

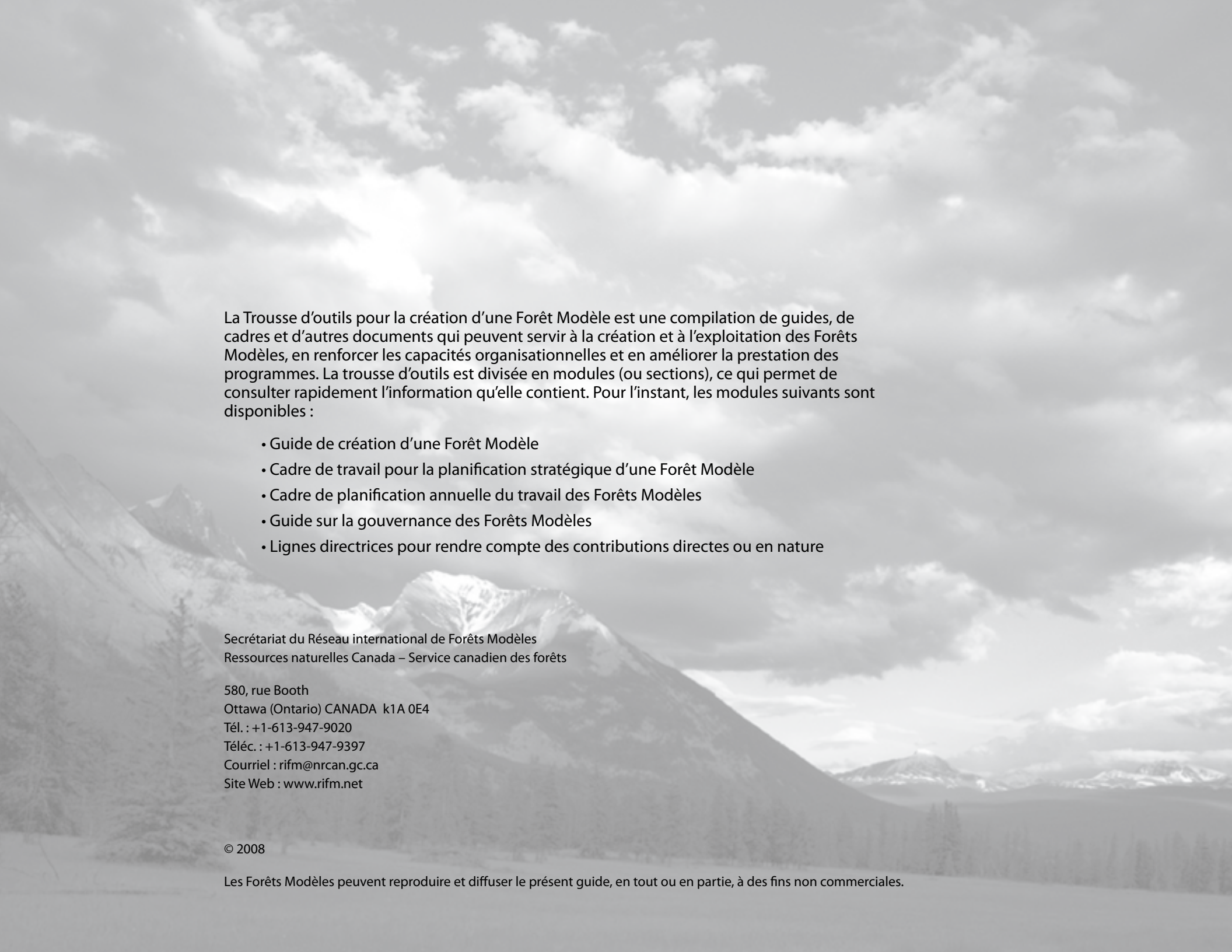


Réseau international de Forêts Modèles

Paysages • Partenariats • Durabilité

# Guide de gouvernance des Forêts Modèles

[www.rifm.net](http://www.rifm.net)



La Trousse d'outils pour la création d'une Forêt Modèle est une compilation de guides, de cadres et d'autres documents qui peuvent servir à la création et à l'exploitation des Forêts Modèles, en renforcer les capacités organisationnelles et en améliorer la prestation des programmes. La trousse d'outils est divisée en modules (ou sections), ce qui permet de consulter rapidement l'information qu'elle contient. Pour l'instant, les modules suivants sont disponibles :

- Guide de création d'une Forêt Modèle
- Cadre de travail pour la planification stratégique d'une Forêt Modèle
- Cadre de planification annuelle du travail des Forêts Modèles
- Guide sur la gouvernance des Forêts Modèles
- Lignes directrices pour rendre compte des contributions directes ou en nature

Secrétariat du Réseau international de Forêts Modèles  
Ressources naturelles Canada – Service canadien des forêts

580, rue Booth  
Ottawa (Ontario) CANADA k1A 0E4  
Tél. : +1-613-947-9020  
Télec. : +1-613-947-9397  
Courriel : [rifm@nrcan.gc.ca](mailto:rifm@nrcan.gc.ca)  
Site Web : [www.rifm.net](http://www.rifm.net)

© 2008

Les Forêts Modèles peuvent reproduire et diffuser le présent guide, en tout ou en partie, à des fins non commerciales.

# TABLE DES MATIÈRES

PARTIE 1.	INTRODUCTION	1
PARTIE 2.	CONCEPTS CLÉS ET PRINCIPES DIRECTEURS	2
PARTIE 3.	ÉTABLIR UNE STRUCTURE DÉCISIONNELLE	6
3.1	Identifier les parties prenantes	6
3.2	Créer des postes, des comités, des groupes et des structures clés	7
3.3	Exposer les rôles, les responsabilités et la reddition de comptes	13
3.4	Élaborer des politiques, des règlements internes et des règles de base	14
PARTIE 4.	CONCLUSION	17
ANNEXES		
A.1	Principaux organismes-ressources	18

La meilleure façon de comprendre les Forêts Modèles consiste à les considérer comme des processus. Qui plus est, elles reposent sur de vastes partenariats. Par conséquent, l'une des choses les plus importantes à faire aux premiers stades de développement d'une Forêt Modèle consiste à définir une structure décisionnelle empreinte de clarté afin de veiller à la pleine compréhension des rôles et responsabilités de chaque participant à la Forêt Modèle. Une structure décisionnelle appropriée repose sur les normes des organisations situées dans le pays de la Forêt Modèle, de même que sur des valeurs sociales, culturelles, économiques et autres. This guide is designed to help you as you develop an appropriate governance structure for your Model Forest.

