

ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE FORESTIÈRE

Guide pratique pour la collecte, l'analyse et l'utilisation des données



Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura



PROFOR
PROGRAM ON FORESTS

ESTA GUÍA FUE PREPARADA CON EL APOYO DEL



www.recoftc.org



www.bmz.de www.giz.de



www.fern.org

UN-REDD
PROGRAMME



www.un-redd.org



www.maderaverde.org



www.forest-trends.org

EUROPEAN FOREST INSTITUTE



www.efi.int



www.fao.org/forestry/eu-flegt/

ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE FORESTIÈRE

Guide pratique pour la collecte, l'analyse et l'utilisation des données



Auteurs : **Phil Cowling,**

Kristin DeValue,

et **Kenneth Rosenbaum**



Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura



Clause de non-responsabilité

Toutes les omissions et inexactitudes de ce document relèvent de la responsabilité de ses auteurs. Les opinions exprimées dans ce guide ne reflètent pas nécessairement celles des institutions impliquées, et ne représentent pas nécessairement les politiques officielles de ces dernières.

Citation recommandée

Cowling, Phil, Kristin DeValue et Kenneth Rosenbaum, 2014. Évaluation de la gouvernance forestière: Guide pratique pour la collecte, l'analyse et l'utilisation des données. PROFOR et FAO. Washington DC.

Références photographiques

Pour les photos à l'intérieur du document: Flore de Préneuf

Publié en juin 2014

Les données de cette publication peuvent être librement copiées et citées à condition d'en indiquer la source.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	9
REMERCIEMENTS	10
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	11
INTRODUCTION	13
APERÇU DU GUIDE	15
SECTION 1 : PLANIFIER VOTRE ÉVALUATION	15
SECTION 2 : METTRE EN OEUVRE VOTRE ÉVALUATION	16
SECTION 3 : UTILISER VOTRE ÉVALUATION	17
POST-SCRIPTUM	17
ANNEXES	18
SECTION I : PLANIFIER VOTRE ÉVALUATION	21
APERÇU	21
CHAPITRE 1 : ÉTABLIR LES OBJECTIFS	22
ÉTAPE 1 : DÉFINIR LE POURQUOI	23
ÉTAPE 2 : CONSIDÉRER LE CONTEXTE	25
<i>CONTEXTE POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL</i>	25
<i>CONTEXTE ÉCONOMIQUE</i>	27
<i>CONTEXTE SOCIAL</i>	27
<i>CONTEXTE TECHNIQUE/OPÉRATIONNEL</i>	27
<i>CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL</i>	27
ÉTAPE 3 : ÉTABLIR LES OBJECTIFS	28
<i>EXEMPLES D'ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS</i>	29
ASPECTS DU PROCESSUS: DÉVELOPPEMENT D'OBJECTIFS COMMUNS	31
CHAPITRE 2 : DÉVELOPPER UN PLAN DE TRAVAIL	33
ÉTAPE 1: DÉTERMINER VOTRE CHAMP D'INTERVENTION – QUE MESURER ?	35
ÉTAPE 2 : DÉTERMINER VOTRE APPROCHE – COMMENT OBTENIR L'INFORMATION NÉCESSAIRE ?	39
ÉTAPE 3 : QUI MÈNERA L'ÉVALUATION ?	46
ÉTAPE 4 : QUAND SERA-T-ELLE MENÉE, AVEC QUELLE FRÉQUENCE ET SUR QUELLE DURÉE ?	49
ÉTAPE 5 : COMBIEN COÛTERA-T-ELLE ?	49
ÉTAPE 6 : RÉDIGER LE PLAN OPÉRATIONNEL	51
ASPECTS CLEFS DU PROCESSUS: COMMUNICATION ET GESTION	53

CHAPITRE 3 : PLANIFIER LA COLLECTE DE DONNÉES	54
ÉTAPE 1 : DÉTERMINER LES ASPECTS DE LA GOUVERNANCE À ÉVALUER	55
ÉTAPE 2 : IDENTIFIER LES POSSIBLES SOURCES D'INFORMATION	60
<i>DOCUMENTATION ÉCRITE</i>	61
<i>PERSONNES</i>	64
<i>PREUVES CONCRÈTES</i>	65
ÉTAPE 3 : CHOISIR LES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES	67
<i>TROUVER DES INFORMATIONS SUR LES ANTÉCÉDENTS ET LE CONTEXT</i>	69
<i>TROUVER DES INFORMATION SUR LA CONCEPTION DE LA GOUVERNANCE</i>	69
<i>TROUVER DES INFORMATIONS SUR LES PROCESSUS DE PLANIFICATION</i>	
<i>ET DE PRISE DE DÉCISIONS</i>	70
<i>TROUVER DES INFORMATIONS SUR LA MISE EN OEUVRE</i>	70
ÉTAPE 4 : DÉVELOPPER DES OUTILS POUR CHAQUE MÉTHODE	70
<i>ÉTUDES DOCUMENTAIRES</i>	72
<i>ANALYSE PAR DES EXPERTS</i>	75
<i>INFORMATEURS CLÉS</i>	76
<i>DISCUSSIONS AVEC UN GROUPE CIBLE</i>	79
<i>ATELIERS</i>	81
<i>ENQUÊTES</i>	83
ÉTAPE 5 : FINALISER VOTRE PLAN D'ACTIVITÉS ET ÉTABLIR UN MANUEL	
DE COLLECTE DE DONNÉES	85
<i>ASPECTS DU PROCESSUS: CONTRÔLE DES MÉTHODES</i>	86
SECTION II : METTRE EN ŒUVRE VOTRE ÉVALUATION	89
APERÇU	89
CHAPITRE 4 : RECUEILLIR LES DONNÉES	90
ÉTAPE 1 : CONSTITUER ET FORMER UNE ÉQUIPE DE COLLECTE DE DONNÉES	91
<i>CONSTITUTION DE L'ÉQUIPE</i>	91
<i>BESOINS EN FORMATION</i>	92
ÉTAPE 2 : COLLECTER LES DONNÉES	93
<i>TECHNIQUES D'INTERVIEW</i>	93
<i>TECHNIQUES DE MÉDIATION</i>	93
<i>GESTION DE L'ENQUÊTE</i>	94
<i>CODIFICATION</i>	97
ÉTAPE 3 : ASSURER LA QUALITÉ	98
<i>CORRECTION</i>	98
<i>NETTOYAGE</i>	98
<i>VÉRIFICATION</i>	99
<i>TRIANGULATION</i>	99
<i>ASPECTS DU PROCESSUS: COLLECTE PRATIQUE ET ÉTHIQUE DES DONNÉES</i>	100
CHAPITRE 5 : INTERPRÉTER ET ANALYSER LES DONNÉES	102
ÉTAPE 1 : TRAITER LES DONNÉES	104
<i>ORGANISATION DES DONNÉES</i>	104
<i>RÉCAPITULATION DES INFORMATIONS</i>	106
<i>VISUALISATION DES RÉSULTATS</i>	108
ÉTAPE 2 : ANALYSER LES DONNÉES	111
ÉTAPE 3 : FORMULER DES RECOMMANDATIONS	112
<i>PRIORITÉS</i>	112
<i>MESURES À PRENDRE</i>	113
<i>ASPECTS DU PROCESSUS: CONTRÔLE ET VALIDATION DE L'ANALYSE</i>	114

SECTION III : UTILISER VOTRE ÉVALUATION	117
APERÇU	
CHAPITRE 6 : APPLIQUER LES RÉSULTATS	118
ÉTAPE 1 : CHOISIR UNE STRATÉGIE DE DIFFUSION	120
<i>TYPES DE PRODUITS</i>	121
<i>RENDRE LES PRODUITS DISPONIBLES</i>	122
<i>ATTIRER L'ATTENTION SUR LES RÉSULTATS</i>	123
ÉTAPE 2 : METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE	124
<i>CRÉATION DE VOTRE AVANT-PROJET DE PRODUIT PRINCIPAL</i>	124
<i>CONTRÔLE DE L'AVANT-PROJET ET RÉVISION</i>	125
<i>CRÉATION DE VERSIONS OU DE PRODUITS COMPLÉMENTAIRES</i>	125
<i>PUBLICATION DE VOS PRODUITS.</i>	125
ÉTAPE 3 : INSTITUTIONNALISER LES FUTURES ÉVALUATIONS	126
<i>FOYER INSTITUTIONNEL</i>	126
<i>BASE DE SOUTIEN</i>	127
<i>LEADERSHIP</i>	128
<i>ASPECTS DU PROCESSUS: EXPLOITATION DE VOS RÉSULTATS</i>	129
CHAPITRE 7 : APPRENDRE ET S'AMÉLIORER	130
ÉTAPE 1 : COMMENCER UN AUDIT PENDANT L'ÉVALUATION	131
ÉTAPE 2 : EFFECTUER UN AUDIT APRÈS L'ÉVALUATION	131
ÉTAPE 3 : RENDRE DISPONIBLES LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	134
ÉTAPE 4 : LAISSER LA PORTE OUVERTE À LA RÉTROACTION CONTINUE	134
<i>ASPECTS DU PROCESSUS: AUTO-ÉVALUATION D'ÉQUIPE</i>	135

