

Draft network Constitution

Draft de la Constitution du Réseau

IN ENGLISH	EN FRANCAIS
<p>INTRODUCTION</p> <p>Following the recent meeting in Kampala in March 2008 of management institutions interested in forming a resource network, WHO was requested to assist with the preparation of a draft constitution for the network.</p> <p>This document responds to a request for development of a constitution for the proposed resource network on management and leadership of health services in Africa. The accompanying discussion documents sets out issues that founding members will need to consider when making decisions about the final shape of the constitution.</p> <p>The purpose is to provide a core document to which founding members of the management resource network can then have detailed discussions about what the needs of the network will be and what the constitutions should cover. Decisions need to be taken about the legal form, purpose, activities and rules and thus this constitution is not final but a draft for review and revision.</p> <p>This draft takes into account the previous discussions in Accra (2007) and Kampala (2008). Important documents related to the discussions leading to the draft constitution include the following:</p> <p>1. Waddington, C., D. Egger, P. Travis, L. Hawken and D. Dovlo (2007) <u>Towards Better Leadership and Management in Health: Report on an International Consultation on Strengthening Leadership and Management in Low-Income Countries, 29 January – 1 February 2007, Accra Ghana, Making Health Systems Work: Working Paper No. 10, Department for Health Policy, Development and Services, Health Systems and Services, WHO: Geneva.</u> <u>http://www.who.int/management/working_paper_10</u></p>	<p>INTRODUCTION</p> <p>Suite à la récente réunion de Kampala en Mars 2008 sur les institutions de formation en management intéressées par la création d'un réseau de ressources sur le management, il a été demandé à l'OMS d'aider à la préparation d'un projet de constitution pour le réseau.</p> <p>Ce document répond à une demande d'élaboration d'une constitution pour le projet de réseau de ressources sur le Management et le Leadership des services de santé en Afrique. Les documents ayant servi de base de discussion, soulèvent les questions que les membres fondateurs devront prendre en compte lors de la prise de décisions sur la forme finale de la constitution.</p> <p>L'objectif est de fournir un document de base sur lequel les membres fondateurs du réseau des ressources en mangement peuvent avoir des discussions détaillées sur ce que c'est les besoins du réseau et sur ce que la constitution doit couvrir. Les décisions doivent être prises sur : la forme juridique, le but, les activités et les règles et, par conséquent, cette constitution n'est pas définitive, mais un projet pour examen et révision.</p> <p>Ce projet prend en compte les précédentes discussions à Accra (2007) et à Kampala (2008). Les documents importants de discussions qui ont abouti au projet de constitution sont les suivants:</p> <p>1. Waddington, C., D. Egger, P. Travis, L. Hawken et Dovlo D. (2007) <u>Towards Better Leadership and Management in Health: Report on an International Consultation on Strengthening Leadership and Management in Low-Income Countries, 29 January – 1 February 2007, Accra Ghana, Making Health Systems Work: Working Paper No. 10, Department for Health Policy, Development and Services, Health Systems and Services, WHO: Geneva.</u> <u>http://www.who.int/management/working_paper_10_en_opt.pdf</u></p>

[en_opt.pdf](#)

2. D. Dovlo (2008) Building Management Capacity for Primary Health Care Renewal: The Role of Health Management Resource Institutions in Africa, Report on a meeting of Health Management Resource Institutions in Africa during the 1st Global Forum on Human Resources for Health, Kampala, Uganda, 3rd March 2008 (emailed to all participants)

3. A. Kgosidintsi (in draft) Developing Networks of Resource Institutions in Africa: A Background Paper, The paper discusses the experiences of three networks operating in Africa. It identifies lessons from their governance, financing and operations and summarizes critical issues for the sustainability of networks. A copy is attached.

A constitution is a legal document that defines a formal organisation, able to receive funds and conduct activities. This document does not, therefore, consider informal networks or other approaches to linking the African institutions that have requested this assistance.

2. D. Dovlo (2008) Building Management Capacity for Primary Health Care Renewal: The Role of Health Management Resource Institutions in Africa, Rapport sur une réunion sur les Institutions ressources en management de la sante au cours du 1er Forum mondial sur les Ressources Humaines pour la Santé, Kampala, Ouganda , 3 Mars 2008 (envoyé par courrier électronique à tous les participants)

3. A. Kgosidintsi (in draft) Developing Networks of Resource Institutions in Africa: A Background Paper, le document examine l'expérience de trois réseaux opérant en Afrique. Il identifie les leçons à partir de leur gouvernance, le financement et les opérations et résume les questions critiques pour la viabilité des réseaux. Une copie est jointe en annexe.

Une constitution est un document juridique qui définit de façon formelle une organisation, capable de recevoir des fonds et mener des activités. Ce document ne tient pas cependant compte des réseaux informels ou autres approches liant les institutions africaines ayant demandé cette assistance.

