

TERMES DE RÉFÉRENCE

DIRECTIVES

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DU FORUM DE DIRIGEANTS

QU'EST-CE QUE C'EST ?

Un forum de dirigeants est un processus de convocation au cours duquel les directeurs de deux ou plusieurs organisations se réunissent, à des intervalles réguliers, dans le but d'assurer une collaboration solide et efficace lors d'une action commune (par exemple, la mise en œuvre d'un programme complexe). Les termes de référence correspondants constituent un document d'orientation pour le forum de dirigeants.

POURQUOI L'UTILISE-T-ON ?

Un forum de dirigeants peut s'avérer très utile lorsque les partenaires travaillent ensemble sur un projet grand et/ou complexe, car grâce à celui-ci on :

- Promeut et structure le dialogue de partenariat pour favoriser la qualité et en faire un suivi ;
- Établit un consensus visant à une vision et à un plan communs ;
- Garantit la supervision conjointe ;
- Gère le changement, y compris le changement organisationnel au sein des organisations partenaires ;
- Assure la communication régulière parmi les membres du personnel, les partenaires et les parties prenantes.

QUAND L'UTILISE-T-ON ?

Le forum de dirigeants est le plus souvent utilisé pour des projets importants, complexes ou grands, susceptibles d'avoir un impact profond sur les organisations participantes, et dont la réussite dépend essentiellement de l'engagement et de la coordination des dirigeants. Par exemple, dans les cas où la direction de la gestion du programme est transférée d'un organisme à un autre, on a constaté que le fait d'avoir créé un forum de dirigeants au tout début de la vie du programme améliore de façon significative la réussite de la transition, ainsi que celle du programme.

AVEC QUI L'UTILISE-T-ON ?

Les dirigeants de deux ou de plusieurs organisations partenaires se servent d'un forum de dirigeants pour se réunir entre pairs afin de parvenir à un résultat mutuellement convenable.

COMMENT COMMENCE-T-ON À L'UTILISER ?

Une fois que l'équipe de gestion d'un pays détermine qu'il pourrait être utile d'avoir un mécanisme permettant aux dirigeants d'assurer la supervision d'un effort conjoint, tel qu'un projet complexe à partenaires multiples, un forum de dirigeants peut être établi afin de soutenir à la fois les partenaires et le projet. Il est important de consigner sur le document des termes de référence le but, les participants et d'autres aspects du forum de dirigeants, afin d'assurer que ses membres partagent une compréhension commune.

Le contenu des directives et du modèle a été façonné par les meilleures pratiques de CRS, ainsi que par de sources externes fiables. Ceci dit, il est recommandé d'effectuer des modifications ou des ajouts à ce modèle afin de mieux témoigner de l'entente commune des partenaires.

DES INDICATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR DES COMPOSANTS SPÉCIFIQUES DU MODÈLE DES TERMES DE RÉFÉRENCE

Une remarque concernant le format: Afin de rendre plus facile le travail de rédaction, le surlignage bleu s'applique et le mot "insérer" indiquent qu'il faut inclure des informations spécifiques à chaque forum de dirigeants.

Les principes directeurs : Le modèle comprend des principes proposés qui pourraient s'avérer utiles. Ils peuvent être utilisés dans l'état ou adaptés selon les préférences des partenaires. Les cinq premiers se basent sur les Principes de CRS en matière de partenariat (disponibles sur le site web de l'Institut de CRS pour le renforcement des capacités, www.ics.crs.org). Les quatre autres ont été proposés spécifiquement pour les termes de référence du forum de dirigeants. Le plus important est que les partenaires formulent des principes qu'ils approuvent et trouvent utiles pour préciser la manière dont ils travailleront ensemble.