POST-SCRIPTUM	138
ANNEXE I : ÉTUDES DE CAS	139
ÉTUDE DE CAS : INDONÉSIE	140
ÉTUDE DE CAS : TANZANIE	146
ÉTUDE DE CAS : ÉQUATEUR	153
ÉTUDE DE CAS : LIBÉRIA	159
ÉTUDE DE CAS : OUGANDA	164
ANNEXE II : MÉTHODES, OUTILS, INDICATIONS ET RÉFÉRENCES	169
ANNEXE III : ÉTABLISSEMENT DE BUDGETS	187
ANNEXE IV : MODÈLE D'UN PLAN D'ACTIVITÉS	191
ANNEX V: CONCEPTS QUI AIDENT À ÉLABORER DES INDICATEURS	193
ANNEXE VI: GLOSSAIRE	198
BIBLIOGRAPHIE	201

Encadrés

Encadré 1 : Quelques termes importants	14
Encadré 2 : Utiliser les mêmes termes – Gouvernance forestière	24
Encadré 3 : Évaluer le contexte – Outils et activités	26
Encadré 4. Être SMART – Ne perdez pas de vue vos objectifs	29
Encadré 5 : Mesurer vos ressources	30
Encadré 6 : Établir un équilibre entre l'ampleur et le détail de l'évaluation	37
Encadré 7 : Ne pas oublier le contexte – Augmentez les effets et réduisez les risques	38
Encadré 8 : Méthodes, approches, et types de données	40
Encadré 9. Penser à vos participants et à votre public – La capacité humaine de ceux qui fournissent et utilisent vos informations	41
Encadré 10 : Adapter votre approche à la mesure de vos objectifs - Combiner les méthodes	42
Encadré 11 : Avez-vous besoin d'être différent ? Concevoir une toute nouvelle approche ou Utiliser les techniques d'évaluation de la gouvernance forestière existantes	43
Encadré 12 : Participation des parties prenantes – Les avantages d'un partenariat	48
Encadré 13 : Combien cela coûtera ?	50
Encadré 14: Revoir votre plan d'activités	52
Encadré 15 : Être clair sur ce que vous évaluez	55
Encadré 16 : Exemple d'une description circonstanciée	56
Encadré 17. Trois exemples d'indicateurs	58
Encadré 18 : Établir les bases	60
Encadré 19. Utiliser les méthodes et les outils existants	60
Encadré 20. Moyens, processus, produits et résultats	61
Encadré 21 : Recherche des données	62
Encadré 22 : Utiliser les données de manières différentes	63
Encadré 23 : Comment trouver des données dans la documentation écrite	64
Encadré 24 : Comment trouver des personnes qui peuvent fournir des données	66
Encadré 25 : Méthodes de collecte de données moins fréquentes	68

Encadré 26 : Analyser le contenu	73
Encadré 27 : Utiliser la technologie pour la collecte et la gestion des données	74
Encadré 28 : Méthode Delphi – Un moyen spécialisé d'utiliser les experts	75
Encadré 29 : Règles empiriques de l'élaboration des questions	76
Encadré 30 : Questions ouvertes et questions fermées	77
Encadré 31 : Protocoles et structures d'une interview	78
Encadré 32 : Codification d'une interview et réponses aux enquêtes	80
Encadré 33 : Prendre en compte l'échantillonnage et la stratification	82
Encadré 34 : Élaborer des formulaires de collecte de données	84
Encadré 35 : Mettre les enquêtes à l'essai	84
Encadré 36 : Identifier de bons membres d'équipe	91
Encadré 37 : Conseils pratiques pour les intervieweurs	94
Encadré 38 : Collecte et saisie des données	96
Encadré 39. Offrir une compensation	100
Encadré 40 : Principes éthiques de base	101
Encadré 41 : Rechercher des techniques d'interprétation à l'extérieur du secteur forestier	103
Encadré 42 : Assurer la qualité dans la saisie des données	104
Encadré 43 : Rechercher des logiciels	105
Encadré 44 : Archiver les données	106
Encadré 45 : Codifier les matériaux écrits	107
Encadré 46 : Trois façons d'établir une moyenne – Valeurs moyennes, valeurs médianes, valeurs modales	108
Encadré 47 : Contrôle et validation	114
Encadré 48 : Voir au-delà du rapport	119
Encadré 49 : Reconsidérer et revoir	120
Encadré 50 : Formats de sortie	121
Encadré 51 : Comment diffuser les résultats de l'évaluation	122
Encadré 52 : Comment attirer l'attention sur les résultats de l'évaluation	123
Encadré 53 : Exemples de rapports	124
Encadré 54 : Protégez vos sources	125
Encadré 55 : Confiance et impact	126
Encadré 56 : Exemples de questions en vue d'apprécier un événement	132
Encadré 57 : Questions clés pour dresser l'audit d'un projet	133
Encadré 58 : Exercices et outils pour dresser un audit	136

Illustrations:

Illustration 1: Continuité de la participation des parties prenantes	32
Illustration 2: Utilisation d'un cadre pour identifier le domaine technique et le sujet de l'évaluation	36
Illustration 3: Graphique illustrant la différence entre le score idéal et le score réel des indicateurs de la gouvernance forestière en Russie	109
Illustration 4 : Exemple de tableau utilisant le grisé pour montrer la qualité relative des scores	109
Illustration 5 : Utilisation des couleurs dans un graphique à barres pour montrer les scores des indicateurs au Libéria	110
Illustration 6 : Résultats de la notation des indicateurs en Ouganda dans un graphique en toile d'araignée	110
Illustration 7 : Utilisation des nuages de mots-clés pour comparer les préoccupations soulevées par les fonctionnaires du gouvernement (haut) et les fonctionnaires des ONG (bas).	110

Tableaux

Tableau 1: Structure du guide	19
Tableau 2 : Équilibre entre l'ampleur du champ d'intervention et la profondeur de l'évaluation	37
Tableau 3 : Types de méthodes et de données	39
Tableau 4 : Six méthodes de collecte de données de base fréquemment utilisées pour évaluer la gouvernance	44
Tableau 5 : Méthodes communes de collecte de données	67
Tableau 6 : Choix de planification et de conception pour l'utilisation des outils de collecte de données	72
Tableau 7 : Membres importants de l'équipe d'évaluation	92
Tableau 8 : Qui effectuera l'analyse ?	133

Avant-propos

Ces vingt dernières années, les acteurs du développement ont réalisé que la gouvernance était bien souvent un point faible dans la lutte contre l'utilisation non durable des ressources forestières. Les connaissances techniques seules ne peuvent suffire et aucun projet de gestion forestière, d'aires protégées, de plantations ou d'agroforesterie n'aboutira si les ressources ne sont pas gérées correctement.

Le concept de « gouvernance forestière » peut être difficile à appréhender parce qu'il recouvre un grand nombre de lois, règles, politiques et actions. Ce flou rend également difficile l'identification des causes et des solutions à la mauvaise gouvernance. Il est donc essentiel, dans un premier temps, d'identifier et d'organiser de manière cohérente les éléments clefs qui constituent la gouvernance forestière.

En 2009, plusieurs organisations oeuvrant dans le domaine de la gouvernance forestière ont entamé des discussions sur l'évaluation et le suivi de la gouvernance forestière et sur le développement d'indicateurs. Ces travaux ont permis l'élaboration d'un document intitulé « Cadre d'évaluation et de surveillance de la gouvernance des forêts » et publié par la FAO et le PROFOR en 2011. Le cadre en question a, depuis lors, été utilisé par plusieurs organisations pour mener des évaluations de la gouvernance forestière dans différents pays ; il est de plus en plus reconnu comme une base de travail constructive pour tout travaux sur la gouvernance forestière.

Ce cadre favorise une réflexion systématique sur les questions de gouvernance forestière mais n'adresse pas directement la question primordiale du traitement des données empiriques. C'est ainsi que la FAO et le PROFOR ont initié l'élaboration du présent guide sur la collecte, l'analyse et l'utilisation des données.

