**Exemple d’ordre du jour : Réunion pour établir une structure de gouvernance de projet**

***NOTE :*** *Cet ordre du jour a été préparé en pensant à une structure de gouvernance de projet complexe. Les projets qui ont de petites structures de gouvernance flexibles peuvent aussi trouver cet ordre du jour utile mais doivent l’adapter pour qu’il correspondre à leurs besoins. Notez que le temps nécessaire pour traiter cet ordre du jour sera bien moindre pour un projet et une structure de gouvernance moins complexes.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Qui organise la réunion** | Gestionnaire de projet (PM)/cadre supérieur de CRS |
| **Participants :** | Membres de la structure de gouvernance proposée (des personnes qui peuvent prendre des décisions en lien avec le projet au nom de leurs organisations) |
| **Durée totale estimée** | ~5 – 6,5 heures pour un projet complexe ; une journée complète avec toutes les parties optionnelles.  1-2 heures pour les projets qui ont de petites structures de gouvernance flexibles*.* |
|  |  |
| **Instructions pour l’organisateur :** | 1. Avant la réunion, étudier et **modifiez cet exemple d’ordre du jour selon les besoins** pour qu’il corresponde à la taille de votre groupe et à la nature de votre structure de gouvernance de projet. 2. Étudiez [CRS' Guidance on Designing and Delivering Effective Training Events](https://global.crs.org/worldwide/EMECA/Europe,%20Middle%20East%20and%20Central%20Asia%20Regional%20Strategy/A%20Culture%20of%20High%20Performance%20and%20Accountability/Guidance%20on%20Effective%20Training.pdf) (*Directives de CRS sur la conception et l’organisation de formations efficaces*) pour trouver des idées sur comment bien impliquer les participants tout au long de la réunion. 3. Si vous prévoyez des difficultés pour finaliser la charte pendant la réunion parce qu’on a besoin d’une revue organisationnelle, il peut être utile d’envoyer le modèle de charte de projet[[1]](#footnote-1) à l’avance pour que les organisations qui participeront à la structure de gouvernance du projet puissent en prendre connaissance. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Suggestion de répartition du temps** | **Sujet** | **Notes/Commentaires** |
| **Introduction (~15 minutes)** | | |
| 15 min | Accueil | Le CR peut être le mieux placé pour cela |
| Présentation générale de la structure de gouvernance | Ce qu’est la structure de gouvernance du projet, pourquoi elle est importante, pourquoi chaque participant a été invité à en faire partie |
| Voir l’ordre du jour de la réunion | Faire des ajustements si nécessaires |
| Voir les résultats prévus | Présenter le concept de charte de projet |
| **Vision, principes et champ d’action du projet (~30 minutes)** | | |
| 30 min | Confirmer la vision commune du projet | Utiliser des techniques appropriées d’apprentissage des adultes pour impliquer les participants dans l’étude et l’affirmation de la vision du projet |
| Confirmer les principes directeurs de la structure de gouvernance et déterminer comment ils vont être appliqués au projet | S’appuyer sur les principes du partenariat de CRS et les principes directeurs additionnels énumérés dans les [Termes de référence du forum de dirigeants](http://www.ics.crs.org/fr/partenariat-et-renforcement-des-capacites-forum-de-dirigeants-termes-de-reference) de CRS Discuter d’idées de départ sur la manière dont la structure de gouvernance mettra en œuvre ces principes dans la gouvernance du projet en question (on les précisera lors de la finalisation de la charte du projet) |
| Revoir les objectifs, les résultats intermédiaires et les produits prévus du projet | Utiliser la présentation du projet éventuellement préparée pour les parties prenantes externes et des techniques d’apprentissage des adultes pour impliquer les participants dans la revue |
| Confirmer l’engagement des organisations pour le projet et leur redevabilité | Demander aux membres de la structure de gouvernance de confirmer leur engagement en signant la charte du projet quand elle sera finalisée (voir ci-dessous) |
| **Rôles et Responsabilités (~60 minutes)** | | |
| 15 min | Définir les responsabilités de la structure de gouvernance et voir si certaines responsabilités seront déléguées à un sous-ensemble de membres ou à un membre particulier de la structure de gouvernance | Étudiez la liste de la page 5 des [Termes de référence du forum de dirigeants](http://www.ics.crs.org/fr/partenariat-et-renforcement-des-capacites-forum-de-dirigeants-termes-de-reference) de CRS, en particulier les responsabilités suivantes :   * Analyser et approuver les étapes importantes du projet * Analyser et comparer les progrès par rapport à ce qui a été planifié et en discuter * Soutenir et conseiller le PM, y compris la prise de décisions qui dépassent la tolérance du PM * Propriété du registre des risques du projet (le traitement de beaucoup des plus grands risques peut être en dehors de la capacité du PM) * Plaider pour un appui et des ressources organisationnels et les attribuer * Gérer le changement |
