation porte notamment sur la performance, sur le degré d'accomplissement des objectifs de l'année passée, sur la pertinence des objectifs de l'année à venir, sur la formation nécessaire à l'accomplissement des objectifs ainsi que sur le degré de satisfaction tout en se basant sur une auto-évaluation préalable réalisée par la personne concernée ;
- appuyer le directeur exécutif à fixer les objectifs des membres du comité exécutif, à évaluer leurs performances et fixer leur rémunération ;
- rencontrer le responsable des ressources humaines ainsi que la délégation du personnel une fois par an.

c) La rémunération

Pour les matières relatives aux rémunérations, le comité est notamment chargé de :

- faire des propositions au conseil d'administration et au comité exécutif en ce qui concerne la politique de rémunération du personnel de ADA et la rémunération applicables au directeur exécutif et aux membres du comité exécutif, et de donner son avis sur toute modification afférente à cette politique de rémunération ;
- donner son avis au directeur exécutif concernant la politique de rémunération à mettre en œuvre pour les membres du comité exécutif et du personnel en particulier en ce qui concerne :
 - les dispositions principales de leur contrat de travail (p.ex. rémunération fixe de base, règlements en matière de pension complémentaire et de départ),
 - s'il y a lieu, les critères et modalités d'attribution d'une rémunération variable,
 - les modalités d'attribution d'un bonus, ainsi que les critères de performance servant de base à la détermination d'un tel bonus,
 - les avantages en nature éventuels.

iii Composition

Le comité de nomination, d'évaluation et de rémunération est composé d'au moins deux membres, choisis parmi les administrateurs. Au moins un des membres dispose d'une formation ou d'une expérience confirmée en matière de gestion des ressources humaines.

Le secrétariat du comité sera coordonné par le membre du comité exécutif en charge des ressources humaines qui sera étroitement associé aux travaux menés par le comité, ou le cas échéant par un membre du conseil de direction désigné à cet effet.

II. Le comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques

i Mission

La mission du comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques consiste à assister le conseil d'administration de ADA dans les domaines de :

- l'information financière ;
- l'audit externe ;
- le contrôle interne ;
- la gouvernance ;
- la gestion des risques.

ii Rôle

Le comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques supervise :

- l'intégrité de l'information financière donnée par le comité exécutif, évaluant ainsi l'exactitude, l'exhaustivité et la cohérence de l'information - à ce titre, le comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques examine, avant qu'ils ne soient arrêtés par le conseil d'administration, les comptes annuels ainsi que les résultats semestriels ;
- l'application cohérente des règles de comptabilité (et des modifications y apportées) lorsque de nouvelles réglementations, législations ou directives sont prévues, qui pourraient avoir des effets sensibles sur les comptes de ADA, sa situation financière ou ses résultats à court ou à long terme, le comité est informé de la mise en œuvre et des impacts de celles-ci, ainsi que des mesures d'applications prises par le comité exécutif; il formule, le cas échéant, des recommandations à cet égard au conseil d'administration ;
- le bon fonctionnement des systèmes internes de contrôle, en procédant au moins annuellement à un examen desdits systèmes pour s'assurer que les procédures administratives et comptables, le cadre de contrôle interne et la vérification de la conformité soient correctement identifiés, gérés et divulgués ; il informe le conseil d'administration du résultat de cet examen et lui soumet, en cas de besoin, des propositions d'améliorations ;
- la gestion des risques qui devra comprendre les stratégies, processus et procédures d'information nécessaires pour détecter, mesurer, contrôler, gérer et déclarer les risques auxquels ADA est ou pourrait être exposé, en procédant au moins annuellement à un examen desdits systèmes pour s'assurer que les principaux risques sont correctement identifiés, gérés et divulgués. Il informe le conseil d'administration du résultat de cet examen et lui soumet, en cas de besoin, des propositions d'améliorations ;
- la qualité et le fonctionnement du processus de la révision des comptes annuels par le réviseur d'entreprise :
 - le comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques fait des recommandations au conseil d'administration sur la désignation ou le renouvellement du ou des réviseurs d'entreprises et sur leur rémunération,
 - il veille à leur indépendance et objectivité,
 - il approuve le plan d'audit,
 - il analyse les conclusions des rapports résultant de leurs travaux et s'assure qu'un suivi approprié soit donné à ces conclusions,