Ce guide est donc le fruit d'une collaboration unique entre spécialistes d'organisations aux profils variés impliquées dans le domaine de la gouvernance. Cet ouvrage propose une méthode pas à pas pour planifier l'évaluation ou le suivi de la gouvernance forestière, pour collecter et analyser les données, et pour faire connaître les résultats aux décideurs et les autres parties prenantes. Il présente aussi cinq études de cas qui illustrent comment la méthodologie présentée dans ce guide a été concrètement utilisée. Enfin, cet ouvrage compile de nombreuses références bibliographiques et sources d'information.

L'amélioration de la gouvernance forestière commence par une évaluation objective et précise, qui permettra l'identification des faiblesses, la formulation de mesures correctives et le contrôle des effets de ces dernières. Ce guide est une contribution importante aux efforts que la FAO et le PROFOR déploient pour la gestion durable des forêts.

La FAO et le PROFOR sont fiers d'avoir collaboré à la publication de ce guide et nous espérons qu'il sera une ressource utile pour toutes les personnes dont la vie est liée aux forêts.



Eva Muller
Directrice
Division de l'économie, des politiques et des produits forestiers
Organisation pour l'alimentation et l'agriculture, Rome



Diji Chandrasekharan Behr
Responsable de programme
Programme sur les forêts (PROFOR) du
Département des forêts
Banque Mondiale, Washington DC

Remerciements

L'élaboration de ce guide a été financée par le Programme FAO-Finlande, le Programme ONU-REDD, le PROFOR et le Programme UE-FAO pour l'Application des réglementations forestières, gouvernance et échanges commerciaux (Programme FLEGT UE-FAO).

L'impulsion à la réalisation de ce guide a été donnée par la FAO (Eva Muller, Ewald Rametsteiner, Emelyne Cheney, et Robert Simpson) et le PROFOR (Nalin Kishor).

Un atelier organisé au Siège de la FAO en 2012 a confirmé la nécessité de ce guide et a permis d'en faire une première ébauche. L'atelier a vu la participation des experts suivants : Crystal Davis, Alice Thuault, Cecile Njebet, Giorgio Budi Indrarto, Sam Lawson, David Young, Samuel Nguiffo, Phil Franks, Saraswati Rodriguez, Tina Sølvsberg, Abdul Wahib Situmorang, Joachim Nahem, Evgeny Kuzmichev, Vladislava Nemova, Marina Smetanina, Stephano Kingazi, Nguyen Phu Hung, Doan Diem, Beatrice Lukama, Orleans Mfunne, Sam Nketiah, Chris Beeko, Jo Van Brusselen, An Bollen, Herman Savenije, Tapani Oksanen, Tek Narayan Maraseni, Laura Secco, Eva Muller, Bob Simpson, Marjo Maidell, Ewald Rametsteiner, Emelyne Cheney, et Nalin Kishor. Les travaux étaient animés par Kenneth Rosenbaum.

Lors de cet atelier, un noyau d'experts a été désigné pour superviser l'élaboration du guide. Le groupe était composé des experts suivants : Robert Simpson, Ewald Rametsteiner, Nalin Kishor, Jo van Brusselen, Tina Sølvsberg, Emelyne Cheney, Crystal Davis, Saskia Ozinga, Filippo del Gatto, Boris Romaniuk, Steve Nsita, Nguyen Quang Tan, et Ragna John. Kenneth Rosenbaum et Guido Broekhoven ont animé les réunions du groupe. La première réunion s'est tenue à l'Institut forestier européen (IFE) en novembre 2012 ; la deuxième réunion a été organisée au World Resources Institute (WRI) en juin 2013. Les personnes suivantes ont également participé aux réunions : Rudi Kohnert, Tuukka Castrén, Dan Miller, Lauren Goers Williams, Florence Daviet, Flore de Préneuf et Phil Cowling.

Certains membres du groupe ayant été appelés à d'autres responsabilités, Melissa Othman et Free de Koning se sont joints au groupe et ont apporté de précieux commentaires sur la première version du guide. D'autres commentaires ont été formulés par les réviseurs externes Nina Rinnerberger, Judith Walcott et Lera Miles.

Les personnes suivantes ont apporté un appui logistique et opérationnel aux travaux: Tania Abdirizak, Michela Mancurti, Anne Ricchiuti-Romanelli, Elena Bernardini, Janice Saich, Helene Godeaux, Sujatha Venkat Ganeshan et Veronica Jarrin.

Benjamin Cashore, Tini Gumartini, Daniel Meireles Tristao, Rosalind Reeve, James Mayers, Francesca Felicani Robles et Stephanie Ratte ont fourni des conseils d'ordre général, des informations et leur aide.

Outre le groupe restreint d'experts, les personnes suivantes ont apporté des informations sur les études de cas : Louise Riley, Christine Holding, Nuru Chamuya, Søren Dalsgaard, Abdul Wahib Situmorang, Mireya Villacís et Sigrid Vásconez.

Phil Cowling et Kenneth Rosenbaum ont développé le corps du guide avec l'aide précieuse de Kristin DeValue qui a également dirigé l'assemblage des annexes (études de cas, outils et glossaire).

Le guide a été établi par Daria Steigman et conçu par Studio Grafik. James Cantrell a fourni son aide en matière de rédaction et de publication.

Cette traduction a été rendue possible grâce à la contribution financière d'ONU-REDD. La traduction a ensuite été révisée par Kévin Sasia, Consultant, Banque mondiale.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AEP	Analyse d'économie politique
AIC	Analyse institutionnelle et contextuelle
APV	Accord de partenariat volontaire
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CS-IFM	Observateurs indépendants de la société civile en matière de forêts
DFID	Département du développement international (Royaume-Uni)
EPG	Évaluation participative de la gouvernance
FAO	Organisation pour l'alimentation et l'agriculture
FARO	Fundación para el Avance de las Reformas y las Oportunidades (Fondation pour l'avancement des réformes et des opportunités)
FFOM	Forces, faiblesses, opportunités et menaces
FIDA	Fonds international de développement agricole
FLEG	Application des réglementations forestières et gouvernance
FLEGT	Application des réglementations forestières, gouvernance et échanges commerciaux
GFI	Initiative pour la gouvernance des forêts
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IAP2	Association internationale pour la participation publique
IEVP	Instrument européen de voisinage et de partenariat
IFE	Institut forestier européen
MOA	Mémorandum d'accord
NAFORMA	Suivi et évaluation des ressources forestières nationales de la Tanzanie
ODI	Institut du développement outre-mer
OIBT	Organisation internationale des bois tropicaux
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Nations Unies
PFN	Programme forestier national
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PROFOR	Programme sur les forêts
REDD	Réduction des émissions résultant du déboisement et de la dégradation des forêts
REDD+	REDD plus renforcement de la conservation, gestion durable des forêts et amélioration des stocks de carbone forestier
SCAPES	Méthodes de conservation durable dans les écosystèmes prioritaires
SDI	Institut du développement durable
SPSS	Programme statistique pour les sciences sociales
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
UK	Royaume-Uni
US	États-Unis
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
WRI	Institut des ressources mondiales



INTRODUCTION

Ce guide vous aidera à mesurer ou à évaluer la gouvernance forestière. La gouvernance forestière comprend tous les systèmes sociaux et économiques qui influencent la manière dont les populations interagissent avec les forêts, comme l'administration, le cadre légal, les politiques, les us et coutumes traditionnels, le droit fonciers et le marché.¹

Plusieurs raisons peuvent motiver une évaluation de la gouvernance forestière. Les programmes de réduction des émissions liées au déboisement et à la dégradation des forêts (REDD+) incluent de telles évaluations afin de remplir des obligations internationales, d'identifier les problèmes ou établir une base référence en vue d'un suivi ultérieur. Des bailleurs internationaux se sont appuyés sur les évaluations menées dans le cadre du Programme d'investissement pour la forêt de la Banque Mondiale pour élaborer leurs plans de financement. Les évaluations menées par les organisations non gouvernementales (ONG) ont été des outils de plaidoyer importants, aussi bien pour responsabiliser la classe politique et l'administration, que pour encourager des réformes ou encore appuyer l'application du cadre légal forestier.

Les personnes évaluent la gouvernance forestière à plusieurs niveaux. L'évaluation menée au Libéria (voir annexe I) s'est focalisée sur un nombre restreint de concession ; les évaluations menées en Tanzanie, en Indonésie et en Ouganda concernaient l'ensemble du pays; En Equateur, l'évaluation s'inscrivait dans une

étude beaucoup plus vaste visant à comparer les performances du secteur forestier de plusieurs pays. L'évaluation en Équateur se concentrait particulièrement sur la transparence tandis que les trois autres portaient sur la gouvernance forestière de manière plus générale.

Les personnes évaluent la gouvernance forestière de plusieurs façons. L'évaluation menée en Ouganda a principalement recueilli ses données lors d'un atelier multi-acteurs de deux jours. Dans le cas de la Tanzanie, des milliers de ménages ont été sondés. En Indonésie, l'étude a nécessité plusieurs semaines d'interviews, de recherches bibliographiques, de consultations et d'enquêtes.