The Draft Constitution

Le Draft de la Constitution

IN ENGLISH	EN FRANCAIS
<p>Preamble</p> <p>In January 2007, the World Health Organization held in Accra, Ghana a International Consultation on Strengthening Health Leadership & Management in Low-Income Countries. At this meeting, a number of management development institutions with headquarters in African countries indicated a wish to improve their ability to respond on a large-scale and in a way that goes beyond traditional training alone. These institutions requested that WHO help them to establish a network. They also requested that the work of the network focus on all the aspects of the WHO Management and Leadership Framework:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ensuring adequate numbers and deployment of managers through the health system2. Ensuring managers have appropriate competencies (knowledge, skills, attitudes and behaviors)3. Ensuring the existence of functional critical support systems (to manage money, staff, information, supplies, etc)4. Creating an enabling working environment (roles and responsibilities, organizational context and rules, supervision and incentives, relationships with other actors). <p>A follow up meeting took place in Kampala, Uganda in March 2008. At this meeting, it was agreed to proceed by defining a constitution that would create the network.</p> <p>This constitution is thus the result of a collaborative process involving several African institutions who have joined together to help to build African capacity in the management of health systems and services.</p>	<p>Préambule</p> <p>En Janvier 2007, l'Organisation mondiale de la santé a tenu à Accra au Ghana, une Consultation internationale sur le renforcement du Management & le Leadership en santé dans les pays à faible revenu. Lors de cette réunion, un certain nombre d'institutions de formation en Management ayant leur siège dans les pays africains, ont exprimé le souhait d'améliorer leur capacité à répondre sur une grande échelle à cette question et d'une manière qui va au-delà de la formation traditionnelle. Ces institutions ont demandé que l'OMS les aide à établir un réseau. Ils ont également demandé que les activités du réseau se concentrent sur le cadre conceptuel de l'OMS sur le Management et le Leadership, à savoir:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Assurer un nombre suffisant des gestionnaires et leur déploiement adéquat dans le système de santé2. S'assurer que les gestionnaires ont les compétences appropriées (connaissances, compétences, attitudes et comportements)3. S'assurer de l'existence des systèmes de soutien opérationnel (pour gérer les fonds, le personnel, l'information, les fournitures, etc.)4. Créer un environnement favorable de travail (rôles et responsabilités, contexte organisationnel et règles, supervision et mesures d'incitation, relations avec les autres acteurs). <p>Une réunion de suivi a eu lieu à Kampala, en Ouganda en Mars 2008. Lors de cette réunion, il a été convenu de procéder par la définition d'une constitution qui créerait le réseau.</p> <p>Cette constitution est donc le résultat d'un processus de collaboration impliquant plusieurs institutions africaines qui ont uni</p>

	leurs forces pour aider à renforcer les capacités africaines dans la gestion de services et des systèmes de santé.
<p>Article 1: Form</p> <p>1.1 The present constitution defines a non-profit membership organisation that exists to expand, improve and strengthen health sector management and leadership in Africa.</p> <p>1.2 The name of the organisation shall be The Management Network (hereinafter called “the Network”).</p> <p>1.3 The organisation shall be described in official documents as follows: The Management Network: Strengthening Health Sector Management and Leadership in Africa.</p>	<p>Article 1: Dénomination</p> <p>1.1 La présente Constitution définit une organisation associative à but non lucratif pour développer, améliorer et renforcer le management et le leadership du secteur de la santé en Afrique.</p> <p>1.2 Le nom de l'organisation est le Réseau de Management (ci-après dénommé «le réseau»).</p> <p>1.3 L'organisation doit être décrite dans les documents officiels comme suit: Le Réseau de Management: Renforcement de la Gestion et du Leadership du secteur de la santé en Afrique.</p>
Article 2: Legal status To be drafted	Article 2: Statut juridique à rédiger
<p>Article 3: Objectives</p> <p>3.1 The overall objective of the Network is to improve the coverage and quality of health services in Africa by strengthening management and leadership.</p> <p>3.2 The specific objectives of the Network are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> • To build the capacity of resource institutions and persons in Africa to support effective management and leadership strengthening for the health sector; • To promote in Africa high-quality health-sector management development activities that can compete with the best on offer in the world; • To advocate for improved health-sector management and service delivery in Africa; • To facilitate the exchange of health-sector management expertise and services across Africa by pooling technical and human 	<p>Article 3: Objectifs</p> <p>3.1 L'objectif général du Réseau est d'améliorer la couverture et la qualité des services de santé en Afrique par le renforcement du Management et le leadership.</p> <p>3.2 Les objectifs spécifiques du Réseau sont les suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les capacités des institutions ressources et des personnes en Afrique afin de soutenir un management efficace et de renforcer le leadership pour le secteur de la santé; • Promouvoir en Afrique des activités de développement d'un management du secteur santé de bonne qualité qui peut être compétitif avec les meilleurs dans le monde; • Faire le plaidoyer pour un meilleur

<p>resources across countries and institutions;</p> <ul style="list-style-type: none"> • To contribute to the available knowledge and evidence of what works in health management strengthening in Africa; • To advance an understanding of health-sector management improvement that embraces the four dimensions of the WHO Leadership and Management Strengthening Framework; • To promote technical assistance and support of health sector management and leadership especially in the poorer countries of the region; • To support the highest ethical and legal standards of accountability in the conduct and operation of management strengthening activities in Africa; • To undertake supra-national and cross-institutional activities that enhance the work of individual members; and • To raise and manage funds as an organisation in order to conduct activities appropriate to achieving the overall objective. 	<p>management du secteur de la santé et des services en Afrique;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'échange des compétences du secteur management de la santé et des services dans toute l'Afrique en mettant en commun les ressources techniques et humaines au service de tous les pays et institutions; • Contribuer à la mise à disposition des connaissances et des données factuelles sur le renforcement du management de la santé en Afrique; • Faire avancer la compréhension de l'amélioration du secteur management de la santé qui englobe les quatre dimensions du cadre conceptuel de l'OMS sur le Management et le Leadership; • Promouvoir l'assistance technique et l'appui du secteur Management et Leadership de la santé en particulier dans les pays les plus pauvres de la région; • Soutenir les aspects éthiques indispensables et les standards de responsabilités de rendre compte dans la conduite et la mise en oeuvre des activités de renforcement du management en Afrique; • Entreprendre des activités supranationales et trans-institutionnelles qui renforcent le travail individuel des membres ; et • Mobiliser et gérer des fonds comme une organisation afin de mener des activités appropriées à la réalisation de l'objectif global.
<p>Article 4: Activities</p> <p>4.1 The Network shall undertake activities appropriate to meeting the objectives cited in Article 3, in areas such as:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacity assessments • Consultative meetings and research 	<p>Article 4: Moyens d'actions</p> <p>4.1 Le réseau doit entreprendre des activités appropriées pour atteindre les objectifs cités dans l'article 3, dans les domaines tels que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'évaluation des capacités • Les réunions de consultations et de

