

Public Forestry Institutions

Basic knowledge

Institutions forestières publiques contribue aux ODD:



Institutions forestières publiques contribue aux ODD:

15 VIE
TERRESTRE



16 PAIX, JUSTICE
ET INSTITUTIONS
EFFICACES



17 PARTENARIATS
POUR
LA RÉALISATION
DES OBJECTIFS





L'objectif de ce module est de doter les gestionnaires forestiers, les facilitateurs et les décideurs des outils de base leur permettant d'évaluer les institutions forestières publiques, de soutenir les processus de changement et de mesurer les changements organisationnels. Le module fournit des informations, des directives et des exemples d'outils aptes à évaluer et renforcer les institutions forestières publiques pour qu'elles puissent remplir leurs fonctions plus efficacement.



L'objectif de ce module est de doter les gestionnaires forestiers, les facilitateurs et les décideurs des outils de base leur permettant d'évaluer les institutions forestières publiques, de soutenir les processus de changement et de mesurer les changements organisationnels. Le module fournit des informations, des directives et des exemples d'outils aptes à évaluer et renforcer les institutions forestières publiques pour qu'elles puissent remplir leurs fonctions plus efficacement.

En quoi consistent les institutions forestières?

Des institutions efficaces sont essentielles pour améliorer la gestion et la mise en valeur des forêts. Ce sont des organisations publiques ou privées, ou encore des sociétés mixtes qui opèrent aux niveaux local, sous-national, national ou international et ont pour objectif de promouvoir les intérêts publics ou privés dans le secteur forestier. Les institutions forestières comprennent les types d'institutions suivantes :

- des organismes et entreprises forestiers publics ;
- d'autres ministères et organismes publics (s'occupant de l'environnement, de l'énergie et de l'eau, par exemple) ;
- des instituts d'éducation, de formation et de recherche ;
- des organisations du secteur privé (associations de producteurs, par exemple) ;
- des organisations de la société civile ;
- le secteur informel ;
- des organisations et initiatives internationales.

Les institutions forestières peuvent varier considérablement selon qu'elles sont publiques ou privées, en fonction de leurs objectifs et défis et dans la mesure où elles reposent sur les forces du marché. Ainsi, les petits propriétaires forestiers peuvent s'organiser en associations de producteurs forestiers pour améliorer leur accès aux marchés, à la technologie, aux ressources et aux processus stratégiques, surmontant ainsi certains problèmes économiques dus à leur petite taille. Les associations de producteurs forestiers sont un exemple d'institution forestière privée ; elles peuvent contribuer aux objectifs sociaux et économiques de leurs membres et les aider aussi à améliorer leurs pratiques de gestion forestière.

En quoi consistent les institutions forestières?

Des institutions efficaces sont essentielles pour améliorer la gestion et la mise en valeur des forêts. Ce sont des organisations publiques ou privées, ou encore des sociétés mixtes qui opèrent aux niveaux local, sous-national, national ou international et ont pour objectif de promouvoir les intérêts publics ou privés dans le secteur forestier. Les institutions forestières comprennent les types d'institutions suivantes :

- des organismes et entreprises forestiers publics ;
- d'autres ministères et organismes publics (s'occupant de l'environnement, de l'énergie et de l'eau, par exemple) ;
- des instituts d'éducation, de formation et de recherche ;
- des organisations du secteur privé (associations de producteurs, par exemple) ;
- des organisations de la société civile ;
- le secteur informel ;
- des organisations et initiatives internationales.

Les institutions forestières peuvent varier considérablement selon qu'elles sont publiques ou privées, en fonction de leurs objectifs et défis et dans la mesure où elles reposent sur les forces du marché. Ainsi, les petits propriétaires forestiers peuvent s'organiser en associations de producteurs forestiers pour améliorer leur accès aux marchés, à la technologie, aux ressources et aux processus stratégiques, surmontant ainsi certains problèmes économiques dus à leur petite taille. Les associations de producteurs forestiers sont un exemple d'institution forestière privée ; elles peuvent contribuer aux objectifs sociaux et économiques de leurs membres et les aider aussi à améliorer leurs pratiques de gestion forestière.