Chaque évaluation requière l'implication d'un grand nombre de personnes, que ce soit pour la planification, la mise en œuvre, la collecte et l'analyse de données ou encore l'utilisation des résultats. Beaucoup participent également en apportant à l'évaluation des informations ou des critiques constructives.

Ce guide se veut une référence pour tous ceux qui participent à une évaluation de la gouvernance forestière. Il est possible de parcourir cet ouvrage entièrement pour avoir une vue d'ensemble du processus ou de visiter des chapitres spécifiques.

Le lecteur constatera que l'approche proposée par ce guide s'appuie sur certains principes essentiels. Ainsi, chaque évaluation:

- Exige une bonne planification. Ce guide présente de nombreux outils de planification.
- Doit être transparente. Elle inclut la participation des parties prenantes et une évaluation externe.

1. Voir le cadre présenté dans PROFOR et FAO (2011) pour une explication détaillée de ce qui compose la gouvernance forestière. La publication mentionnée décompose la gouvernance forestière en piliers, composantes et sous-composantes. Davis et al. (2013), Banque Mondiale (2009), Situmorang et al. (2013), IIED (2005b), et USAID (2013) offrent des cadres différents.

Pour cette raison, le guide met l'accent sur l'approche participative.

- Doit utiliser des méthodologies de collecte de données techniquement fiables. Ce guide aborde ainsi certains sujets techniques sur la collecte de données.
- Ne doit pas se contenter de collecter et d'analyser des données, mais elle doit viser à une diffusion large et efficace de ses résultats afin d'encourager des changements. Ce guide propose des stratégies à cet effet.
- Doit être ouverte à la critique et chercher à s'améliorer.

Pour une évaluation vaste et détaillée, il est recommandé de suivre l'ensemble des étapes proposées par ce guide. Pour une évaluation plus petite ou moins complexe, il pourra être décidé de ne pas suivre toutes les étapes indiquées. Ainsi, il ne faudra pas obligatoirement rédiger un plan d'activités ou un manuel de collecte de données si l'évaluation est fondée sur un atelier d'une journée.

Il n'existe pas de règles universelles pour mener une bonne évaluation et ce guide ne cherche pas à en établir. Cet ouvrage s'appuie sur ce qui a déjà été fait par d'autres dans ce domaine pour souligner l'utilité de certaines pratiques et ressources.

Le nombre d'étapes proposées peut paraître inquiétant au premier abord. Il n'est pourtant pas plus difficile de mener une évaluation de la gouvernance que de mener d'autres types d'évaluations. Les études de cas de l'annexe I montrent comment des évaluations de tailles et de complexités différentes ont été réalisées de manière efficace.

L'aperçu ci-dessous et le tableau 1 peuvent vous aider à identifier les parties du guide qui vous seront utiles. Vous découvrirez alors si vous souhaitez utiliser l'ensemble du guide ou si vous préférez vous en servir de manière sélective pour améliorer votre planification, apprendre de nouvelles méthodes de collecte de données ou renforcer l'impact de vos conclusions.

ENCADRÉ 1 : QUELQUES TERMES IMPORTANTS

Les termes « évaluation » ou « estimation » peuvent avoir différents sens selon les sources. Ce guide propose les définitions suivantes:

Audit (en anglais *Evaluation*) : étude visant à comparer une situation réelle et présente avec une situation passée ou avec un objectif souhaité.

Collecte de données : recueil systématique d'informations.

Évaluation : « examen s'appuyant sur une estimation analytique soignée » (PROFOR & FAO 2011, p.31).

Mesurer : trouver la taille, la quantité, l'étendue, l'état ou le niveau de quelque chose. Dans ce guide, le terme fait référence à la collecte de données quantitatives ou qualitatives.

Suivi : « recueil systématique ou examen continu de données et d'informations spécifiques » (PROFOR & FAO 2011, p.31).

Se référer à l'annexe VI pour des définitions sur d'autres termes utiles.

APERÇU DU GUIDE

Ce guide contient trois sections. La première section concerne la planification, la deuxième adresse la collecte et l'analyse de données, et la troisième parle de comment utiliser votre évaluation.

Section I : Planifier votre évaluation

Le **chapitre 1** porte sur la définition des objectifs d'une évaluation :

- Identifier les raisons qui motivent votre évaluation. Ces raisons doivent appuyer l'ensemble du processus.
- Évaluer le contexte dans lequel vous travaillez. Le contexte peut influencer le calendrier ou l'approche suivie par une évaluation.
- Établir vos objectifs de manière réaliste.

Ce premier chapitre est particulièrement utile pour les personnes qui veulent initier, financer ou superviser une évaluation.

Le **chapitre 2** du guide entre dans les détails de la planification et présente les étapes qui conduisent à l'élaboration d'un plan pour la mise en œuvre de l'évaluation. Un plan d'activités formel et écrit n'est pas toujours nécessaire mais toute évaluation doit se doter d'outils de base de planification qui permettent d' :

- Établir la portée de l'évaluation dans les domaines technique (les éléments spécifiques de la gouvernance forestière qui vous intéressent), géographique (par ex. local, national ou international), et social (les groupes sociaux ou les institutions spécifiques sur lesquels vous souhaitez obtenir des informations).
- Sélectionner les méthodologies que vous utiliserez pour recueillir les données. Par exemple, procéderez vous par sondages ? Ferez vous appelle à des experts ?

Organiserez-vous des ateliers ? Conduirez-vous une revue de la littérature existante?

- Déterminer qui conduira l'évaluation, qui la financera, qui implémentera les activités de terrain, et qui apportera son soutien institutionnel.
- Dresser un budget.
- Établir un calendrier.

Ce chapitre sera particulièrement utile pour les personnes impliquées dans la planification générale de l'évaluation mais il pourra également intéresser les bailleurs et toute autre partie prenante pouvant influencer le processus de planification.

Le **chapitre 3** porte sur la planification de la collecte de données. Ce type de planification requiert une connaissance des différentes techniques de collecte de données. Ce chapitre donne une introduction à ces méthodes et fait des renvois vers des sources d'informations plus détaillées. Pour certaines évaluations, la méthode de collecte de données sera déjà connue, comme par exemple lorsque l'évaluation s'inscrit dans le cadre d'un processus de suivi que la méthode utilisée sera similaire à celle de l'évaluation précédente. Dans d'autres cas, des nouvelles méthodologies devront être élaborées et ce chapitre propose les étapes suivantes pour procéder à cette élaboration :

- Décider des aspects de la gouvernance à mesurer. Cette étape s'appuie sur les domaines d'application déterminés au chapitre

2, mais à un niveau plus détaillé qui pourrait entre autre impliquer la création d'indicateurs.

- Identifier les sources de données, ce qui implique d'identifier où trouver les informations pertinentes et qui devra être impliqué dans la recherche.
- Déterminer les méthodes de collecte de données. Cette étape vise à concrétiser le processus de collecte d'informations à partir des orientations générales identifiées précédemment dans le processus de planification.
- Développer des outils de collecte de données. Il peut s'agir de protocoles d'interview,

d'enquêtes ou de sondages, d'ordres du jour des ateliers, et ainsi de suite.

- Rédaction d'un plan de collecte de données. Pour les projets complexes avec plusieurs enquêteurs, il faudra prévoir la rédaction d'un manuel des opérations.

Ce chapitre présentera un intérêt pour les personnes devant mettre en oeuvre une évaluation et ayant généralement en charge la conception de la collecte de données.

Section II : Mettre en œuvre votre évaluation

Le **chapitre 4** couvre les notions de base de la collecte de données. Les étapes à suivre diffèrent selon les méthodes utilisées. Il faudra ainsi mobiliser beaucoup plus de ressources pour effectuer une large enquête auprès des ménages que pour élaborer un rapport d'experts.

Les principales étapes présentées dans ce chapitre sont communes à la plupart des méthodes de collecte de données :

- Recrutement et formation du personnel.
- Collecte de données.
- Assurance de la qualité des données collectées.

Les informations présentées dans ce chapitre seront surtout utiles aux administrateurs de haut niveau, aux responsables de la collecte de données, aux enquêteurs, ainsi qu'aux personnes externes à l'évaluation qui souhaitent comprendre et étudier la méthodologie suivie.

Le **chapitre 5** porte sur l'interprétation et l'analyse des données. Voici les principales étapes :

- Traiter les données, ce qui peut inclure la saisie informatique, la synthèse, ou la production de graphiques.
- Analyser et interpréter les données en tenant compte du contexte local. Cela signifie par exemple mesurer les indicateurs, identifier et comprendre certaines tendances dans les données ou encore interpréter les données en s'appuyant sur la théorie économique et sociale.
- Formuler des recommandations, ce qui signifie généralement de suggérer des mesures prioritaires.