Remarque spéciale concernant le principe de résolution des différends : Il n'est pas rare que les partenaires vivent des situations de conflit lorsqu'ils participent dans des initiatives conjointes. Et ce, bien qu'ils aient les meilleures intentions. De même, l'accord permanent entre les partenaires d'avoir la « volonté de travailler ensemble de façon amicale pour résoudre les problèmes et prévenir le genre d'escalade qui pourrait mettre en péril la réussite » est souvent plus facile à dire qu'à faire. Si les partenaires ne réussissent pas à résoudre les différends entre eux, ils devraient convenir de faire appel à une aide extérieure. Les programmes-pays de CRS peuvent contacter l'Unité de partenariat et de renforcement des capacités pour plus d'information, ics@crs.org.

Responsabilités : Ce modèle propose également des responsabilités qui, comme les Principes, peuvent être utilisées dans l'état ou bien être adaptées selon les préférences des partenaires. Il est important que les membres réfléchissent aux responsabilités du forum de dirigeants de façon stratégique. Il revient entièrement aux membres du forum de considérer quelles tâches devraient être gérées par le forum de dirigeants, qui devrait les gérer et comment. Par exemple, s'il y a des initiatives conjointes d'ordre technique, les membres du forum de dirigeants devraient considérer en particulier la création de groupes de travail techniques spécifiques, pouvant être supervisés par le forum de dirigeants.

Dans cette section il est fait référence à plusieurs outils et directives pertinents, tels que les Guides de réflexion de partenariat, la Fiche d'évaluation de partenariat et le Protocole pour les relations avec les partenaires de l'Église. Les outils sont disponibles sur le site web de l'Institut de CRS pour le renforcement des capacités, www.ics.crs.org, de la manière suivante :

- **Réflexions de partenariat :** Ces documents, figurant sous la rubrique de renforcement des partenariats, sous-thème « Maintenir des partenariats solides » (*Maintaining strong partnerships*), sont des guides pour les facilitateurs visant à un processus de réflexion de deux et de quatre jours respectivement ;
- **Fiche d'évaluation de partenariat :** Ce site, figurant sous la rubrique de renforcement des partenariats, sous-thème « Maintenir des partenariats solides » (*Maintaining strong partnerships*), comporte des directives à propos de la méthodologie de la fiche d'évaluation de partenariat ;
- **Protocole pour les relations avec les partenaires de l'Église :** Ce document, figurant sous la rubrique de renforcement des partenariats, sous-thème « Éléments essentiels pour des partenariats solides » (*Essentials for strong partnerships*), comporte des directives importantes sur comment développer et maintenir une relation solide avec l'Église dans le pays ;

Rôles et composition : Avoir les membres adéquats est essentiel à la réussite du forum de dirigeants. Il convient de noter qu'il y aura une rotation des présidents ; par conséquent, ces postes devraient être occupés par des personnes ayant des postes de responsabilité dans les organismes membres. Dans de nombreux cas, il est plus efficace si les postes de président sont occupés par les directeurs des organismes. Or, des personnes occupant d'autres postes-clés peuvent être tout aussi efficaces sinon plus, cela dépend de la situation et du contexte. De même, tous les membres devraient s'investir dans le forum, participer activement dans ses initiatives et ses affaires et être capables de contribuer à la prise de décisions et à d'autres tâches importantes du forum.

Indicateurs de performance : Comme dans les sections correspondant aux Principes et aux Responsabilités, la section réservée aux indicateurs est composée de propositions qui peuvent et devraient être modifiées selon les besoins.

Étapes importantes : Étant donné que les étapes importantes sont spécifiques à chaque contexte, ce modèle ne contient pas de suggestions les concernant. Cette section a pour but de permettre aux membres de déterminer et de documenter les accomplissements ciblés spécifiques du forum de dirigeants pouvant être programmés et faisant l'objet d'un suivi.

MODÈLE

INTRODUCTION

<Insérez les noms des organismes> s'engagent conjointement à <insérer le nom du projet ou de l'activité conjointe>. Les membres de l'organisme ont décidé d'établir un Forum de Dirigeants et les Termes de Référence ci-dessous ont été créés pour servir comme guide.

LE BUT

Le Forum de Dirigeants est établi dans le but d'assurer la meilleure coordination possible entre les dirigeants. Le Forum de Dirigeants supervisera la création, la mise en œuvre et le suivi des mécanismes convenables pour assurer à tout moment la bonne qualité du projet. Ce Forum est chargé de superviser et de favoriser un partenariat solide entre les organismes membres.

