

Modèle de gouvernance de la coopération canadienne en matière de gestion des feux de forêt

y compris le

Groupe de travail sur la gestion des feux de forêt (GTGFF) du Conseil canadien des ministres des forêts (CCFM)

et le

Centre interservices des feux de forêt du Canada (CIFFC)

14 août 2014



Contexte

Le Groupe de travail sur la gestion des feux de forêt (GTGFF) et le Centre interservices des feux de forêt du Canada (CIFFC) collaborent depuis plusieurs années. À l'automne 2013, il a été décidé de préciser et d'améliorer le modèle de gouvernance de la coopération à l'échelle du pays afin d'optimiser les ressources, d'assurer la réalisation des priorités stratégiques et d'établir un environnement qui permettra aux gestionnaires en sécurité incendie de relever les défis qui les attendent.

Le Conseil canadien des ministres des forêts (CCMF) et le CIFFC financent tous les deux des projets canadiens de gestion des feux de végétation par l'entremise de leurs mécanismes financiers.

Un modèle de gouvernance décrit les rôles des participants et le processus décisionnel. Il établit en outre les règles de base de la participation aux projets et les processus de communication et d'échange au sein de la communauté.

La gouvernance façonne la culture qui oriente les façons de faire d'une organisation.

À l'automne 2013, le GTGFF a formé une équipe de travail sur la gouvernance et lui a demandé de trouver des moyens d'améliorer la gestion financière, des projets et des activités, y compris les fonctions de supervision et de production de rapports du GTGFF. Dans le Plan stratégique 2013-2018 du GTGFF, l'amélioration de la gouvernance figure parmi les priorités immédiates.

Le présent Modèle de gouvernance tient compte des priorités stratégiques actuelles (2013-2014) du GTGFF et du CIFFC.

Résumé des rôles

Le **Groupe de travail sur la gestion des feux de forêt (GTGFF)** et le **Conseil d'administration (CA) du CIFFC** regroupent tous les sous-ministres adjoints (SMA) des provinces et des territoires du Canada qui sont responsables de la gestion des feux de végétation, ainsi qu'un SMA représentant le Service canadien des forêts (SCF). Les SMA relèvent du Conseil canadien des ministres des forêts par l'entremise de leur sous-ministre respectif.

Les mêmes SMA siègent au GTGFF et au CA et remplissent les mêmes responsabilités en matière de gestion des feux de végétation au Canada. À la différence du CA, toutefois, le GTGFF assure le leadership stratégique sur les questions touchant les feux de végétation et les politiques en la matière au Canada. Le GTGFF agit comme intermédiaire auprès des sous-ministres et des ministres membres du CCMF au chapitre des priorités stratégiques en matière de gestion des feux de végétation. Le Conseil d'administration, dont le rôle a été établi en 1982, assure la surveillance fiduciaire et juridique du CIFFC.

En bref, les SMA donnent des orientations stratégiques, ils assurent la surveillance fiduciaire et juridique, et ils saisissent les milieux politiques et les échelons supérieurs du gouvernement des questions relatives aux feux de végétation.

Siègent au **Comité de gestion (CG) du CIFFC** :

- les directeurs de toutes les agences canadiennes de gestion des feux de forêt¹;
- un représentant de comité du SCF;
- le directeur général du CIFFC.

Le CG est composé de représentants (généralement, le directeur de la gestion des feux de végétation) relevant de chacun des SMA siégeant au GTGFF et au CA, et qui sont chargés d'élaborer des orientations stratégiques, de partager et d'élaborer des pratiques exemplaires, et de veiller à la réalisation du plan de travail. Du point de vue du CG, la définition de la gouvernance (ci-après) doit donner des détails sur les aspects de la prise de décisions, de la gestion de projet et des communications qui n'intéressent pas les SMA.

À compter de 2014, tous les membres du CG soutiendront les SMA en leur qualité de membres du GTGFF. L'équipe de surveillance, un ancien sous-groupe du CG, sera dissoute.

Le **CIFFC** est un organisme sans but lucratif qui facilite l'échange des ressources entre les provinces et les territoires membres et le Canada (tel qu'il est stipulé dans l'entente d'aide mutuelle sur le partage des ressources, notamment durant la saison estivale), établit les normes à l'appui du partage des ressources (équipement, opérations aériennes, formation, information), et coordonne les activités de la communauté de pratique (CdP) élargie intéressée par la gestion efficace des incendies à l'échelle du Canada. Le CIFFC peut aussi fournir du soutien administratif (secrétariat) dans les domaines d'intérêt commun pour l'ensemble des membres. Ce faisant, le CIFFC contribue à l'atteinte des objectifs globaux des organismes membres.

