



Réseau
International de
Forêts Modèles

TROUSSE DES FORÊTS MODÈLES

LA TROUSSE DES FORÊTS MODÈLES EST UN MANUEL PRATIQUE POUR LES GESTIONNAIRES DE FORÊTS MODÈLES NOUVELLES OU EXISTANTES, ET POUR TOUT AUTRE PERSONNE INTÉRESSÉE PAR LA PRATIQUE. ELLE PERMET D'APPRENDRE COMMENT ÉTABLIR UNE FORÊT MODÈLE, ENTREPRENDRE UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE, ORGANISER ET EXÉCUTER CERTAINES ACTIVITÉS AU QUOTIDIEN, CERNER ET DÉMONTRER L'IMPACT ET PARTAGER SES RÉUSSITES AVEC LES DONATEURS, LES PARTENAIRES ET LES ADEPTES.

CHAPITRE 3

GOUVERNANCE DES FORÊTS MODÈLES

AUSSI DISPONIBLE

CHAPITRE 1 : CRÉATION D'UNE FORÊT MODÈLE

CHAPITRE 2 : PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES FORÊTS MODÈLES

CHAPITRE 4 : PLANIFICATION DES TRAVAUX DES FORÊTS MODÈLES

CHAPITRE 5 : SUIVI ET ÉVALUATION DES FORÊTS MODÈLES

CHAPITRE 6 : COMMUNICATIONS DES FORÊTS MODÈLES

CHAPITRE 3

GOVERNANCE DES FORÊTS MODÈLES

L'une des étapes les plus importantes de l'élaboration d'une Forêt Modèle consiste à définir clairement une structure de gouvernance appropriée afin que les rôles et les responsabilités à l'égard de la Forêt Modèle soient clairs pour tous les participants.

La structure de gouvernance de la Forêt Modèle devrait être participative et transparente, et refléter les réalités culturelles, sociales, politiques et économiques du paysage afin d'assurer l'établissement d'un consensus parmi les intervenants.

ÉTAPE 1 : CRÉER DES POSTES, DES COMITÉS, DES GROUPES ET DES STRUCTURES CLÉS

Premièrement, en fonction du groupe d'intervenants identifié dans le plan stratégique, vous devrez élaborer une structure organisationnelle qui permet aux intervenants de participer activement et de prendre des décisions par consensus.

Il est important de comprendre que ce ne sont pas tous les intervenants qui voudront participer de la même façon ou dans la même mesure. Bien que tous les intervenants soient égaux, leur niveau de participation variera en termes absolus, ainsi qu'au fil du temps.

Les niveaux ou les types de gouvernance peuvent varier à l'intérieur des Forêts Modèles et entre celles-ci. En voici quelques exemples :

1) **Organe directeur**

Une Forêt Modèle a besoin d'un organisme qui se réunit régulièrement pour superviser le personnel et donner des directives et des autorisations sur les questions stratégiques. Ce groupe peut être appelé Comité de gestion, Comité directeur, Conseil d'administration ou un autre nom privilégié.

L'organe directeur est responsable de tous les aspects de la gouvernance et de la gestion de la Forêt Modèle en tant qu'organisation. Il veille à ce que les ressources d'une Forêt Modèle soient utilisées de manière efficace pour appuyer les orientations stratégiques. Il rencontre régulièrement le personnel de la Forêt Modèle pour examiner les activités, les développements de projets, les nouvelles propositions, les défis et les rapports financiers. Il approuve également les budgets et prend des décisions de son propre chef ou sur recommandation de la direction.

L'organe directeur est habituellement élu à la réunion annuelle des intervenants ou choisi dans le cadre d'un autre processus convenu.

Une Forêt Modèle peut décider de se constituer en société à titre d'entité officielle ou d'organisme sans but lucratif, ou peut opter pour une approche moins officielle. Choisissez la structure qui convient le mieux au partenariat.

