



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 5

SUIVI ET ÉVALUATION DES FORÊTS MODÈLES

AUSSI DISPONIBLE

CHAPITRE 1 : CRÉATION D'UNE FORÊT MODÈLE

CHAPITRE 2 : PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES FORÊTS MODÈLES

CHAPITRE 3 : GOUVERNANCE DES FORÊTS MODÈLES

CHAPITRE 4 : PLANIFICATION DES TRAVAUX DES FORÊTS MODÈLES

CHAPITRE 6 : COMMUNICATIONS DES FORÊTS MODÈLES

CHAPITRE 5

SUIVI ET ÉVALUATION DES FORÊTS MODÈLES

Le Suivi et l'évaluation (S et E) des plans et des activités de la Forêt Modèle aident à évaluer le succès et à souligner les aspects d'un programme, d'un projet ou d'une activité qui pourraient devoir être ajustés à l'avenir.

- Le suivi est l'étude continue de la mise en œuvre et du rendement des programmes ou des projets et répond à la question « Qu'est-ce qui se passe? »
- L'évaluation est l'étude périodique de la pertinence, de la rentabilité et de la durabilité d'un programme ou d'un projet, et elle répond à la question « Ce qui devait se produire s'est-il réellement produit et pourquoi? »

Ces deux processus de S et E sont importants pour obtenir une image complète de la réussite de la Forêt Modèle – et leur utilisation aidera à concevoir et à mettre en œuvre de meilleurs projets, à améliorer la responsabilisation, à accroître la capacité de démontrer les progrès et à réaliser des économies financières directes pour la Forêt Modèle.



Photo : Forêt Modèle Montagne Fiorentina, Italie

Pour commencer, élaborer un cadre de S et E qui aidera à :

- déterminer comment mesurer les impacts;
- élaborer une stratégie de suivi des progrès;
- apprendre et apporter des modifications aux programmes de façon continue;
- cerner les besoins en matière d'évaluation pendant la durée de vie de la Forêt Modèle;
- appuyer la production de rapports et la communication des impacts.

Un cadre type de S et E comprend quatre composantes principales :

1. Modèle logique – Illustration de la façon dont les activités proposées devraient contribuer à l'atteinte des résultats de la Forêt Modèle et des impacts à court, moyen et long terme.
2. Stratégie de suivi des impacts – Un plan pour la mesure continue du rendement en déterminant les cibles et les indicateurs des impacts.
3. Stratégie d'évaluation – Plan d'évaluation du rendement de la Forêt Modèle.
4. Rapport d'étape – Un processus pour guider le partage des résultats de la Forêt Modèle.

Consultez et téléchargez les modèles du cadre de suivi et d'évaluation à partir de Google Drive

1. MODÈLE LOGIQUE

Un modèle logique sert de « feuille de route », montrant la séquence des résultats et des impacts qui devraient découler logiquement des activités de la Forêt Modèle.

Gabarit du modèle logique de la Trousse des Forêts Modèles

1.1. Énumérez d'abord les secteurs de programme (et les activités) que la Forêt Modèle entreprendra, comme défini dans le Plan stratégique, en fournissant suffisamment d'information pour donner un aperçu des principales composantes du programme – la planification détaillée du projet n'est pas nécessaire. En voici quelques exemples : la science et la recherche, les communications et la sensibilisation du public, le renforcement des capacités et la formation, et la gestion.

1.2. Déterminez ensuite les extrants associés à chacun des secteurs de programme. Les extrants sont la gamme de biens, de services ou de produits tangibles qui seront générés par un projet ou une activité. Il peut y en avoir plus d'un par secteur de programme. Ces extrants sont la preuve qu'un projet ou une activité a été exécuté. Exemples : outils, ateliers, conférences, guides de terrain, manuels, sites Web, rapports de recherche, etc.

1.3. Quels seront les résultats des activités liées à la Forêt Modèle? Il s'agit des effets directs qui devraient découler du projet ou de l'activité et qui devraient être sous le contrôle de la Forêt Modèle. Un mot d'action, ou un qualificatif, est habituellement associé aux résultats, par exemple : meilleure compréhension du concept de Forêt Modèle; disponibilité accrue des connaissances et des outils pour les propriétaires fonciers et les décideurs locaux.

1.4. Enfin, les impacts sont les résultats de développement de la Forêt Modèle; c'est-à-dire les changements réels et durables qui découlent des résultats obtenus en réalisant les projets et les activités. Par exemple : une collaboration accrue entre les partenaires sur des projets de la Forêt Modèle; l'adoption et l'utilisation de produits, d'outils, de données et de processus de la Forêt Modèle au-delà de ses frontières; l'amélioration de la capacité des collectivités à gérer les ressources forestières locales; la réduction des taux de déforestation.