| 15 min | Définir le rôle/la responsabilité de chaque membre | * Déterminer qui sera président (ou les co-présidents), responsable d’approuver l’ordre du jour élaboré par le PM et de diriger les réunions * Déterminer qui sera secrétaire, responsable de programmer les réunions, de préparer des ordres du jour, d’enregistrer les comptes rendus des réunions et les mesures à prendre, de préparer et envoyer les rapports, de classer les documents. * Déterminer qui remplira d’autre rôles spéciaux : Secrétaire remplaçant (le cas échéant), le rôle du PM, etc. * Faire la liste des autres participants/membres |
| 15 min | Établir la fréquence, le lieu, le mécanisme (par ex. virtuel ou en personne) et l’ordre du jour des réunions | * Établir un calendrier des réunions – envisager d’organiser les réunions de la structure de gouvernance autour des réunions régulières de revue du projet (cf. Norme 11, action clé 3 sur compass.crs.org). * **Quand on établit la fréquence des réunions, ne pas oublier les dates pour lesquelles tous les livrables du projet doivent être soumis au bailleur de fonds.** Pour les livrables qui nécessitent l’approbation de la structure de gouvernance, s’assurer qu’il y a suffisamment de temps entre la date limite de soumission au bailleur de fonds et la présentation de la version finale pour l’approbation de la structure de gouvernance. * Déterminer le lieu de la réunion * Envisager un ordre du jour de réunion permanent (cf. exemple d’ordre du jour fourni sous la Norme 6, action clé 5 sur compass.crs.org) qui peut être modifié avant chaque réunion, selon les besoins * Se mettre d’accord sur combien de jours avant la réunion il faudra envoyer les documents devant être revus à la réunion (rapports périodiques du projet, registres des risques et des problèmes mis à jour, résumé des changements proposés/décisions nécessaires, plan de travail pour la prochaine période) * Décider des procédures de remontée pour les cas où des questions nécessitant une décision de la structure de gouvernance se poseraient en dehors des réunions régulièrement programmées |
| 15 min | Définir comment la structure de gouvernance prendra les décisions et résoudra les conflits | Discuter des choses suivantes et se mettre d’accord :   * Est-ce qu’une simple démocratie prévaudra, où chaque membre aura la même voix et le même vote ? Est-ce que la structure de gouvernance recommandera des décisions mais ce sera le président qui prendra la décision finale ? Certains membres ont-ils plus d’autorité et de pouvoir de décision sur toutes les questions ou sur des questions spécifiques ? * Comment le groupe se sortira-t-il des impasses et comment seront résolus les cas de partage égal des voix ? * Y a-t-il un recours pour remonter des problèmes à l’extérieur du groupe ? Dans quels cas et vers qui ? * Y a-t-il un délai dans lequel les décisions doivent être prise, en particulier pour ce qui est de la conformité avec les exigences du bailleur de fonds et des dates limites pour les livrables ? * Envisager d’élaborer un tableau RACI (responsable, redevable, consulté, informé) pour formaliser et différencier les rôles dans la structure de gouvernance |
| **Gestion des risques et prise de décision (~95-140 minutes)** | | |
| 15-60 min | Étudier les risques du projet | Revoir (ou élaborer) le registre des risques du projet |
| 40 min | Déterminer les niveaux de tolérance pour 1) les risques et 2) les déviation de l’étendue, du temps, du coût et de la qualité du projet  Déterminer quelle est l’autorité décisionnaire du PM | * Revoir et approuver les stratégie de gestion des risques : acceptation, gestion, atténuation * Déterminer les variations acceptables dans l’étendue, le temps, le coût et la qualité   *NOTE : Les points ci-dessus définissent les tolérances[[2]](#footnote-2) du projet à l’intérieur desquelles le PM peut agir directement sans consulter la structure de gouvernance (par ex. jusqu’à un retard projeté de deux semaines dans les activités du projet)*   * Déterminer la responsabilité fiduciaire du PM/ ses seuils d’approbation financière * Déterminer quelles décisions peuvent être prises directement par le PM et lesquelles doivent être prises par la structure de gouvernance (ou référées à des autorités supérieures) |
| 20 min | Déterminer quelle est l’autorité décisionnaire des autres membres de l’équipe du projet | * Revoir la charte organisationnelle finale du projet et toutes les descriptions du personnel clé, en ce qui concerne la prise de décision |
| 20 min | Déterminer le mécanisme de contrôle des changements | * Établir un processus pour étudier et approuver les changements à l’étendue, au budget et au calendrier du projet * Définir d’éventuels seuils pour changer le personnel clé ou résilier le projet |