Les institutions forestières publiques

Par ailleurs, les institutions publiques ont pour mandat de maintenir et d'améliorer les valeurs publiques procurées par les forêts et leur durabilité. Leurs fonctions (décrites dans l'encadré 1) comprennent normalement la réglementation (réglementer l'utilisation des forêts publiques grâce à la mise en application des lois et la taxation, par exemple), la gestion (planifier, inventorier et cartographier, par exemple) et la facilitation (fournir des services de vulgarisation et des directives, et superviser la gestion des forêts, par exemple). Les institutions publiques peuvent aussi mener des recherches et dispenser des formations, créant ainsi des connaissances et formant ainsi du personnel qualifié pour la mise en œuvre de la gestion durable des forêts (GDF).

À l'échelle mondiale, 80 pour cent environ des forêts font partie du domaine public et, de ce point de vue, les institutions forestières publiques jouent un rôle fondamental dans la promotion de la GDF. Même lorsque les terres forestières publiques sont attribuées à des entreprises privées ou des communautés (par le biais de concessions, par exemple), les organismes publics continuent à jouer un rôle clé, notamment dans la préparation, la passation et l'exécution de contrats, la fourniture d'informations et le règlement des différends.

L'importance d'institutions forestières publiques performantes pour la GDF

De nombreux pays doivent relever des défis considérables dans la mise en pratique de leurs politiques et législation forestières (y compris

pour améliorer la GDF). Ces problèmes peuvent être attribués à la limitation des connaissances, des capacités et des ressources dont disposent les institutions forestières publiques, ainsi que de l'insuffisance des instruments de politique et des arrangements institutionnels. Le manque de capacités peut signifier que les utilisateurs forestiers reçoivent une orientation inadéquate, que des activités illégales continuent à être menées dans les forêts, que les décisions forestières sont prises en l'absence d'informations à jour et précises et que les intérêts conflictuels ne sont pas réglés de façon impartiale. Des institutions publiques faibles, non seulement mettent en péril l'application efficace des politiques, mais compromettent aussi la réalisation ou la durabilité des projets. Pour une bonne gouvernance forestière, des institutions forestières performantes sont donc essentielles.

Encadré 1: Fonctions des institutions forestières publiques

Fonctions de réglementation

- Élaborer, appliquer et surveiller les politiques, la législation et les réglementations forestières.
- Réglementer l'utilisation des forêts publiques, communautaires et privées (observation des lois, taxation, enchères et émission de permis, par exemple).
- Contribuer aux processus forestiers internationaux

Fonctions de planification et de gestion des forêts

- Gérer des forêts publiques, y compris la planification, le maintien de l'ordre, l'inventaire et la cartographie, et les opérations sylvicoles, comme le boisement/reboisement, l'exploitation et la protection des forêts contre les incendies, les ravageurs et les maladies.
- Appuyer et approuver la planification et la mise en œuvre de la gestion dans les forêts privées.
- Surveiller et communiquer des indicateurs forestiers clés (superficie forestière, volumes et possibilités de coupe annuelle, par exemple) et fournir des informations au gouvernement, aux organes législatifs, aux organisations internationales et au grand public.

Fonctions de facilitation

- Coordonner et faciliter les partenariats avec d'autres secteurs et parties prenantes, équilibrant les intérêts sectoriels.
- Appuyer les communautés locales et le secteur privé dans la gestion des forêts et des arbres, y compris par la fourniture d'informations et d'assistance technique.
- Appuyer les utilisateurs des forêts en dispensant enseignements et formation, et renforcer la base des connaissances

Modules associés

- [Développement des entreprises forestières](#)
- [Politiques forestières](#)

Les institutions forestières publiques

Par ailleurs, les institutions publiques ont pour mandat de maintenir et d'améliorer les valeurs publiques procurées par les forêts et leur

durabilité. Leurs fonctions (décrites dans l'encadré 1) comprennent normalement la réglementation (réglementer l'utilisation des forêts publiques grâce à la mise en application des lois et la taxation, par exemple), la gestion (planifier, inventorier et cartographier, par exemple) et la facilitation (fournir des services de vulgarisation et des directives, et superviser la gestion des forêts, par exemple). Les institutions publiques peuvent aussi mener des recherches et dispenser des formations, créant ainsi des connaissances et formant ainsi du personnel qualifié pour la mise en œuvre de la gestion durable des forêts (GDF).