<ul style="list-style-type: none"> • Education & training curricula • Quality standards • Monitoring & evaluation procedures • Management consulting protocols • Dissemination and advocacy • Training, technical assistance & advice • Other areas as appropriate. <p>4.2 The activities of the Network shall be conducted as much as possible by pooling and making use of Members' own human and technical resources, including existing staff, intervention prototypes, materials and research findings.</p>	<p>recherches</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'éducation et les programmes de formation • La qualité des normes • Le suivi et évaluation des procédures • Les protocoles de conseil en Management • La dissémination et le plaidoyer • La formation, l'assistance technique et conseils • Autres domaines selon le cas <p>4.2 Les activités du réseau doivent être menées autant que possible par la mise en commun et en faisant appel aux ressources humaines et techniques des membres, y compris le staff existant, les interventions pilotes, les produits et les résultats des recherches.</p>
<p>Article 5: Members</p> <p>5.1 The Network is composed of three categories of members: Full Members, Associate Members and Individual Members.</p> <p>5.1.1 Full Members are defined as institutions, agencies, divisions or other formal entities with headquarters in an African country (defined as an WHO AFRO member country) whose work contributes to the strengthening of management in one or more African health sectors.</p> <p>5.1.2 Associate Members are defined as institutions, agencies, divisions or other formal entities with headquarters based elsewhere or who are in other fields of endeavour and whose work contributes to the strengthening of management in one or more African health sectors.</p> <p>5.1.3 Individual Members are defined as people based anywhere whose work contributes to strengthening health management in Africa.</p> <p>5.2 The founding members, who are all African organisations meeting the definition of Full</p>	<p>Article 5: Membres</p> <p>5.1 Le Réseau est composé de trois catégories de membres: Membres à part entière, Membres associés et Membres individuels.</p> <p>5.1.1 Les Membres à part entière sont définis comme des institutions, agences, divisions ou autres entités ayant leur siège dans un pays africain (pays membre de la région OMS AFRO) dont le travail contribue au renforcement du Management à un ou plusieurs secteurs de la santé en Afrique.</p> <p>5.1.2 Les membres associés sont définis comme des institutions, agences, divisions ou autres entités dont le siège est basé à l'extérieur de l'Afrique ou qui sont dans d'autres domaines d'activités et dont le travail contribue au renforcement du Management à un ou plusieurs secteurs de la santé en Afrique.</p> <p>5.1.3 Les membres individuels sont définis comme les personnes résidant n'importe où dont le travail contribue à renforcer le management de la santé en Afrique.</p>

<p>Members, create the Network by agreeing to this constitution and having their representative sign it before the end of 2009.</p> <p>5.3 Only Full Members have voting rights.</p> <p>5.4 New members (Full, Associate and Individual) are only admitted by a majority vote of the Assembly of Members until the creation of the Council of the Assembly; after the creation of the Council in accordance with Article 9, new members (Full, Associate and Individual) are only admitted by a majority vote of the Council.</p>	<p>5.2 Les membres fondateurs, qui sont toutes les organisations africaines répondant à la définition de membre à part entière, qui sont à la base de la création du Réseau en ayant accepté et signé cette constitution avant la fin de 2009.</p> <p>5.3 Seuls les membres à part entière ont le droit de vote.</p> <p>5.4 Nouveaux membres (à part entière, associés et individuels) ne sont admis que par un vote à la majorité de l'assemblée des membres jusqu'à la création du Conseil de l'Assemblée ; après la création du Conseil, conformément à l'article 9, les nouveaux membres (à part entière, associés et individuels) ne sont admis que par un vote à la majorité du Conseil.</p>
<p>Article 6: Conditions of Membership</p> <p>6.1 All members are required to pay an annual membership fee, due on the first day of the financial year established by the Treasurer.</p> <p>6.2 The level of the membership fee for Full, Associate and Individual Members will be set by a majority vote of the Assembly until the creation of the Council; after the creation of the Council, the level of membership fees will be set by a majority vote of the Council.</p> <p>6.3 New membership becomes formal after approval in accordance with Article 5.4 and upon full payment of membership fees.</p> <p>6.4 Members must comply with the specifications of this constitution and any additional by-laws.</p> <p>6.5 Full Members have the following rights:</p> <ul style="list-style-type: none"> • To have one representative serve in the Assembly • To have one vote in the Assembly 	<p>Article 6: Conditions d'Adhésion</p> <p>6.1 Tous les membres sont tenus de payer une cotisation annuelle, exigible le premier jour de l'exercice financier établi par le Trésorier.</p> <p>6.2 Le niveau de la cotisation des membres à part entière, associés et membres individuels seront fixées par un vote à la majorité de l'Assemblée jusqu'à la création du Conseil, après la création du Conseil, le montant des cotisations sera fixé par un vote à la majorité du Conseil.</p> <p>6.3 Toute nouvelle adhésion devient effective, après approbation conformément à l'article 5.4 et sur paiement intégral des frais d'adhésion.</p> <p>6.4 Les membres doivent se conformer aux prescriptions de la présente Constitution et des règlements intérieurs.</p> <p>6.5 Les membres à part entière ont les droits</p>