Le présent guide est conçu pour vous aider à élaborer une structure décisionnelle appropriée pour votre Forêt Modèle. Il comprend deux sections principales :

- Un aperçu des concepts clés et principes directeurs
- Un aperçu des activités connexes à l'élaboration de la structure décisionnelle de votre Forêt Modèle, y compris l'identification des parties prenantes, la création de comités et de groupes de travail, l'indication des rôles et des responsabilités et l'élaboration de règlements internes et de règles de base



Crédit : Forêt Modèle d'Urbión, Lieu : Forêt Modèle d'Urbión, Espagne

## Responsabilisation

En tant qu'organisation, une Forêt Modèle présente un profil public et cherche à participer aux débats publics qui concernent les ressources. Pour qu'une Forêt Modèle représente fidèlement ses membres, elle doit définir ses structures et ses processus de façon à pouvoir rendre des comptes à ses parties prenantes. La responsabilisation se définit comme étant « les processus employés par une organisation pour prendre et tenir l'engagement de combler et d'équilibrer les besoins des parties prenantes dans le cadre de ses processus et activités décisionnels. »<sup>1</sup>

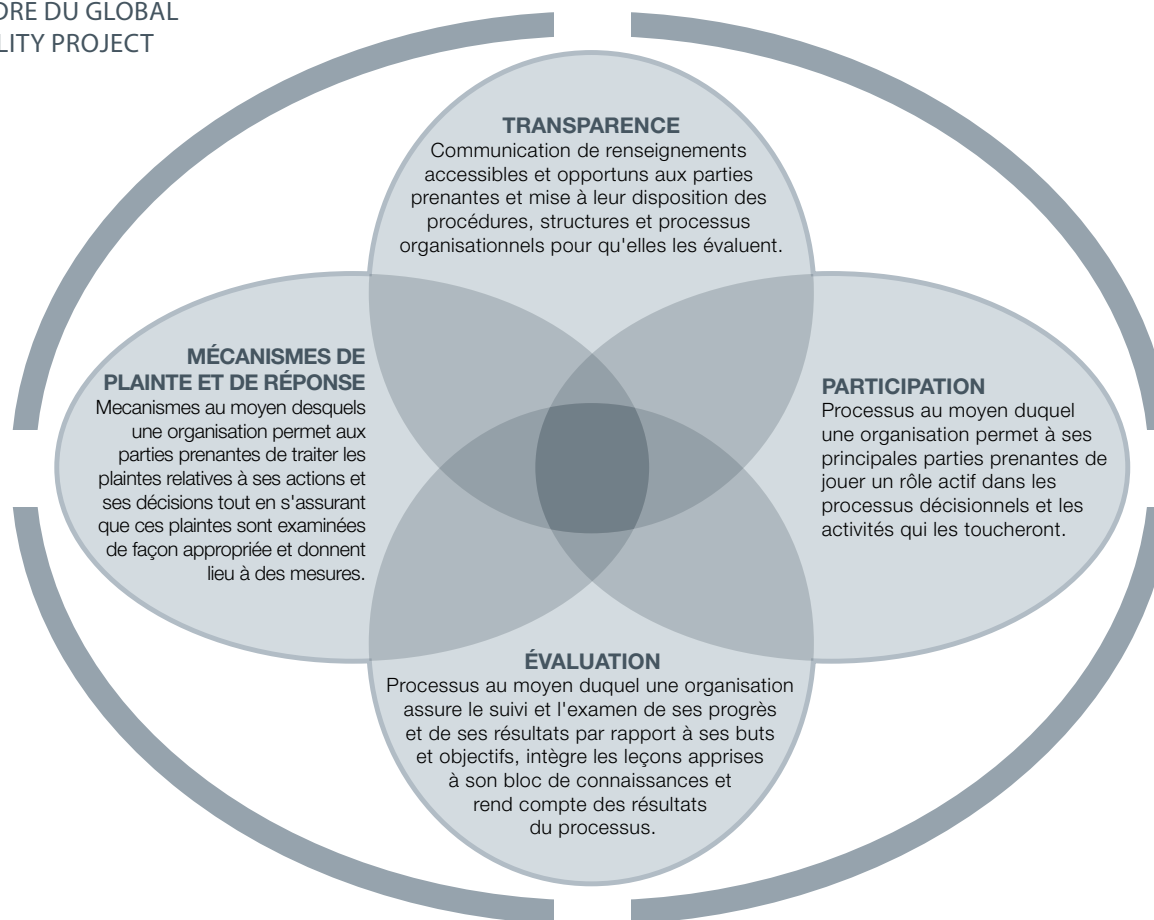
L'élaboration d'une structure décisionnelle permet à la Forêt Modèle de créer un environnement procédural dans lequel les parties prenantes interagissent et prennent des décisions. La Forêt Modèle devient active publiquement en tant qu'entité crédible et légitime. Elle établit le caractère cohésif de son organisation au moyen d'une combinaison de buts et d'objectifs, de structures, politiques et processus décisionnels, d'activités de gestion, de processus de suivi, de critères d'adhésion et ainsi de suite, le tout étant clairement défini et bien documenté.

Le cadre du Global Accountability Project (GAP) désigne les quatre dimensions entrecroisées de la responsabilisation : la transparence, la participation, l'évaluation et les mécanismes de plaintes et de réponses (voir figure 1). Une Forêt Modèle qui se veut responsable devrait intégrer chacune de ces quatre dimensions dans ses politiques, ses procédures et ses pratiques, et ce, à tous les niveaux et tous les stades du processus décisionnel et de la mise en œuvre.