2) Comité des intervenants

Un comité des intervenants typique est composé de représentants de tous les intervenants, dirigés par un président, élu ou non, ou un conseil d'administration, qui sont chargés de superviser les programmes et de veiller à ce que les plans annuels soient mis en œuvre conformément à l'approbation de l'organe directeur.

Le comité des intervenants prend habituellement des décisions dans le cadre de forums périodiques ou de réunions annuelles du conseil qui portent sur des questions générales de stratégie, d'orientation du programme et de politique. Au cours de ces forums, l'organe directeur et les chefs de projet rendent compte de leurs activités de l'année précédente et présentent leurs plans pour l'année suivante. Le forum permet aux parties prenantes de discuter et de débattre des questions stratégiques et opérationnelles en présence de l'organe directeur.

Certains comités d'intervenants se réunissent officiellement une fois par année seulement, ou plus souvent dans des circonstances extraordinaires.

3) Comités techniques ou consultatifs

Les Forêts Modèles bénéficient grandement de l'apport et de l'orientation de spécialistes. Cette expertise professionnelle est souvent fournie par des comités techniques ou consultatifs formels ou informels, aussi appelés groupes de travail ou groupes de travail spéciaux.

La taille, la composition et le niveau d'activité du comité technique varieront selon les besoins. Certains comités sont établis pour les besoins d'un projet particulier et sont démantelés une fois le projet terminé, tandis que d'autres peuvent être permanents et agir à titre consultatif auprès de l'organe directeur et du personnel.

Les comités techniques peuvent entreprendre des travaux préparatoires menant à des décisions de gestion (p. ex., élaborer des politiques, des procédures et des recommandations pour examen de haut niveau; examiner et recommander des projets et des activités dans le cadre d'un plan de travail annuel). Ils peuvent également accomplir des tâches précises, comme la collecte de fonds, et travailler avec le personnel à la mise en œuvre des opérations, des activités et des projets.

Le mandat de chaque comité technique est essentiel pour aider à définir et à comprendre les rôles, les responsabilités, les tâches, les rapports hiérarchiques et la composition du comité.

4) Personnel

Le personnel de la Forêt Modèle élabore et exécute un plan de travail annuel pour s'assurer que l'exploitation de la Forêt Modèle soit surveillée. Le personnel de la Forêt Modèle peut comprendre un directeur général, un gestionnaire de projet, un agent de communication ou technique ou une personne responsable du soutien administratif; toutefois, cela peut varier selon les ressources disponibles, la portée du plan de travail annuel et les exigences en matière de rapports et de suivi des organismes parrains. Dans certains pays, le personnel peut être payé ou prêté par le gouvernement hôte, un intervenant ou un donateur international, ou une combinaison des trois.



Photo : Forêt Modèle Prince Albert, Canada

ÉTAPE 2 : DÉCRIRE LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS

Une description claire des rôles et des responsabilités de chaque niveau de gouvernance renforce la responsabilisation et la transparence, deux principes clés de la gouvernance des Forêts Modèles. La meilleure façon de décrire les rôles et les responsabilités est de préparer un tableau qui comprend trois catégories :

1. **Qui est responsable :** Énumérez les principaux postes, comités, groupes et structures de la Forêt Modèle. La liste peut limiter les personnes responsables des rapports sur le rendement d'une façon ou d'une autre (p. ex., directeur général, président, conseil d'administration, comités clés et groupes de travail).
2. **Décrivez les rôles et les responsabilités de chaque groupe sur la liste et indiquez ce dont chacun est responsable.** Il n'est pas nécessaire de dresser une liste exhaustive des responsabilités, mais seulement des tâches essentielles sur lesquelles le groupe serait appelé à faire rapport.
3. **À qui doivent-ils rendre des comptes?** Expliquez les rapports hiérarchiques de chaque groupe et comment ils s'intègrent aux différents niveaux de la Forêt Modèle, du réseau régional et du RIFM.