<ul style="list-style-type: none"> To participate, by means of this vote and in accordance with the terms set out elsewhere in the constitution, in decisions about the network's membership, finances and activities. <p>6.6 The term of membership is indefinite; members may resign or be removed in accordance with the terms of Article 16 below.</p>	<p>suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> Avoir un représentant à l'Assemblée Avoir un pouvoir de vote à l'Assemblée Participer, par le biais de ce vote et conformément aux conditions énoncées ailleurs dans la constitution, dans les décisions sur les membres du réseau, des finances et des activités. <p>6.6 La durée du mandat des membres est indéterminée, les membres peuvent démissionner ou être exclus conformément aux dispositions de l'article 16 ci-dessous.</p>
<p>Article 7: Statutory bodies</p> <p>7.1 The Network is governed by three statutory bodies, the Assembly of Members (“the Assembly”), the Council of the Assembly (“the Council”) and the Bureau of Officers (“the Officers”).</p> <p>7.2 The statutory bodies are composed of representatives of Full Members.</p> <p>7.3 No representative of a Member may be remunerated by the Network for his or her time spent serving in the Assembly of Members, the Council of the Assembly or the Bureau of Officers.</p>	<p>Article 7: Organes statutaires</p> <p>7.1 Le Réseau est régi par trois organes statutaires, l'assemblée des membres («l'Assemblée»), le Conseil de l'Assemblée («le Conseil») et le Bureau des responsables («le bureau»).</p> <p>7.2 Les organes statutaires sont composés de représentants des membres à part entière.</p> <p>7.3 Aucun représentant d'un membre ne peut être rémunéré par le Réseau pour son temps consacré au service de l'Assemblée des membres, du Conseil de l'Assemblée ou du Bureau des responsables.</p>
<p>Article 8: Assembly of Members</p> <p>8.1 The Assembly is composed of one representative of each Full Member.</p> <p>8.2 The Assembly shall elect a non-executive Leader who will preside over the meeting, approve minutes of the meeting and ensure that the agreements of the Assembly are reported forward to the Council, the Bureau of Officers and the Secretariat.</p> <p>8.3 The Assembly will meet once a year until such time as the Council is created; after the creation</p>	<p>Article 8: Assemblée des Membres</p> <p>8.1 L'Assemblée est composée d'un représentant de chaque membre à part entière.</p> <p>8.2 L'Assemblée élit un Chef sans pouvoir exécutif qui présidera la réunion, approuvera le procès-verbal de la réunion et veillera à ce que les résolutions de l'Assemblée soient transmises au Conseil, au Bureau des responsables et au Secrétariat.</p> <p>8.3 L'Assemblée se réunira une fois par an, jusqu'à</p>

<p>of the Council, the Assembly will meet once every three years.</p> <p>8.4 A quorum of the Assembly is achieved when at least half of the Full Members is present in the person of its representative or by written proxy.</p> <p>8.5 A Member may be represented by another Member's representative by providing that representative with a proxy in writing; no representative may vote more than two proxies in addition to his/her own vote.</p> <p>8.6 Decisions shall be taken by majority vote, unless specified otherwise elsewhere in this constitution.</p> <p>8.7 The Chairperson of the Network (cf. Article 10) shall attend Assembly meetings but shall vote only if necessary to break a tie.</p> <p>8.8 Until such time as the Council is created, the Assembly may establish committees to deal with various issues as needed; after the creation of the Council, the power to establish committees is vested in the Council.</p> <p>8.9 Until such time as the Council is created, the Assembly shall approve the Secretariat's programme activity plans and budgets.</p> <p>8.10 Once the number of Full Members reaches 30, the Council will replace the Assembly as the chief decision-making body and will establish voting rules and meeting procedures for decisions taken by the Assembly from then onwards.</p>	<p>ce que le Conseil soit créé, après la création du Conseil, l'Assemblée se réunira une fois tous les trois ans.</p> <p>8.4 Le quorum de l'Assemblée est atteint lorsque la moitié au moins des membres est présente en la personne de leurs représentants ou par procuration écrite.</p> <p>8.5 Un membre peut se faire représenter par un autre membre représentant en fournissant une procuration écrite de représentation, aucun représentant ne peut avoir plus de deux procurations de vote en plus de son propre vote.</p> <p>8.6 Les décisions sont prises par vote à la majorité, à l'exception d'autres indications contraires dans cette constitution.</p> <p>8.7 Le Président du Réseau (cf. article 10) doit participer aux réunions de l'Assemblée mais ne vote que si cela est nécessaire pour briser une égalité des voix.</p> <p>8.8 Jusqu'à ce que le Conseil soit créé, l'Assemblée peut établir des comités pour traiter au besoin, des questions diverses, après la création du Conseil, le pouvoir de créer des comités revient au Conseil.</p> <p>8.9 Jusqu'à ce que le Conseil soit créé, l'Assemblée approuve les plans du programme d'activités du Secrétariat et les budgets.</p> <p>8.10 Une fois que le nombre de membres à part entière, atteint 30, le Conseil remplacera l'Assemblée et devient le principal organe de décision et établira les règles de vote et les procédures des réunions pour les décisions prises par l'Assemblée ainsi que de ce qui va s'en suivre.</p>
---	--