- Les impacts à court terme seraient observés dans les 1 à 2 ans suivant la fin d'une activité et s'étendraient aux bénéficiaires cibles de la Forêt Modèle.
- Les impacts à moyen terme se feraient sentir dans les 2 à 5 ans suivant l'achèvement d'une activité et s'étendraient à la Forêt Modèle et à la région environnante.
- Les impacts à long terme (5 ans et plus) vont au-delà de la durée d'une activité ou d'un projet et sont amplifiés dans la société en général. Ils doivent refléter les objectifs généraux de la Forêt Modèle.

Un modèle logique est habituellement présenté en colonnes, sous forme d'organigramme qui montre les liens entre les secteurs de programme et les impacts. Voyez le gabarit pour quelques idées.



Photo : Forêt Modèle Czech Republic, République tchèque

2. STRATÉGIE DE SUIVI DES IMPACTS

Le suivi des impacts fournit les connaissances nécessaires pour gérer de façon efficace et efficiente les projets et activités des Forêts Modèles de façon continue. Cela peut donner l'assurance que les impacts se produisent comme prévu ou peut servir d'avertissement précoce que les impacts prévus ne se produiront pas (et pourrait mener à une décision de mener des recherches supplémentaires, par exemple au moyen d'une évaluation, pour en déterminer les causes).

Gabarit du modèle logique de la Trousse des Forêts Modèles

2.1. Énumérez d'abord les extrants, les résultats et les impacts du modèle logique sous forme d'éléments, puis identifiez les indicateurs d'impact en déterminant l'information ou les données nécessaires pour évaluer si chaque extrant a été produit ou si chaque résultat ou impact a été produit.

Au niveau des extrants, les indicateurs peuvent mesurer la quantité ou la qualité des biens et services créés ou fournis par les projets (p. ex., nombre de personnes formées, opinions des enseignants sur les installations de formation fournies, nombre d'installations en état d'exploitation). Un indicateur au niveau du résultat ou de l'impact mesurerait le changement (en quantité ou qualité) résultant des biens et services produits par les projets. Par exemple :

- Si un résultat est un « atelier sur l'amélioration de la production de pousses de bambou », un indicateur pourrait être le nombre de petits exploitants qui ont été formés aux techniques améliorées de production de pousses de bambou.
- Si un impact à court terme est « l'augmentation de la production moyenne annuelle de pousses de bambou des petits exploitants », un indicateur pourrait être la « production annuelle moyenne de pousses de bambou ».

Les indicateurs devraient, dans la mesure du possible, mesurer l'impact d'une situation plutôt que les intrants. Par exemple, le taux d'alphabétisation des femmes est une meilleure mesure de la situation scolaire des femmes que le taux d'inscription des femmes parce que la littératie mesure l'effet découlant d'un changement des taux d'inscription.

Remarque : Les indicateurs d'impact devraient être conçus de façon à mesurer les avantages et les effets néfastes sur les hommes et les femmes séparément, le cas échéant.

2.2. Ensuite, déterminez les cibles ou les valeurs seuils qui peuvent aider à différencier les progrès acceptables des progrès inacceptables. Les cibles sont des niveaux quantifiables de l'indicateur que les intervenants de la Forêt Modèle veulent atteindre dans un délai donné. Les cibles rendent les buts concrets et permettent de comparer le rendement réel et les progrès réalisés avec le temps.

Pour établir une bonne cible, plusieurs éléments d'information sont requis, notamment : l'indicateur d'impact, le groupe cible (pour qui), la quantité (combien), la qualité (dans quelle mesure), l'échéancier (avant quand), l'emplacement (où) et le niveau de référence (depuis quand et quel niveau). Par exemple :

- Indicateur d'impact : production annuelle moyenne de pousses de bambou par les petits propriétaires fonciers.
- Groupe cible : hommes et femmes propriétaires fonciers (cultivant 2 hectares ou moins).
- Quantité : 500 petits propriétaires fonciers augmentent leur production annuelle moyenne de 50 %.
- Qualité : maintenir la même qualité de récolte que le niveau de référence.
- Délai : d'ici septembre 2020.
- Emplacement : dans la Forêt Modèle.
- Base de référence : données de référence de 2018.

Dans la Forêt Modèle, 500 propriétaires fonciers de sexe masculin et féminin (cultivant 2 hectares ou moins) augmentent leur production annuelle moyenne de pousses de bambou de 50 % d'ici septembre 2020, maintenant la même qualité de récolte qu'en 2018.