Ce chapitre aura un intérêt particulier pour ceux qui analysent les données comme pour ceux qui souhaitent comprendre et critiquer l'analyse des autres.

Section III : Utiliser votre évaluation

Le **chapitre 6** traite de la diffusion des résultats. Trop d'évaluations s'achèvent par la publication d' un rapport qui sera lu en quelques minutes puis archivé. Le chapitre 6 explique :

- Comment développer une stratégie de diffusion qui attirera l'attention des décideurs et des parties prenantes pour que ces derniers s'approprient vos conclusions et recommandations.
- Comment mettre en oeuvre cette stratégie.
- Comment institutionnaliser le processus d'évaluation, ou du moins, faire en sorte que la prochaine évaluation soit en mesure de se fonder sur vos données et vos méthodes.

Ce chapitre devrait intéresser les personnes qui souhaitent s'assurer que le temps et l'énergie investis dans les évaluations aboutissent à un véritable changement : les initiateurs et les bailleurs ; les managers ; les enquêteurs ; les analystes ; et les parties prenantes.

Le **chapitre 7** décrit les processus pour évaluer et apprendre de chaque évaluation pour améliorer le processus. Il aborde ainsi :

- L'autoévaluation en continu du processus durant sa mise en oeuvre.
- L'examen du processus une fois l'évaluation terminée.
- L'assimilation et le partage d'expérience. L'évaluation est une pratique en évolution et nous pouvons tous apprendre des expériences des autres.
- L'identification de techniques pour continuer à recueillir des réactions lorsque l'évaluation est terminée et que le personnel est passé à d'autres projets. Certains enseignements peuvent apparaître des mois ou des années après que l'évaluation soit terminée.

Ce chapitre devrait intéresser tous ceux qui souhaitent améliorer la qualité de leurs évaluations.

Post-scriptum

Le post-scriptum reconnaît l'évolution rapide de l'évaluation de la gouvernance forestière et pousse les praticiens à contribuer à l'essor de ce domaine.

Annexes

Ce guide contient plusieurs annexes qui devraient fournir autant d'orientations concrètes que le texte lui-même.

L'annexe 1 présente les cinq études de cas suivantes:

- Une vaste évaluation nationale en Indonésie qui utilise différentes méthodes de collecte de données (composantes régionales et locales) et qui s'appuie sur des indicateurs.
- Une évaluation nationale en Tanzanie qui s'appuie sur des enquêtes et qui s'inscrit dans une initiative plus vaste de collecte de données biophysiques et sociales sur les forêts.
- Une évaluation nationale en Équateur visant à évaluer la transparence et conçue pour faire partie d'une enquête internationale ciblant de nombreux pays en développement.
- Une évaluation de la gouvernance de sept concessions forestières au Libéria.
- Un atelier national en Ouganda visant à évaluer rapidement un grand nombre d'indicateurs.

Chaque cas est exposé en suivant les étapes présentées dans le texte principal du guide.

L'annexe II rassemble un grand nombre de références et d'outils en lien avec les différents chapitres du guide. Par exemple, si vous souhaitez approfondir vos connaissances sur les évaluations politiques ou économiques (chap. 1), sur la création d'instruments d'enquête (chap. 3), ou sur la représentation graphique des données (chap. 5), cette annexe vous proposera des liens vers les ressources disponibles sur ces sujets.

Les annexes III et IV proposent des orientations sur deux des activités de planification présentées dans le chapitre 2. L'annexe III offre ainsi des conseils sur l'établissement des budgets et l'annexe IV présente un modèle de plan d'activités.

L'annexe V contient des informations pour les personnes qui souhaitent élaborer ou peaufiner leurs propres indicateurs d'évaluation de la gouvernance forestière.

L'annexe VI est un glossaire des termes utilisés dans ce guide.

Ce guide participe aux discussions de plus en plus riches entre praticiens spécialisés dans l'évaluation de la gouvernance forestière. Nous vous invitons à nous adresser vos contributions, remarques et retours d'expériences à l'adresse suivante : assessment@forestgov.info.

TABLEAU 1: STRUCTURE DU GUIDE

Section	Chapitres	Éléments techniques	Aspects du processus
Section I : Planifier votre évaluation	Établir les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> – Déterminer le « pourquoi » – Tenir compte du contexte – Établir les objectifs 	– Développement d'objectifs communs
	Développer un plan d'activités	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier la portée de l'évaluation – Identifier votre approche – Décider qui mènera l'évaluation – Estimer les délais – Estimer les coûts – Rédiger le plan d'activités 	– Communication et gestion du processus
	Planifier la collecte de données	<ul style="list-style-type: none"> – Décider quels aspects de la gouvernance traiter – Identifier les sources potentielles d'information – Choisir les méthodes de collecte de données – Développer des outils pour chaque méthode – Finaliser votre plan d'activités et établir un manuel de collecte de données 	– Contrôle des méthodes
Section II: Mettre en œuvre votre évaluation	Collecter les données	<ul style="list-style-type: none"> – Constituer et former une équipe de collecte de données – Collecter les données – Assurer la qualité des données 	– Collecte pratique et éthique de données
	Interpréter et analyser les données	<ul style="list-style-type: none"> – Traiter les données – Faire l'analyse – Proposer des recommandations 	– Contrôle et validation de l'analyse
Section III: Utiliser votre évaluation	Utiliser les résultats	<ul style="list-style-type: none"> – Déterminer la stratégie de mise en œuvre – Mettre en œuvre votre stratégie – Institutionnaliser votre évaluation 	– Encourager l'utilisation de vos résultats
	Apprendre et s'améliorer	<ul style="list-style-type: none"> – Commencer l'audit pendant l'évaluation – Mener l'audit après l'évaluation – Rendre disponibles les résultats de l'évaluation – Encourager les retours et commentaires 	– Mener une auto-évaluation d'équipe



SECTION I :

PLANIFIER VOTRE ÉVALUATION

APERÇU

- La section 1 donne un aperçu de la façon dont vous pouvez planifier votre évaluation. Elle contient les trois chapitres suivants : *Établir vos objectifs* ; *Élaborer votre plan d'activités* ; *Planifier la collecte de données*.
- Le chapitre 1 de cette section, *Établir vos objectifs*, aide le lecteur à clarifier les raisons pour lesquelles il souhaite mener une évaluation et quels facteurs contextuels pourraient en influencer la conception.
- Ce chapitre propose également une introduction aux approches participatives dans le cadre de processus d'évaluation pour aider le lecteur à déterminer comment il fera participer les différents groupes à leur évaluation.
- Le chapitre 2, *Élaborer votre plan d'activités*, aidera le lecteur à clarifier la portée de son évaluation (domaines géographique, technique et social), à choisir la méthodologie adaptée (quantitative, qualitative), et à identifier qui participera à la mise en oeuvre de l'évaluation. Ce chapitre donne ensuite des orientations relatives à certains éléments pratiques à considérer dans le développement du plan comme la durée de l'évaluation, son coût, sa fréquence etc.
- Ce chapitre explique enfin comment communiquer de manière efficace avec les différents groupes de parties prenantes.
- Le chapitre 3, *Planifier la collecte de données*, aide le lecteur à peaufiner son plan d'activités pour produire des outils pratiques en vue de recueillir les informations souhaitées. Il aide le lecteur à fixer des objectifs de mesure, à identifier les possibles sources de données, à choisir les méthodes de collecte, à élaborer des outils spécifiques de collecte de données, et à tout saisir dans un manuel de collecte de données.
- Ce chapitre explique également comment consulter les parties prenantes pour obtenir leurs réactions sur les méthodes proposées.
- Bien que cette section suive un ordre chronologique, les planificateurs devront tenir compte de plusieurs éléments en même temps – et prendre des décisions en matière de financement, de ressources humaines, et de résultats attendus qui influenceront sur la portée et les approches suivies pour l'évaluation.
- Il faudra donc considérer la section I comme un guide général pour l'élaboration de votre approche d'évaluation. Les étapes proposées peuvent être utiles, même en l'absence d'un engagement ferme pour le financement de votre évaluation. Vous pouvez commencer à élaborer votre planification pour attirer des financements, chiffrer une évaluation déjà convenue, ou encore, pour comprendre comment réaliser une évaluation dans les limites de votre budget.

1

ÉTABLIR VOS OBJECTIFS

L'établissement des objectifs est la première étape de l'élaboration d'une évaluation. Cela vous permettra de définir ce que vous tentez de faire et vous aidera à l'expliquer aux autres. Même si vous envisagez de vous servir d'un outil d'évaluation utilisé plusieurs fois auparavant, le fait d'avoir des objectifs clairs vous aidera à prendre les décisions appropriées à mesure que vous appliquerez cet outil aux circonstances existantes. Ce chapitre donne un aperçu du processus d'établissement des objectifs en trois étapes.