À l'échelle mondiale, 80 pour cent environ des forêts font partie du domaine public et, de ce point de vue, les institutions forestières publiques jouent un rôle fondamental dans la promotion de la GDF. Même lorsque les terres forestières publiques sont attribuées à des entreprises privées ou des communautés (par le biais de concessions, par exemple), les organismes publics continuent à jouer un rôle clé, notamment dans la préparation, la passation et l'exécution de contrats, la fourniture d'informations et le règlement des différends.

L'importance d'institutions forestières publiques performantes pour la GDF

De nombreux pays doivent relever des défis considérables dans la mise en pratique de leurs politiques et législation forestières (y compris pour améliorer la GDF). Ces problèmes peuvent être attribués à la limitation des connaissances, des capacités et des ressources dont disposent les institutions forestières publiques, ainsi que de l'insuffisance des instruments de politique et des arrangements institutionnels. Le manque de capacités peut signifier que les utilisateurs forestiers reçoivent une orientation inadéquate, que des activités illégales continuent à être menées dans les forêts, que les décisions forestières sont prises en l'absence d'informations à jour et précises et que les intérêts conflictuels ne sont pas réglés de façon impartiale. Des institutions publiques faibles, non seulement mettent en péril l'application efficace des politiques, mais compromettent aussi la réalisation ou la durabilité des projets. Pour une bonne gouvernance forestière, des institutions forestières performantes sont donc essentielles.

Encadré 1: Fonctions des institutions forestières publiques

Fonctions de réglementation

- Élaborer, appliquer et surveiller les politiques, la législation et les réglementations forestières.
- Réglementer l'utilisation des forêts publiques, communautaires et privées (observation des lois, taxation, enchères et émission de permis, par exemple).
- Contribuer aux processus forestiers internationaux

Fonctions de planification et de gestion des forêts

- Gérer des forêts publiques, y compris la planification, le maintien de l'ordre, l'inventaire et la cartographie, et les opérations sylvicoles, comme le boisement/reboisement, l'exploitation et la protection des forêts contre les incendies, les ravageurs et les maladies.
- Appuyer et approuver la planification et la mise en œuvre de la gestion dans les forêts privées.
- Surveiller et communiquer des indicateurs forestiers clés (superficie forestière, volumes et possibilités de coupe annuelle, par exemple) et fournir des informations au gouvernement, aux organes législatifs, aux organisations internationales et au grand public.

Fonctions de facilitation

- Coordonner et faciliter les partenariats avec d'autres secteurs et parties prenantes, équilibrant les intérêts sectoriels.
- Appuyer les communautés locales et le secteur privé dans la gestion des forêts et des arbres, y compris par la fourniture d'informations et d'assistance technique.
- Appuyer les utilisateurs des forêts en dispensant enseignements et formation, et renforcer la base des connaissances

Modules associés

- [Développement des entreprises forestières](#)
- [Politiques forestières](#)

In more depth

Caractéristiques des institutions forestières publiques performantes

Les institutions forestières publiques qui contribuent aux changements des politiques et de la législation, et parviennent à s'y adapter, partagent un certain nombre de caractéristiques, parmi lesquelles :

