

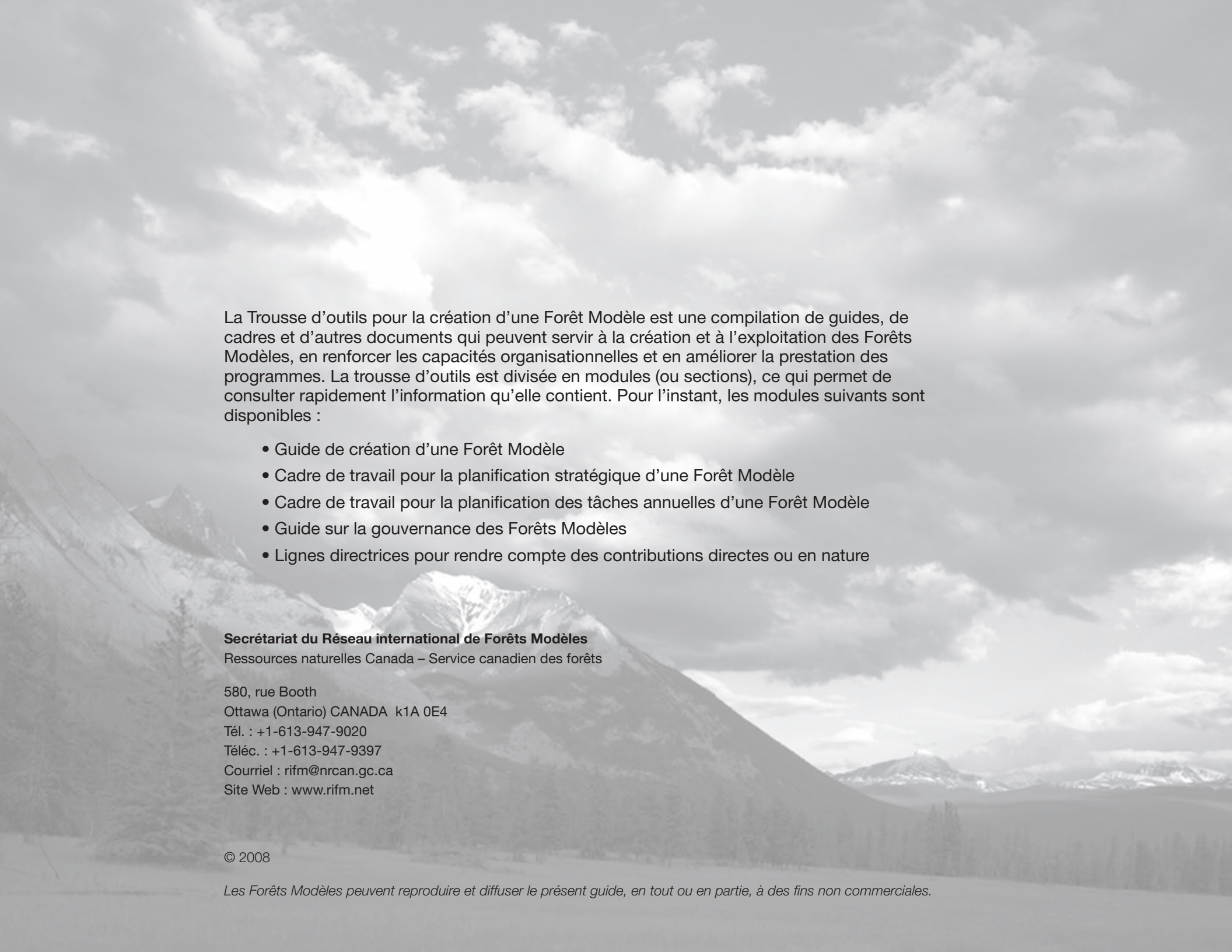


Réseau International de Forêts Modèles

Paysages • Partenariats • Durabilité

Cadre de planification annuelle du travail des forêts modèles

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 travail pour la planification des tâches annuelles d'une Forêt Modèle
- 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@nrca.gc.ca
Site Web : 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
1.1	Aperçu du document	1
1.2	Pourquoi élaborer un plan de travail annuel	2
PARTIE 2.	CONCEPTION GÉNÉRALE DE LA PLANIFICATION ANNUELLE DU TRAVAIL DES FORÊTS MODÈLES	3
2.1	Aperçu de la planification annuelle du travail	3
2.2	Conception générale de la planification annuelle du travail des Forêts Modèles	3
2.3	Qui devrait participer à la planification annuelle du travail?	10
2.4	Exigences en matière de réunions et d'ateliers	11
2.5	Mise en œuvre efficace du plan de travail annuel	12
PARTIE 3.	PLAN DE TRAVAIL ANNUEL DES FORÊTS MODÈLES	15
3.1	Aperçu	15
3.2	Horizon de planification du plan de travail annuel de la Forêt Modèle	15
3.3	Grandes lignes du plan de travail annuel de la Forêt Modèle	15
PARTIE 4.	LIENS VERS LE PLAN STRATÉGIQUE ET LE CADRE DE S ET É DE L'INCIDENCE	19
ANNEXES		21
A. I	Critères de révision du plan de travail annuel	21
A. II	Glossaire	22
A. III	Ressources	25
LISTE DE TABLEAUX		
Tableau 1	: Étapes de la planification annuelle du travail de la Forêt Modèle	13
Tableau 2	: Sommaire financier	16
Tableau 3	: Activités du projet proposé	17
Tableau 4	: Extrants du projet proposé	17
Tableau 5	: Liens S et É du projet proposé	18
Tableau 6	: Sommaire du budget et des sources de financement du projet proposé	21
Tableau 7	: Sommaire de chaque secteur de programme	21
LISTE DE FIGURES		
Figure 1	: Liens entre le plan stratégique, le plan de travail et le cadre de S et É de l'incidence	20

La planification annuelle du travail est un outil de gestion. Conjugué à la planification stratégique, elle aide l'organisation à cerner ses besoins, à établir ses priorités et à exécuter ses projets et ses activités. Le plan de travail annuel est parfois appelé plan de travail opérationnel, plan d'action ou plan d'activité.

Le présent document est conçu pour vous guider, à titre de partie intéressée aux Forêts Modèles, dans l'élaboration de votre plan de travail.

1.1 Aperçu du document

Le plan de travail
a pour objet
de concrétiser
la stratégie.

Le *Cadre de planification annuelle du travail des Forêts Modèles* est structuré en trois sections :

- Partie 1 – Aperçu des avantages de la planification du travail
- Partie 2 – Conception générale de la planification annuelle du travail des Forêts Modèles
- Partie 3 – Éléments à intégrer au plan de travail annuel de votre Forêt Modèle
- Partie 4 – Nature du lien entre le plan de travail annuel, le plan stratégique et un cadre de suivi et d'évaluation de l'incidence.

Les annexes comportent une liste de contrôle aux fins de l'examen de votre plan de travail annuel, de même qu'un glossaire et une liste de ressources.



1.2 Pourquoi élaborer un plan de travail annuel?

Une fois que vous avez élaboré le plan stratégique de votre Forêt Modèle, vous pouvez passer à la prochaine étape du processus de planification : la création d'un plan de travail annuel.