Le tableau ne comprend peut-être pas tous les postes, comités ou groupes de la Forêt Modèle, mais il devrait indiquer clairement les divers rôles et responsabilités. Une façon d'examiner les rôles et les responsabilités est de déterminer qui serait responsable de formuler une recommandation et de donner une approbation.



Photo : Forêt Modèle Kodagu, Inde

ÉTAPE 3 : ÉLABORER DES POLITIQUES, DES RÈGLEMENTS ET DES RÈGLES DE BASE

Il faut s'attendre à des difficultés liées à la croissance dans les premières étapes d'une nouvelle Forêt Modèle. Les processus décisionnels n'auront pas été mis à l'épreuve, et le fait de ne pas connaître l'efficacité de la collaboration risque de miner la détermination des intervenants. Cependant, en supposant que les intervenants se sont engagés à l'égard du concept de Forêt Modèle et que chaque intervenant se présente à la table en étant prêt à traiter les autres avec respect et considération, le débat peut être constructif et les décisions peuvent refléter l'apport général des intervenants. L'élaboration de politiques, de règlements et de règles de base peut faciliter le fonctionnement.

Il existe quatre types généraux de politiques qui aident à orienter la prise de décisions et les activités :

1) Cadre et politiques de gouvernance

- reflètent les valeurs et le mandat de la Forêt Modèle;
- établissent des limites aux activités;
- fournissent les principes qui guident les décisions — les principes peuvent comprendre l'énoncé de mission, la constitution et les règlements; la structure organisationnelle, y compris les rôles et les responsabilités; le mandat du comité; etc.

2) Politiques opérationnelles ou exécutives

- fournissent un cadre de gestion de la Forêt Modèle en tant qu'organisation;
- incluent des domaines comme la gestion des finances et du personnel.

3) Politiques administratives ou fonctionnelles

- régissent la prestation quotidienne des services et des activités de la Forêt Modèle.

4) Politiques sur les conflits d'intérêts

- aident à gérer les conflits réels et perçus;
- couvrent des domaines comme la divulgation des intérêts financiers directs et indirects, la divulgation des intérêts organisationnels conflictuels, l'anti-népotisme;
- peuvent mettre l'accent sur les membres du conseil d'administration - leur rémunération, le remboursement des dépenses, l'utilisation des biens de l'organisation, les cadeaux et les gratifications, les activités politiques;
- peuvent également comprendre les membres et le personnel du comité.

De plus, de nombreuses Forêts Modèles formulent des règlements qui régissent leur fonctionnement. Si une Forêt Modèle devient une organisation légalement enregistrée, des règlements sont souvent requis dans le cadre du processus d'enregistrement. Bien que les exigences réelles puissent varier selon la loi, voici les éléments typiques qu'exigent les règlements :

- Nom de la société (nom légal de la Forêt Modèle), adresse et logo/marque;
- Qui sont les membres, comment devenir membre, conditions associées à l'adhésion et à la cessation;
- Réunions des membres et vote;
- Nombre d'administrateurs au sein de l'organe directeur, admissibilité et conditions;

- Candidatures et élections;
- Réunions de l'organe directeur (nombre par année, quorum, avis de convocation);
- Fonctions et pouvoirs des administrateurs;
- Dirigeants de l'organe directeur (élection, mandat, fonctions, démission et révocation);
- Comités permanents de l'organe directeur;
- Tenue des procès-verbaux et des renseignements généraux dans les livres et les dossiers;
- Année financière de l'organisation;
- Audit;
- Processus de modification des règlements administratifs.

De plus, certaines Forêts Modèles élaborent des règles de base pour orienter la participation des intervenants à la Forêt Modèle. Les règles de base ne sont pas des règlements officiels, mais plutôt une série de principes de fonctionnement que chaque intervenant et chaque individu acceptent de suivre.

Communiquez avec le Secrétariat du RIFM pour obtenir des exemples de gouvernance d'autres Forêts Modèles.

SUIVANT :

CHAPITRE 4 :

PLANIFICATION DES TRAVAUX DES FORÊTS MODÈLES