1. Investir dans la création **de compétences de gestion stratégiques** comme la communication, la facilitation, les prises de décisions multi-acteurs, les approches participatives, la gestion des conflits, le service public, la direction et la gestion. Les compétences de gestion stratégiques sont fondamentales pour le succès des institutions forestières publiques modernes car les décisions sur les politiques forestières sont prises de plus en plus en collaboration avec des acteurs multiples et variés ; les compétences de gestion stratégiques permettent aux institutions de multiplier les ressources et capacités des parties prenantes aux fins de réaliser des objectifs partagés. Ces compétences peuvent s'appliquer aussi à la revitalisation des services de vulgarisation technique pour aider les utilisateurs forestiers à fournir durablement des produits forestiers et des services environnementaux.
2. **Adopter des approches de plus en plus ciblées sur l'obtention de résultats**, y compris en les mesurant par le biais de systèmes de suivi et d'évaluation efficaces. Cibler les résultats permet de traduire la mission et la vision de l'institution en faits concrets spécifiques, mesurables, réalisables et d'une durée établie. Cette approche orientée sur les résultats permet aussi d'identifier les moyens les plus efficaces de fournir des services en déléguant ou transférant, par exemple, les responsabilités à des niveaux décentralisés ou à d'autres parties prenantes, et en maintenant souples les modes de mise en œuvre. La mesure des résultats donne aussi des informations sur les structures organisationnelles et les priorités de développement de capacités, et oriente les stratégies et efforts de mobilisation des ressources. Les pays peuvent améliorer leur ciblage des résultats par des approches axées sur la performance de la gestion (comme la gestion basée sur les résultats) et en adoptant un nombre limité de priorités.
3. Identifier les moyens de **contribuer à des objectifs de développement élargis**. Les institutions forestières performantes observent comment l'administration forestière s'inscrit dans un tableau élargi, adoptent une vision à plus long terme (en évitant ainsi de devoir épuiser constamment leurs énergies à faire face à des « situations d'urgence ») et considèrent leur travail comme un service en faveur d'autres parties prenantes. Les efforts déployés récemment pour intégrer les objectifs de développement nationaux dans les politiques forestières et leur mise en application vont dans ce sens.
4. Améliorer les **connaissances et compétences techniques** de leurs personnels pour les aider à cibler les résultats, gérer les informations et les personnes plus efficacement, et contribuer à des objectifs de développement élargis. Les domaines où de nouvelles connaissances et compétences sont nécessaires comprennent le changement climatique, la légalité et la vérification du bois, l'analyse financière et économique, la foresterie communautaire et l'emploi de la technologie de l'information pour améliorer l'efficacité et la transparence.

Évaluation et renforcement des institutions forestières publiques

Sur la base de l'expérience de la FAO dans un certain nombre de pays, les administrations forestières publiques pourraient souhaiter tenir compte des mesures interconnectées en entreprenant un processus d'ajustement et de renforcement pour répondre aux nouvelles exigences et ambitions de la société. Ces mesures pourraient être les suivantes :

Caractéristiques des institutions forestières publiques performantes

Les institutions forestières publiques qui contribuent aux changements des politiques et de la législation, et parviennent à s'y adapter, partagent un certain nombre de caractéristiques, parmi lesquelles :

1. Investir dans la création **de compétences de gestion stratégiques** comme la communication, la facilitation, les prises de décisions multi-acteurs, les approches participatives, la gestion des conflits, le service public, la direction et la gestion. Les compétences de gestion stratégiques sont fondamentales pour le succès des institutions forestières publiques modernes car les décisions sur les politiques forestières sont prises de plus en plus en collaboration avec des acteurs multiples et variés ; les compétences de gestion stratégiques permettent aux institutions de multiplier les ressources et capacités des parties prenantes aux fins de réaliser des objectifs partagés. Ces compétences peuvent s'appliquer aussi à la revitalisation des services de vulgarisation technique pour aider les utilisateurs forestiers à fournir durablement des produits forestiers et des services environnementaux.
2. **Adopter des approches de plus en plus ciblées sur l'obtention de résultats**, y compris en les mesurant par le biais de systèmes de suivi et d'évaluation efficaces. Cibler les résultats permet de traduire la mission et la vision de l'institution en faits concrets spécifiques, mesurables, réalisables et d'une durée établie. Cette approche orientée sur les résultats permet aussi

d'identifier les moyens les plus efficaces de fournir des services en déléguant ou transférant, par exemple, les responsabilités à des niveaux décentralisés ou à d'autres parties prenantes, et en maintenant souples les modes de mise en œuvre. La mesure des résultats donne aussi des informations sur les structures organisationnelles et les priorités de développement de capacités, et oriente les stratégies et efforts de mobilisation des ressources. Les pays peuvent améliorer leur ciblage des résultats par des approches axées sur la performance de la gestion (comme la gestion basée sur les résultats) et en adoptant un nombre limité de priorités.