Un bon plan de travail annuel confère une certaine crédibilité à votre Forêt Modèle et à ses activités, en plus d'accroître son efficacité et d'établir un sens des responsabilités. Il vous permet de :

- Décider de la façon dont votre Forêt Modèle produira les retombées attendues
- Faire passer votre Forêt Modèle du mode de gestion de crise à un mode de planification réfléchi et d'utilisation judicieuse des ressources
- Économiser du temps, de l'énergie et des ressources à long terme
- Régler les problèmes dans l'ordre approprié; Jeter les assises de la responsabilisation des gens face à leurs actions
- Accroître la probabilité que les parties intéressées à la Forêt Modèle sachent ce qu'il faut faire
- Fixer un point de départ pour mesurer les progrès réalisés et exercer un suivi régulier
- Faire comprendre ce qui est possible et qui ne l'est pas pour la Forêt Modèle
- Bénéficier d'un cadre de base pour la budgétisation.



Crédit : Miguel Segur, Secrétariat du RFMM,
Lieu : Forêt Modèle d'Urbión, Espagne

2.1 Aperçu de la planification annuelle du travail

Les Forêts Modèles peuvent grandement bénéficier de l'élaboration d'un plan stratégique, mais s'il n'est pas mis en œuvre, sa valeur est nulle. Le plan de travail annuel représente le lien entre les orientations et la stratégie de mise en œuvre énoncées dans le plan stratégique, d'une part, et les activités courantes de la Forêt Modèle, d'autre part.

Le plan de travail annuel énonce les activités à entreprendre au cours d'une année donnée pour concrétiser les orientations stratégiques de votre Forêt Modèle. Il comprend plus de précisions et des budgets plus précis que le plan stratégique relativement à chaque projet. Une fois que vous avez dressé un plan stratégique, le plan de travail annuel répond aux questions suivantes :

- Comment procéderez-vous pour concrétiser vos orientations stratégiques ?
- D'où proviendra le financement ?
- Qui assumera la responsabilité de la mise en œuvre de chaque partie ?

Les réponses à ces questions vous donneront un fondement pour établir votre budget, collecter des fonds et susciter l'engagement des partenaires.

Un bon plan de travail annuel se caractérise par trois grands attributs :

- Un degré de détail approprié, suffisant pour orienter les travaux, mais pas au point de provoquer une saturation, de jeter la confusion ou de limiter la créativité.
- Un format qui permet la déclaration périodique de la progression vers les retombées attendues.
- Une structure qui concorde avec le plan stratégique — la production attendue, les résultats et les déclarations d'incidence sont tous les mêmes.

2.2 Conception générale de la planification annuelle du travail des Forêts Modèles

La planification annuelle du travail, bien qu'elle soit structurée à maints égards, n'assure pas toujours le caractère harmonieux de la transition d'une étape à une autre. Il s'agit plutôt d'un processus de création qui exige une certaine souplesse pour répondre aux divers besoins des participants aux Forêts Modèles.

On peut distinguer six étapes fondamentales dans la planification annuelle du travail des Forêts Modèles :

1. Se préparer
2. Choisir les projets à exécuter

3. Procéder à une analyse environnementale et comparative entre les sexes
4. Déterminer les ressources disponibles et les ressources requises
5. Élaborer le plan de travail
6. Assurer la mise en œuvre et le suivi

2.2.1 Se préparer

OBJET: Clarifier vos orientations stratégiques et le processus à suivre pour assurer la réussite de la planification du travail.

La planification annuelle du travail devrait s'inspirer de la planification stratégique et correspondre directement aux orientations stratégiques élaborées par votre Forêt Modèle. Tout défaut de lier la planification du travail à votre plan stratégique nuit considérablement à vos chances de produire l'incidence souhaitée. Par conséquent, il est essentiel de dresser le plan stratégique de votre Forêt Modèle avant d'entamer la planification annuelle du travail. Le plan stratégique devrait comprendre les éléments suivants :

- Une conception claire que vous cherchez à concrétiser dans le paysage forestier
- Une compréhension manifeste des questions et des défis auxquels sont confrontées les parties prenantes
- Un ensemble de valeurs (si des valeurs ont été établies durant la planification stratégique) qui exprime vos convictions, qui établit des lignes directrices régissant votre façon de travailler et qui constitue le fondement de ce que tentez d'accomplir.
- Un énoncé de mission empreint de clarté (si une mission a été élaborée dans le cadre de la planification stratégique) qui indique les activités de votre Forêt Modèle, la façon dont elle les exécute et l'identité des bénéficiaires.
- Un modèle logique qui précise clairement les secteurs du programme, les extrants, les résultats et retombées à court terme, à moyen terme et à long terme.

Pour de plus amples renseignements au sujet de la planification stratégique, consultez le *Cadre de planification stratégique des Forêts Modèles*.

Avant d'effectuer la planification annuelle du travail, vous devriez revoir les orientations énoncées dans le plan stratégique pour confirmer vos objectifs. Portez une attention particulière à la clarification des retombées et des résultats précis que vous vous appliquerez à produire au cours de la prochaine année. Ensuite, mettez en évidence les secteurs de programme qui sont liés à ces résultats et retombées. C'est sur le fondement de ces secteurs de programme que chaque projet sera déterminé.

En dernier lieu, étudiez le processus de planification que votre Forêt Modèle exécutera et fixez un échéancier aux fins de la planification.

RÉSULTAT: Une compréhension commune du processus de planification parmi les participants; un échéancier aux fins de la planification; une liste de résultats, de retombées et de secteurs de programme pour vous aider à sélectionner les projets.

2.2.2 Sélectionner les projets

OBJET : Déterminer les projets que vous entreprendrez au cours de la prochaine année aux fins de la production des retombées et résultats attendus.

La sélection des projets à entreprendre au cours de la prochaine année relève d'un processus important qui peut se révéler ardu à plusieurs égards :

- Le vaste éventail de besoins, de questions et de défis auxquels sont confrontées les parties prenantes
- La diversité des intérêts en jeu et les priorités divergentes qu'elle suscite
- La disponibilité incertaine des ressources

Le meilleur moyen de surmonter ces difficultés consiste à faire participer tous les partenaires au processus de sélection des projets, tout en veillant au caractère ouvert et transparent de celui-ci. Voici quelques moyens inclusifs de déterminer les projets des Forêts Modèles :

- Organiser des ateliers sur la planification et y convier les parties prenantes
- Créer des groupes de travail par thème ou par sujet pour élaborer des projets et des priorités et les présenter devant un comité exécutif ou un comité de planification du travail à des fins de consolidation
- Solliciter des propositions de projets auprès des parties prenantes ou des groupes externes.

Que vous utilisiez ces méthodes individuellement ou de façon combinée, ou encore un processus complètement différent, il demeure essentiel que les projets proposés soient examinés et acceptés par les parties prenantes.

La sélection des projets entraîne la nécessité de leur attribuer des priorités. Pour faciliter l'établissement des priorités, voici quelques questions à poser concernant les délais d'exécution des projets :

- Quels projets doivent être achevés avant que d'autres ne puissent être entrepris? Quelle retombée faut-il produire avant de produire d'autres retombées — c.-à-d., quelles activités faut-il entreprendre en premier lieu?
- Quels sont les projets dont la mise en œuvre est la plus facile ou la plus rapide? Quelles sont les retombées dont la production est la plus facile ou la plus rapide? La production de ces retombées donnerait-elle aux parties intéressées une impression de succès, et accroîtrait-elle leur engagement, de même que la visibilité de la Forêt Modèle?
- Quels sont les projets et les retombées connexes qui sont essentiels à la concrétisation des orientations stratégiques de la Forêt Modèle?

Pour chaque projet proposé, voici quelques questions supplémentaires à poser :

- Le projet est-il conforme aux orientations stratégiques de votre Forêt Modèle (vision, mission, objectifs)? Le projet favorisera-t-il la production des retombées et résultats attendus?
- La série de projets couvre-t-elle tout le spectre des orientations stratégiques?

