



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 2

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES FORÊTS MODÈLES

#### AUSSI DISPONIBLE

CHAPITRE 1 : CRÉATION D'UNE FORÊT MODÈLE

CHAPITRE 3 : GOUVERNANCE 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 2

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES FORÊTS MODÈLES

*En entreprenant un processus de planification stratégique et en élaborant un plan stratégique pour la Forêt Modèle, il convient de s'assurer que tous les participants partagent la même vision pour la gestion du paysage et la mise en œuvre des activités. La planification stratégique aide aussi à évaluer l'orientation au fil des ans en réponse à un environnement en évolution et veille à ce que les projets soient conformes au mandat convenu de la Forêt Modèle.*

*On ne saurait surestimer la valeur du processus de planification stratégique. Le processus de planification comprend habituellement plusieurs ateliers (et peut-être des réunions impliquant de plus petits groupes). Si les intervenants ne se sentent pas concernés ou ne se voient pas reflétés dans le plan, les chances de succès sont faibles. Il convient donc de prendre le temps nécessaire pour discuter des enjeux, négocier des compromis et faire avancer le processus tout en établissant la confiance.*

### ÉTAPE 1 : ANALYSE STRATÉGIQUE

Entrenez une analyse de l'environnement opérationnel de la Forêt Modèle en examinant les besoins, les enjeux et les défis auxquels font face les intervenants. Celle-ci aidera à cerner les obstacles, les contraintes, les contextes et les possibilités qui peuvent aider à élaborer et à exploiter la Forêt Modèle.

Répondez aux questions suivantes :

- Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés en matière de gestion durable du paysage? Quels sont les éléments communs?
- De quoi avez-vous besoin pour participer efficacement à la gestion durable du paysage forestier? Quels sont les éléments communs?
- Quels sont les défis actuels en matière de développement durable sur le territoire de la Forêt Modèle? Quelles sont vos préoccupations concernant la gestion durable des ressources naturelles sur le territoire?
- Quelles sont les priorités de votre pays et de votre district en ce qui concerne le programme forestier national et la gestion des ressources naturelles?
- Quels accords, traités et quelles conventions à l'échelle internationale s'appliquent à la Forêt Modèle ou sont d'intérêt pour elle?
- Quels sont les contraintes ou les obstacles auxquels vous faites face pour développer et exploiter une Forêt Modèle efficace?
- Qu'attendez-vous de la participation des intervenants en ce qui concerne la Forêt Modèle?
- Qui travaille déjà dans les domaines d'intérêt pour la Forêt Modèle? Que font-ils? Sont-ils déjà actifs dans la Forêt Modèle ou peuvent-ils le devenir?
- Quel est le créneau ou le domaine d'expertise potentiel de la Forêt Modèle?
- Quel est l'horizon de votre stratégie? (Habituellement, l'horizon est de cinq ans)

**RÉSULTATS : Une liste des enjeux, des besoins et des défis critiques que vous et vos intervenants avez l'intention de relever**

## ÉTAPE 2 : ÉTABLIR SON ORIENTATION STRATÉGIQUE

En s'appuyant sur l'analyse stratégique, établissez un consensus sur la vision, la mission, les objectifs et les impacts prévus de la Forêt Modèle.

**Vision :** La vision devrait décrire en quoi la Forêt Modèle serait meilleure ou différente si l'on obtient les résultats attendus à long terme.

**Mission :** La mission devrait définir comment les intervenants entendent interagir pour réaliser la vision de la Forêt Modèle. La mission peut s'articuler autour de valeurs communes, par exemple :

1. Les priorités de base de la culture ou le mode de fonctionnement (p. ex., prise de décisions par consensus, vaste participation, transparence);
2. Les éléments du paysage qui sont importants pour chaque intervenant (p. ex., biodiversité, eau, produits forestiers non ligneux, productivité forestière, moyens de subsistance).

Le premier ensemble de valeurs peut aider à choisir une structure de gouvernance et un ensemble de principes de fonctionnement pour la Forêt Modèle. Le deuxième peut aider à cerner les enjeux et les défis, puis à les classer en ordre de priorité.

**Objectifs :** Les objectifs décrivent ce qui devrait être réalisé au cours de la période visée par le plan stratégique. Les objectifs devraient être limités en nombre (p. ex., de trois à sept) et devraient clairement appuyer les impacts attendus.

**Impacts :** Les impacts sont les changements durables découlant des activités, qui se déroulent à court, moyen et long terme et qui correspondent à la vision et aux objectifs de la Forêt Modèle.