LES PRINCIPES DIRECTEURS :

Le travail du Forum de Dirigeants est guidé par certains principes-clés, établis pour assurer une entente commune des partenaires sur la manière dont ils travailleront ensemble :

1. **Vision commune** : Les partenaires reconnaissent avoir une vision commune pour réussir, s'appuyant à la fois sur l'accomplissement des objectifs et sur le leadership partagé ;
2. **Réciprocité** : Les partenaires reconnaissent que chacun apporte ses propres compétences, ressources, connaissances et capacités au Forum de Dirigeants ;
3. **Transparence** : Les partenaires s'engagent à échanger ouvertement les informations, l'expérience, l'expertise et les connaissances, ainsi que les idées, les suggestions et les inquiétudes ;
4. **Respect** : Les partenaires respectent leurs différences et s'engagent à écouter l'autre et à apprendre de l'autre ;
5. **Renforcement des capacités** : Les partenaires ont la volonté de travailler ensemble, afin d'identifier et de traiter les besoins en matière de renforcement des capacités qui soient pertinents pour la réussite du projet ;
6. **Culture de l'apprentissage** : Les partenaires s'engagent à promouvoir un esprit d'apprentissage, y compris l'acceptation des erreurs dans le but d'apprendre et d'éviter la répétition, et à incorporer constamment les leçons tirées et les meilleures pratiques ;
7. **Leadership partagé** : Les partenaires s'engagent à partager certaines responsabilités de direction (telles que la représentation auprès des donateurs, la prise de décisions clés, etc.), afin d'assurer la meilleure collaboration possible ;
8. **Partenariat** : Les partenaires s'engagent à une relation de partenariat solide, efficace, productive et de longue durée ;
9. **Résolution des différends** : Les partenaires ont la volonté de travailler ensemble de façon amicale pour résoudre les problèmes et prévenir le genre d'escalade qui pourrait mettre en péril la réussite.

RESPONSABILITÉS

Le Forum de Dirigeants compte un nombre de responsabilités conçues pour assurer une mise en œuvre efficace :

- Déterminer et distribuer les tâches, telles que la création et le suivi des indicateurs et des étapes importantes, la finalisation des rapports correspondants, etc. ;
- Établir, selon les besoins, des groupes techniques ou d'autres groupes de travail pour exécuter des tâches importantes ;
- Analyser et approuver les plans du Forum de Dirigeants, les indicateurs, les étapes importantes, les rapports, etc. ;
- Analyser et comparer les progrès par rapport à ce qui a été planifié, dans des réunions programmées de façon régulière et tenir des réunions ad hoc supplémentaires, selon les besoins ;
- Faire un suivi régulier du bon fonctionnement du partenariat en ayant recours à la Fiche d'évaluation de partenariat, aux Réflexions de partenariat ou à d'autres outils analogues ; et travailler ensemble sur les mesures correctives, selon les besoins ;
- S'assurer que les rôles et les responsabilités définis dans ces Termes de Référence ont été compris et accomplis ;
- Faciliter et prendre des décisions et des engagements concernant les initiatives du Forum de Dirigeants ;
- Communiquer les buts, les plans, les progrès, les bénéfices et les impacts des projets aux collègues ne faisant pas partie du Forum de Dirigeants ;
- Parvenir à un consensus au sein des organismes membres en ce qui concerne les initiatives du Forum ; Rendre possible l'atténuation des risques et la résolution des problèmes ;
- Gérer les changements, y compris les changements organisationnels, en mettant tout particulièrement l'accent sur l'aide à apporter au personnel pour s'adapter aux changements de l'environnement de travail.