3. Identifier les moyens de **contribuer à des objectifs de développement élargis**. Les institutions forestières performantes observent comment l'administration forestière s'inscrit dans un tableau élargi, adoptent une vision à plus long terme (en évitant ainsi de devoir épuiser constamment leurs énergies à faire face à des « situations d'urgence ») et considèrent leur travail comme un service en faveur d'autres parties prenantes. Les efforts déployés récemment pour intégrer les objectifs de développement nationaux dans les politiques forestières et leur mise en application vont dans ce sens.
4. Améliorer les **connaissances et compétences techniques** de leurs personnels pour les aider à cibler les résultats, gérer les informations et les personnes plus efficacement, et contribuer à des objectifs de développement élargis. Les domaines où de nouvelles connaissances et compétences sont nécessaires comprennent le changement climatique, la légalité et la vérification du bois, l'analyse financière et économique, la foresterie communautaire et l'emploi de la technologie de l'information pour améliorer l'efficacité et la transparence.

Évaluation et renforcement des institutions forestières publiques

Sur la base de l'expérience de la FAO dans un certain nombre de pays, les administrations forestières publiques pourraient souhaiter tenir compte des mesures interconnectées en entreprenant un processus d'ajustement et de renforcement pour répondre aux nouvelles exigences et ambitions de la société. Ces mesures pourraient être les suivantes :

1. Examen des politiques forestières et institutionnel

Le milieu institutionnel (environnement politique, autres parties prenantes, réalités politiques et ressources financières, par exemple) au sein duquel opère une institution a une forte incidence sur son travail, et peut être la cause profonde d'une mauvaise performance. Les interventions visant à renforcer une institution forestière publique doivent être ancrées dans une bonne compréhension de ce milieu. Il n'est donc pas rare que des politiques forestières n'envisagent qu'un rôle limité pour des acteurs non étatiques, laissant ainsi à l'institution publique un niveau de responsabilités qui ne correspond pas à ses ressources. Les politiques peuvent aussi manquer d'harmonisation et fournir des directives contradictoires. Un examen du secteur public initié par le gouvernement pourrait fournir l'occasion d'un examen des politiques forestières et institutionnel, de même que des projets qui visent à améliorer la gouvernance forestière. Un examen des politiques forestières et institutionnel est un processus qui identifie les politiques, stratégies et plans concernant les forêts (politiques de développement nationales, stratégies de réduction de la pauvreté et politiques forestières, par exemple). Il met en évidence la cohérence, les contradictions et les lacunes des objectifs et approches de ces politiques. Un examen des politiques forestières et institutionnel identifie aussi les parties prenantes publiques et privées (par le biais d'une cartographie des parties prenantes), leurs mandats et les arrangements existants leur permettant de travailler de concert de façon productive.

2. Évaluation de la performance organisationnelle

Une évaluation organisationnelle est un examen systématique de la performance de l'organisation, des facteurs qui l'entravent et **des moyens d'améliorer la situation**. Une fois identifiés (dans l'examen des politiques forestières et institutionnel) les facteurs externes à l'organisation, cette évaluation porte sur son fonctionnement interne. En fonction de sa portée et des ressources disponibles elle peut couvrir les éléments suivants :

- leadership stratégique (la bonne gouvernance et la clarté, la qualité et l'utilisation de stratégies et d'outils de planification, par exemple);
- capacités techniques, stratégiques et organisationnelles (compétences, technologie, gestion de l'information et instruments stratégiques, par exemple) ;
- ressources humaines, financières et matérielles (niveaux du personnel et budgets par fonction clé, par exemple) ;
- gestion du programme et du processus (efficacité de la prise de décisions, y compris la délégation des responsabilités, par exemple) ;
- transparence (de l'information et des processus de prise de décisions, par exemple) ;
- supervision et responsabilité ;
- motivation (présence d'incitations et de récompenses, par exemple) ;
- répartition de l'autorité et de la coordination dans et entre les institutions.