- Le projet est-il approprié aux ressources et aux possibilités disponibles ? Entraîne-t-il un besoin de financement pluriannuel ou exige-t-il un engagement à cette fin ?
- Avez-vous évalué les facteurs de risque et élaboré des stratégies d'atténuation ? Quels sont les problèmes ou les contraintes que votre projet doit surmonter pour connaître du succès ?
- Quelles sont les principales possibilités qui vous ont amené à croire en la faisabilité du projet ?
- Les bénéficiaires ciblés sont-ils clairement identifiés ? Quel est le processus que vous avez suivi pour consulter les bénéficiaires? Quels besoins revêtent le plus d'importance à leur avis ?
- A-t-on désigné toutes les personnes responsables du projet, de même que celles qui pourraient y participer ? Quelle sera la contribution des bénéficiaires au projet ? Les bénéficiaires sont-ils aptes, intéressés et disposés à participer ?

RÉSULTAT : Une liste de projets pour chaque secteur de programme, en ordre de priorité.

2.2.3 Procéder à une analyse environnementale et comparative entre les sexes

PURPOSE : Veiller à la prise en compte des dimensions liées à l'environnement et à l'égalité entre les sexes dans le processus de sélection des projets.

Analyse comparative entre les sexes

Une analyse comparative entre les sexes étudie la relation entre les hommes et les femmes et contribue à déterminer les stratégies les plus efficaces pour appuyer l'égalité entre les sexes dans votre Forêt Modèle. La conduite d'analyses par sexe tout au long du cycle du projet génère des données concernant les éléments suivants :

- Les différents points de vue, rôles, besoins et intérêts que présentent les hommes et les femmes qui œuvrent dans le secteur du projet, y compris leurs besoins pratiques et leurs intérêts stratégiques
- Les relations entre les hommes et les femmes sur le plan de l'accès et du contrôle relatifs aux ressources, aux retombées et aux processus décisionnels
- Les retombées potentiellement différentes, sur les hommes et les femmes, ainsi que sur les garçons et les filles, des interventions réalisées dans le cadre du projet
- Les contraintes, les possibilités et les points d'entrée socioculturels pour la réduction de l'inégalité entre les sexes et la promotion de relations plus égalitaires entre les hommes et les femmes
- La capacité des institutions à établir des programmes favorisant l'égalité entre les sexes
- Les différences entre les hommes et les femmes, de même que la diversité de leurs situations, de leurs relations sociales et de leurs statuts (p. ex., classe sociale, race, caste, ethnie, âge, culture et capacités)

Dans le cadre d'une bonne planification, tous les projets proposés devraient faire l'objet d'une analyse environnementale et comparative entre les sexes.

Voici quelques tâches à intégrer à votre analyse par sexe :

- Acquérir une compréhension des relations entre les sexes, de la répartition des travaux entre les hommes et les femmes (qui fait quel travail) et de qui détient l'accès à ces ressources et les contrôle
- Utiliser des processus participatifs et susciter la participation d'un vaste éventail d'intervenants masculins et féminins issus aussi bien du gouvernement que de la société civile
- Cerner les obstacles qui entravent la participation et la productivité des femmes (p. ex., sur les plans social, économique, juridique, politique et culturel)
- Acquérir une compréhension des besoins pratiques et des intérêts stratégiques des femmes, et déterminer les occasions d'en faire la promotion
- Prendre en considération les retombées différentes produites sur les hommes et les femmes, et cerner toute retombée qu'il faut aborder
- Établir les données de base, veiller au regroupement des données selon le sexe, fixer des cibles mesurables et déterminer les retombées et résultats attendus, de même que les indicateurs y étant associés
- Exposer les risques prévus (y compris les réactions indésirables) et élaborer des stratégies visant à les réduire au maximum

Analyse environnementale

L'analyse environnementale décrit les dimensions environnementales d'un projet et stipule les mesures nécessaires pour empêcher que le projet n'entraîne des dommages écologiques ou des coûts sociaux. L'analyse environnementale prend également en considération l'influence potentielle de l'environnement sur le projet et prévoit les avantages éventuels de celui-ci sur le plan de l'environnement.

Votre analyse environnementale devrait répondre aux questions suivantes (n'oubliez pas que le terme « environnement » s'applique tout aussi bien aux éléments biophysiques qu'aux éléments socio-économiques).

- Avez-vous intégré les retombées et résultats environnementaux dans les autres retombées et résultats du projet? Le cas échéant, comment ?
- Quelles sont les caractéristiques environnementales du site du projet ?
- Quels éléments du projet pourraient produire des effets sur l'environnement? Quels sont ces effets et quelle est leur importance? Quel effet l'environnement naturel pourrait-il avoir sur le projet (p. ex., inondations saisonnières, instabilité de sols) ?
- Quelles mesures et stratégies comptez-vous mettre en œuvre pour atténuer ou supprimer les effets négatifs du projet et accroître ses retombées positives? Comment comptez-vous suivre l'exécution du projet pour veiller à l'application concrète de ces mesures ?

By asking basic questions, you will identify potential adverse effects at the beginning of the project planning. You will also consider the most environmentally friendly alternatives as the planning continues.

RÉSULTAT : Prise en compte des éléments sexospécifiques et environnementaux dans les projets proposés.

2.2.4 Déterminer les ressources disponibles et les ressources requises

OBJET : Pour chaque projet, dresser un budget qui énumère les ressources disponibles et les ressources supplémentaires qui sont nécessaires à la mise en œuvre efficace du plan de travail.

Une étape essentielle de la planification annuelle du travail consiste à déterminer les ressources qui sont à votre disposition, d'une part, et les ressources nécessaires à la mise en œuvre des projets proposés, d'autre part. Cette étape vous permet non seulement d'évaluer ce que la Forêt Modèle peut raisonnablement accomplir au moyen de ses ressources actuelles, mais aussi de prévoir les ressources que vous devrez vous procurer ailleurs. Les ressources comprennent les apports en espèces et en nature (ressources humaines et techniques, équipement).

Il est important de ne pas oublier que l'acceptation, la détermination et l'utilisation judicieuse du principe d'équité forment une assise fondamentale des Forêts Modèles. Cette situation est attribuable à l'existence habituelle de grandes différences en matière de pouvoirs, de ressources (surtout financières) et d'influences.

Vous serez probablement incapable de confirmer toutes les ressources dès le début du processus de planification, même après l'achèvement du plan de travail annuel. Il est donc important de déterminer les ressources que vous devez vous procurer. Il faudra notamment vous livrer à une mûre réflexion avant de planifier les ressources qui seront affectées à des projets pluriannuels au cours des prochaines années.

RÉSULTAT : Un budget qui expose les ressources nécessaires et les sources de financement proposées.

Dans le contexte des Forêts Modèles, l'équité concerne tant l'égalité des droits de participer au processus décisionnel que la validation des apports qui ne peuvent être mesurés strictement en termes de valeur monétaire.

2.2.5 Élaborer le plan de travail

OBJET : Regrouper toute l'information préparée durant le processus de planification en un seul document : le plan de travail annuel.

Au moment d'entamer cette étape, vous devriez disposer de toute l'information dont vous avez besoin pour préparer votre plan de travail annuel. Il faudra maintenant regrouper tous vos projets en un seul plan de travail, spécialement s'ils ont été retenus par plusieurs groupes de travail. Pour ce faire, il faut habituellement trouver le juste milieu entre les activités que les gens souhaitent entreprendre et les activités raisonnablement envisageables compte tenu des ressources actuellement disponibles. La tâche de trouver le juste milieu revient habituellement à un comité restreint. La responsabilité de la détermination des projets à mettre de côté ne peut être assumée par une seule personne.