Pour qu'une Forêt Modèle représente fidèlement ses membres, elle doit définir ses structures et ses processus de façon à pouvoir rendre des comptes aux parties prenantes.

<sup>1</sup> BLAGESCU, M., L. DE LAS CASAS et R. LLOYD. Pathways to Accountability: The GAP Framework. London: One World Trust. 2005. <http://www.oneworldtrust.org>

FIGURE 1: CADRE DU GLOBAL ACCOUNTABILITY PROJECT



## « GOUVERNANCE » PAR OPPOSITION À « GESTION »

Comme dans le cas de toute organisation, la structure décisionnelle d'une Forêt Modèle comprend deux fonctions étroitement liées:

- 1) Gouvernance — La direction, les ressources et la structure nécessaires à la réalisation des orientations stratégiques.
- 2) Gestion — Les activités et les mesures de soutien nécessaires à la réalisation des orientations stratégiques.

Les fonctions de gouvernance sont habituellement réservées au conseil d'administration, ou à un autre conseil de direction. Ces fonctions comprennent la détermination des orientations stratégiques, le développement des ressources, la responsabilité financière et le renforcement du sens de l'initiative. Les fonctions de gestion sont généralement déléguées au personnel et relèvent de domaines tels l'administration ou la planification et l'exécution de programmes.

## CONSENSUS

Une gestion consensuelle ne signifie pas nécessairement l'atteinte de l'unanimité. Le consensus signifie plutôt que l'ensemble des parties prenantes en sont arrivées à une décision mutuellement acceptable. Il se peut, par exemple, que certaines s'abstiennent de voter, tandis que d'autres pourraient décider d'appuyer une décision sans grand enthousiasme, mais dans les deux cas, la décision serait acceptée.

Les gestion consensuelle repose sur deux hypothèses : tous les participants peuvent accéder à l'information; la question fait l'objet de discussions approfondies avant la prise d'une décision.

La gestion consensuelle ne s'applique pas nécessairement à tous les aspects de la Forêt Modèle. Par exemple, elle pourrait ne pas s'appliquer à la gestion des activités courantes. La gestion consensuelle est utilisée principalement dans le cadre des réunions qui regroupent l'ensemble des parties prenantes et où la direction réfléchit à des dossiers stratégiques, règle des questions générales d'ordre financier et détermine les activités du programme. Il est essentiel d'atteindre un consensus pour que les parties prenantes appuient l'évolution de la Forêt Modèle. (Nota : Certaines décisions pourraient exiger la tenue d'un vote comptabilisé, selon le statut juridique de la Forêt Modèle et la législation du pays ou du territoire où elle est située).

## PARTICIPATION

La participation désigne le « processus par lequel une organisation permet à ses principaux partenaires de participer activement aux processus décisionnels et aux activités qui les concernent ». Cette définition comporte un point essentiel : les participants doivent avoir la possibilité de susciter le changement. Il ne vaut pas la peine de permettre aux parties prenantes et aux partenaires de participer s'ils n'ont aucune possibilité d'influer sur une décision.

La participation doit englober la capacité de participer à tous les paliers du processus décisionnel, y compris la formulation des politiques de la Forêt Modèle et la détermination et l'exécution de ses activités.

## PARTENAIRES ET PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes à la Forêt Modèle sont des personnes, des groupes ou des institutions qui sont intéressés ou touchés par les décisions d'une Forêt Modèle, ou qui peuvent influencer négativement ou positivement sur celles-ci, à l'égard de la gestion des ressources et des priorités de la programmation. Dans de nombreuses Forêts Modèles, les parties prenantes qui collaborent bénévolement à la formulation d'une vision commune, qui abordent des enjeux d'intérêt commun et qui sont formellement reconnues dans la structure décisionnelle de la Forêt Modèle sont appelés des « partenaires ».

## TRANSPARENCE

Le processus décisionnel et les autres mécanismes de responsabilisation, qu'ils soient de nature consensuelle ou non, devraient être empreints de transparence, c.-à-d. que les autres devraient facilement pouvoir en comprendre le fonctionnement. La transparence s'entend de « l'ouverture d'une organisation concernant ses activités et sa disposition à informer autrui de sa nature, de l'emplacement et du déroulement de ses activités et son rendement ». Les gens et les organisations devraient comprendre le mode de fonctionnement de la Forêt Modèle et la façon d'y participer.

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Ibidem.

## CINQ PRINCIPES D'UNE SAINTE GESTION

Selon l'Institute on Governance (IOG), organisme sans but lucratif qui examine, communique et promouvoit le concept de saine gestion, « la saine gestion concerne tant l'atteinte des résultats souhaités que le fait de les produire de la bonne façon »<sup>4</sup>. L'IOG a déterminé cinq principes d'une saine gestion (voir la figure 2) en s'inspirant du document intitulé *Governance for Sustainable Human Development*, du Programme des Nations Unies pour le développement.

FIGURE 2 : PRINCIPES DE SAINTE GESTION

PRINCIPES DE SAINTE GESTION	OUTIL DE L'IOG POUR ÉVALUER LES PARTENARIATS AXÉS SUR LES PRINCIPES DE SAINTE GESTION <sup>5</sup>
Voix et légitimité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les personnes ayant besoin d'être à la table y sont présentes.</li> <li>• Il existe des forums pour rassembler les gens.</li> <li>• Les forums sont administrés de telle façon que les diverses voix y sont entendues et que le dialogue est à la fois sincère et respectueux.</li> <li>• Les personnes présentes à la table font preuve d'un esprit consensuel.</li> </ul>
Orientation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les parties prenantes partagent une vision commune et clairement articulée de leur objectif.</li> <li>• Toutes les parties comprennent comment leur organisation peut contribuer à la vision.</li> <li>• Les rôles et responsabilités sont clairement définis.</li> <li>• Les parties prenantes se sont bien adaptées à toutes les modifications apportées à la vision au fil du temps.</li> </ul>
Rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les participants ont une conception claire du succès.</li> <li>• Le rendement fait l'objet de suivis et de rapports.</li> <li>• Le cadre de mesure du rendement et de production de rapports est élaboré conjointement.</li> <li>• Il y a suffisamment de ressources pour bâtir et maintenir des partenariats.</li> <li>• Les divers contextes dans lesquels évoluent les parties prenantes sont compris et acceptés.</li> </ul>
Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les responsabilités de tous les participants sont évidentes.</li> <li>• Les parties prenantes cultivent des relations ouvertes, transparentes et responsables.</li> <li>• Les responsabilités qu'assument les parties prenantes à l'égard de leur organisation sont reconnues et respectées.</li> <li>• L'efficacité du partenariat est annoncée publiquement.</li> </ul>
Équité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les parties prenantes estiment que le partenariat leur apporte une valeur suffisante.</li> <li>• Les parties prenantes, de même que le grand public, tirent avantage du partenariat.</li> <li>• Les lois qui régissent chaque partie prenante sont reconnues et respectées.</li> </ul>