<p>Article 9: Council of the Assembly</p> <p>9.1 A Council of the Assembly shall be established by the Assembly of Members at such time as the number of Full Members of the network exceeds 30; until such time, the Assembly shall undertake the duties of the Council.</p> <p>9.2 The Council shall be composed of 17 representatives of Full Members elected by and from the Assembly as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fourteen representatives of Full Members allocated by region and by language, as follows: <ul style="list-style-type: none"> • Two representatives of Full Members with headquarters in North and West Africa • Two representatives of Full Members with headquarters in Central Africa • Two representatives of Full Members with headquarters in East Africa • Two representatives of Full Members with headquarters in Southern Africa • Two representatives of Full Members with headquarters in Anglophone countries • Two representatives of Full Members with headquarters in Francophone countries • Two representatives of Full Members with headquarters in Lusophone countries - The three individuals of the Bureau of Officers. <p>9.3 The Assembly shall first elect the 3 Officers in accordance with Article 10 before proceeding to the election of the remainder of the Council.</p> <p>9.4 Member organisations from each category shall agree amongst themselves on the candidate for their category.</p> <p>9.5 If there is no member organisation for a category, the Chairperson shall propose one or some additional candidates from the Members in order to achieve the needed 14 in total.</p> <p>9.6 The elected representatives shall serve on the Council for a term of 3 years and shall be known as “Councillors”.</p>	<p>Article 9: Conseil de l'Assemblée</p> <p>9.1 Un Conseil de l'Assemblée est établi par l'Assemblée des membres au moment où le nombre de membres à part entière du réseau est supérieur à 30; jusqu'à ce moment, l'Assemblée doit exécuter les tâches du Conseil.</p> <p>9.2 Le Conseil est composé de 17 représentants de membres élus par et parmi l'Assemblée comme suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quatorze représentants des membres à part entière issus par région et par langue, comme suit: <ul style="list-style-type: none"> • Deux représentants des membres à part entière dont le siège est en Afrique de l'Ouest et du Nord. • Deux représentants des membres à part entière dont le siège est en Afrique centrale • Deux représentants des membres à part entière dont le siège est en Afrique de l'Est • Deux représentants des membres à part entière dont le siège est en Afrique australe • Deux représentants des membres à part entière dont le siège est dans les pays anglophones • Deux représentants des membres à part entière dont le siège est dans les pays francophones • Deux représentants des membres à part entière dont le siège est dans les pays lusophones - Les trois membres du Bureau des Responsables. <p>9.3 L'Assemblée doit d'abord élire les 3 bureaux, conformément à l'article 10 avant de procéder à l'élection du reste du Conseil.</p> <p>9.4 Les organisations membres de chaque catégorie doivent être d'accord entre eux sur le candidat de leur catégorie.</p> <p>9.5 S'il n'y a pas d'organisation membre d'une</p>
---	--

<p>9.7 The Council shall elect a non-executive Leader who will preside over the meeting, approve minutes of the meeting and ensure that the agreements of the Council are reported back to the Assembly and forward to the Bureau of Officers and the Secretariat.</p> <p>9.8 The Council shall meet once annually.</p> <p>9.9 The Council may establish committees to deal with various issues as needed and may co-opt non-council members to serve on these.</p> <p>9.10 A quorum of the Council is achieved when at least ten of its elected representatives are present in person or by written proxy.</p> <p>9.11 A Councillor may be represented by another Councillor by means of a written proxy; no Councillor may vote more than one proxy in addition to his/her own vote.</p> <p>9.12 Decisions shall be taken by majority vote, unless specified otherwise elsewhere in this constitution.</p> <p>9.13 The Chairperson of the Network (cf. Article 10) shall attend Council meetings but shall vote only if necessary to break a tie.</p> <p>9.14 The Council shall approve the Secretariat's programme activity plans and budgets.</p>	<p>catégorie, le Président propose un ou plusieurs candidats supplémentaires parmi les membres en vue d'atteindre les 14 nécessaires au total.</p> <p>9.6 Les représentants élus siègent au Conseil pour un mandat de 3 ans et ils sont connus sous le nom de "conseillers".</p> <p>9.7 Le Conseil élit un chef sans pouvoir exécutif qui présidera la réunion, approuvera le procès-verbal des réunions et veillera à ce que les résolutions du Conseil soient soumises à l'Assemblée et transmises au Bureau des Responsables et au Secrétariat.</p> <p>9.8 Le Conseil se réunit une fois par an.</p> <p>9.9 Le Conseil peut établir des comités pour traiter différentes questions en fonction des besoins et peut co-opter des non membres du Conseil dans ces comités.</p> <p>9.10 Le quorum du Conseil est atteint lorsqu'au moins dix de ses représentants élus sont présents en personne ou par procuration écrite.</p> <p>9.11 Un conseiller peut se faire représenter par un autre conseiller au moyen d'une procuration écrite, aucun des conseillers ne peut voter avec plus d'une procuration en plus de son propre vote.</p> <p>9.12 Les décisions sont prises par vote à la majorité, à moins d'une autre indication contraire dans cette constitution.</p> <p>9.13 Le Président du Réseau (cf. article 10) doit assister aux réunions du Conseil et ne peut voter si cela est nécessaire pour briser une égalité des voix.</p> <p>9.14 Le Conseil approuve les plans du programme d'activités du Secrétariat et les budgets.</p>