Il appartient à votre groupe de décider du meilleur format à adopter pour présenter le plan de travail. La partie 3 du présent document présente l'ébauche d'un plan de travail possible.

Une fois que le plan de travail est achevé, vous devriez le réviser pour vérifier les éléments suivants :

- **Exhaustivité** — Les projets favoriseront-ils la production des retombées attendues d'une façon qui assure leur succès futur lorsque d'autres projets seront mis en œuvre au cours des années subséquentes ?
- **Clarté** — Le plan énonce-t-il clairement ce qui doit être fait, pourquoi, par qui et au moyen de quelles ressources ?
- **Convenance** — Si tous les projets proposés étaient mis en œuvre, favoriseraient-ils la concrétisation des orientations stratégiques de la Forêt Modèle ? Sinon, quels projets supplémentaires faudrait-il entreprendre ?
- **Caractère actuel** — Le plan de travail rend-il compte des priorités actuelles de votre Forêt Modèle ? Prévoit-il la possibilité d'y intégrer des occasions ultérieures et des obstacles éventuels ?
- **Souplesse** — Le plan de travail présente-t-il la souplesse nécessaire pour s'adapter aux changements imprévus des priorités des parties prenantes ? Est-il possible de le modifier au fur et à mesure de la production des retombées ou du changement des niveaux de ressources ?
- **Durabilité** — Quelles mesures avez-vous prises pour vous assurer que le projet produise des retombées durables ? Avez-vous mis en place un plan pour pallier à la réduction progressive du soutien accordé au projet ?

Une fois achevé, le plan de travail doit être révisé et accepté par les parties intéressées à la Forêt Modèle. Vous devriez également permettre à votre homologue du programme régional ou national, de même qu'au Secrétariat du Réseau international de Forêts Modèles (SRIFM) et au réseau régional de Forêts Modèles, de réviser votre plan de travail sous forme de version préliminaire.

L'Annexe 1 comprend une liste de critères qu'il est recommandé d'utiliser pour réviser votre plan stratégique.

RÉSULTAT : Version définitive du plan de travail annuel.

2.2.6 Mise en œuvre et suivi

OBJET : Entreprendre des projets qui contribuent à la concrétisation des orientations stratégiques de la Forêt Modèle et veiller à ce que la contribution de ces projets soit à la hauteur des attentes.

Les grandes étapes du processus général du projet sont les suivantes :

- Désigner le responsable du projet
- Mettre en œuvre les projets indiqués dans le plan de travail
- Faire le suivi des retombées produites (ou non) par les projets

Un responsable désigné, soit le coordonnateur de la Forêt Modèle ou le comité de planification, doit assumer la responsabilité finale de la progression et de l'exécution du plan de travail.

Pendant que vous assurez la mise en œuvre de vos projets, votre Forêt Modèle devra mesurer et déclarer les résultats et les retombées. Le cadre de suivi et d'évaluation (S et É) est un plan détaillé de ces activités. Il est important que chacun de vos projets soit clairement lié aux retombées et résultats indiqués dans le modèle logique que vous avez élaboré dans le cadre du processus de planification stratégique. En outre, vous devriez faire ressortir tous les liens entre le projet et les indicateurs et objectifs d'incidence établis dans le cadre de S et É.

Pour de plus amples renseignements, voir le Manuel de suivi et d'évaluation de l'incidence des Forêts Modèles.

RÉSULTAT : Déclaration des progrès réalisés; production des résultats et des retombées.

2.3 Qui devrait participer à la planification annuelle du travail ?

Au moment de décider de l'identité des personnes appelées à participer à la planification annuelle du travail, il convient de se poser deux questions-clé : (1) Qui devrait participer à l'élaboration du plan? (2) Avez-vous besoin des services d'un animateur externe?

Qui devrait participer ?

La planification annuelle du travail aide les parties intéressées à établir un consensus à l'égard des activités prévues au cours de la prochaine année pour concrétiser les orientations stratégiques. Un processus de planification du travail qui se veut inclusif doit :

- Susciter l'enthousiasme à l'égard de votre Forêt Modèle et des projets proposés, en veillant à l'exécution du plan relatif au projet
- Établir un consensus général à l'égard des projets proposés par votre Forêt Modèle, renforçant ainsi l'engagement relatif à la mise en œuvre
- Veiller à ce que votre plan de travail traduise fidèlement vos orientations stratégiques
- Déterminer les relations de travail entre les parties prenantes
- Établir la mise en commun continue de l'information parmi les parties prenantes

La rédaction de votre plan de travail annuel peut être attribuée à une seule personne ou à un groupe restreint. Toutefois, l'information destinée au plan de travail doit être générée par l'ensemble du groupe de parties prenantes.

Il est préférable de faire participer des intervenants de l'extérieur — c.-à-d., des gens et des organismes qui ne participent peut-être pas directement aux projets de votre Forêt Modèle — au processus de planification. Leur participation peut renforcer leur engagement à l'égard des projets.

La version définitive de votre plan de travail annuel doit être révisée et approuvée par toutes les parties prenantes, de même que par votre homologue du programme régional ou national. Le SRIFM et le réseau régional peuvent également réviser des versions préliminaires du plan pendant même que vous l'élaborez. Vous devriez faire parvenir le plan de travail à toutes les parties prenantes, de même qu'aux organismes gouvernementaux pertinents, au SRIFM et à votre réseau régional.

Avez-vous besoin des services d'un animateur externe ?

Contrairement à la planification stratégique, il n'est pas habituellement nécessaire de recourir aux services d'un animateur externe dans le cadre de la planification annuelle du travail. Plutôt, l'animation est généralement assurée par une personne œuvrant dans la Forêt Modèle. Toutefois, si le processus de planification a déjà connu des ratés dans le passé, il peut se révéler avantageux de recourir aux services d'un animateur externe. Le cas échéant, il est important que toutes les parties prenantes participent pleinement au processus et en assurent la direction.

L'animateur peut prévenir les situations suivantes :

- Planification d'une charge de travail trop lourde par rapport au temps imparti
- Planification insuffisamment détaillée de vos activités
- Réflexion insuffisamment rigoureuse au sujet des ressources à engager
- Sélection de projets non utiles à la concrétisation de vos orientations stratégiques

2.4 Exigences en matière de réunions et d'ateliers

Le processus de planification du travail devrait être mené à terme en trois ou quatre mois, depuis son début jusqu'à l'approbation du plan de travail final. Autrement, vous perdrez votre élan et vos efforts de planification pourraient ne pas aboutir, voire mener à rien.

En général, la Forêt Modèle élabore son plan de travail au moyen d'une série d'ateliers et de rencontres de moindre envergure. Cette façon de faire permet à un large éventail de parties intéressées de prendre part au processus de planification. Le nombre d'ateliers et de réunions dépend de divers facteurs tels que votre expérience de l'exécution d'un processus semblable, le nombre de projets sélectionnés et le temps disponible.

Pour vous assurer que chacun comprenne le processus et ce qui est attendu de lui, il serait approprié de diriger un atelier d'introduction pour revoir les éléments suivants :

- Les orientations stratégiques (vision, mission, résultats, incidence) énoncées dans le plan stratégique
- Le processus à suivre pour l'élaboration du plan de travail annuel
- La façon de faire participer les gens au processus

Tout dépendant du processus que vous utilisez pour sélectionner les projets (voir la section 2.2.2), vous pouvez organiser des ateliers de nature générale à l'intention des parties intéressées, ou encore des réunions dans le cadre desquelles des groupes de travail pourront discuter de projets éventuels. Vous devriez également diriger un atelier pour réviser la version définitive du plan et permettre aux parties intéressées d'y donner leur aval.