<sup>4</sup> Institute on Governance. *Governance Basics: What is good governance?* Sans date. [http://www.iog.ca/boardgovernance/html/gov\\_whagoo.html](http://www.iog.ca/boardgovernance/html/gov_whagoo.html)

<sup>5</sup> EDGAR, L., C. MARSHALL et M. BASSETT. *Partnerships: Putting Good Governance Principles into Practice*. Ottawa : Institute on Governance. 2006. <http://www.iog.ca>



Les Forêts Modèles établissent leur structure décisionnelle, de même que leurs ressources et procédures relatives à la technique, au contrôle de la qualité et à la gestion, entre autres, conformément aux normes en vigueur dans leur pays et leur région. Au Canada, par exemple, une Forêt Modèle se constitue généralement en association publique sans but lucratif. Elle structure habituellement son processus décisionnel par l'entremise de ses instances dirigeantes (p. ex., son conseil d'administration), des réunions de ses parties prenantes, de ses organes techniques et de son personnel. Chaque groupe est investi de rôles et fonctions précis.

La structure décisionnelle est un cadre décisionnel qui traduit les réalités culturelles, sociales, politiques et économiques de la région. Elle favorise l'atteinte de consensus entre les parties prenantes, est adaptée au contexte local et s'applique à répondre aux besoins de ses partenaires. Elle devrait également contribuer à la réalisation de la vision de votre Forêt Modèle et de ses retombées attendues à long terme.

Il est important de savoir qu'il pourrait se révéler nécessaire que votre Forêt Modèle adopte différentes méthodes de gouvernance à divers stades de son développement. Les structures décisionnelles doivent répondre à vos besoins actuels et ne pas être embourbées dans la tradition et les pratiques du passé. Vous devriez revoir votre structure décisionnelle à intervalles réguliers pour vous assurer qu'elle demeure appropriée.

Au moment d'élaborer la structure décisionnelle de votre Forêt Modèle, mettez du temps de côté pour effectuer les fonctions suivantes :

- Identifier les parties prenantes
- Créer des postes, des comités, des groupes et des structures clés
- Exposer les rôles, les responsabilités et la structure de reddition de comptes
- Élaborer des politiques, des règlements internes et des règles de base

Il se peut que votre groupe de parties prenantes soit restreint au début, mais il devrait croître au fil du temps.

### 3.1 Identifier les parties prenantes

Une Forêt Modèle, considérée sous l'angle d'un processus, concerne tout autant les gens qui tirent leur subsistance de la forêt, de même que leur développement humain et leur incidence sur ses ressources, que les arbres et les produits forestiers. Les parties intéressées à la Forêt Modèle œuvrent à la définition d'une vision commune et pertinente à l'échelle locale de l'aménagement durable de leur écosystème forestier, puis collaborent à la réalisation de cette vision pour le bien de tous les partenaires.

Il n'est pas nécessaire que vos parties prenantes habitent à l'intérieur des limites de votre Forêt Modèle. En fait, bon nombre de Forêts Modèles font appel à la participation d'organisations issues de l'extérieur de leur territoire. De plus, bien que certaines parties prenantes demeurent les mêmes tout au long du cycle de vie d'une Forêt Modèle, d'autres peuvent aller et venir au fil du temps, selon l'évolution de vos dossiers, de votre programmation et de vos besoins.

Les Forêts Modèles ont tendance à identifier de nouvelles parties prenantes et à les encourager à participer par suite de l'émergence de lacunes relatives aux connaissances, aux grands dossiers ou à la représentation des valeurs. Parfois, l'intérêt des organisations à l'égard de la Forêt Modèle croît au fur et à mesure qu'elles se renseignent au sujet de celle-ci et de ses activités.

Voici quelques facteurs à considérer au moment d'identifier les parties prenantes :

- **Influence** — L'influence ne désigne pas seulement le pouvoir qu'exerce une partie prenante pour susciter le changement. Elle comprend également l'absence d'influence. Tenez compte des besoins et intérêts de ceux et celles que les décisions pourraient toucher, mais qui n'ont pas le pouvoir d'influer sur celles-ci.
- **Responsabilité** — Examinez les responsabilités qu'on pourrait déléguer à une éventuelle partie prenante. Parmi celles-ci, mentionnons la responsabilité réglementaire d'assurer la conformité aux lois, aux politiques et aux règlements; la responsabilité contractuelle ou juridique envers d'autres organisations; la responsabilité financière envers les donateurs ou d'autres fournisseurs de ressources; et la responsabilité morale ou éthique envers ceux et celles qui sont touchés par les décisions prises par la Forêt Modèle ou qui peuvent influencer sur celles-ci.
- **Représentation** — Ne songez pas seulement aux diverses valeurs et utilisations du paysage que la Forêt Modèle devrait représenter, mais également à la légitimité d'un représentant et au nombre d'intérêts représentés. Cette mention du terme légitimité s'entend de la mesure dans laquelle une partie prenante représente véritablement ses intérêts. Les parties que celle-ci affirme représenter devraient appuyer cette prétention.