- il procède au moins tous les trois ans à une évaluation formelle de la performance de l'audit externe.
- la qualité et le fonctionnement des procédures de contrôle interne :
 - il s'enquiert des méthodes de contrôle mises en place par le comité exécutif,
 - après avoir reçu les propositions y relatives du comité exécutif et/ou du conseil de direction, il approuve le plan annuel des contrôles, y compris des missions majeures d'évaluations de projets ou thématiques et le champ d'intervention du contrôle interne,
 - il s'assure de l'existence et de la mise en œuvre de procédures de contrôle et de maîtrise des risques susceptibles d'affecter, de manière significative, la situation financière de ADA,
 - au moins une fois par an, le responsable du contrôle interne présente un rapport d'activité au comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques.
- l'adéquation des moyens personnels et matériels, nécessaires au bon fonctionnement des processus de contrôle interne, de gouvernance et de gestion des risques ;
- les qualifications du responsable du contrôle interne, ainsi que sa performance :
 - lors de la sélection et l'engagement ou la nomination des responsables du contrôle interne, le directeur exécutif se consulte avec le président du comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques, au même titre qu'avec le président du comité de nomination, d'évaluation et de rémunération, avant de prendre sa décision,
 - en outre, il s'assurera de rencontrer le responsable du contrôle interne et le réviseur externe au moins une fois par an en dehors de la présence d'un membre du comité exécutif.

iii Composition

Le comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques est composé d'au moins deux membres choisis parmi les administrateurs.

Au moins un des membres du comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques dispose d'une formation et d'une pratique en matière financière, comptable ou économique.

Le secrétariat du comité sera coordonné par le membre du comité exécutif en charge des finances qui sera étroitement associé aux travaux menés par le comité, ou le cas échéant par un membre du conseil de direction désigné à cet effet.

iv Accès aux informations

Pour l'exercice de sa mission, le comité d'audit, de gouvernance et de gestion des risques bénéficie d'un accès illimité à toutes les informations et au personnel de ADA.

Il associe à ses travaux et invite à participer à ses réunions toute personne dont il juge la collaboration utile.

Il est habilité à rencontrer des personnes en dehors de la présence du directeur exécutif.

III. Le comité stratégie

i Mission et objectifs du comité stratégie

Le comité stratégie est un lieu de débats et de validation des propositions stratégiques à soumettre au conseil d'administration.

Le comité stratégie travaille sur les objectifs à court, moyen et long termes suivants :

- comprendre l'environnement et les enjeux de la finance inclusive et se donner les moyens pour y jouer un rôle de précurseur ;
- comprendre les besoins et les défis des micro et petits entrepreneurs dans les pays du sud et les conséquences au niveau de leur situation économique et financière ;

- suivre les tendances et les innovations en matière de finance inclusive y compris l'impact que les nouvelles technologies peuvent apporter ;
- veiller à l'établissement et à la consolidation d'une culture d'innovation et d'adaptation/apprentissage au sein de ADA en vue de renforcer son impact et son autonomie ;
- orienter au mieux les activités de ADA à la fois comme ONG de développement luxembourgeoise et comme mandataire du MAEE ;
- élaborer et analyser des propositions d'orientations stratégiques innovantes pour favoriser l'inclusion financière et l'entrepreneuriat des populations ciblées sur le terrain et qui puissent être transposées dans le plan de développement opérationnel (PDO) de l'association ;
- élaborer des propositions concernant la stratégie de financement, notamment en cherchant à optimiser les possibilités d'effet de levier des ressources mises à disposition par le MAEE ;
- favoriser une compréhension partagée de la stratégie de ADA tant au sein de ses différents organes de gouvernance et de gestion que vis-à-vis de l'extérieur.

Dans le cadre de ses travaux, le comité stratégie sera amené à travailler sur certaines questions qui surgissent de manière récurrente. À titre d'exemple et de manière non-exhaustive, on peut noter les questions suivantes :

- quelle doit être la « value proposition » de ADA ? le positionnement ? l'offre de services (thématiques, etc.) ?
- quelle stratégie géographique ?
- quelle stratégie de financement de ADA ? part respective MAEE / HMAEE ?
- quelle est la stratégie de ADA en termes de croissance (ETP / chiffre d'affaires) ?
- une évolution de l'organisation (en unités) est-elle nécessaire ?
- quels modes d'intervention (recours aux expatriés ? internalisation/externalisation de l'expertise pour quels domaines) ?
- quelle stratégie RH ?
- quelle stratégie de partenariats ?

ii Modalités de fonctionnement du comité stratégie

Le comité stratégie identifie, sélectionne, hiérarchise et planifie les questions stratégiques à traiter, que ces questions proviennent du conseil d'administration, des membres du comité exécutif ou du comité stratégie.

Le comité stratégie se réunira au minimum 2 fois par an.

iii Composition du comité stratégie

Le comité stratégie est composé d'au moins deux membres du conseil d'administration, de deux membres du comité exécutif et de conseillers à la direction.



ADA – Appui au Développement Autonome
39, rue Glesener
L-1631 Luxembourg
Tel.: +352 45 68 68 1
Fax: +352 45 68 68 68
www.ada-microfinance.org