ÉTAPE 1

DÉTERMINER LE « POURQUOI »

Il est avant tout important de bien comprendre pourquoi vous réalisez cette évaluation. Cela vous aidera à affiner vos objectifs et à les expliquer aux autres. Comprendre le « pourquoi » demande une réflexion sur la justification et les résultats attendus de l'évaluation.

ÉTAPE 2

CONSIDÉRER LE CONTEXTE

Le vaste contexte social, politique et environnemental auquel appartient le secteur forestier, et dans lequel aura lieu votre évaluation, influera le déroulement et les résultats de l'évaluation. L'analyse de ce contexte vous aidera à identifier les opportunités, les risques et les contraintes. Cela peut également vous aider à déterminer les personnes à impliquer dans l'élaboration, la mise en œuvre et le partage des résultats de l'évaluation. Ces informations peuvent vous porter à revoir votre calendrier ou les résultats attendus et à redéfinir vos objectifs pour rendre votre évaluation plus pertinente.

ÉTAPE 3

ÉTABLIR LES OBJECTIFS

Après avoir compris pourquoi vous menez cette évaluation et dans quel contexte elle se déroule, vous pourrez établir vos objectifs. Ceux-ci peuvent être répartis sur trois niveaux : un objectif général que vous espérez atteindre par votre évaluation; un nombre restreint de résultats intermédiaires qui contribueront à atteindre l'objectif général ; et un nombre conséquent de réalisations plus immédiates qui vous aideront à atteindre les résultats souhaités.

ASPECTS DU PROCESSUS: DÉVELOPPER DES OBJECTIFS COMMUNS

Un grand nombre d'acteurs sont actifs dans le secteur forestier, souvent avec des intérêts et des positions divergents. En dialoguant dès le début avec ces différents groupes, vous pourrez établir des objectifs qui conviennent au plus grand nombre. Cela peut accroître le soutien à l'évaluation et contribuer à une meilleure appropriation de ses résultats.

Étape 1 : Déterminer le « pourquoi »

Quelles sont vos motivations ? Quel est le but de l'évaluation ? Une évaluation est-elle nécessaire ?

Il existe plusieurs raisons pour entreprendre une évaluation : vos motivations propres dépendront de votre position au sein du secteur forestier, de l'organisation pour laquelle vous travaillez, et de la qualité de la gouvernance dans le secteur forestier considéré. Voici quelques-unes des motivations les plus communes :

- Identifier les problèmes de gouvernance forestière. Ceci s'inscrit généralement dans le cadre d'un processus de planification pour l'élaboration de politiques et de mesures liées à des accords internationaux comme les Accords de partenariat volontaires (APV) (concernant l'accès au marché de l'Union Européenne) ou à la préparation au mécanisme REDD+ sous la CCNUCC. (Voir les cas de l'Ouganda et de l'Indonésie dans l'annexe I).
- Alerter l'opinion publique ou les décideurs sur un problème perçu et sur les mesures correctives à envisager. (Voir le cas de l'Équateur dans l'annexe I)

- Surveiller l'efficacité d'une politique, d'un programme, ou d'un processus juridique ou administratif spécifique dans le temps. (voir les cas du Libéria et de l'Équateur dans l'annexe I).
- Établir une référence pour un suivi ultérieur. (Voir les cas de l'Indonésie et du Libéria dans l'annexe I).
- Établir ou renforcer un système de suivi du secteur forestier pour y inclure la gouvernance forestière. (Voir le cas de la Tanzanie dans l'annexe I)

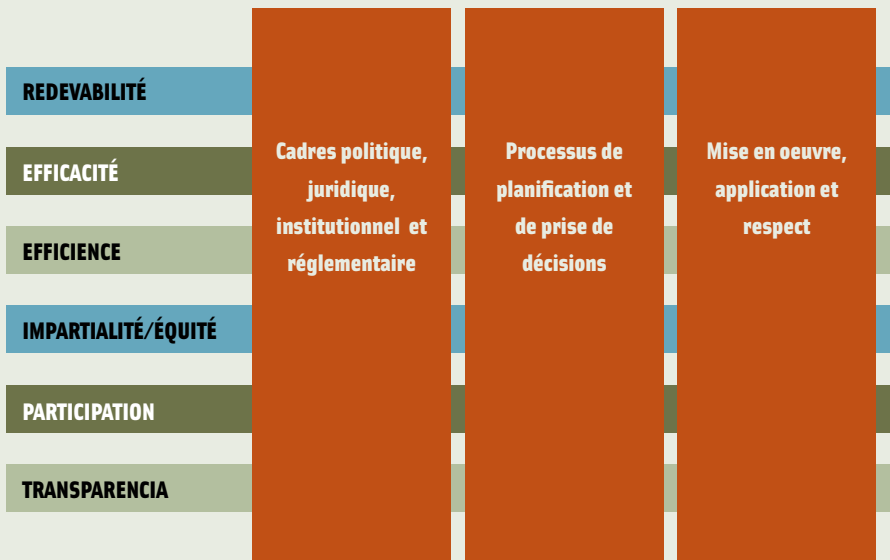
Une ou plusieurs de ces motivations pourrait être les vôtres. Le fait d'avoir plusieurs motivations n'est pas un problème ; cela pourrait même augmenter la pertinence de l'évaluation. En déterminant clairement vos motivations, vous devriez comprendre si vous avez besoin de mener une évaluation et être en mesure d'expliquer pourquoi une évaluation est nécessaire ou pas. Cela vous permettra en outre de vérifier que vos propres motivations ont bien été prises en compte dans les objectifs et les stratégies retenus, aussi bien sur les plans géographique (où), technique (quoi), que social (qui) (pour plus de détails voir le chapitre 2).

ENCADRÉ 2 : UTILISER LES MÊMES TERMES – GOUVERNANCE FORESTIÈRE

La gouvernance forestière est un sujet vaste, et les acteurs auront une compréhension différente des concepts importants et du langage utilisé pour les décrire. Plusieurs d'entre eux pourraient aussi avoir des connaissances incomplètes, forgées par leurs propres expériences et intérêts.

Il sera donc utile, avant de lancer tout processus, d'établir une sorte de vision commune. Cela peut prendre la forme d'une liste de termes ou de concepts clés et d'une entente sur ce qu'ils signifient dans le cadre de vos discussions. Il peut également être utile de définir un cadre général pour structurer les discussions et ainsi faciliter l'échange d'idée entre les différentes parties prenantes.

Plusieurs cadres de gouvernance forestière différents peuvent être utilisés pour mener une évaluation. Celui qui est présenté ci-dessous a été développé comme cadre commun par la FAO, le PROFOR et d'autres partenaires en 2011. Les trois principaux piliers sont présentés comme les éléments fondamentaux de la gouvernance forestière, tandis que les principes transversaux (horizontaux) sont les principes généralement reconnus d'une bonne gouvernance. L'utilisation de ce type de cadre vous permettra de vous concentrer sur un problème essentiel qui pourrait intéresser les parties prenantes (par ex. la transparence dans l'élaboration des lois sur les forêts). Bien que cela ne soit pas indispensable au moment d'établir les objectifs, l'introduction du cadre dès le début du processus d'élaboration de votre évaluation vous permettra de structurer les discussions tout au long du processus, en passant du pourquoi de cette évaluation au comment et à l'objet de l'évaluation.



Étape 2 : Considérer le contexte

Les motivations et les résultats escomptés seront probablement déterminés par le contexte dans lequel vous travaillez. Vous devriez donc prendre du recul par rapport à vos motivations immédiates afin d'examiner l'environnement général dans lequel aura lieu l'évaluation. Cette analyse vous permettra d'identifier :

- Les opportunités. C'est-à-dire les événements en cours ou à venir, ou encore les situations, qui pourraient augmenter la pertinence ou l'impact de l'évaluation (par ex. des changements dans la direction d'une institution clé, une élection, un changement du contexte économique national ou international).
- Les risques. Une évaluation peut présenter des risques lors de sa mise en œuvre ou au moment de l'utilisation de ses conclusions. Il s'agit notamment de risques liés à la sécurité des personnes impliquées dans l'évaluation, à la manipulation des résultats pour justifier de mauvaises décisions, ou encore à la réputation des enquêteurs. Si vous prenez ces risques en compte dans le contexte plus général, vous pourrez les limiter dès le début.
- D'autres initiatives. Votre connaissance des évaluations passées ou en cours, ou d'autres programmes oeuvrant dans le domaine de la gouvernance, vous aidera à déterminer comment travailler avec eux et éviter toute duplication d'efforts.
- Les problèmes importants. Le secteur forestier est très complexe. L'évaluation pourrait révéler des problèmes ignorés jusque là, ou apporter une perspective différente au problème identifié initialement. En menant, dès les prémices de l'évaluation, un travail d'identification des problèmes à l'intérieur ou à l'extérieur du secteur forestier, vous pourrez améliorer la pertinence de votre évaluation et augmenter son impact.