Il sera peut-être utile de présenter les impacts prévus de la Forêt Modèle sous la forme d'un modèle logique, c'est-à-dire un diagramme illustrant les liens entre les programmes et les activités, les extrants, les résultats et les impacts prévus. Voir le chapitre 5 sur le suivi et l'évaluation des Forêts Modèles pour plus de détails.

**RÉSULTATS : Accord sur la vision, la mission, les objectifs et les impacts prévus de la Forêt Modèle.**

## ÉTAPE 3 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE

La structure de gouvernance de la Forêt Modèle permet la prise de décisions efficaces en mobilisant tous les intervenants. Les questions liées à la gouvernance des Forêts Modèles comprennent les suivantes:

- Quelle est la façon la plus efficace de faire participer les gens, d'entreprendre des activités et de réaliser vos orientations stratégiques?
- Avez-vous une structure organisationnelle transparente et responsable qui permet aux parties intéressées de participer pleinement et ouvertement?
- Votre structure de gouvernance comprend-elle des moyens efficaces de faire participer de nouveaux intervenants au fil du temps?
- Devrait-on modifier l'une ou l'autre de vos structures existantes? Des structures supplémentaires sont-elles nécessaires?

**En savoir plus :** *Chapitre 3 : Gouvernance des Forêts Modèles*

**RÉSULTATS : Détermination d'une structure de gouvernance responsable, transparente et efficace qui convient au contexte de la Forêt Modèle et qui respecte les lois de l'administration concernée.**

## ÉTAPE 4 : PROGRAMMES ET ACTIVITÉS

Un plan de travail décrit les secteurs de programme et les activités qui mèneront à la réalisation des orientations stratégiques tout au long de la vie de la Forêt Modèle. Posez-vous la question suivante : Que peut faire notre forêt modèle pour réaliser notre vision et obtenir des résultats à long terme? Quelles activités permettront d'atteindre cet objectif?

Le plan de travail devrait contenir les éléments suivants :

- Un aperçu de l'approche générale utilisée pour réaliser les orientations stratégiques;
- Une liste des secteurs et des activités de programme;
- La détermination des personnes qui participeront aux activités;
- Un aperçu des extrants des activités proposées;
- Un calendrier de mise en œuvre (tel un diagramme de Gantt).

Les secteurs de programme pourraient toucher : l'établissement et le maintien de partenariats; la recherche appliquée; la viabilité des collectivités et développement des moyens d'existence; les communications et la sensibilisation du public; le transfert de connaissances; le réseautage; le suivi et l'évaluation; et la gestion et l'administration.

**En savoir plus :** *Chapitre 4 : Plan de travail des forêts modèles*

**RÉSULTATS : Détermination des secteurs de programme et des types d'activités que la Forêt Modèle entreprendra pour réaliser ses orientations stratégiques et ententes à cet égard.**

## ÉTAPE 5 : RESSOURCES FINANCIÈRES

Il est recommandé de préparer un plan financier ou un budget pour déterminer les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie ainsi que les sources de financement. Un plan financier comprend deux volets principaux :

- Un total des dépenses prévues (c.-à-d. le coût des activités de la stratégie de mise en œuvre);
- Les sources de financement actuelles et éventuelles, ainsi que les contributions monétaires et en nature.

Souvent, les partenaires peuvent contribuer en fournissant du temps du personnel, des locaux à bureaux ou effectuer d'autres contributions non monétaires. Ces contributions en nature devraient faire l'objet d'un suivi, car elles constituent d'importantes sources de soutien pour la Forêt Modèle.

**RÉSULTATS : Détermination des ressources financières nécessaires pour réaliser les orientations stratégiques.**

## ÉTAPE 6 : SUIVI ET ÉVALUATION

Le suivi et l'évaluation (S et E) des plans et des activités de la Forêt Modèle aident à déterminer dans quelle mesure ils sont couronnés de succès et quels aspects du programme ou des activités pourraient devoir être ajustés de façon continue. La description de l'approche générale en matière de S et E devrait être incluse dans le plan stratégique. Les détails doivent être décrits dans un cadre de S et E.

**En savoir plus :** *Chapitre 5 : Suivi et évaluation*

## ÉTAPE 7 : COMMUNICATIONS ET PARTAGE DES CONNAISSANCES

Le partage des leçons apprises fait partie du sixième principe des Forêts Modèles. Qu'il s'agisse de communiquer les résultats à l'échelle locale entre les intervenants, aux gouvernements locaux ou nationaux, ou avec d'autres membres du RIFM, le partage d'expériences accélère la durabilité dans tous les paysages et augmente l'accès à des ressources nouvelles ou supplémentaires éventuelles. Pourtant, les communications et le partage des connaissances sont des éléments souvent négligés de la planification stratégique.