2.5 Mise en œuvre efficace du plan de travail annuel

L'engagement des parties prenantes à l'égard de la Forêt Modèle et du processus de planification constitue le facteur clé de l'efficacité de la mise en œuvre de votre plan de travail annuel. Il existe d'autres conditions à cette efficacité, parmi lesquelles :

- La formulation d'orientations stratégiques bien définies dans le plan stratégique
- Une quantité suffisante de ressources (en espèces et en nature) pour entreprendre les projets
- L'exercice d'une gestion et d'une administration saine, transparente et responsable
- L'examen des progrès réalisés et la détermination des ajustements à apporter aux projets afin de produire l'incidence attendue

Durant le processus de planification, un exercice utile pour solliciter l'engagement des parties intéressées consiste à leur demander de répondre à plusieurs questions relatives à chaque projet proposé (à titre individuel ou au nom de leur organisation, comme il convient).

- Ce projet vous intéresse-t-il ? Répond-il à un besoin de votre organisation ?
- Quel type de soutien pouvez-vous apporter à ce projet ? Un soutien de nature financier ou monétaire ? En nature (ressources humaines ou techniques, équipement, coordination ou autre) ?
- Quelles sont vos attentes relatives à ce projet ? Comment envisagez-vous la mise en œuvre de ses résultats ? Quel usage feriez-vous des résultats du projet ?
- Y a-t-il lieu de clarifier la nature du projet ? Avez-vous des questions à poser à cet égard ?
- Comment envisagez-vous la mise en œuvre du projet (p. ex., la confier au personnel de la Forêt Modèle, à des experts-conseils, au milieu universitaire ou aux parties prenantes) ?



Crédit : Patrick Nyemeck Brown, Secrétariat du IFMA, Lieu : Forêt Modèle du Campo Ma'an, Cameroun

TABLEAU 1 – ÉTAPES DE LA PLANIFICATION ANNUELLE DU TRAVAIL DES FORÊTS MODÈLES

	1. SE PRÉPARER	2. SÉLECTIONNER LES PROJETS	3. PROCÉDER À UNE ANALYSE ENVIRONNEMENTALE ET COMPARATIVE ENTRE LES SEXES
OBJECTIF	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier vos orientations stratégiques et le processus à suivre pour assurer la réussite de la planification du travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les projets que vous entreprendrez au cours de l'année prochaine afin de produire les résultats et retombées attendus 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire en sorte que la sélection des projets tienne compte des dimensions associées à l'environnement et à l'égalité entre les sexes
PROCESSUS	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir les orientations énoncées dans le plan stratégique • Clarifier les ressources, les retombées et les secteurs de programmes connexes sur lesquels vous consacrerez vos efforts durant l'année à venir • Tracer les grandes lignes du processus de planification à suivre 	<ul style="list-style-type: none"> • Diriger des ateliers ou des groupes de travail pour sélectionner les projets proposés, y compris la nature de leur lien aux retombées et résultats attendus • Prioriser les projets selon chaque secteur du programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire une analyse par sexe des projets proposés • Conduire une analyse environnementale des projets proposés • Déterminer toute activité supplémentaire requise pour assurer l'égalité entre les sexes et l'intégrité de l'environnement
EXTRANTS ET RÉSULTATS	<ul style="list-style-type: none"> • Une compréhension commune du processus de planification parmi les participants • Un échéancier pour la planification • Une liste de secteurs de programme, de résultats et de retombées pour vous aider à sélectionner les projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Une liste de projets pour chaque secteur de programme, par ordre de priorité 	<ul style="list-style-type: none"> • L'importance accordée à l'environnement et à l'égalité entre les sexes dans le cadre des projets proposés

4. DÉTERMINER LES RESSOURCES DISPONIBLES ET LES RESSOURCES REQUISES	5. ÉLABORER LE PLAN DE TRAVAIL	6. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI
<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un budget pour chaque projet en indiquant les ressources disponibles et les ressources supplémentaires qui sont nécessaires à l'efficacité de la mise en œuvre du plan de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Regrouper les renseignements préparés durant le processus de planification en un seul document – le plan de travail annuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprendre des projets qui favorisent la réalisation des orientations stratégiques de la Forêt Modèle et veiller à ce que l'apport de ces projets soit à la hauteur des attentes
<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les ressources requises pour chaque projet proposé • Déterminer les ressources actuellement disponibles aux fins de la mise en œuvre du projet • Répertorier les sources potentielles de financement et de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolider les projets • Trouver le juste milieu entre les projets nécessaires à la réalisation des retombées et des projets qu'il est raisonnablement possible de mettre en œuvre compte tenu des ressources disponibles • Réviser la liste finale du projet pour assurer son exhaustivité, sa convenance, sa fiabilité, sa souplesse et sa durabilité • Faire en sorte que le plan de travail soit révisé par les parties intéressées, par l'homologue du programme régional ou national, par le SRIFM et par le réseau régional 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la mise en œuvre des projets indiqués dans le plan de travail • Contrôler la réalisation des résultats et des retombées au moyen du cadre de suivi et d'évaluation • Rendre compte des progrès réalisés, y compris l'information financière • Revoir les progrès réalisés et déterminer les ajustements à apporter pour assurer la réalisation de l'incidence attendue
<ul style="list-style-type: none"> • Un budget qui expose les ressources requises et les sources de financement proposées 	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan de travail annuel final 	<ul style="list-style-type: none"> • La déclaration des progrès réalisés • La production des retombées et résultats attendus

3.1 Aperçu

Le plan de travail annuel de la Forêt Modèle devrait décrire les projets que votre Forêt Modèle prévoit entreprendre au cours de l'année à venir. Vous devriez clairement lier les projets aux orientations énoncées dans le plan stratégique. Vous devriez également élaborer un budget qui fait ressortir les ressources nécessaires à l'exécution des projets.

3.2 Horizon de planification du plan de travail annuel de la Forêt Modèle

Comme son nom le suggère, le plan de travail annuel expose les projets que vous proposez d'entreprendre au cours de l'année à venir. Une année ne correspond pas nécessairement à une année civile. Votre année pourrait être déterminée en fonction de votre exercice financier ou d'une période du cycle du projet.

Vous devriez finaliser la planification annuelle du travail avant le début de l'année visée par le plan. En général, il n'est pas souhaitable de planifier plus d'un an à l'avance. Les changements relatifs aux contextes, à la stratégie et aux niveaux de ressources peuvent dicter les ajustements que vous apporterez à long terme.

3.3 Grandes lignes du plan de travail annuel de la Forêt Modèle

Ces grandes lignes ne sont présentées qu'à titre de guide général. Votre plan de travail annuel peut comprendre le type de renseignements décrits ci-dessous, mais il revient aux parties intéressées à votre Forêt Modèle de déterminer la façon de présenter l'information.

CASE : Aperçu : Plan de travail annuel de la Forêt Modèle

Introduction

L'introduction de votre plan de travail devrait comprendre un résumé décrivant le déroulement de l'élaboration de votre plan, les faits saillants que votre Forêt Modèle souhaite faire ressortir et les changements majeurs par rapport à l'année précédente (p. ex., parties intéressées, enjeux, gouvernance).

Modèle logique

Vous avez probablement élaboré un modèle logique dans le cadre de votre planification stratégique. Vous devriez intégrer au plan de travail annuel un modèle logique légèrement modifié illustrant la nature du lien entre les projets proposés et les retombées et résultats attendus. Il suffit de remplacer les articles de la colonne « Secteurs de programme », dans le modèle logique du plan stratégique, par les projets proposés qui sont exposés dans votre plan de travail annuel. Il pourrait y avoir de légères modifications à apporter à la colonne « Résultats », mais la majeure partie du modèle logique demeure inchangée.