Le personnel du CIFFC à Winnipeg joue un rôle clé dans l'animation des groupes de travail et l'exécution des tâches, la gestion de projet, de même que les structures de rapport et d'information, mais d'autres intervenants jouent également un rôle de leader. Les membres de la communauté élargie de la gestion des feux de végétation assureront aussi le leadership des travaux du CIFFC.

¹ Le Conseil de gestion compte un représentant de la Société de protection des forêts contre le feu (SOPFEU) ainsi que de Parcs Canada, lesquels représentent aussi le Québec et le SCF, respectivement, au GTGFF et au CA.

Structure de gouvernance



Buts de la gouvernance

But 1 : Simplifier les structures de travail afin d'améliorer la clarté et la reddition de comptes, et de réduire les chevauchements et les lacunes

Pour atteindre ce but :

- La structure organisationnelle décrite à l'annexe A sera mise en œuvre
- Le CIFFC élargira le champ d'intervention des groupes de travail (GT) afin d'y inclure tous les aspects de la gestion des feux de végétation. Plus précisément, *toutes* les mesures de concertation en matière de gestion des feux de végétation au Canada transiteront par la structure du CG et des GT².

² Auparavant, le CIFFC s'occupait principalement du partage des ressources, alors que le GTGFF et l'équipe de surveillance (maintenant dissoute) se concentraient sur la mise en œuvre des buts de la Stratégie canadienne en matière de feux de forêt (2005) et la prestation de conseils stratégiques au CCMF. Cette distinction n'a plus lieu d'être et la communauté doit maintenant se concentrer sur tous les aspects de la concertation en matière de gestion des feux de végétation.

- Le Conseil de gestion assurera la gestion des travaux par l'entremise d'un nombre inférieur de groupes de travail plus complets, constitués en fonction des questions stratégiques.
- Pour simplifier et améliorer les communications, plusieurs groupes et équipes de travail travailleront sous la direction de quelques groupes de travail permanents relevant du Conseil de gestion.
- Tous les sous-groupes seront soit des groupes de travail³, soit des équipes de travail :
 - Chaque groupe de travail sera investi d'un rôle permanent, de sorte que le Conseil de gestion pourra confier la plupart des projets et des questions à l'un des groupes de travail afin qu'il en fasse une analyse et formule des recommandations. Les groupes de travail géreront plusieurs projets, partageront les pratiques exemplaires et pourront, au besoin, chapeauter d'autres groupes et équipes de travail.
 - Les équipes de travail seront constituées pour les besoins de la réalisation d'un projet limité dans le temps, dans le cadre d'une charte de projet unique.
- Le Conseil de gestion fournira du soutien au personnel qui se porte volontaire pour réaliser un mandat confié à un groupe ou une équipe de travail, et les représentants siégeant au Conseil de gestion lui rendront des comptes pour favoriser la réalisation d'un projet dans les délais impartis.
- Le Conseil de gestion constituera ou dirigera directement un petit nombre d'équipes de travail (chargées de la mise en œuvre de projets stratégiques liés au renouvellement du modèle de revenus, à la gouvernance, à la planification stratégique, etc.).
- Les groupes de travail, généralement formés de représentants de toutes les agences provinciales, territoriales et fédérales de gestion des incendies, sont chargés sur une base permanente d'élaborer les normes en matière de partage des ressources et de l'information (l'une des fonctions centrales du CIFFC).
- Les groupes et les équipes de travail peuvent comprendre des membres de l'extérieur du CIFFC (milieux universitaires, autres organismes gouvernementaux) s'il y a un intérêt ou un besoin particulier de faire appel à une expertise supplémentaire.
- Chaque groupe et équipe de travail aura son propre président, qui gèrera les communications avec le Conseil de gestion et les autres groupes de travail. La charge de travail et le temps consacré aux travaux du groupe seront fonction du volume de travail affecté à celui-ci. Certains groupes de travail exigeront un engagement à demi-temps ou à plein temps, ou presque, de la part du président. Il peut arriver qu'un groupe ou une équipe de travail soit présidé par une personne s'étant portée volontaire, auquel cas l'engagement en temps sera bien moindre.