2.3. Enfin, décrivez un plan réaliste de collecte des données pour éclairer le processus de suivi. Répondez aux questions suivantes :

- Quelles sont les sources les plus appropriées? Par exemple, qui devrait être interviewé? Quels documents devraient être examinés? Une organisation recueille-t-elle déjà des renseignements appropriés?
- Quelles méthodes de collecte de données devrait-on utiliser? p. ex., enquêtes-échantillons, dossiers administratifs, statistiques nationales, ateliers ou groupes de discussion, observation, etc.
- Qui est responsable de la collecte de données? p. ex., personnel, superviseurs, évaluateur indépendant, partenaires de la Forêt Modèle, etc.
- Quels devraient être le moment et la fréquence de la collecte de données? p. ex., au début, mensuellement, annuellement, selon les cycles de culture saisonniers, pendant une évaluation, etc.
- Quels sont les coûts estimatifs de la collecte de données?
- Y a-t-il des facteurs de risque à prendre en considération?

Consignez tous ces détails dans un tableau de stratégie de suivi des impacts pour faciliter l'organisation des réponses. Voyez le gabarit pour quelques idées.

3. STRATÉGIE D'ÉVALUATION

L'évaluation offre une occasion périodique de faire un examen approfondi de l'état de la Forêt Modèle et de ses réalisations au cours d'une période donnée.

Les évaluations ont habituellement lieu à deux moments :

- Relativement tôt dans la vie d'une Forêt Modèle (p. ex., dans les deux ou trois premières années). L'accent est mis sur l'examen de la façon dont la Forêt Modèle est mise en œuvre, si des ajustements sont nécessaires et si des progrès sont réalisés en vue de la production des impacts (ce qu'on appelle des évaluations formatives).
- Une fois qu'une Forêt Modèle est en place depuis assez longtemps pour que certains impacts puissent être produits (p. ex., dans les cinq ans). L'accent est mis sur la mesure dans laquelle ces impacts ont été produits et sur la contribution de la Forêt Modèle à la production de ceux-ci (ce qu'on appelle des évaluations sommatives).

Les évaluations formatives sont axées sur l'amélioration de la Forêt Modèle et la rétroaction sur le travail en cours afin d'accroître la probabilité de réalisation des objectifs. Les évaluations sommatives portent sur le niveau de réalisation des impacts dans le cadre d'un projet ou d'un programme qui prend fin.

Que l'évaluation soit formative ou sommative, il est impératif d'avoir une stratégie d'évaluation.



Photo : Forêt Modèle d'Ifrane, Maroc

Gabarit du cadre d'évaluation et de suivi de la Trousse des Forêts Modèles

3.1. La première étape de l'élaboration d'une stratégie d'évaluation consiste à cerner les enjeux et les questions connexes qui doivent être abordés au cours de l'évaluation.

Il y a quatre éléments à prendre en considération :

- **Pertinence** – Mesure dans laquelle la Forêt Modèle répond aux besoins existants et maintient les principes fondamentaux d'une Forêt Modèle. Par exemple, la Forêt Modèle fournit-elle aux publics cibles désignés les outils et les renseignements dont ils ont besoin pour mettre en œuvre les principes de gestion forestière durable? La Forêt Modèle répond-elle de façon réaliste à un besoin réel? La Forêt Modèle fonctionne-t-elle dans le cadre de sa mission ou de son mandat?
- **Succès** – Mesure dans laquelle la Forêt Modèle atteint ses objectifs. Par exemple, la Forêt Modèle est-elle efficace pour produire les résultats et les impacts prévus, dans les limites du budget et sans générer d'effets indésirables? La Forêt Modèle progresse-t-elle vers la production d'impacts à long terme?
- **Rentabilité** – Mesure dans laquelle les impacts sont réalisés de façon efficiente et efficace. Par exemple, les moyens les plus appropriés et les plus efficaces sont-ils utilisés pour obtenir des résultats par rapport aux autres méthodes de conception et d'exécution?
- **Durabilité** – Mesure dans laquelle les projets, les extrants, les résultats et les impacts se poursuivront après la fin du soutien externe. Par exemple, la Forêt Modèle a-t-elle mis en œuvre des mécanismes pour s'assurer que les compétences, les connaissances et la capacité persisteront après la fin d'une activité ou la fin du financement?

3.2. Déterminez ensuite les exigences en matière de données qui doivent être recueillies pour répondre à chaque question d'évaluation. Il est important de déterminer les besoins en données qui reposent sur la collecte initiale ou continue de l'information, afin de s'assurer que les données nécessaires soient disponibles au moment de l'évaluation.