Article 10: Bureau of Officers	Article 10: Bureau des Responsables
10.1 The Bureau of Officers shall be composed of 3 individuals each elected from the Assembly and by the Assembly for a 3-year term: a Chairperson, a Vice-Chairperson and a Treasurer.	10.1 Le Bureau des Responsables est composé de 3 personnes de l'Assemblée élues par l'Assemblée pour un mandat de 3 ans : un président, un vice-président et un trésorier.
10.2 The three officers hold non-executive positions.	10.2 Les trois Responsables détiennent des postes sans pouvoir exécutif.
10.3 The position of Chairperson shall alternate every 3 years between speakers of the official languages of the network.	10.3 Le poste de président doit alterner tous les 3 ans entre les personnes parlant des langues officielles du réseau.
10.4 The position of Vice-Chairperson shall be filled by a speaker of a different official language of the network than that spoken by the Chairperson.	10.4 Le poste de vice-président doit être rempli par une personne parlant une autre langue officielle du réseau que celle parlée par le Président.
10.5 The positions of Chairperson and of Vice-Chairperson shall be filled by persons with knowledge of the technical area of leadership and management development.	10.5 Les postes de président et de vice-président doivent être remplis par des personnes ayant connaissance du domaine technique du développement de management et de leadership.
10.6 The position of Treasurer shall be filled by a person with demonstrated competence in financial management or accountancy.	10.6 Le poste de trésorier doit être rempli par une personne ayant des compétences avérées en matière de gestion financière ou comptable.
10.7 The Officers shall meet four times a year, once per quarter, and shall have the power to take such decisions as necessary between meetings of the Council.	10.7 Le bureau se réunit quatre fois par an, une fois par trimestre, et a le pouvoir de prendre les décisions si nécessaires entre les réunions du Conseil.
10.8 The Officers shall be responsible for providing administrative, technical and financial supervision and oversight of the Secretariat.	10.8 Le bureau est chargé de fournir des services administratifs, techniques et financiers et la supervision du Secrétariat.
10.9 The Chairperson shall be responsible for the overall governance of the Network and shall have the following duties: <ul style="list-style-type: none"> • Preside over meetings of the Officers and attend all meetings of the Assembly and the Council, • Supervise the operations of the Secretariat and appraise the work of the Director, • Delegate to the Treasurer oversight of the Secretariat's financial affairs and delegate to the Vice-Chair oversight of either the Secretariat's administrative or the 	10.9 Le Président est responsable de la gouvernance globale du réseau et aura les fonctions suivantes: <ul style="list-style-type: none"> • Présider les réunions du bureau et assister à toutes les réunions de l'Assemblée et du Conseil, • Superviser les opérations du Secrétariat et évaluer le travail du Directeur,

<p>Secretariat's technical work,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Present to the Council meeting and to the Assembly meeting a report on the Network's activities and management in the period since the previous meeting and a programme plan for the next period. <p>10.10 The Vice-Chairperson shall take on the duties of the Chairperson in his or her absence and shall oversee the Secretariat's administrative or technical work, as agreed with the Chairperson.</p> <p>10.11 The Treasurer shall advise the Secretariat on financial matters and shall take actions necessary to ensure the financial soundness of the Network, including</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approving all expenditure (in accordance with the annual budget agreed by the Council) by signing off on quarterly budgets • Ensuring that all financial records are well kept in accordance with accepted accounting principles and practices • Establishing the dates of the financial year in accordance with relevant local laws • Assisting with the annual audit in accordance with Article 12 below • Presenting to the Council an annual financial report along with the associated report from the independent auditor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Déléguer au Trésorier du Secrétariat, les affaires financières et déléguer à la Vice-présidence, le suivi soit du service administratif du Secrétariat ou du travail technique du Secrétariat, • Présenter à la réunion du Conseil et à la réunion de l'Assemblée, un rapport sur les activités du réseau et la gestion de la période écoulée depuis la précédente réunion et un plan programme pour la prochaine période. <p>10.10 Le vice-président assume les fonctions du président en son absence et supervise le Secrétariat administratif ou technique, comme convenu avec le Président.</p> <p>10.11 Le trésorier conseille le Secrétariat sur les questions financières et prend les mesures nécessaires pour assurer la solidité financière du réseau, y compris</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'approuver toutes les dépenses (conformément au budget annuel approuvé par le Conseil) en signant les comptes trimestriels des budgets • Faire en sorte que tous les documents financiers sont bien conservés conformément aux pratiques et principes comptables, • Etablir les dates de l'exercice financier de l'année en conformité avec les lois locales • Aider l'audit annuel conformément à l'article 12 ci-dessous • Présenter au Conseil un rapport financier annuel ainsi que le rapport de l'auditeur indépendant.
<p>Article 11: Headquarters and Secretariat</p> <p>11.1 The Network will have a single, bi-lingual (French and English) headquarters housing the Secretariat.</p> <p>11.2 The Secretariat shall be managed by a Director who will serve as the Chief Executive</p>	<p>Article 11: Siège et Secrétariat</p> <p>11.1 Le réseau aura un seul siège bilingue (français et anglais) qui abrite le Secrétariat.</p> <p>11.2 Le Secrétariat est dirigé par un directeur qui sera le Directeur Exécutif du Réseau et qui sera bilingue en anglais et en français.</p>

<p>Officer of the Network and who will be bilingual in English and French.</p> <p>11.3 The Director shall be engaged by and serve according to terms set by the Bureau of Officers.</p> <p>11.4 The Director shall attend all meetings of the Assembly, the Council and the Bureau but shall not have a vote.</p> <p>11.5 The Director shall employ such staff as are mandated for by the Council in the programme plan and budget in order to ensure the effective and efficient day to day running of the network.</p> <p>11.6 Under the guidance of the Director, the Secretariat shall undertake activities as specified in Article 4 and shall provide logistical and administrative support to the operations of the Assembly, the Council and the Bureau.</p>	<p>11.3 Le Directeur est engagé par le Bureau des Responsables et selon les termes fixés par le Bureau.</p> <p>11.4 Le Directeur assiste à toutes les réunions de l'Assemblée, du Conseil et du Bureau, mais ne doit pas avoir un pouvoir de vote.</p> <p>11.5 Le Directeur emploiera les personnels mandatés par le Conseil dans le plan-programme et le budget afin d'assurer pleinement et efficacement le fonctionnement quotidien du réseau.</p> <p>11.6 Sous les instructions du directeur, le Secrétariat doit entreprendre des activités comme le prévoit l'article 4 et fournit un appui logistique et administratif aux opérations de l'Assemblée, du Conseil et du Bureau.</p>
<p>Article 12: Assets and Finances</p> <p>12.1 The income of the Network will come from:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Annual membership fees, • Donations, grants, subsidies or other contributions from public and private sources, • Fees for services provided, • In-kind contributions, • Savings and investments, • Disposal of the Network's assets, and • Any other sources of resources appropriate to the objectives of the Network. <p>12.2 The Network may establish investments and endowments for its own use.</p> <p>12.3 The Network is a non-profit-making organisation and as such all its assets and finances must be used by the Network in the furtherance of the objectives and activities as set out in Articles 3 and 4 and not for the financial profit of any individual or entity.</p> <p>12.4 Audits shall be conducted in accordance with international financial and accounting standards</p>	<p>Article 12: Ressources et Finances</p> <p>12.1 Les recettes du Réseau proviennent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • des frais d'adhésion annuels, • des dons, subventions, subsides ou autres contributions provenant de sources publiques et privées, • des frais pour les services rendus, • des contributions en nature, • d'épargne et d'investissements, • De cessions des actifs du réseau, et • Toute autre source de ressources appropriées aux objectifs du Réseau. <p>12.2 Le Réseau peut établir des investissements et des dotations pour son propre usage.</p> <p>12.3 Le Réseau est une organisation à but non lucratif et à ce titre l'ensemble de ses actifs et ses finances doivent être utilisés par le Réseau dans la promotion de ses objectifs et de ses activités comme le prévoient les articles 3 et 4 et non pour le profit financier de toute personne ou entité.</p>