Les évaluations organisationnelles aident à identifier la nécessité de réviser les fonctions, structures et procédures de gestion et les

systèmes de gestion de l'information, et à réexaminer les priorités stratégiques d'une organisation. Elles servent aussi à la préparation de plans d'action et à l'identification des ressources à mobiliser pour les mettre en œuvre. Les auto-évaluations sont particulièrement utiles pour créer une prise de conscience interne du besoin de changement et pour identifier des solutions pratiques. Suivant son objectif, sa portée et les ressources disponibles, une évaluation organisationnelle peut viser des fonctions spécifiques ou examiner la performance de l'organisation de façon plus générale. Les organisations performantes identifient correctement des indicateurs de performance clés.

3. Conception et mise en œuvre du processus de changement

Les examens institutionnels et les évaluations organisationnelles fournissent un tableau de la situation actuelle en termes de performance organisationnelle, du milieu institutionnel dans lequel opère l'administration et de la capacité de l'organisation de s'acquitter de son mandat. Ils permettent aussi une comparaison entre la situation actuelle et les objectifs fixés, les exigences et les principes directeurs, identifiant ainsi l'écart entre l'état actuel et l'état désiré. La compréhension de cet écart permet de prioriser les changements et les activités de soutien connexes (dans un programme de renforcement des capacités, par exemple). Elle peut contribuer aussi à définir les décisions et activités aptes à combler l'écart, comme le choix d'un instrument différent afin de mettre en application la politique ou promouvoir les arrangements institutionnels permettant d'améliorer la coordination intersectorielle et interinstitutionnelle. Après avoir identifié l'écart entre l'état actuel et l'état désiré, un processus de changement devra être conçu et réalisé, ce qui exige certains « ingrédients » clés. Par exemple :

- Le processus doit avoir un promoteur de haut niveau (comme un ministre, un secrétaire permanent ou un gestionnaire forestier) ayant la volonté et l'influence nécessaires pour mener à bien le changement.
- Le processus bénéficiera de l'appui d'une équipe du changement chargée d'imprimer l'élan et d'assurer la continuité en communiquant l'importance du changement, la vision par rapport à l'objectif recherché par l'organisation et la stratégie pour y parvenir.
- Les processus efficaces obtiennent des « gains » à court terme clairement identifiables qui convainquent les membres du personnel qu'ils sont sur la bonne voie.
- Bien souvent, des interventions de renforcement des capacités devront faire partie du processus de changement – non seulement pour changer le mode de travail de l'organisation, mais aussi pour doter le personnel de nouvelles qualifications et compétences, le cas échéant.

Le processus de changement pourrait aussi comporter une révision de la façon dont l'organisation finance ses activités. Certains pays, par exemple, ont décidé de permettre à leurs administrations forestières de retenir des revenus forestiers plutôt que de les envoyer à la trésorerie. D'autres pays ont établi des fonds forestiers nationaux. Quelques pays ont décidé de créer des unités chargées expressément d'identifier des sources et mécanismes de substitution pour financer la mise en application des politiques.

Du fait que les changements organisationnels pourraient influencer le travail du personnel, la participation de l'organisation tout entière est importante pour en assurer l'acceptation. Pour obtenir l'agrément de tous les membres du personnel, dont certains pourraient se sentir menacés par les changements, il faudra examiner leurs préoccupations de façon appropriée.

4. Mesure et apprentissage

L'adaptation et le renforcement institutionnels ne sont pas des interventions réalisées une fois pour toutes. Le milieu dans lequel opèrent la plupart des organisations forestières est en évolution constante, souvent à un rythme accéléré. Les organisations doivent instaurer des processus visant à évaluer leur performance et anticiper le changement de façon à profiter de nouvelles opportunités et défis. L'accent mis récemment sur la gestion axée sur les résultats fournit une occasion aux institutions forestières publiques d'exposer plus clairement les résultats qu'elles veulent obtenir et les indicateurs qu'elles entendent utiliser pour mesurer leurs progrès.