Résumé financier

Présentez le budget général du plan de travail annuel dans un tableau semblable au Tableau 2.

TABLEAU 2 : SOMMAIRE FINANCIER

PROJET	BUDGET		
	EN ESPÈCE	EN NATURE	TOTAL
Secteur de programme :			
Projet 1			
Projet 2			
Program Area:			
Projet 1			
Projet 2			
Secteur de programme :			
Article 1			
Article 2			
TOTAL			

Projets proposés par secteur de programme

Votre plan de travail annuel devrait comprendre un résumé de chaque projet plutôt qu'une proposition de projet complète. (Chaque projet proposé est habituellement complété par une description ou une proposition plus détaillée qui est conservée pour référence ultérieure). Inscrivez les renseignements suivants pour chaque projet proposé :

- **Nom du projet** — Inscrivez le titre ou le nom du projet.
- **Description** — Tracez les grandes lignes du projet de façon assez détaillée pour que le lecteur comprenne ce qu'il concerne. Rédigez un bref aperçu de l'importance ou de la justification du projet pour indiquer pourquoi il est entrepris. Décrivez brièvement les liens entre le projet proposé et les autres projets de votre Forêt Modèle.
- **Partenaires** — Dressez une liste des organisations qui participent au projet proposé. Dans la liste, surlignez (1) le proposant principal et (2) les autres organisations participantes.
- **Activités** — Chaque projet proposé pourrait comprendre plusieurs activités. Présentez les activités principales et leurs dates d'achèvement prévues dans un tableau semblable au Tableau 3. N'inscrivez que les activités pouvant servir de jalons. Ce tableau peut ensuite servir à examiner votre progression vers l'achèvement du projet (plutôt que la production des retombées ou des résultats).

TABLEAU 3 : ACTIVITÉS DU PROJET PROPOSÉ

ACTIVITÉS (MÉTHODOLOGIE)	DATE D'ACHÈVEMENT
Recherche de documents sur la production de bambous	Septembre 2004
Rédaction du livret	Janvier 2005
Révision du livret	Mars 2005

- **Extrants** — Les extrants sont les biens, produits et services tangibles qui sont issus de l'activité d'une Forêt Modèle. Présentez les extrants attendus de votre projet proposé, de même que leurs dates d'achèvement, au moyen d'un tableau semblable du Tableau 4.

TABLEAU 4 : EXTRANTS DU PROJET PROPOSÉ

EXTRANTS (PRODUITS LIVRABLES)	DATE D'ACHÈVEMENT
Livret sur les fermes faisant la culture du bambou	Mars 2005

- **Principaux bénéficiaires** — Nommez les bénéficiaires prévus du projet proposé. Indiquez pour qui le projet est entrepris.
- **Liens S et É** — La sélection des projets devrait dépendre de leur contribution à la réalisation des orientations stratégiques de la Forêt Modèle, y compris les retombées et résultats attendus. En plus des retombées et des résultats, indiquez la nature du lien de chaque projet avec les indicateurs d'incidence et les cibles connexes (sur le fondement d'un cadre de suivi et d'évaluation, ou S et É) dans un tableau semblable au Tableau 5.

TABLEAU 5 : LIENS S ET É DU PROJET PROPOSÉ

ÉLÉMENT	INDICATEUR D'INCIDENCE	CIBLE
Résultats		
Incidence à court terme		
Incidence à moyen terme		

- **Progrès** — Décrivez brièvement tout progrès réalisé, soit par rapport à des projets antérieurs de la Forêt Modèle, soit par rapport à d'autres projets qui contribuent à l'avancement du projet proposé.
- **Sommaire budgétaire** — Donnez un aperçu de votre budget et des sources de financement du projet proposé dans un tableau semblable au Tableau 6. Indiquez tant le financement confirmé que le financement requis, et tant les apports en espèces que les apports en nature. La version complète de la proposition de projet comprend déjà une répartition détaillée du budget; il n'est donc pas nécessaire de l'intégrer à votre plan de travail. Vous pouvez toutefois le faire si les parties prenantes estiment que ce serait avantageux.

TABLEAU 6 : RÉSUMÉ DU BUDGET ET DES SOURCES DE FINANCEMENT DU PROJET PROPOSÉ

SOURCE DE FINANCEMENT	EN ESPÈCES	EN NATURE	TOTAL	CONFIRMÉ
Partenaire 1				
Partenaire 2				
Donateur 1				
SRIFM				
TOTAL				

- **Gestion** — Donnez un aperçu du mode de gestion du projet et des personnes chargées de l'administrer.
- **Personne-ressource** — Inscrivez le nom, l'adresse, le numéro de téléphone et l'adresse électronique de la principale personne-ressource affectée au projet proposé.

Il est important de comprendre la nature des liens unissant le plan stratégique, le plan de travail annuel et le cadre de suivi et d'évaluation de l'incidence.

Plan stratégique

Un plan stratégique est une description générale des activités à exécuter pour qu'une Forêt Modèle produise les retombées attendues à long terme. Il présente les réponses à trois questions :

- Où en sommes-nous ?
- Quelles ressources sont à notre disposition ?
- Que souhaitons-nous réaliser ?
- Comment y arriver ?

Pour de plus amples renseignements, consultez le Cadre de planification stratégique des Forêts Modèles.

Plan de travail annuel

Le plan de travail annuel comprend une description concise des projets qu'une Forêt Modèle compte entreprendre au cours d'une année donnée aux fins de la mise en œuvre de son plan stratégique. Le plan de travail annuel joint les orientations stratégiques et la stratégie de mise en œuvre aux activités courantes de votre Forêt Modèle. Le plan de travail annuel comprend une planification détaillée et un budget bien circonscrit pour chaque activité.

Cadre de suivi et d'évaluation de l'incidence

Le cadre de S et É de l'incidence présente et confirme les liens entre les activités et les retombées attendues à long terme qui sont énoncées dans votre plan stratégique. Le cadre de S et É vous aide à mesurer et relater les retombées et résultats attendus de vos projets. Le cadre est élaboré au même moment que le plan stratégique de la Forêt Modèle.