- Les dynamiques de pouvoir. Il existe de nombreuses parties prenantes dans le secteur forestier, avec des niveaux différents de pouvoir et d'influence. Une compréhension claire de cette situation vous permettra d'orienter votre évaluation tout en développant des stratégies et des méthodologies qui prennent en compte ces déséquilibres.

L'analyse du contexte dans lequel vous travaillez peut être renforcée en y faisant participer les parties prenantes (voir note sur la participation des parties prenantes à la fin de ce chapitre).

Contexte politique et institutionnel

- Quelles sont les principales institutions formelles et informelles qui influencent ou sont influencées par le secteur forestier ?
- Qui sont les décideurs clés et quels éléments d'information les intéressent ? Qu'est-ce qui rendrait l'évaluation plus attrayante à leurs yeux ? Quels éléments d'une évaluation pourraient-ils considérer comme défavorables ?
- Quels événements locaux, nationaux ou internationaux en cours ou à venir pourraient influencer l'évaluation et ses conclusions? Les événements à venir peuvent par exemple être des élections, des réformes, des investissements envisagés par les partenaires au développement ou le secteur privé. Les événements en cours peuvent inclure des dysfonctionnements publics notables (par ex. réaction inadéquate face à une catastrophe, cas de corruption). Prêtez surtout attention aux autres programmes de gouvernance forestière comme les Accords de partenariat volontaires (APV) ou les programmes d'application des réglementations forestières, gouvernance et échanges commerciaux (FLEGT) susceptibles d'apporter leur soutien.

ENCADRÉ 3 : ÉVALUER LE CONTEXTE – OUTILS ET ACTIVITÉS

Les gouvernements, les ONG, les partenaires au développement et le secteur privé ont utilisé de nombreux outils et activités pour évaluer le contexte dans lequel ils travaillent. Ils peuvent donc fournir toute une série de renseignements, depuis des analyses détaillées à des instantanés de problèmes « d'actualité ». Voici quelques exemples d'outils et d'activités d'analyse qui pourraient être utiles. L'annexe II propose des liens vers des ressources pour la plupart de ces outils.

- **Ateliers des parties prenantes.** L'organisation d'un atelier qui réunisse les parties prenantes pour discuter de la situation existante dans le secteur et des possibilités de changement constitue un forum important d'analyse du contexte actuel. Il permet également de se renseigner sur l'existence d'autres programmes et initiatives en cours. Ce type d'atelier pourrait s'insérer dans une planification pluripartite de l'évaluation.
- **Élaboration d'un calendrier.** Un calendrier qui indique les événements et les cycles importants qui ont lieu dans le secteur et au sein du gouvernement national/local peut vous aider à déterminer quel est le meilleur moment pour publier votre rapport (par ex. avant le commencement du cycle budgétaire) ou quand éviter les activités de terrain (par ex. pendant l'hiver ou la saison des pluies).
- **Analyse/cartographie des parties prenantes** En cartographiant les parties prenantes du secteur vous pourrez déterminer quels groupes il est indispensable de faire participer et quels groupes devraient être visés en priorité. En entamant des débats avec les parties prenantes pendant la démarche de cartographie, vous pourrez probablement identifier leurs intérêts et faire ressortir les conflits éventuels. Vous pouvez aussi associer cette cartographie à une analyse des pouvoirs pour comprendre l'influence que les différentes parties prenantes exercent dans le secteur.
- **Rédaction d'un document de travail** Vous serez peut être en mesure de recruter un consultant, ou d'autres effectifs, pour préparer un rapport de synthèse sur le secteur qui comprendrait l'évaluation des parties prenantes clés, un point sur l'état des forêts et sur les modifications du couvert végétal, ainsi qu'une analyse du contexte politico-social. Le guide d'évaluation et de suivi de la gouvernance forestière *PROFOR's Users Guide to assessing and monitoring Forest Governance (Kishor & Rosenbaum 2012)* est un exemple de ce type de document, mais vous pouvez également le concevoir et l'élaborer vous-même sur la base de vos domaines d'intérêt et des ressources à disposition.
- **Analyse de politique économique (APE) ou analyse des institutions et du contexte (AIC)** Il s'agit d'analyses plus approfondies qui incluent plusieurs des outils et des activités présentés plus haut. Entreprendre ce type d'analyse dans le détail peut durer plusieurs mois mais cela fournira des recommandations importantes sur les facteurs de changements dans le secteur qu'un future programme ou une évaluation devrait prendre en compte. Le PNUD a publié un manuel sur l'AIC, tandis que le DFID a élaboré une note sur l'APE.
- **Évaluation de l'impact sur la pauvreté ou les moyens d'existence** Cette procédure utilise plusieurs méthodes différentes pour évaluer les impacts sociaux des politiques et des activités mises en œuvre. Cet outil, développé par l'ONG Forest Trends, a surtout été utilisé dans les accords de partenariat volontaires liés à l'Initiative d'application des réglementations forestières, gouvernance et échanges commerciaux de l'UE (FLEGT).

Des analyses aussi détaillées pourraient dépasser la capacité de votre évaluation, mais il serait utile de vérifier si des évaluations de ce type ont déjà été menées car elles peuvent être autant de contributions utiles au processus de planification.

Contexte économique

- Quelles sont les contributions des secteurs formels (par ex. industrie du bois réglementée, tourisme écologique) et informels (par ex. collecte de bois de chauffe, de produits forestiers non ligneux utilisés dans les communautés) pour l'économie ?
- Quelles autres activités économiques sont importantes et comment influencent-elles le secteur forestier ?
- Qui sont les parties prenantes économiques importantes et quelle est leur influence ?
- Des changements au niveau du paysage économique – comme par exemple une modification du prix des produits de base ou le développement de nouvelles ressources naturelles – sont-ils possibles ?

Contexte social

- Quelles sont les différents usages sociaux et culturels des espaces forestiers ? Qui sont les parties prenantes importantes d'un point de vue socio-culturel ?
- Quelle est la situation du régime foncier ? Les droits fonciers des communautés locales sont-ils respectés ? Les droits fonciers sont-ils l'objet de contestation ? (entre communautés, entre les communautés et l'état, et/ou entre les attributions officielles délivrées par l'état) ? Y a-t-il une superposition de concessions ?
- Quelles sont les relations existantes entre les différentes parties prenantes au sein du secteur forestier ?
- Quelles parties prenantes ont du pouvoir dans ce secteur et quels sont les groupes marginalisés ? (par ex. les femmes rurales ou les minorités) ?
- Quels groupes sont intéressés par la gouvernance forestière et estiment utile de soutenir l'évaluation et un éventuel changement ?

Contexte technique/opérationnel

- Quelles ressources, personnes et organisations peuvent contribuer à l'évaluation ?
- Quelles évaluations ou analyses ont déjà été menées ou sont en cours et pourraient renforcer l'évaluation ou bien lui nuire ? Vérifiez, là aussi, si des programmes de type FLEG ou FLEGT sont en cours.

Contexte environnemental

- Quels sont les problèmes environnementaux majeurs rencontrés au niveau local et national ?
- Des espèces/écosystèmes importants au niveau national ou international sont-ils affectés par les pratiques forestières actuelles ?
- Une analyse des coûts de la dégradation environnementale ou de la valeur des services environnementaux a-t-elle été faite ?

Ces informations vous aideront à mieux visualiser vos objectifs en termes de priorité et de faisabilité. Elles vous permettront également d'aborder des aspects fondamentaux comme le public ciblé par l'évaluation, le calendrier de mise en œuvre, et les ressources potentiellement disponibles pour mener votre évaluation. Ces considérations sont pertinentes non seulement au moment de fixer les objectifs, mais également tout au long du processus de planification et de développement. Plus vous intégrerez d'éléments contextuels dans l'étape de planification, plus vous serez en mesure d'anticiper leurs effets négatifs et d'utiliser leurs effets positifs à votre avantage.

Étape 3 : Établir les objectifs

Après avoir pris en compte vos motivations initiales et le contexte plus large, vous pouvez maintenant identifier *le but, les résultats et les produits* généraux que vous voulez atteindre avec votre évaluation.