³ Les groupes des communautés de pratique ne seront plus considérés comme ayant un caractère distinct. Tous les groupes existants seront des groupes de travail.

- **L'engagement en temps des présidents des groupes et des équipes de travail fera l'objet d'une discussion active et d'un engagement de la part du Conseil de gestion au moment de l'établissement des plans de travail annuels.**
- **Les présidents des groupes de travail ne feront pas forcément partie du personnel du CIFFC. L'affectation du personnel du CIFFC à la présidence des groupes et des équipes de travail sera tributaire de la capacité et des priorités. Les présidents pourront provenir des agences membres ou être engagés spécialement pour remplir cette fonction.**
- Un membre (le plus souvent, le président) d'un groupe ou d'une équipe de travail, qui relèvera d'un groupe de travail, sera chargé des communications entre les groupes.

But 2 : Améliorer la communication entre les échelons

Pour atteindre ce but :

- Au moins un représentant du Conseil de gestion agira à titre de champion et de lien entre le Conseil et chacun des groupes de travail sous sa gouverne.
- Le Conseil de gestion devra participer plus activement à la conduite des projets et à la gestion des produits livrables.
- Les champions et responsables des liaisons resteront en retrait pour permettre aux présidents des groupes de travail de jouer leur rôle de leader, mais ils agiront comme intermédiaires entre le Conseil de gestion et le groupe de travail.
- Les champions et responsables des liaisons du Conseil de gestion encadreront les chefs de projet et les présidents pour la gestion des produits livrables, des entrepreneurs et des équipes.
- L'amélioration de la gestion des projets (voir ci-après) nécessitera notamment de rédiger une documentation plus précise et de communiquer plus clairement les attentes ainsi que l'état d'avancement.

But 3 : Veiller à l'uniformité et à la normalisation de la gestion de projet, de la présentation des rapports et de la réalisation des priorités

Pour atteindre ce but :

- Le CIFFC mettra en œuvre un projet de système de gestion qui englobera :
 - un plan de travail annuel assorti de priorités et conforme au budget;
 - des rapports semestriels liés au plan de travail et qui traiteront de la reddition de comptes, des échéanciers, de l'état d'avancement et des risques;
 - la formation du personnel du CIFFC et des présidents des groupes de travail sur la gestion de projet soutenue par un système normalisé;
 - des comptes rendus transparents sur l'état d'avancement des projets à toutes les agences et aux autres groupes de travail.
- Un **comité de gestion de projet**, dirigé par le directeur général du CIFFC, sera formé des présidents des groupes de travail relevant directement du Conseil de gestion.
 - Le Comité de gestion de projet se réunira sur une base semestrielle pour préparer une mise à jour sur le plan de travail à l'intention du Conseil de gestion.
 - En outre, le Comité pilotera un processus annuel d'établissement des priorités du plan de travail, de concert avec le Conseil de gestion.

- Chaque élément du plan de travail sera associé aux produits de gestion de projet (charte, rapports d'étape) et au budget visé. Des prévisions explicites seront établies relativement aux sources de financement (CIFFC, GTGFF, partenaire) et aux dépenses annuelles.
- Un seul plan de travail sera élaboré en fonction des priorités stratégiques. Les groupes et les équipes de travail n'auront pas à élaborer ni à gérer un plan stratégique, mais ils contribueront à l'enrichissement du plan unique. Les groupes et les équipes de travail administreront des chartes de projet précises (mandats) et produiront des rapports pour le système de gestion de projet et le Conseil de gestion.
- Il incombera au directeur général du CIFFC de développer et de mettre en œuvre un système de gestion de projet simple et clair.
- Les **chartes de projet** donneront le détail sur les produits livrables, les responsables, les champions, le financement, les échéanciers, les liens clés, etc. Les projets seront gérés en fonction des objectifs et des échéanciers établis dans la charte.