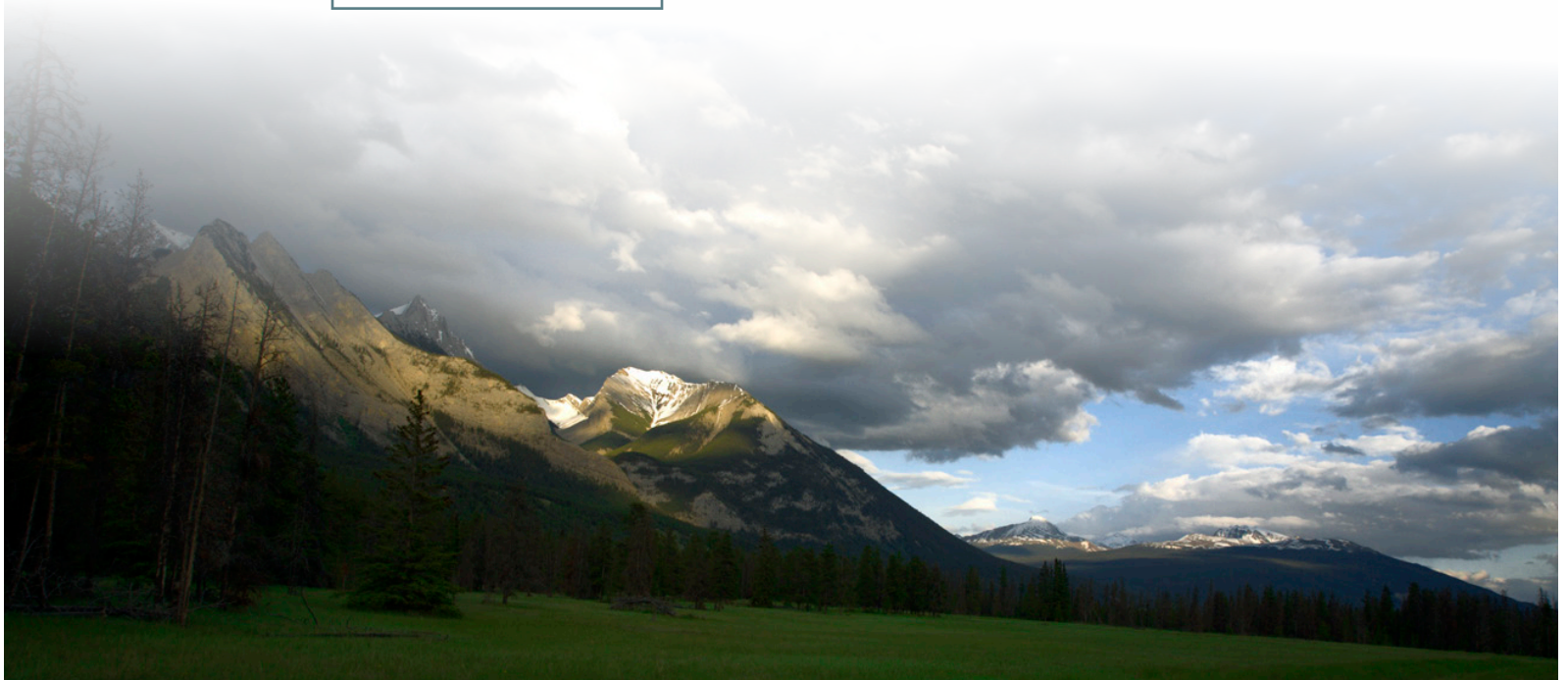
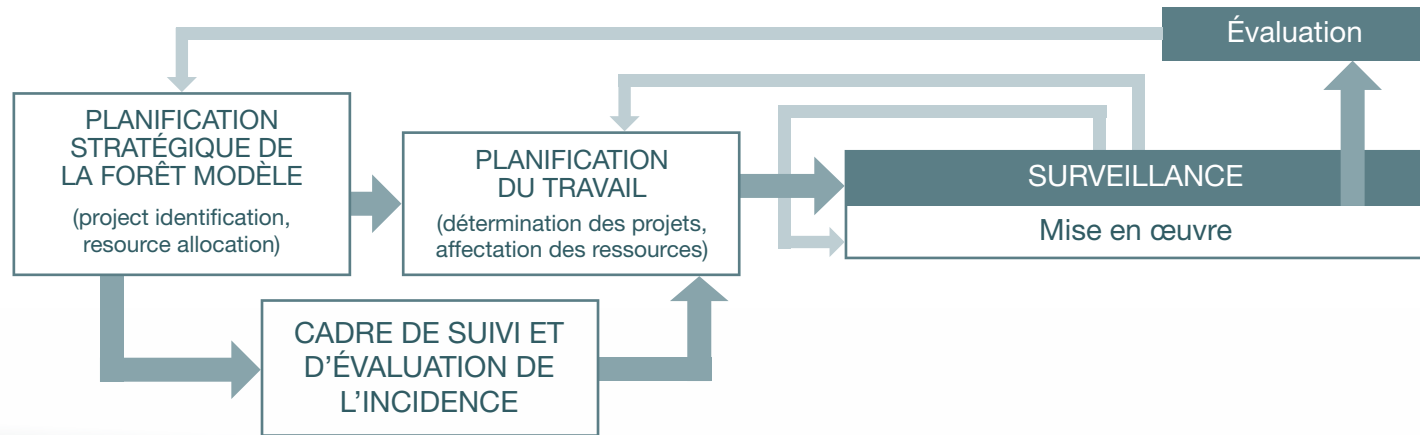
Liens

La Figure 2 (ci-dessous) illustre les liens entre le plan stratégique, le plan de travail annuel et le cadre de S et É de l'incidence. Les relations peuvent se résumer par les questions suivantes :

- **Plan stratégique** — Quelles retombées votre Forêt Modèle souhaite-t-elle produire ?
- **Plan de travail annuel** — Qu'est-ce que votre Forêt Modèle doit accomplir au cours de l'année à venir pour produire les retombées attendues ?

- **Suivi** — Votre Forêt Modèle produit-elle les retombées attendues ?
- **Évaluation** — Quels sont les facteurs expliquant la production, ou la non production, des retombées attendues ?

Figure 1 : Relation entre la planification stratégique, la planification annuelle et le cadre de suivi et d'évaluation de l'incidence



Annex I. Critères de révision du plan de travail annuel

ELEMENT	REVIEW CRITERIA
1. Réalisation de l'incidence	<input type="checkbox"/> Les projets proposés sont-ils conformes aux orientations énoncées dans le plan stratégique ? <input type="checkbox"/> Les projets proposés mènent-ils à la réalisation des retombées et résultats attendus qui sont indiqués dans le modèle logique ?
2. Bénéficiaires cibles	<input type="checkbox"/> Les projets proposés correspondent-ils aux besoins, aux enjeux et aux défis auxquels sont confrontées les parties prenantes ? <input type="checkbox"/> Les projets proposés répondront-ils aux besoins des gens auxquels ils s'adressent ?
3. Capacité de mise en œuvre	<input type="checkbox"/> La Forêt Modèle (et ses parties prenantes) a-t-elle la capacité de mettre en œuvre les projets proposés ? <input type="checkbox"/> Les organisations partenaires sont-elles clairement désignées en relation avec chaque projet proposé ? <input type="checkbox"/> A-t-on désigné la personne ou le comité responsable du projet ?
4. Budgets et échéanciers	<input type="checkbox"/> Les prévisions budgétaires sont-elles réalistes ? <input type="checkbox"/> Les budgets sont-ils assez précis, complets et détaillés ? <input type="checkbox"/> Le budget est-il rédigé en fonction des ressources disponibles et des ressources qui seront probablement obtenues ? <input type="checkbox"/> A-t-on évalué les ressources nécessaires et la capacité de les disputer et de les obtenir ? <input type="checkbox"/> Est-il possible d'achever les projets proposés à l'intérieur de la période d'un an visée par le plan de travail ?
5. Processus de planification	<input type="checkbox"/> Le plan indique-t-il que toutes les parties prenantes ont participé au processus de planification ? <input type="checkbox"/> Quelles capacités organisationnelles précises se sont accrues durant le processus de planification ? <input type="checkbox"/> La planification (stratégique et annuelle) sera-t-elle toujours effectuée au sein même de la Forêt Modèle ?

Annex II. Glossaire

Responsabilisation

Obligation de démontrer et d'assumer ses responsabilités de rendement en fonction d'attentes convenues. Ce concept diffère de la responsabilité, qui est l'obligation d'agir, alors que la responsabilisation est l'obligation de répondre d'une action ou d'une inaction

Activité

Élément d'un projet — les activités exécutées dans le cadre d'un projet afin de produire un résultat ou une incidence.

Plan de travail annuel

Description concise des projets ou des programmes qu'une Forêt Modèle compte entreprendre au cours d'une année donnée. Pour chaque projet, le plan montre le lien vers les retombées et résultats attendus, de même que vers les indicateurs d'incidence, en plus des ressources financières et autres.

Bénéficiaire

Quiconque bénéficie directement ou indirectement de l'exécution d'un projet. Bénéficiaire cible s'entend du groupe auquel s'adresse le projet et du secteur où le projet souhaite produire une incidence.