#### QUESTIONS CLÉS

- Y a-t-il des valeurs, des utilisations de ressources ou des dossiers qui ne sont pas représentés, ou qui le sont insuffisamment, dans votre groupe de parties prenantes ?
- Y a-t-il des parties qui ne sont pas actuellement engagées mais qui pourraient contribuer à la réalisation des objectifs que vous avez fixés ?
- Vos parties prenantes représentent-elles une diversité d'intérêts ? Parmi les parties prenantes potentielles, mentionnons des représentants industriels, des groupes communautaires, des organismes gouvernementaux, des groupes forestiers et environnementaux non gouvernementaux, des institutions académiques et éducatives, des parcs nationaux, des groupes autochtones, des propriétaires fonciers privés et d'autres encore.

## 3.2 Créer des postes, des comités, des groupes et des structures clés

Une fois que vous avez identifié le groupe initial de parties prenantes, la prochaine étape consiste à élaborer une structure organisationnelle qui favorisera la participation active du groupe et la prise de décisions par celui-ci. Tel qu'indiqué précédemment, il est important d'exercer une gestion transparente et participative qui traduise les réalités culturelles, sociales, politiques et économiques. En outre, votre structure décisionnelle devrait favoriser l'atteinte d'un consensus parmi les parties prenantes.

Vous devriez également savoir que ce ne sont pas toutes les parties prenantes qui souhaitent participer dans la même mesure, ou avec la même intensité. Bien que toutes soient égales, leurs rôles et responsabilités varieront en termes absolus, de même qu'au fil du temps et des activités. Certaines se contenteront d'agir comme des partenaires passifs qui considèrent leur adhésion comme une simple occasion permanente d'appuyer publiquement le concept et son application locale. D'autres pourraient ne s'intéresser qu'à certains créneaux et limiter leur participation aux réunions techniques ou annuelles. D'autres encore plongeront dans des périodes de participation intensive suivies par des accalmies suivant les cycles annuels de gestion, de planification et d'exécution de projets. Certaines d'entre elles peuvent s'investir activement dans la régie interne de la Forêt Modèle, mais il se peut que d'autres ne participent que par l'entremise de groupes de travail et de projets précis.

En général, les Forêts Modèles comprennent quatre paliers de gouvernance :

- 1) Le corps dirigeant
- 2) Le comité de parties prenantes
- 3) Les comités techniques ou consultatifs
- 4) Le personnel

Ce résumé organisationnel repose sur l'expérience acquise à ce jour par les Forêts Modèles et emploie des termes typiques du domaine de la gouvernance, mais il ne constitue qu'une seule des multiples options disponibles aux fins de la structuration des Forêts Modèles.

Une structure décisionnelle qui se veut efficace est conçue pour prendre en charge diverses formes de participation et pour assurer le caractère responsable et transparent de la prise de décisions.

#### LE CORPS DIRIGEANT

Qu'on l'appelle comité de gestion, comité directeur ou conseil d'administration, une Forêt Modèle a besoin d'établir un organe qui tient des réunions régulières, qui supervise le personnel, qui formule des directives et qui donne son autorisation à l'égard de enjeux stratégiques.

Ce corps dirigeant assume la responsabilité finale de tous les aspects de la gouvernance et de la gestion de la Forêt Modèle en tant qu'organisation. Il s'applique à faire en sorte que les ressources d'une Forêt Modèle sont affectées de façon efficace pour appuyer les orientations stratégiques. Il rencontre régulièrement les gestionnaires de la Forêt Modèle pour étudier les activités, le développement des projets, les nouvelles propositions, les problèmes et les rapports financiers. De plus, il est chargé d'approuver les budgets et de prendre des décisions, de son propre chef ou sur recommandation de la direction.

Habituellement, les membres du corps dirigeant sont élus dans le cadre de la réunion annuelle des parties prenantes, ou sélectionnés au moyen d'un autre processus convenu. Le nombre de membres des corps dirigeants peut varier; certains ne comptent que sept membres, tandis que d'autres en comprennent plus d'une trentaine. Leur composition traduit généralement la diversité de l'ensemble des parties prenantes. Dans certaines Forêts Modèles, le corps dirigeant et le comité de parties prenantes ne font qu'un.

#### COMITÉ DE PARTIES PRENANTES

En général, la Forêt Modèle dispose d'un groupe composé de représentants de l'ensemble des parties prenantes. Ce comité de parties prenantes élit un président et un conseil d'administration qui sont chargés de superviser les programmes et de veiller à la mise en œuvre des plans annuels tels qu'approuvés par le comité.

Ce comité de parties prenantes prend habituellement des décisions lors de forums périodiques ou d'événements semblables qui traitent de questions générales liées à la stratégie, à l'orientation des programmes et à l'élaboration des politiques. Dans le cadre de ces forums, le corps dirigeant et les groupes qui assurent la gestion et l'exécution des projets au nom des parties prenantes déclarent les activités effectuées au cours de l'année précédente et présentent les plans qui seront mis en œuvre au cours de l'année à venir. Le forum permet également aux parties prenantes de discuter et de débattre des dossiers stratégiques et opérationnels en présence du corps dirigeant.

Certains comités de parties prenantes se rencontrent formellement une fois par année, ou plus fréquemment en cas de circonstances extraordinaires. D'autres, par exemple la Forêt Modèle de Gassinski, en Russie, ont organisé jusqu'à huit réunions par année. À la Forêt Modèle de Terre-Neuve et Labrador, au Canada, c'est le groupe de parties prenantes, appelé le « groupe de gestion », qui se rencontre régulièrement, tandis que le conseil d'administration ne tient que quelques réunions par année.

La tenue de réunions plus fréquentes peut se révéler avantageuse, spécialement au stade du démarrage, alors que les projets, les objectifs de recherche et d'autres dossiers stratégiques sont élaborés et que les partenaires de la Forêt Modèle s'appliquent à forger un partenariat.