But 4 : Formuler clairement les orientations et les priorités de travail

Pour atteindre ce but :

- Le GTGFF établira des priorités stratégiques à long terme et les communiquera au Conseil de gestion afin de faciliter la coordination des tâches dans le cadre du plan de travail annuel.
- Le Conseil de gestion élaborera une première ébauche du **plan de travail annuel** par l'intermédiaire du Comité de gestion de projet avant le 30 novembre de chaque année, en tenant compte des buts stratégiques du partenariat (articulés et approuvés par le GTGFF) et des objectifs opérationnels (proposés par le Conseil de gestion, les groupes de travail et le personnel) en vue d'assurer le partage efficace des ressources canadiennes et l'amélioration de la gestion des feux de végétation au pays.
- Un processus d'établissement des priorités annuelles sera piloté par le Comité de gestion de projet, en collaboration avec le Conseil de gestion avant le 30 novembre de chaque année.
- Un nombre restreint de projets seront menés de front afin que la capacité disponible (personnel et fonds) puisse être utilisée d'une manière qui favorise le respect des délais.
- La version définitive du **plan de travail annuel** sera approuvée par le Conseil de gestion lors de l'assemblée générale annuelle.
- La diffusion du plan de travail annuel et des deux rapports d'étape semestriels à la communauté contribuera à préciser les attentes, les priorités et l'état d'avancement.

Le Conseil de gestion verra à :

- définir les prévisions et les ressources aux fins de la mise en œuvre du plan de travail, à superviser les activités et à assurer la disponibilité de ressources suffisantes en fonction des objectifs et des échéanciers;
- superviser l'administration des ressources financières et humaines afin d'assurer un contrôle serré;
- soumettre des rapports au Conseil d'administration et au GTGFF relativement à l'état d'avancement des projets, aux modifications des plans, aux réalisations et aux recommandations futures;
- assurer la communication et la mise en œuvre des résultats des projets, ainsi que le suivi des recommandations.

But 5 : Administrer les finances et assurer la reddition de comptes au chapitre de la réalisation

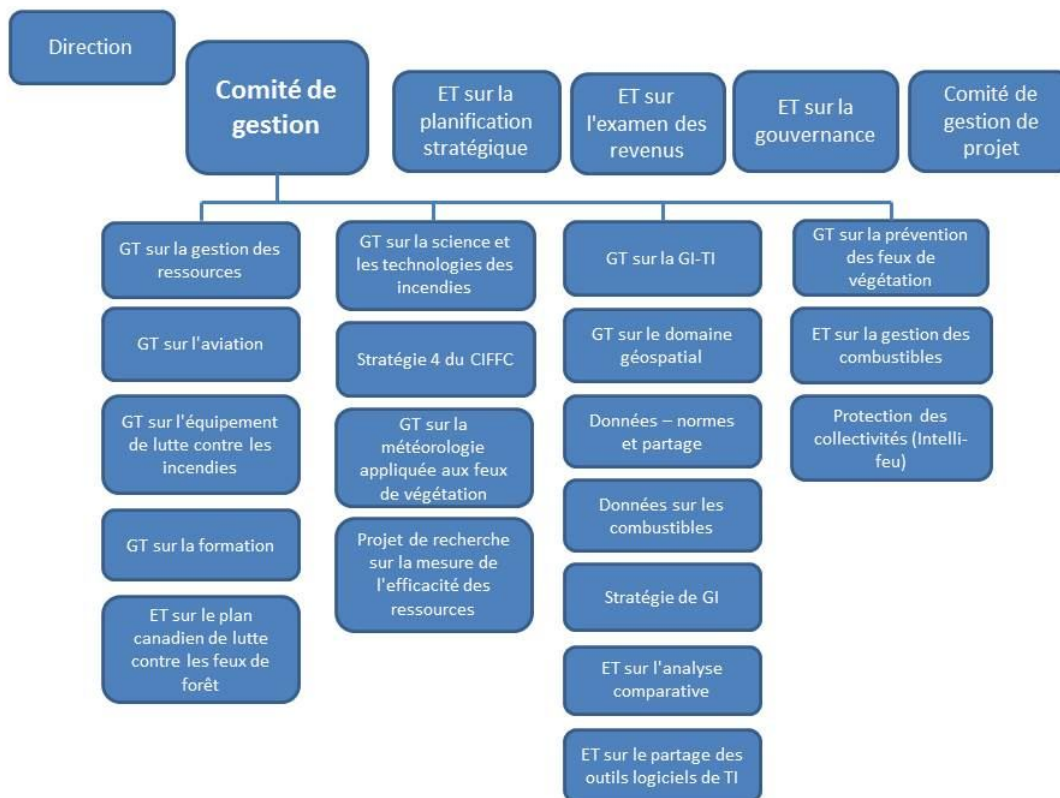
Pour atteindre ce but :