1. Examen des politiques forestières et institutionnel

Le milieu institutionnel (environnement politique, autres parties prenantes, réalités politiques et ressources financières, par exemple) au sein duquel opère une institution a une forte incidence sur son travail, et peut être la cause profonde d'une mauvaise performance. Les interventions visant à renforcer une institution forestière publique doivent être ancrées dans une bonne compréhension de ce milieu. Il n'est donc pas rare que des politiques forestières n'envisagent qu'un rôle limité pour des acteurs non étatiques, laissant ainsi à l'institution publique un niveau de responsabilités qui ne correspond pas à ses ressources. Les politiques peuvent aussi manquer d'harmonisation et fournir des directives contradictoires. Un examen du secteur public initié par le gouvernement pourrait fournir l'occasion d'un examen des politiques forestières et institutionnel, de même que des projets qui visent à améliorer la gouvernance forestière. Un examen des politiques forestières et institutionnel est un processus qui identifie les politiques, stratégies et plans concernant les forêts (politiques de développement nationales, stratégies de réduction de la pauvreté et politiques forestières, par exemple). Il met en évidence la cohérence, les contradictions et les lacunes des objectifs et approches de ces politiques. Un examen des politiques forestières et institutionnel identifie aussi les parties prenantes publiques et privées (par le biais d'une cartographie des parties prenantes), leurs mandats et les arrangements existants leur permettant de travailler de concert de façon productive.

2. Évaluation de la performance organisationnelle

Une évaluation organisationnelle est un examen systématique de la performance de l'organisation, des facteurs qui l'entravent et **des moyens d'améliorer la situation**. Une fois identifiés (dans l'examen des politiques forestières et institutionnel) les facteurs externes à l'organisation, cette évaluation porte sur son fonctionnement interne. En fonction de sa portée et des ressources disponibles elle peut couvrir les éléments suivants :

- leadership stratégique (la bonne gouvernance et la clarté, la qualité et l'utilisation de stratégies et d'outils de planification, par exemple);
- capacités techniques, stratégiques et organisationnelles (compétences, technologie, gestion de l'information et instruments stratégiques, par exemple) ;
- ressources humaines, financières et matérielles (niveaux du personnel et budgets par fonction clé, par exemple) ;
- gestion du programme et du processus (efficacité de la prise de décisions, y compris la délégation des responsabilités, par exemple) ;
- transparence (de l'information et des processus de prise de décisions, par exemple) ;
- supervision et responsabilité ;
- motivation (présence d'incitations et de récompenses, par exemple) ;
- répartition de l'autorité et de la coordination dans et entre les institutions.

Les évaluations organisationnelles aident à identifier la nécessité de réviser les fonctions, structures et procédures de gestion et les systèmes de gestion de l'information, et à réexaminer les priorités stratégiques d'une organisation. Elles servent aussi à la préparation de plans d'action et à l'identification des ressources à mobiliser pour les mettre en œuvre. Les auto-évaluations sont particulièrement utiles pour créer une prise de conscience interne du besoin de changement et pour identifier des solutions pratiques. Suivant son objectif, sa portée et les ressources disponibles, une évaluation organisationnelle peut viser des fonctions spécifiques ou examiner la performance de l'organisation de façon plus générale. Les organisations performantes identifient correctement des indicateurs de performance clés.