#### CASE : QUELQUES-UNES DES PARTIES PRENANTES DE LA FORÊT MODÈLE D'ULOT WATERSHED (PHILIPPINES)

- l'association des planteurs forestiers CHC
- le ministère des Réformes agraires
- le ministère de l'Agriculture
- le ministère de l'Éducation, de la Culture et des Sports
- le ministère de l'Environnement et des Ressources naturelles
- le ministère du Commerce et de l'Industrie
- la Foundation for Philippine Environment
- la coopérative polyvalente de Guinayangan
- la fondation KAPPAS pour les jeunes
- la coopérative polyvalente de Mabuhay
- les divers services des administrations locales et municipales
- Paglaum han Brgy. San Rafael, Inc.
- l'association parents-enseignants
- l'armée nationale des Philippines
- le projet de biodiversité de l'île de Samar
- la coopérative agricole intégrée de San Rafael, Taft

## CASE : QUELQUES-UNES DES PARTIES PRENANTES DE LA FORÊT MODÈLE DE PRINCE ALBERT (CANADA)

- le Service canadien des forêts
- l'Institut forestier du Canada, section Saskatchewan
- la Fédération des nations indiennes de la Saskatchewan
- la Bande indienne de Lac la Ronge
- la Nation crie de Montreal Lake
- le Grand conseil de Prince Albert
- le Parc national de Prince Albert
- Saskatchewan Environment and Resource Management
- le centre de villégiature de Candle Lake
- Weyerhaeuser Canada Ltée, section Saskatchewan
- le ministère de l'Environnement de la Saskatchewan
- le Saskatchewan Forest Centre
- la Saskatchewan Forestry Association
- le Saskatchewan Research Council

## CASE : QUELQUES-UNES DES PARTIES PRENANTES DE LA FORÊT MODÈLE DE FORMOSEÑO (ARGENTINE)

- le gouvernement de la province de Formosa
- le ministère des Services et Travaux publics
- l'Université nationale de Formosa
- la municipalité de Laguna Yema
- la commission de l'industrie avicole de Pozo de Maza
- le programme de développement du Centre-Ouest – Centre de validation technique
- le bureau de foresterie
- le collège des ingénieurs forestiers de Formosa
- l'association technique de Formosa
- la fondation de développement autochtone
- les producteurs
- la communauté autochtone de Toba
- la communauté autochtone de Wichi

Il est parfois utile d'élaborer un organigramme, spécialement en présence d'un bon nombre de groupes, de comités et de partenaires.

### LES COMITÉS TECHNIQUES OU CONSULTATIFS

Les Forêts Modèles bénéficient grandement de l'apport et des conseils des spécialistes. Souvent, ces derniers prêtent leur expertise professionnelle dans le cadre de comités technique ou consultatifs de nature formelle ou informelle qu'on appelle parfois des « groupes de travail ».

Le comité technique ou consultatif se compose habituellement des dirigeants des programmes ou des principaux projets de la Forêt Modèle. C'est pourquoi ce type de comité peut se révéler très utile pour aider les Forêts Modèles à créer et maintenir un ensemble de projets et de programmes intégrés et bien ciblés. De même, les membres du comité peuvent souvent obtenir d'autres ressources, notamment des conseils d'experts, au sein même de leurs propres organisations.

L'envergure, la composition et le degré d'activité du comité technique varient selon les besoins. Certains comités se consacrent uniquement à certains projets et se dispersent une fois le projet terminé. Cependant, on retrouve généralement au moins un comité technique permanent qui agit à titre consultatif auprès des instances dirigeantes et du personnel. Les comités techniques se rencontrent au besoin.

Les comités techniques sont souvent créés pour entreprendre des travaux préparatoires menant à la prise de décisions par la direction (p. ex., élaboration de politiques, de procédures et de recommandations pour un examen de haut niveau; examen et recommandation de projets et d'activités dans le cadre du plan de travail annuel). Ils peuvent également exécuter des tâches précises, comme le financement, et œuvrer de concert avec le personnel à la mise en œuvre des projets et des activités. Les comités techniques peuvent contribuer aux fonctions suivantes :

- Répartir la charge de travail entre les participants
- Accroître l'engagement, l'apprentissage et la satisfaction des parties prenantes
- Rehausser l'expertise des participants et en faire bon usage
- Faciliter la prise de décision entre les réunions du corps dirigeant

Vous devriez formuler les mandats de chaque comité technique et les faire approuver par le service autorisé. À tout le moins, le mandat devrait comprendre une définition des rôles, des responsabilités, des tâches, des relations hiérarchiques et des membres du comité.

## CASE : COMITÉS DE LA FORÊT MODÈLE DE L'EST DE L'ONTARIO (CANADA)

- Comité des sciences forestières : Examine le programme de la Forêt Modèle et souligne les décalages scientifiques possibles entre celui-ci et la vision, les buts et les objectifs de la Forêt Modèle. Fait des recommandations et met en œuvre des projets pour combler ces décalages. Conseille les membres du conseil d'administration à l'égard du financement et de la gestion de projets de nature scientifique. Joue un rôle clé dans la progression et la direction du projet de « Surveillance et rapports sur l'état des forêts dans l'Est de l'Ontario ».
- Comité des communications : Conseille et avise la Forêt Modèle sur le plan des communications et du transfert de la technologie dans tous ses projets. Exécute une multitude de tâches liées aux projets de communication, d'éducation et d'information publique. Joue un rôle central dans les opérations de la Forêt Modèle.
- Comité de l'équité : Cherche des sources novatrices d'équité pour appuyer toutes les fonctions de la Forêt Modèle; établit et renforce les ententes de partenariat, à court comme à long terme.

## LE PERSONNEL

En plus d'établir les structures de groupe énoncées ci-dessus, la Forêt Modèle doit également définir la façon dont elle exécutera ses activités. À cette fin, le personnel de la Forêt Modèle doit coordonner l'élaboration d'un plan de travail annuel en y intégrant principalement l'apport des comités techniques et, à l'occasion, du corps dirigeant.

La plupart des projets des Forêts Modèles sont mis en œuvre par des organisations ayant signé un contrat avec ces dernières. La supervision de ces projets relève de la responsabilité de l'équipe de direction de la Forêt Modèle. Dans certains cas, celle-ci pourra embaucher du personnel pour assurer directement la mise en œuvre de certains projets.