| **Protocoles de communication (~60 minutes)** | | |
| 30 min | Définir les protocoles de communication externe | * Identifier les besoins de communication externe/de représentation (bailleurs de fonds, gouvernement, médias, groupes de travail, visites sur le terrain, etc.) * Déterminer qui communique avec qui * Déterminer *comment* communiquer (messages clés, rapports, formats, visites, etc.) * Déterminer *quand* communiquer (calendrier) * Envisager d’inclure cela en annexe à la charte du projet |
| 30 min | Définir les protocoles de communication interne | * Déterminer les attentes à l’intérieur de la structure de gouvernance en ce qui concerne la programmation des réunions, le choix de l’ordre du jour, la rédaction, le partage et le classement des comptes rendus des réunions et les mécanismes préférés de communication (e-mail, rapports, logiciel d’équipe, etc.) * Déterminer quelle contenu peut être partagé à l’interne dans l’organisation partenaire, qui devrait être mis en copie (CC), etc. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **MEAL de la structure de gouvernance (~30 minutes)** | | |
| 30 min | Déterminer quels sont les critères ou les indicateurs de réussite pour la structure de gouvernance | * S’appuyer sur les indicateurs de gestion réussie de la structure de gouvernance dans les [Termes de référence du forum de dirigeants](http://www.ics.crs.org/fr/partenariat-et-renforcement-des-capacites-forum-de-dirigeants-termes-de-reference) de CRS p. 6 * Établir un calendrier pour suivre la performance de la structure de gouvernance |
| **Optionnel (spécifique au contexte – jusqu’à 90 minutes)** | | |
| 30 min | Déterminer la gestion d’éventuelles ressources communes | En cas de partage des locaux avec des partenaires/membres de la structure de gouvernance, discuter de la manière dont l’espace commun, les fournitures, les ressources humaines et/ou les véhicules seront gérés |
| 30 min | Établir des protocoles de gestion de la performance | En cas de détachement de personnel ou de formation d’équipes de mise en œuvre conjointe, déterminer comment se passera la gestion de la performance entre les organisations pour garantir une gestion juste et redevable des ressources humaines. |
| 30 min | Aligner les politiques | En cas de détachement de personnel ou de formation d’équipes de mise en œuvre conjointe, voir les politiques clés, comme celles qui concernent les voyages ou les congés, pour identifier des différences entre les organisations et arriver à un consensus sur la manière dont les politiques seront appliquées dans le projet pour garantir l’équité des avantages sociaux. |
| **Charte du projet (~40 minutes)** | | |
| 30 min | Revoir le projet de charte du projet | * Tandis que le groupe discute des points ci-dessus, un preneur de notes désigné devra noter les accords dans les espaces prévus sur le modèle de charte du projet * Mettre en annexe les principes directeurs convenus, le résumé, le budget, le plan de travail, le registre des risques et tout autre document du budget en lien avec les niveaux de tolérance ou la capacité de prise de décision du PM |
| 10 min | Signer la charte du projet **\*** | Tous les membres doivent signer la charte du projet. Un exemplaire de la charte du projet signée sera mis dans les dossiers de chaque membre et CRS le mettra sur Gateway.  ***\*****Cf. Instructions pour l’organisateur, N°3. N’oubliez pas, cependant, que les membres de la structure de gouvernance doivent être des personnes qui peuvent prendre des décisions pour leur organisation, y compris décider de signer la charte.* |

1. Pour les projets des opérations internationales de CRS, une charte de projet est un document qui formalise la structure de gouvernance du projet, avec les rôles, responsabilités et normes de la structure de gouvernance et qui établit les tolérances du projet et l’autorité décisionnaire. [↑](#footnote-ref-1)
2. Les tolérances du projet fixent des paramètres clairs à l’intérieur desquels un gestionnaire de projet (PM) peut agir de manière autonome et indiquent clairement quand le PM doit demander une approbation. Les tolérances du projet décrivent les niveaux de variation qu’un PM est autorisé à superviser sans demander l’accord des membres de la structure de gouvernance du projet. Les tolérances peuvent concerner des choses comme le budget et le calendrier du projet, l’étendue et la qualité du projet. Par exemple, une tolérance de projet peut décrire en deçà de quel pourcentage un projet ou des lignes budgétaires dans un projet peuvent dépasser le budget ou sous-utiliser les fonds sans l’approbation des membres de la structure de gouvernance du projet ou le nombre de jour de retard acceptables dans le calendrier de mise en œuvre avant qu’il ne faille une approbation de la structure de gouvernance du projet. [↑](#footnote-ref-2)