Capacité

Capacité des personnes et des organisations d'exécuter des fonctions de façon efficace, efficiente et durable.

Efficacité

Mesure dans laquelle les retombées et résultats attendus ont été produits; mesure dans laquelle un programme, un projet ou une activité a permis de régler un problème ou de répondre à un besoin d'un bénéficiaire cible

Équité

Le droit égal de participer au processus décisionnel de la Forêt Modèle; validation des apports qu'on ne peut mesurer simplement en terme de valeur monétaire.

Évaluation

Cueillette et analyse systématiques de l'information sur le rendement d'une Forêt Modèle permettant de porter des jugements sur sa pertinence, ses progrès, ses succès et sa rentabilité, d'une part, et d'éclairer la prise de décisions sur la conception et la mise en oeuvre de programmes ultérieurs.

Analyse comparative entre les sexes

Examen de l'accès des hommes et des femmes aux ressources et de leur contrôle respectif sur celles-ci. Il s'agit notamment d'analyser la division sexuelle du travail et du contrôle qu'ont les femmes et les hommes sur les intrants nécessaires à leur travail et sur les extrants (avantages) de leur travail. Cette forme d'analyse constitue également un moyen systématique de déterminer les besoins et les préférences — souvent divergents — des hommes et des femmes, ainsi que l'incidence différente du développement sur les femmes et les hommes. Elle prend en considération l'interaction entre le sexe et des facteurs tels la classe sociale, la race et l'ethnie, entre autres, et la discrimination qui s'ensuit.

Incidence (retombées)

Changement durable qui est la conséquence logique des résultats des activités d'une Forêt Modèle. L'incidence peut être décrite comme étant à court, à moyen ou à long terme, directe ou indirecte, voulue ou fortuite, positive ou négative. L'incidence est parfois appelée retombées, résultats ou effets.

Suivi et évaluation de l'incidence

Combinaison d'activités de surveillance et d'évaluation qui produit les connaissances nécessaires à une gestion efficace et à l'exécution des tâches afférentes à la déclaration et à la responsabilisation.

Cadre de suivi et d'évaluation de l'incidence

Plan directeur servant à aider la Forêt Modèle à mesurer et déclarer l'incidence et les résultats tout au long de son cycle de vie.

Modèle logique

Illustration des attentes logiques concernant l'incidence à long terme des activités d'une Forêt Modèle. Le modèle logique est habituellement présenté sous forme d'organigramme illustrant les relations entre les secteurs de programme et les activités, les extrants, les résultats et l'incidence prévue.

Énoncé de mission

Énoncé décrivant la façon dont les parties intéressées à la Forêt Modèle souhaitent procéder pour réaliser leurs orientations stratégiques.

Surveillance

Processus continu de collecte et d'analyse de renseignements visant à favoriser la prise de décisions opportunes, à établir un sens des responsabilités et à servir de fondement aux activités d'évaluation et d'apprentissage. Il s'agit d'une fonction continue qui utilise la collecte méthodique de données pour permettre à la direction et aux parties intéressées d'évaluer la progression vers la production des retombées et résultats prévus.

Résultat

Résultat immédiat de l'activité d'une Forêt Modèle. Les résultats sont directement attribuables à une Forêt Modèle et sont généralement visibles immédiatement après l'exécution d'une activité ou la production d'un extrant.

Extrant

Produit ou service tangible issu de l'activité d'une Forêt Modèle qui fournit la preuve de l'exécution de l'activité.

Secteur de programme

La principale catégorie regroupant les projets et les activités d'une Forêt Modèle (p. ex., démonstration, transfert et étendue des connaissances, recherche, sensibilisation et participation du public, développement des capacités, développement et diversification économiques, établissement de partenariats, gestion et administration).

Projet

Ensemble d'activités conduites à l'intérieur d'une période déterminée (c.-à-d. assortie de dates de début et de fin) au moyen d'une quantité limitée et précise de ressources financières, matérielles et humaines, dans le but de produire un résultats ou une incidence en particulier.

Ressources (intrants)

Intrants (temps et ressources financières, humaines, techniques et matérielles) utilisés pour exécuter un programme, un projet ou une activité.

Partie prenante

Personne ou groupe qui prend part ou qui porte un intérêt aux retombées et résultats d'une Forêt Modèle, et à la mise en œuvre d'un projet ou d'une activité.

Orientations stratégiques

La vision, la mission et les retombées et résultats attendus d'une Forêt Modèle.

Plan stratégique

Description générale des activités et des secteurs de programme qui seraient normalement exécutés dans le cadre du développement de la Forêt Modèle, du début à la fin, et des jalons qui seraient normalement atteints au long du parcours (p. ex., ententes de mise en œuvre, obtention du financement). Le plan devrait expliquer les divers aspects à considérer dans le cadre des activités de la Forêt Modèle, en plus d'illustrer les principes fondamentaux qu'il faut respecter.

Durabilité

La probabilité que les effets positifs de l'activité ou de la Forêt Modèle (p. ex., actifs, compétences, installations, services améliorés) perdureront durant une période prolongée suivant la fin de l'aide externe.

Cible

Niveau quantifiable du résultat ou de l'incidence qui sont visés par un projet ou une activité et qu'on peut mesurer au moyen d'un indicateur d'incidence. Les cibles sont parfois appelées les résultats prévus.

Vision

Description du changement ou de l'amélioration que subirait la Forêt Modèle si les parties intéressées en venaient à produire leur incidence attendue à long terme.

Annex III. Ressources

ALLISON, M. et J. KAYE. **Strategic Planning for Nonprofit Organizations**. 1997. New York: John Wiley & Sons. Présenté dans Nonprofit Genie. Sans date. **I Know What Strategic Planning is—So What is it Not?**

<http://www.genie.org>

ACDI. **Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes**. 1997.

<http://www.acdi-cida.gc.ca>

ACDI. **Manuel d'évaluation environnementale des programmes et projets des organisations et institutions non gouvernementales**. 1997.

<http://www.acdi-cida.gc.ca>

ACDI. **Mécanisme de projet ONG — Présentation du projet**. Sans date.

<http://www.acdi-cida.gc.ca>

ACDI. **Planification stratégique : Guide à l'intention des ONG canadiennes**. 2004.

<http://www.acdi-cida.gc.ca>

Community Tool Box. **Developing an Action Plan**. 2003.

http://ctb.ku.edu/tools/en/sub_section_main_1089.htm

Community Tool Box. **Quick Tips: Action Planning**. 2004.

<http://ctb.ku.edu/tools/developstrategicplan/actionplanning.jsp>

Global Development Research Centre. **Gender Analysis Framework**.

www.gdrc.org/gender/framework/framework.html

Fonds international de développement agricole (FIDA). **A Guide for Project M&E**. 2002.

<http://www.ifad.org/evaluation/guide/toc.htm>

NEWMAN, C. et J. BIRCKMAYER. **INTRAH English and French Glossary of Training Evaluation Terms**. University of North Carolina. 1992.

SCHIEFER, U. et R. DÖBEL. **MAPA-PROJECT: A Practical Guide to Integrated Project Planning and Evaluation**.

Institute for Educational Policy. 2001.

SHAPIRO, J. **Action Planning**. Préparé pour CIVICUS, l'Alliance mondiale pour la participation citoyenne. Sans date.

<http://www.civicus.org/new/content/toolkits1.htm>

TENNYSON, R. **The Partnering Toolbook**. International Business Leaders Forum (IBLF) et Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN). 2003. <http://www.eldis.org>



Réseau International de Forêts Modèles

Paysages • Partenariats • Durabilité

www.rifm.net

Canada