RÔLES ET COMPOSITION

- **Présidence** : Il y a des co-Présidents (un(e) de chaque partenaire) responsables de l'approbation du programme et de la tenue des réunions. La présidence est assurée à tour de rôle par les organismes et elle change chaque **<insérer le « mois » ou bien le « trimestre », selon les préférences>**. Les co-Présidents sont : **<Insérer les noms/titres/organisme de chaque co-Président>**.
- **Secrétariat** : Il y a un(e) seul(e) secrétaire, responsable de programmer les réunions, d'élaborer les programmes (à l'issue d'un processus de consultation), d'enregistrer les comptes-rendus des réunions et les mesures adoptées, de préparer et de distribuer les rapports, de faire un suivi des indicateurs et des étapes importantes, de conclure et de distribuer les plans d'action, et de conserver dans un dossier tous les documents concernant le Forum de Dirigeants (y compris les programmes des réunions, les procès-verbaux, les rapports, les plans d'action et d'autres communications). Le(la) secrétaire est : **<Insérer les noms/titre/organisme du/de la secrétaire>**.

- **Secrétariat adjoint(e) (optionnel)** : Il y a un(e) seul(e) secrétaire adjoint(e) chargé(e) d'assister le(la) secrétaire et de le(la) remplacer lorsqu'il/elle est absent(e). Le(la) secrétaire adjoint(e) est : **<Insérer les noms/titre/organisme du/de la secrétaire adjoint(e)>**.
- **Membres** : Il y a **<insérer le nombre de membres>**, membres, divisés à parts égales entre les organismes et nommés par les directeurs de chaque organisme ; ils sont chargés de participer pleinement dans les réunions du Forum de Dirigeants, de formuler des commentaires (aussi bien positifs que négatifs), d'effectuer les tâches assignées par les Présidents et de soutenir le Forum de Dirigeants auprès de leurs organismes. Ils sont nommés en tant que membres du Forum car ils jouent des rôles-clés dans leurs organismes respectifs. Voici la liste des membres : **<Insérez la liste complète des membres de chaque partenaire, y compris les noms et les titres>**.

PROGRAMME DES RÉUNIONS :

Étant donné que les réunions régulières sont fondamentales pour aboutir à une collaboration solide et respectueuse, le Forum de Dirigeants se réunit au moins **<insérer la fréquence>**. Chacun des co-Présidents peut et devrait organiser des réunions ad hoc à tout moment, s'il le juge opportun.

INDICATEURS DE PERFORMANCE :

On fera un suivi des indicateurs de performance ci-dessous, afin d'assurer une gestion adéquate du Forum de Dirigeants et son efficacité, ainsi que l'identification des défis ou des problèmes à résoudre :

- Nombre de réunions tenues régulièrement au Forum de Dirigeants ; Nombre de réunions ad hoc tenues au Forum de Dirigeants ;
- Nombre de réunions du Forum de Dirigeants présidées par chaque co-Président ;
- Nombre de réunions avec les donateurs, auxquelles les directeurs des organismes membres ont assisté ;
- Pourcentage des membres pertinents du personnel faisant preuve d'une connaissance moyenne ou élevée du but du Forum de Dirigeants ;
- Pourcentage des membres pertinents du personnel considérant la communication entre les membres du Forum de Dirigeants comme étant entre moyenne et bonne ;
- Pourcentage des membres pertinents du personnel ayant exprimé un niveau de satisfaction moyen ou élevé en ce qui concerne le partage des responsabilités entre les membres du Forum de Dirigeants ;
- Pourcentage des étapes importantes (voir la prochaine section) accomplies dans un délai de deux semaines.

** Des indicateurs alternatifs ou additionnels devraient être développés selon les priorités du Forum.*

ÉTAPES IMPORTANTES :

Les étapes importantes sont établies, le cas échéant, pour aider à faire un suivi des progrès par rapport aux objectifs établis par le Forum des Dirigeants et pour celui-ci. Le Forum de Dirigeants a décidé d'établir les étapes importantes suivantes :

- **<Insérer les étapes importantes>**



Pour apprendre plus sur notre travail en matière de partenariat et de renforcement des capacités, consultez la page de l'Institut de CRS pour le renforcement des capacités, www.ics.crs.org ou contactez-nous à ics@crs.org.

Siège mondial de CRS, 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, USA

©2015 Catholic Relief Services. Tous droits réservés. | Septembre 2015 | www.crs.org