- Le CIFFC administrera les finances, veillera à la tenue de livres vérifiables, gèrera les projets, soutiendra les groupes de travail et la circulation de l'information.
- La gestion des ressources financières à la disposition du partenariat sera organisée par l'intermédiaire de l'administration du CIFFC. Des organismes partenaires pourraient conserver une partie du financement (des portions du financement du GTGFF doivent être détenues et dépensées par le SCF). Toutefois, les gestionnaires de projet devront établir clairement la source du financement et dresser un plan en vue de l'utilisation judicieuse des fonds des partenaires.
- La gestion d'un plan de travail coordonné dégagera des synergies qui favoriseront l'affectation de ressources financières et humaines provenant de diverses sources aux projets prioritaires.
- Quand une partie des fonds d'un projet sont engagés par l'intermédiaire d'un entrepreneur ou d'une agence partenaire (par exemple, la SOPFEU gère les services de traduction, le PIP peut gérer certains projets *Intelli-feu*, etc.), le CIFFC s'assurera qu'un contrat ou un protocole d'entente est conclu pour lier les produits livrables et les dépenses au projet approuvé dans le budget du CIFFC, et que les produits livrables sont décrits dans la charte du projet. Cette façon de faire garantit la clarté du processus de reddition de comptes et d'approbation du GTGFF, du Conseil d'administration et du Conseil de gestion pour les travaux exécutés indépendamment.
- Le CIFFC veillera à l'application de pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement.

Annexe 1 : Structure de l'organisation nouvellement approuvée (niveau opérationnel)

Justification :

- Toutes les communautés de pratique deviennent des groupes de travail ou des équipes de travail.
- Les groupes de travail sont permanents, alors que les équipes de travail ont une durée déterminée.
- Un nombre moindre de groupes de travail relèveront du Comité de gestion – toutes les tâches seront intégrées et affectées à l'un des quatre principaux groupes de travail.
- L'harmonisation des groupes et des équipes de travail favorisera leur collaboration.
- Le champ d'intervention du CIFFC sera élargi pour inclure tous les aspects de la gestion des feux de végétation.



Annexe 2 : Liste des groupes de travail, des communautés de pratique, des équipes de travail et des projets en 2013

- GT sur la gestion des ressources (GTGFF – ET sur le partage des ressources)
- GT sur la formation
- GT sur l'équipement de lutte contre les incendies
- GT sur l'aviation
- CdP sur le domaine géospatial
- CdP sur la météorologie appliquée aux feux de végétation
- CdP sur la science et les technologies des incendies
- CdP sur la prévention des feux de végétation
- Direction du CIFFC
- Équipe de surveillance du GTGFF
- ET sur la planification stratégique du CIFFC
- ET sur la gouvernance du CIFFC (Stratégie 1 du CIFFC)
- ET sur l'examen des revenus du CIFFC (Stratégie 2 du CIFFC)
- Conseil d'administration du CIFFC
- GTGFF
- ET sur les combustibles
- Projet sur les tendances, les enjeux et la capacité en matière de partage des ressources
- Protection des collectivités (Intelli-feu)
- Projet de stratégie de GI-TI
- ET sur le partage de l'information et des données
- Projet d'investissement dans la Stratégie scientifique (Stratégie 4 du CIFFC)
- Confirmation de la pertinence de la prévention et de l'atténuation (Stratégie 6 du CIFFC)
- ET sur l'analyse comparative interagence
- ET sur le plan canadien de lutte contre les feux de forêt
- Équipe ad hoc de recherche sur le partage des ressources

Annexe 3 : Attributions des groupes de travail (anciens), des communautés de pratique et des équipes de travail

Le **GT sur la gestion des ressources** supervise l'élaboration et à la tenue à jour de normes, de pratiques opérationnelles et de processus d'envergure nationale qui assurent un cadre sûr, efficace et efficient de partage des ressources pour la gestion des feux de végétation. Le GT sur la gestion des ressources peut aussi agir à titre d'équipe de travail pour ce qui concerne l'examen, le soutien et la prestation de conseils en vue de la prise de décisions stratégiques sur le partage des ressources.

Le **GT sur la formation** cerne, élabore et évalue les normes nationales en matière de formation afin de faciliter les échanges de personnel et de soutenir les programmes de formation en gestion des incendies dans les établissements d'enseignement du Canada. Le GT sur la formation soutient le GT sur la gestion des ressources en élaborant une formation normalisée facilitant le partage des ressources.