3.3. Enfin, décrivez un plan réaliste de collecte de données nécessaire pour éclairer le processus d'évaluation. Questions à prendre en considération :

- Quelles sont les sources de données les plus appropriées? Par exemple, qui devrait être interviewé? Quels documents devraient être examinés? Une organisation recueille-t-elle déjà des renseignements appropriés?
- Quelles méthodes de collecte de données devrait-on utiliser? p. ex., enquêtes-échantillons, dossiers administratifs, statistiques nationales, ateliers ou groupes de discussion, observation, etc.
- Qui est responsable de la collecte de données? p. ex., personnel, superviseurs, évaluateur indépendant, partenaires de la Forêt Modèle, etc.
- Quels devraient être le moment et la fréquence de la collecte de données? p. ex., mensuellement, annuellement, selon les cycles de culture saisonniers, pendant une évaluation, etc.
- Quels sont les coûts estimatifs de la collecte de données?

Consignez tous ces détails dans un tableau de stratégie d'évaluation pour faciliter l'organisation des réponses. Voyez le gabarit pour quelques idées.

4. RAPPORTS D'ÉTAPE

Les rapports d'étape alimentent les plans et les activités de communication et de sensibilisation de la Forêt Modèle, en veillant à ce que les publics cibles reçoivent des mises à jour sur les impacts en temps opportun et de façon appropriée. La production de rapports sur les impacts et les résultats aide à évaluer où l'on en est par rapport à ce qui avait été prévu, et il s'agit d'un outil pour stimuler la discussion entre les intervenants de la Forêt Modèle.

Un aspect important des rapports d'étape est la rétroaction des messages clés du processus de gestion de la Forêt Modèle, ce qui permet l'amélioration continue de la gestion et de l'administration de la Forêt Modèle et la production des impacts indiqués.

Un tableau de rapports d'étape peut vous aider à recueillir l'information nécessaire pour ces activités.

Gabarit de rapport d'étape de la Trousse des Forêts Modèles

4.1. Énumérez d'abord les éléments, ainsi que les indicateurs d'impact et cibles connexes, tel qu'ils ont été élaborés dans la Stratégie de suivi des impacts. Pour chaque élément, recueillez et ajoutez les renseignements suivants :

- Activités terminées – Un aperçu des activités réelles qui ont été entreprises et de la date à laquelle elles ont été achevées. Les activités réalisées ne sont pas des impacts; elles sont mises en évidence pour illustrer ce que la Forêt Modèle a fait, et non ce qu'elle a accompli.
- Réalisations – Impacts consignés à partir de la collecte de données pendant le suivi continu des impacts. Il s'agit de la colonne clé du résumé du rapport d'impact. Quels sont les changements observés?
- Analyse des impacts – Aperçu des impacts des réalisations consignées pour la Forêt Modèle, ses bénéficiaires, ses partenaires, etc. A-t-on relevé d'autres impacts imprévus?

4.2. Produisez un texte descriptif qui accompagnera le tableau du rapport d'étape. Envisagez notamment d'inclure :

- L'identification et l'analyse des principaux facteurs, enjeux ou défis ayant une incidence sur l'atteinte des résultats;
- Le point sur les contributions financières et en nature des participants et donateurs de la Forêt Modèle;

- La mise à jour des risques cernés et des plans d'atténuation;
- La détermination des risques nouveaux et émergents qui ont une incidence ou qui pourraient avoir une incidence sur l'atteinte des résultats;
- L'information sur les modifications requises aux projets et l'affectation des ressources connexes;
- Les leçons apprises (par exemple, sur la réalisation et la rentabilité des impacts, la pertinence des résultats, les partenariats, les ressources financières et humaines, et les mesures éclairées et opportunes);
- Les mesures recommandées;
- Le degré de durabilité des impacts sur une certaine période.

Le suivi et l'évaluation ne devraient pas être des activités techniques autonomes. Elles devraient être étroitement liées aux processus décisionnels à tous les niveaux et fournir une rétroaction aux gestionnaires, aux partenaires de la Forêt Modèle et à d'autres intervenants sur, entre autres, le rendement des politiques et des programmes existants.

L'information affichée ici n'est qu'un point de départ. De nombreuses ressources de suivi et d'évaluation sont disponibles en ligne et des professionnels spécialisés peuvent aider à planifier en fonction des besoins et des priorités de la Forêt Modèle.

SUIVANT : CHAPITRE 6 : COMMUNICATIONS DES FORÊTS MODÈLES