Pour communiquer efficacement, il est essentiel de comprendre qui il faut joindre, pourquoi, comment et à quelle fréquence. Les communications et le partage des connaissances doivent être décrits dans la stratégie en termes généraux. Les détails doivent être saisis dans un plan de communication et de partage des connaissances distinct qui est directement lié au plan stratégique de la Forêt Modèle et au programme de travail connexe.

**En savoir plus :** *Chapitre 6 : Communications de la Forêt Modèle*



Photo : Forêt Modèle d'Ifrane, Maroc

## ÉTAPE 8 : ÉTABLISSEMENT D'UN PLAN STRATÉGIQUE

Il est maintenant temps de regrouper toute cette information dans un seul document – un plan stratégique. Le plan stratégique répond aux questions suivantes : Où en sommes-nous? Quelles ressources avons-nous? Que voulons-nous accomplir? Comment y arriver? Un petit comité ou une personne peut préparer une ébauche à des fins d'examen. L'approbation est ensuite demandée et exigée par le groupe d'intervenants élargi. Une fois approuvé, le plan stratégique de la Forêt Modèle devrait être communiqué au Secrétariat du RIFM.

Aperçu général d'un plan stratégique de Forêt Modèle :

### 1. Description de la zone de la Forêt Modèle

- Carte de la Forêt Modèle;
- La taille de la Forêt Modèle, y compris la justification de la limite choisie;
- Renseignements biophysiques, comme les types de terres, les aires et l'eau;
- Descriptions des principales utilisations des terres comme les ressources forestières (écosystèmes, espèces, PFNL, etc.), l'agriculture et l'exploitation minière;
- Modalités de tenure;
- Aires de conservation et protégées;
- Collectivités, caractéristiques socioéconomiques et dépendances économiques, renseignements culturels et historiques importants.

### 2. Enjeux, défis et besoins des intervenants

Décrivez brièvement les enjeux, les défis et les besoins critiques cernés au cours de l'analyse stratégique et donnez un aperçu de la façon dont ces enjeux ont été choisis et des raisons pour lesquelles ils l'ont été.

### 3. Historique du développement des Forêts Modèles

S'il y a lieu, incluez de l'information et des analyses sur les impacts, les réussites, les leçons apprises et les défis passés de la Forêt Modèle, pour montrer comment on entend aller de l'avant en s'appuyant sur les activités passées.

### 4. Orientations stratégiques

Décrivez les orientations stratégiques sur lesquelles les intervenants se sont entendus : vision/mission, objectifs, impacts prévus et modèle logique.

### 5. Gouvernance et administration

Décrivez la structure de gouvernance et d'administration définie pour appuyer le groupe d'intervenants, c'est-à-dire la structure organisationnelle, les principes de fonctionnement, les processus décisionnels, les rôles et responsabilités et d'autres préoccupations administratives.

### 6. Plan de travail

Décrivez les programmes et les activités que la Forêt Modèle entreprendra pour réaliser sa vision, ses objectifs et ses impacts prévus.

### 7. Plan financier

Préparez un plan financier détaillé pour la période du plan stratégique (p. ex., 5 ans) qui décrit les prévisions de dépenses et les sources de financement.

### 8. Suivi et évaluation

Décrivez en termes généraux comment savoir que le projet est sur la bonne voie/a réussi ou non. Les partenaires devraient préparer un cadre de suivi et d'évaluation distinct et détaillé.

### 9. Communications et partage des connaissances

Les communications et le partage des connaissances devraient être inclus comme une activité de la Forêt Modèle. Les partenaires devraient par la suite élaborer un plan de communication détaillé qui est directement lié à la stratégie et au programme de travail de la Forêt Modèle.

### 10. Autre

Il peut être de mise d'inclure une page de signature indiquant les engagements des intervenants, un sommaire et tout renseignement supplémentaire dans les annexes, comme les lettres de soutien ou de financement.

## RÉSULTAT : Un plan stratégique définitif pour la Forêt Modèle.

**REMARQUE :** *Le Secrétariat du Réseau international de Forêts Modèles et les réseaux régionaux de Forêts Modèles possèdent une expérience considérable en matière d'examen des plans stratégiques et peuvent offrir des conseils judicieux sur leur contenu, leur structure et plus encore. Communiquez avec nous pour obtenir de l'aide.*



Photo : Forêt Modèle River Mirna Basin, Croatie

**SUIVANT :**  
**CHAPITRE 3 :**  
**GOVERNANCE DES**  
**FORÊTS MODÈLES**



Réseau  
International de  
**Forêts Modèles**