Le **GT sur l'équipement de lutte contre les incendies** assure la promotion, la coordination et la diffusion des activités nationales et internationales de recherche et de développement portant sur l'équipement de lutte contre les feux de végétation et les produits connexes. Le GT sur l'équipement de lutte contre les incendies étudie également les mécanismes susceptibles d'améliorer la logistique et l'élaboration des processus d'inventaire, d'entreposage, d'entretien, de recyclage et de transport de l'équipement à l'échelle nationale. Le GT sur l'équipement soutient le GT sur la gestion des ressources en élaborant des normes sur l'équipement, en réglant les problèmes au besoin et en facilitant le partage des ressources.

Le **GT sur l'aviation** encourage l'usage sûr, efficace et efficient des aéronefs, en collaboration avec les organismes nationaux et internationaux de gestion des incendies et d'autres groupes de travail du CIFFC. Plus particulièrement, ce GT appuie le GT sur la gestion des ressources en élaborant des normes en matière d'aviation, en réglant les problèmes au besoin et en facilitant le partage des ressources.

La **Communauté de pratique sur le domaine géospatial** a pour objectifs d'organiser des réunions périodiques afin de partager des connaissances géospatiales applicables à la gestion des incendies dans le cadre de discussions et de démonstrations d'applications et d'outils géospatiaux, ainsi que d'élaborer des pratiques exemplaires, des directives et des normes sur les données et l'information communes, tout en favorisant de bonnes relations de travail entre les agences partenaires, dans l'esprit des buts et des objectifs du CIFFC.

Le **Groupe de travail sur la météorologie appliquée aux feux de végétation** conseille et consulte les membres du CIFFC concernant les questions météorologiques liées aux opérations de gestion des forêts et des feux. Son mandat consiste également à promouvoir, à coordonner et à soutenir les activités météorologiques applicables aux opérations de gestion des forêts et des feux des membres du CIFFC et des agences externes du Canada.

La **Communauté de pratique sur la science et les technologies des incendies** assure la promotion, la coordination et le soutien du développement scientifique et technologique

efficace dans le domaine des feux de végétation, ainsi que du transfert des technologies au Canada.

La **Communauté de pratique sur la prévention des feux de végétation** a pour mandat d'établir les bases sur lesquelles reposeront les activités futures de prévention des feux de végétation, d'atténuation des risques et de préparation, en travaillant de manière stratégique et concertée pour assurer l'excellence des pratiques de prévention au sein de la communauté de gestion des feux de végétation au Canada.

Annexe 4 : Contexte des discussions sur la gouvernance (comptes rendus à partir de septembre 2013)

- Les thèmes de la gouvernance et de l'administration financière des intérêts du GTGFF ont été abordés lors d'une réunion tenue à Toronto les 10 et 11 septembre 2013. Voici un résumé des discussions :
- Bien que le GTGFF maintienne son intention et son orientation, il doit revoir la manière dont il s'acquitte de ses fonctions et gère ses finances afin que les groupes de travail puissent en faire davantage et que les membres aient une compréhension plus claire.
- Le GTGFF a discuté de diverses avenues pour résoudre les questions suivantes :
 - Comment planifier et distribuer le travail du GTGFF? Si le GTGFF ne fait pas le travail lui-même, ce sont les directeurs et le secrétariat qui doivent s'en acquitter.
 - Devrions-nous donner plus de travail à contrat, confier plus de travail à des ressources externes, en confier moins à notre personnel?
- Pour un organisme coopératif dont les projets sont réalisés sur une base annuelle, l'externalisation et l'administration sont devenues plus difficiles dans le contexte gouvernemental. Le processus contractuel laborieux empêche le GTGFF de réaliser ses activités dans les délais. Diverses options doivent être envisagées pour revoir la gestion du Compte à fins déterminées (CFD) du CCMF.
- Selon Bruce Macnab, les efforts des dernières années ont entraîné une certaine amélioration du processus de planification et d'établissement des échéanciers. Les contraintes de la fin de l'année financière et les répercussions de la saison des feux sur l'effectif de l'équipe spéciale continuent cependant de compliquer l'administration des projets. La période pendant laquelle les fonds du GTGFF peuvent être dépensés est assez courte.
- Le GTGFF s'interroge sur les mécanismes qui pourraient être mis en place pour transférer une partie du CFD au CIFFC afin qu'il puisse l'administrer au nom du GTGFF. Les modalités d'utilisation des fonds varient selon qu'ils proviennent du fédéral ou des provinces et des territoires. Par exemple, seuls des fonds fédéraux peuvent être affectés aux accords de contribution.
- Le GTGFF a approuvé l'idée d'une nouvelle structure de gestion des finances qui prévoirait le transfert de fonds au CIFFC, de préférence, afin qu'il les administre selon les directives du GTGFF.
- Le volume de travail que le GTGFF confie aux directeurs et aux équipes de travail devient problématique. Il est demandé au personnel technique de faire du « travail national » en plus de ses tâches à temps plein et de ses responsabilités durant la saison des feux. Les directeurs vivent la même situation concernant le travail du CIFFC. Les directeurs doivent se sentir à l'aise de redemander des précisions et des orientations stratégiques au GTGFF.
- Le GTGFF discute du rôle de l'équipe de surveillance et de la pertinence de la dissoudre afin de simplifier la structure de gouvernance (le Conseil de gestion pourrait remplir les mêmes fonctions pour le GTGFF que pour le CIFFC). Malgré leurs nombreuses similarités, les rôles du GTGFF et du CIFFC diffèrent sur des aspects importants. Notamment, le CIFFC est