Le personnel permanent de la Forêt Modèle comprend, au minimum, un gestionnaire de projets, un agent technique ou de communications et un employé de soutien administratif. Le nombre d'employés varie considérablement en fonction des ressources disponibles, des questions abordées dans le plan de travail annuel et, dans certains cas, des exigences des organismes donateurs en matière de suivi et de production de rapports. Dans certains pays, le gouvernement hôte, une partie prenante ou un donateur international, ou encore une combinaison des trois, affecte le personnel ou en assume la rémunération.

## CASE : POSTES DU PERSONNEL DE LA FORÊT MODÈLE DU MANITOBA (CANADA)

- Directeur général
- Agent aux programmes communautaires
- Coordonnateur de l'éducation

## QUESTIONS CLÉS

- Votre structure décisionnelle fait-elle la démonstration pratique des méthodes visant à encourager la participation active des parties prenantes ?
- Votre Forêt Modèle est-elle gérée de façon consensuelle? La structure décisionnelle est-elle transparente ?
- Votre Forêt Modèle a-t-elle mis sur pied des comités techniques ou consultatifs pour élaborer votre programme et rendre des comptes au comité de parties prenantes ?
- Quelles sont les possibilités de participation des parties prenantes au processus décisionnel de votre Forêt Modèle, spécialement en ce qui concerne les nouveaux groupes ?
- Votre structure décisionnelle comprend-elle des moyens efficaces de susciter la participation de nouvelles parties prenantes au fil du temps ?
- Votre structure décisionnelle entrave-t-elle la participation d'un groupe en particulier ?
- Votre Forêt Modèle dispose-t-elle d'un comité de parties prenantes qui établit les objectifs d'aménagement durable, les priorités et les cibles de développement, ainsi que les lignes directrices de l'ensemble du programme ?
- Est-il possible pour la majorité de la population d'accéder à la Forêt Modèle par l'entremise d'une partie prenante qui représente sa principale activité, valeur ou sphère d'intérêt ?
- Comment peut-on organiser votre Forêt Modèle de façon à ce qu'elle suscite la participation des gens, exécute ses activités et réalise ses orientations stratégiques de la façon la plus efficace qui soit ?

### 3.3 Exposer les rôles, les responsabilités et la reddition de comptes

L'indication claire des rôles et des responsabilités de chaque palier de gouvernement encourage la transparence et la reddition de comptes, deux principes clés de la gouvernance d'une Forêt Modèle.

La responsabilité de votre Forêt Modèle à l'égard de ses donateurs et parties prenantes, entre autres, doit être manifeste et bien établie, que votre Forêt Modèle constitue ou non une entité juridique. La reddition de comptes est le résultat d'une combinaison de facteurs : des orientations stratégiques (p. ex., au moyen d'un plan stratégique), des structures et processus décisionnels, des critères d'adhésion et ainsi de suite, le tout étant clair et bien documenté. En ce qui concerne la transparence, un audit ou une vérification externe de la gestion financière, effectué de façon indépendante, est un bon outil qui permet également d'accroître votre crédibilité auprès des parties prenantes et des donateurs potentiels. Selon le statut juridique de votre Forêt Modèle, une vérification indépendante pourrait également constituer une exigence juridique.



Le meilleur moyen d'exposer les rôles et responsabilités consiste à préparer un tableau de reddition de comptes comprenant trois catégories :

- Qui doit rendre des comptes — Liste des postes, comités, groupes et structures clés (connus sous le nom de groupes de responsabilité). Vous pouvez limiter la liste à ceux qui assument, d'une façon ou d'une autre, la responsabilité des rapports sur le rendement (p. ex., directeur général, président, conseil d'administration, principaux comités et groupes de travail).
- Quels sont leurs rôles et responsabilités — Décrivez sommairement les rôles et les responsabilités de chaque groupe de responsabilité, de même que les éléments dont ils doivent rendre compte. Les rôles et responsabilités sont limités à ceux qui s'appliquent à la reddition de comptes au sein de la Forêt Modèle. Il n'est pas nécessaire de dresser une liste exhaustive des responsabilités.
- Qui sont leurs supérieurs hiérarchiques — Tracer les grandes lignes des relations hiérarchiques de chaque groupe de responsabilité (à qui chaque groupe rend-il compte ?) S'il y a lieu, déterminez les rôles en distinguant trois paliers : la Forêt Modèle, le réseau régional et le RIFM.

Il se peut que votre tableau de reddition de comptes ne comprenne pas tous les postes, les comités ou les groupes de la Forêt Modèle, mais il doit clairement indiquer les divers rôles et responsabilités qui y sont exercés. Un moyen d'examiner les rôles et responsabilités consiste à déterminer qui ferait une recommandation et qui approuverait quelque chose.

### 3.4 Élaborer des politiques, des règlements internes et des règles de base

Il faut également s'attendre à une crise de croissance aux premiers stades de développement d'une nouvelle Forêt Modèle. Les débats sont souvent enflammés et les opinions, partiales. Les processus décisionnels ne seront pas mis à l'essai, et le fait de n'avoir jamais travaillé ensemble peut mettre à rude épreuve la détermination du groupe de parties prenantes. Toutefois, en présumant que les parties prenantes ont pris un engagement à l'égard du concept des Forêts Modèles, et que chacune d'entre elles arrive à la table en étant disposée à traiter les autres avec respect et considération, les débats peuvent se révéler constructifs et les décisions peuvent traduire l'apport général des parties prenantes.

Les Forêts Modèles procèdent habituellement à l'élaboration des politiques dans leur cadre général de gouvernance. Il en existe quatre principaux types :

#### 1) Politiques relatives à la gouvernance et au cadre de travail

- Reflètent les valeurs et le mandat de la Forêt Modèle
- Fixent les limites des activités
- Énoncent les principes qui guideront les décisions — il pourrait s'agir de l'énoncé de mission, de la constitution, des règlements, de la structure organisationnelle, y compris les rôles et responsabilités, du mandat du comité, etc.