<p>and in line with the rules of the country of registration, not less than once a year, as follows:</p> <p>12.4.1 An independent auditor shall be appointed for by the Council; the appointed auditor shall not be a Member nor an employee of a Member of the Network.</p> <p>12.4.2 All the Network's accounts and documents shall be opened to the auditor at any time.</p> <p>12.4.3 In addition, the Treasurer shall make available to the auditor a report of annual income and expenditure and a statement of assets and liabilities.</p> <p>12.4.4 The auditor will provide to the Treasurer and the Director a report in accordance with standard international accounting procedures and applicable laws.</p> <p>12.5 The Director will:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cause true and accurate accounts to be kept of all income received and expenditures made by the Network • Regulate all income and expenditure and ensure the effective and efficient use of the Network's resources • Prepare financial reports for the Treasurer's approval • With the Bureau, prepare and submit to each meeting of the Council and of the Assembly a programme of action and financial plan for the period to follow meeting of the Council and of the Assembly. 	<p>12.4 Des audits doivent être menés conformément aux standards internationaux en matière des finances et de comptabilité, conformément aux règles du pays d'enregistrement, au moins une fois par année, comme suit:</p> <p>12.4.1 Un auditeur indépendant doit être nommé par le Conseil, le nommé auditeur ne doit pas être un membre ni un employé d'un membre du Réseau.</p> <p>12.4.2 Tous les comptes du Réseau et documents sont accessibles à l'auditeur à tout moment.</p> <p>12.4.3 En outre, le trésorier met à la disposition de l'auditeur un rapport annuel des recettes et des dépenses et un état de l'actif et du passif.</p> <p>12.4.4 L'auditeur fournit au Trésorier et au Directeur un rapport conformément à la norme internationale de comptabilité, des procédures et des lois applicables.</p> <p>12.5 Le directeur doit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • veiller à la tenue des comptes véridique et exacte de toutes les recettes et les dépenses effectuées par le Réseau • Réglementer toutes les recettes et dépenses et s'assurer de l'utilisation efficace et efficiente des ressources du réseau • Préparer les rapports financiers pour l'approbation du trésorier • Avec le Bureau, préparer et soumettre à chaque réunion du Conseil et de l'Assemblée, un programme d'actions et un plan financier pour la période qui suit la réunion du Conseil et de l'Assemblée.
<p>Article 13: Limitation of Financial Liability and Indemnity</p> <p>13.1 The liability of a Member of the Network shall be limited to the payment of its dues.</p> <p>13.2 The Network shall be liable only for its own financial undertakings, as approved by the Director under the oversight of the Officers, and not for those of any Member.</p> <p>13.3 The Network shall indemnify the Members, to</p>	<p>Article 13: Limite de responsabilité financière et indemnités</p> <p>13.1 La responsabilité d'un membre du réseau est limitée au paiement de ses cotisations.</p> <p>13.2 Le réseau est responsable que pour ses propres entreprises, telles qu'elles, approuvées par le directeur en vertu de la supervision du bureau, et pas pour ceux de tout membre.</p>

<p>the extent permitted by law, against claims arising from the normal exercise of their functions in the Assembly, the Council or the Bureau.</p>	<p>13.3 Le Réseau peut indemniser les membres contre toute réclamation résultant de l'exercice normal de leurs fonctions à l'Assemblée, au Conseil ou au Bureau dans la mesure permise par la loi.</p>
<p>Article 14: Official languages</p> <p>14.1 The official working languages of the Network are English and French.</p> <p>14.2 Resources allowing, the Network will seek to make its materials available in English, French or other languages.</p>	<p>Article 14: Langues officielles</p> <p>14.1 Les langues de travail officielles du Réseau sont l'anglais et le français.</p> <p>14.2 Si les ressources le permettent, le Réseau est appelé à traduire ses productions en anglais, en français ou en d'autres langues.</p>
<p>Article 15: Resolution of Conflicts</p> <p>15.1 In the event of a dispute between one or more Members and the Network, before resorting to legal action, the parties concerned must submit the dispute to the Bureau of Officers who will appoint a board of three commissioners (one chief commissioner and two supporting commissioners) mandated to resolve the conflict within four months.</p> <p>15.2 If the resolution process fails, the appointed chief commissioner must inform the Chairperson and the Director in writing of the nature of the disagreement and the intention of the parties regarding legal action.</p>	<p>Article 15: Résolution des conflits</p> <p>15.1 Dans le cas d'un différend entre un ou plusieurs membres et le réseau, avant de recourir à une action en justice, les parties intéressées doivent soumettre leur différend au Bureau des Responsables qui nommera un conseil de trois commissaires (un commissaire en chef et deux assistants commissaires) chargés de résoudre le conflit dans un délai de quatre mois.</p> <p>15.2 Si le processus de règlement échoue, le commissaire en chef nommé doit en informer le Président et le Directeur par écrit de la nature du désaccord et l'intention des parties de porter l'action en justice.</p>
<p>Article 16: Resignation/Loss of Membership</p> <p>16.1 Resignation</p> <p>16.1.1 Any member may withdraw from membership of the Network at any time by giving written notice to that effect to the Director, who will in turn inform the Bureau of Officers.</p> <p>16.1.2 The member withdrawing shall not be entitled to a refund of any membership fees.</p>	<p>Article 16: Démission/Suspension</p> <p>16.1 Démission</p> <p>16.1.1 Tout membre en sa qualité de membres du réseau peut démissionner à tout moment en donnant un avis écrit à cet effet au Directeur, qui, à son tour, informe le Bureau des Responsables.</p> <p>16.1.2 Le membre démissionnaire ne doit pas avoir</p>