juridiquement lié par ses statuts constitutifs. (Commentaire d'AI : Cette distinction ne concerne pas le rôle, et elle peut être positive ou négative.)

- Le GTGFF explore d'autres façons d'accomplir le travail ou de réduire la charge de travail en se concentrant sur une ou deux priorités seulement.
 - Le GTGFF pourrait monter un dossier de projet conjointement avec le CIFFC, puis engager un gestionnaire de programme qui pourrait gérer le travail.
 - La coordination globale du travail par un gestionnaire de programme recèle des avantages. Il pourrait s'agir d'un employé contractuel ou d'un membre du personnel attiré d'une agence, qui travaillerait de concert avec le GTGFF et le CIFFC pour ce qui est des décisions concernant les ressources affectées aux projets et les meilleures façons d'exécuter le travail.
 - Son budget annuel étant limité (160 000 \$), le GTGFF doit user de prudence concernant l'embauche d'un gestionnaire de projet; il ne serait pas judicieux d'affecter une trop grande partie du budget au salaire d'un administrateur ou d'un gestionnaire.
 - Le GTGFF a établi qu'une approche conjointe avec le CIFFC constitue une avenue intéressante de partage des coûts. Le gestionnaire de projet pourrait travailler dans les bureaux du CIFFC, mais il devra être très clair qu'il assurera la gestion des projets tant du GTGFF que du CIFFC.
- Le processus d'élaboration du premier plan de travail du GTGFF a été amorcé en 2011. Les directives de l'équipe de surveillance prévoient la création d'un partenariat avec le CIFFC, le recours à des approches de collaboration et le partage des ressources pour réaliser des objectifs communs, mais elles ne prévoient pas de structure parallèle de gestion de projet puisque le CIFFC a déjà une telle structure. L'accent est mis sur le travail réalisable en fonction des ressources financières et humaines disponibles. La mobilisation des agences est réussie.
- Le GTGFF doit s'efforcer de réaliser le bon travail et faire de son mieux (et, au besoin, changer de méthode – par exemple, recourir à une stratégie globale, externaliser une plus grande partie du travail, mettre davantage l'accent sur la science, etc.), et chercher des moyens d'améliorer les processus de gestion.
- Le secrétariat a fait du bon travail pour faire avancer les projets du GTGFF, mais cela représente une moitié seulement de l'équation. Le CIFFC a fait un travail similaire, mais il ne s'articule pas dans la même structure que celle du GTGFF.
- Les projets ne se prêtent pas tous à l'externalisation; un gestionnaire de projet pourrait donner des orientations sur la meilleure façon d'exécuter le travail.
- Une **équipe spéciale constituée de Mark Wittrup (président), Kim Connors, Al Tithecott, Mike Etches, Bruce Macnab, Bruce Mayer et Paul Ward (au besoin) examinera et mettra à jour les enjeux liés à la gouvernance.**
- Ces enjeux sont l'amélioration de la gestion financière et de la gestion de projet; la gestion améliorée des activités, y compris la supervision et la soumission de rapports au GTGFF (comment peut-on officialiser-normaliser ce processus?); la gestion de la charge de travail (quelles tâches et quel volume de travail faut-il confier aux équipes de travail?) et le modèle de gouvernance.