#### 2) Politiques opérationnelles ou de la direction

- Assurent un cadre de travail aux fins de la gestion de la Forêt Modèle en tant qu'organisation
- Comprennent des secteurs tels la gestion des finances et du personnel

## 3) Politiques fonctionnelles ou administratives

- Régissent la prestation quotidienne des services et des activités de la Forêt Modèle

## 4) Politiques en matière de conflit d'intérêts

- Facilitent la gestion des conflits réels ou potentiels
- Traitent de questions telles la divulgation d'intérêts financiers directs ou indirects, la divulgation d'intérêts organisationnels conflictuels et la lutte contre le népotisme
- Peuvent s'appliquer spécialement aux membres du conseil — leur rémunération, le remboursement de leurs dépenses, leur utilisation de la propriété organisationnelle, leurs cadeaux et gratifications, leurs activités politiques
- Peuvent également s'appliquer aux membres des comités et du personnel

De même, de nombreuses Forêts Modèles formulent des règlements qui régissent leur fonctionnement. Si une Forêt Modèle devient une organisation enregistrée légalement, le processus d'enregistrement exige souvent l'adoption de règlements internes. Bien que les règlements puissent varier en fonction de la législation, voici ce qu'ils doivent normalement comprendre :

- Le nom de la société (nom juridique de la Forêt Modèle), son adresse et son sceau
- L'identité des membres, la façon de devenir membre, les conditions d'adhésion et de résiliation
- Les réunions et les votes des membres
- Le nombre de directeurs faisant partie du corps dirigeant, de même que l'admissibilité et le mandat de celui-ci
- Les mises en candidature et les élections
- Les réunions du corps dirigeant (combien de fois par année, quorum, avis de réunion)
- Les pouvoirs et fonctions des directeurs
- Les membres du corps dirigeant (élection, durée du mandat, fonctions, démission et retrait)
- Les comités permanents du corps dirigeant
- La façon d'assurer la tenue des procès-verbaux et les renseignements généraux au moyen de livres et de dossiers
- L'exercice financier de l'organisation
- L'audit
- La façon de modifier les règlements internes

En outre, certaines Forêts Modèles élaborent des règles de base pour guider la participation des parties prenantes. Les règles de base ne sont pas des règlements formels. Plutôt, elles définissent une série de principes d'exploitation que chaque personne et partie prenante accepte de suivre.

## CASE : RÈGLES DE BASE DE LA FORÊT MODÈLE DE TERRE-NEUVE ET LABRADOR (CANADA)

La Forêt Modèle de Terre-Neuve et Labrador a élaboré des règles de base dès les premiers stades de son développement. Elles ont été révisées à quelques reprises, mais leurs principes fondamentaux demeurent inchangés. Ces règles de base stipulent notamment que dans le cadre des réunions, il faut réserver un siège libre « pour signaler l'engagement du groupe de travail à augmenter le nombre de ses membres... et à diriger ses affaires et ses activités de façon "ouverte" et porteuse d'une réelle possibilité d'engagement sérieux. » Chaque nouvelle partie prenante (ou participant, lorsque la partie prenante remplace son représentant) se voit remettre les règles de base, qui sont intégrées au dossier d'orientation. Les règles de base font l'objet de révisions périodiques dirigées par le groupe de gestion (comité de parties prenantes). Elles figurent également dans le plan de travail annuel de la Forêt Modèle afin de rappeler à tous les principes de fonctionnement de cette dernière.



Crédit de Photographie : Guillaume Roy, Forêt Modèle du Lac-Saint-Jean, Lieu : Forêt Modèle du Lac-Saint-Jean, Canada

# 4

## CONCLUSION

Au moment d'élaborer les règles de base de votre Forêt Modèle, ne perdez pas de vue les principes suivants :

- Votre structure décisionnelle doit reposer sur les principes de la responsabilité, de la transparence et du consensus
- La structure décisionnelle finale doit être élaborée par vos parties prenantes et s'inscrire logiquement dans votre contexte local
- Les structures décisionnelles peuvent varier considérablement tout en respectant les principes de base de l'ensemble des Forêts Modèles



### Annexe I: Principaux organismes-ressources

Secrétariat du Réseau international  
de Forêts Modèles (SRIFM)  
580 rue Booth  
Ottawa, Ontario, Canada K1A 0E4  
Télé. : +613-947-7399  
Courriel : [imfn@imfn.net](mailto:imfn@imfn.net)  
[www.imfn.net](http://www.imfn.net)

Le Réseau ibéro-américain de Forêts Modèles  
División de Investigación y Desarrollo  
CATIE 7170,  
Turrialba, Costa Rica

Tél. : +506-556-0401  
Télé. : +506-558-2057  
[www.bosquesmodelo.net](http://www.bosquesmodelo.net)

Le Réseau canadien de Forêts Modèles  
P.O. Bag 2150  
10 Campus Drive  
Kemptville, Ontario Canada K0G 1J0

Tél. : +613-258-8500  
Télé. : +613-258-8363  
[www.modelforest.net](http://www.modelforest.net)

Le Réseau africain de Forêts Modèles  
Villa 1022 Bastos,  
Quartier Ambassade de Chine  
BP 33678, Yaoundé  
Cameroun

Courriel : [c.diaw@africanmodelforests.org](mailto:c.diaw@africanmodelforests.org)  
[www.africanmodelforests.org](http://www.africanmodelforests.org)

Russie  
c/o Forêt Modèles de Komi  
P.O. Box 810  
Syktyvkar, Komi  
Russie 16700

Courriel : [PMajewski@komimodelforest.ru](mailto:PMajewski@komimodelforest.ru)  
[www.komimodelforest.ru](http://www.komimodelforest.ru)

Le Réseau méditerranéen de Forêts Modèles  
Plaza de la Universidad  
Numero 4 - Entreplanta 1  
47002 Valladolid  
Espagne

Courriel : [picnieal@jcyl.es](mailto:picnieal@jcyl.es)  
[www.mmfinfo](http://www.mmfinfo)



Réseau international de Forêts Modèles

Paysages • Partenariats • Durabilité

[www.rifm.net](http://www.rifm.net)

Canada