3. Conception et mise en œuvre du processus de changement

Les examens institutionnels et les évaluations organisationnelles fournissent un tableau de la situation actuelle en termes de performance organisationnelle, du milieu institutionnel dans lequel opère l'administration et de la capacité de l'organisation de s'acquitter de son mandat. Ils permettent aussi une comparaison entre la situation actuelle et les objectifs fixés, les exigences et les principes directeurs, identifiant ainsi l'écart entre l'état actuel et l'état désiré. La compréhension de cet écart permet de prioriser les changements et les activités de soutien connexes (dans un programme de renforcement des capacités, par exemple). Elle peut contribuer aussi à définir les décisions et activités aptes à combler l'écart, comme le choix d'un instrument différent afin de mettre en application la politique ou promouvoir les arrangements institutionnels permettant d'améliorer la coordination intersectorielle et interinstitutionnelle. Après avoir identifié l'écart entre l'état actuel et l'état désiré, un processus de changement devra être conçu et réalisé, ce qui exige certains « ingrédients » clés. Par exemple :

- Le processus doit avoir un promoteur de haut niveau (comme un ministre, un secrétaire permanent ou un gestionnaire forestier) ayant la volonté et l'influence nécessaires pour mener à bien le changement.
- Le processus bénéficiera de l'appui d'une équipe du changement chargée d'imprimer l'élan et d'assurer la continuité en communiquant l'importance du changement, la vision par rapport à l'objectif recherché par l'organisation et la stratégie pour y parvenir.
- Les processus efficaces obtiennent des « gains » à court terme clairement identifiables qui convainquent les membres du personnel qu'ils sont sur la bonne voie.
- Bien souvent, des interventions de renforcement des capacités devront faire partie du processus de changement – non seulement pour changer le mode de travail de l'organisation, mais aussi pour doter le personnel de nouvelles qualifications et compétences, le cas échéant.

Le processus de changement pourrait aussi comporter une révision de la façon dont l'organisation finance ses activités. Certains pays, par exemple, ont décidé de permettre à leurs administrations forestières de retenir des revenus forestiers plutôt que de les envoyer à la trésorerie. D'autres pays ont établi des fonds forestiers nationaux. Quelques pays ont décidé de créer des unités chargées expressément d'identifier des sources et mécanismes de substitution pour financer la mise en application des politiques.

Du fait que les changements organisationnels pourraient influencer le travail du personnel, la participation de l'organisation tout entière est importante pour en assurer l'acceptation. Pour obtenir l'agrément de tous les membres du personnel, dont certains pourraient se sentir menacés par les changements, il faudra examiner leurs préoccupations de façon appropriée.

4. Mesure et apprentissage

L'adaptation et le renforcement institutionnels ne sont pas des interventions réalisées une fois pour toutes. Le milieu dans lequel opèrent la plupart des organisations forestières est en évolution constante, souvent à un rythme accéléré. Les organisations doivent instaurer des processus visant à évaluer leur performance et anticiper le changement de façon à profiter de nouvelles opportunités et défis. L'accent mis récemment sur la gestion axée sur les résultats fournit une occasion aux institutions forestières publiques d'exposer plus clairement les résultats qu'elles veulent obtenir et les indicateurs qu'elles entendent utiliser pour mesurer leurs progrès.

Further learning

Azevedo, T., Purnama, B., Bosworth, D., Collins, S., Farrell, J., Kanel, K., Konkin, D. & Torres-Rojo, J.M. 2014. [*Public forest agencies in the twenty-first century: driving change through transparency, tenure reform, citizen involvement and improved governance*](#).

Megaforestais. May 2014.

Shaheduzzaman, Md. 2012. *Situation analysis and capacity needs assessment in the Ministry of Environment and Forests and its agencies*. Government of the People's Republic of Bangladesh and FAO.

Wollenberg, E., Anderson, J. & López, C. 2005. *Though all things differ: pluralism as a basis for cooperation in forests*. Bogor, Indonesia, Center for International Forestry Research. 112 pp.

Wollenberg, E., Edmunds, D., Buck, L., Fox, J. & Brodt, S. 2001. *Social learning in community forests*. A joint publication of CIFOR and the East-West Center. Bogor, Indonesia, Center for International Forestry Research. 209 pp.

World Bank. 2008. *Forests sourcebook: practical guidance for sustaining forests in development cooperation*. Washington, DC. 402 pp.

Credits

This module was developed with the kind collaboration of the following people and/or institutions:

Initiator(s): Marco Boscolo - FAO, Forestry Department

Contributor(s): Cesar Sabogal - FAO, Forestry Department