<p>16.2 Removal</p> <p>16.2.1 Any member may be removed from membership of the Network at any time for such reason as the Council deems appropriate reasons including:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Being one year in arrears in the payment of membership fees • Acting in a manner inconsistent with the objectives of the Network <p>16.2.2 A resolution of removal of membership must be approved by a majority vote of the Council.</p> <p>16.2.3 The Chairperson may act to suspend with immediate effect any membership for one of the reasons specified in 16.2.1 by giving notice in writing to the member; this suspension must then be followed by a formal resolution of removal approved by a majority vote of the Council at its next meeting.</p> <p>16.2.4 The member suspended or removed shall not be entitled to a refund of any membership fees.</p>	<p>droit à un remboursement de ses frais d'adhésion.</p> <p>16.2 Exclusion</p> <p>16.2.1 Tout membre peut être exclu du réseau à tout moment pour des raisons que le Conseil en jugera appropriées, notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être en retard d'une année dans le paiement de ses cotisations • agir d'une manière incompatible avec les objectifs du Réseau <p>16.2.2 Une résolution d'exclusion du réseau doit être approuvée par un vote à la majorité du Conseil.</p> <p>16.2.3 Le Président peut prendre acte de suspension avec effet immédiat pour tout membre par rapport à un des motifs prévus aux 16.2.1 en donnant un avis écrit au membre, cette suspension doit alors être suivie par une décision formelle d'exclusion approuvée par un vote à la majorité du Conseil lors de sa prochaine réunion.</p> <p>16.2.4 Le membre suspendu ou exclu ne peut prétendre à un remboursement des frais d'adhésion.</p>
<p>Article 17: By-laws</p> <p>17.1 The Council may establish by majority vote by-laws that will govern the implementation of this constitution, on matters such as the conduct of meetings, voting processes, standing committees, duties of Officers or other procedures requiring clarification.</p> <p>17.2 The proposed by-laws must be sent to the Councillors at least 90 days before the date of the Council meeting at which the by-laws are to be voted on.</p>	<p>Article 17: Règlement intérieur</p> <p>17.1 Le Conseil peut établir par un vote à la majorité, des règlements intérieurs qui régiront la mise en œuvre de cette constitution, sur des questions telles que la conduite des réunions, des processus électoraux, des comités permanents, des fonctions du bureau ou d'autres procédures permettant d'exiger des éclaircissements.</p> <p>17.2 Le projet de règlements intérieurs doit être envoyé aux conseillers au moins 90 jours avant la date de la réunion du Conseil au cours de laquelle les règlements intérieurs feront l'objet de vote.</p>

<p>Article 18: Amending the statutes</p> <p>18.1 Amendments to this constitution may only be made by a two-thirds majority vote of the Council.</p> <p>18.2 The Assembly must propose by means of a majority vote any amendments and then forward these to the next meeting of the Council for ratification.</p> <p>18.3 Resolutions to amend this constitution must be sent to the Councillors at least 90 days before the date of the Council meeting at which a vote is scheduled.</p>	<p>Article 18: Modification des statuts</p> <p>18.1 Les modifications de cette constitution peuvent seulement être faites par une majorité des deux tiers du Conseil.</p> <p>18.2 L'Assemblée doit proposer par le biais d'un vote à la majorité, les modifications, puis transmet à la prochaine réunion du Conseil pour ratification.</p> <p>18.3 Les décisions de modifier cette constitution doit être envoyées aux conseillers au moins 90 jours avant la date de la réunion du Conseil au cours de laquelle un vote est prévu.</p>
<p>Article 19: Dissolution</p> <p>19.1 The dissolution of the Network may only be decided by a two-thirds majority vote of a special meeting of the Council called for the purpose.</p> <p>19.2 As part of the dissolution resolution, the special meeting of the Assembly shall appoint one or more Commissioners charged with liquidating the assets of the Network.</p> <p>19.3 Net assets may be distributed to one or more organisations with similar objectives to those of the Network.</p> <p>19.4 The dissolution process must conform with the laws of the country of registration.</p>	<p>Article 19: Dissolution</p> <p>19.1 La dissolution du Réseau peut seulement être décidée par une majorité des deux tiers d'une réunion spéciale du Conseil convoquée à cet effet.</p> <p>19.2 Dans le cadre de la résolution de la dissolution, la réunion spéciale de l'Assemblée désigne un ou plusieurs commissaires chargés de liquider les actifs du Réseau.</p> <p>19.3 Les actifs nets peuvent être cédés à une ou plusieurs organisations ayant des objectifs similaires à ceux du Réseau.</p> <p>19.4 Le processus de dissolution doit être conforme aux lois du pays d'enregistrement.</p>