Ils sont situés au niveau le plus élevé de votre « hiérarchie d'objectifs » ; ils feront le lien entre les activités que vous entreprendrez et vos objectifs. Les activités contribuent à l'exécution des *produits* immédiats (comme les rapports ou les ateliers), qui à leur tour favorisent la concrétisation de *résultats* plus généraux (comme une meilleure connaissance de la gouvernance forestière dans les communautés tributaires des forêts ou une meilleure capacité de surveiller la gouvernance forestière au sein des agences gouvernementales), ce qui aidera à atteindre vos buts (comme l'accroissement de la demande pour une bonne gouvernance forestière de la part des communautés tributaires des forêts ou un meilleur accès aux informations sur la gouvernance forestière dans un pays donné).

Pour déterminer les liens entre ces différents niveaux, on emploie souvent l'expression « développer une théorie du changement ». La théorie du changement fournit une voie plausible, depuis les activités et les produits sur lesquels vous travaillerez jusqu'au but général que vous avez (par ex. de quelle manière les différentes activités génèrent des changements de taille moyenne (produits) qui conduisent ensuite à des changements plus grands (résultats) et contribuent ainsi à un changement important (but)). Cette activité vous aidera à cerner ce que vous voulez atteindre et comment l'atteindre. À mesure que vous élaborez votre plan, la théorie du changement vous aidera également à identifier le champ d'intervention de votre évaluation, le public visé par vos produits, et les activités que vous voulez entreprendre. Ces décisions seront cruciales pour définir les types de produits que vous générez et la manière dont ils contribuent à la réalisation de vos résultats et de votre but.

But

L'objectif premier auquel contribuera l'évaluation et qui sera sous-tendu par l'obtention des résultats indiqués (par ex. participation accrue des populations autochtones dans la prise de décisions en matière de gouvernance forestière).

Résultats

Les développements clés qui permettront d'atteindre l'objectif et seront sous-tendus par les produits. Généralement limités à 2-4 éléments (par ex. une meilleure compréhension du rôle des communautés autochtones dans la gestion des forêts).

Produits

Ils contribuent à atteindre les résultats. Généralement, il s'agit d'éléments tangibles que le projet fournira certainement, comme un rapport sur le rôle des communautés autochtones dans la gestion des forêts.

Activités

Les activités spécifiques qui seront entreprises afin d'obtenir les produits (par ex. ateliers, travail d'évaluation, réunions).

Théorie du changement.

La manière dont les différentes activités généreront des produits, qui à leur tour généreront des résultats, qui mèneront à la réalisation des buts.

ENCADRÉ 4. ÊTRE SMART – NE PERDEZ PAS DE VUE VOS OBJECTIFS

Chaque objectif (depuis le but jusqu'au produit) devrait exprimer clairement ce que l'évaluation veut atteindre. Chaque objectif peut être centré sur un changement spécifique, mais en tant qu'ensemble, ils devraient suivre les directives clés ci-dessous :

- **Être spécifique.** Les objectifs devraient être bien définis et non ambigus, axés sur un résultat clair.
- **Être mesurable.** Les objectifs devraient définir des normes de réussite qui puissent être mesurées.
- **Être atteignable.** Les objectifs devraient être atteignables compte tenu des ressources disponibles. Vous devrez considérer votre temps ainsi que les ressources financières et humaines au moment de faire cette évaluation.
- **Être réaliste.** Les objectifs devraient être réalistes compte tenu de votre contexte (situation sociale, politique, économique et environnementale).
- **Être temporel.** Les objectifs, surtout quand il s'agit des produits, devraient être atteints dans un certain laps de temps ou dans un délai fixé.

Exemples d'établissement des objectifs

Ci-dessous sont présentés des exemples de définition d'objectifs tirés de deux évaluations différentes.

EXEMPLE 1 : SURVEILLANCE INDÉPENDANTE DES FORÊTS AU LIBÉRIA

Motivations

L'objectif était de comprendre si les concessions d'exploitation contribuent à réaliser les objectifs de politique forestière nationale en matière de développement économique, d'accès équitable aux ressources et de participation des parties prenantes

Facteurs contextuels

- L'Accord de partenariat volontaire Libéria-UE inclut des dispositions concernant la surveillance de la société civile. L'étude a été financée justement grâce à ces dispositions.
- L'exploitation du bois reste un problème politique très important au Libéria. L'amélioration de l'information publique sur les avantages de l'exploitation commerciale constituera une base importante pour les prises de décisions sur les activités futures.

Objectif

S'assurer que les concessions contribuent à atteindre les objectifs de politique forestière nationale en matière de développement économique, d'accès équitable aux forêts et de participation des parties prenantes.

Résultats

- Base de références pour apprécier les impacts sociaux venant de la mise en œuvre de l'APV Libéria-UE.
- Identification des domaines politiques qui requièrent la mise en place de nouvelles réglementations ou de modifications.
- Prise de conscience accrue entre les communautés concernant les progrès de la gouvernance forestière.

Produits

- Une méthodologie qui pourra être répétée dans les années à venir.
- Un rapport sur les avantages existants des concessions d'exploitation et l'identification des domaines politiques et législatifs qui devraient être renforcés/modifiés.

Théorie du changement

De meilleures informations sur le rendement des concessions et de la gouvernance inciteront à respecter les lois sur les forêts et les revenus, autonomisera les populations locales, et convaincra les fonctionnaires de la nécessité de l'application ou des réformes.

EXEMPLE 2 : ÉTUDE DE CAS SUR L'EPG EN VUE DE REDD+ EN INDONÉSIE (VOIR ANNEXE I)

Motivations

Les engagements de l'Indonésie, sur le plan national en matière de politiques, et sur le plan international en matière de REDD+, exigeaient des données de base crédibles et solides sur la gouvernance des forêts, des terres et de la REDD+ en tant que premier pas vers l'amélioration de la gouvernance forestière.

Facteurs contextuels

- En 2009, le président indonésien s'est engagé à réduire les émissions de gaz à effet de serre de 26 pour cent avant 2020. À cet effet l'Indonésie a bénéficié d'un soutien externe important de la part d'agences de l'ONU et de gouvernements étrangers pour renforcer ses activités en matière de REDD+, dont la mise en place d'une stratégie nationale sur le climat et les forêts.
- Le pays a signé une lettre d'accord avec le Gouvernement de Norvège pour entreprendre des actions visant la réduction de la déforestation et de la dégradation des forêts.

Objectif

Améliorer les informations et la prise de conscience en matière de gouvernance forestière pour éclairer les futures réformes nationales et mobiliser le soutien international.

Résultats

- Meilleure Capacité des groupes de parties prenantes clés d'effectuer des évaluations de la gouvernance forestière.
- Conscience de l'existence de niveaux de capacité pour régler les problèmes de gouvernance forestière.
- Base de référence pour le système d'information des garanties pour la REDD+ de l'Indonésie

Produits

- Méthode claire et répétable pour évaluer la gouvernance forestière, conforme aux législations nationales ainsi qu'aux meilleures pratiques internationales, et qui fait intervenir les populations autochtones.
- Un rapport sur la gouvernance forestière qui sera facilement accessible aux parties prenantes internationales et nationales, disponible en 12 mois.

Théorie du changement

L'évaluation sensibilisera davantage les acteurs aux problèmes et la participation élargie se traduira par une vaste acceptation des conclusions. Les populations tributaires des forêts, les administrateurs, les donateurs et les autres intervenants pourront ainsi parvenir à un accord sur les domaines devant être réformés et il sera plus facile de mettre en place des réformes.

ENCADRÉ 5 : MESURER VOS RESSOURCES

Toute évaluation sera définie, dans une certaine mesure, par les ressources disponibles. Ces dernières comprennent le temps, les moyens financiers, et les personnes. Bien que tout cela soit expliqué de façon détaillée dans les chapitres 2 et 3, il faut déjà en tenir compte au moment d'établir les objectifs. Il est possible d'estimer ces ressources en se posant les questions suivantes:

- Qui pourrait contribuer à la réalisation de chaque objectif ?
- Quelles sont les compétences techniques et quelle est la disponibilité des personnes disposées à participer à l'évaluation ?
- Quels moyens financiers sont disponibles pour entreprendre l'évaluation ? Existe-t-il d'autres sources potentielles de financement ?
- Y a-t-il des obligations en ce qui concerne la durée de l'évaluation ?
- S'agit-il d'une évaluation unique ? De la répétition d'une évaluation existante ? Ou de l'élaboration d'une base de référence sur laquelle seront fondées des évaluations ultérieures ?

Dans certains cas – comme par exemple, les processus de suivi qui incombent à une administration de l'état et pour lesquels un budget a été alloué – les réponses à quelques-unes de ces questions seront déterminées d'avance dans le cadre de la structure ou des antécédents de l'évaluation. Dans la plupart des cas, toutefois, d'autres considérations liées au contexte vous permettront d'estimer les opportunités ou les contraintes existant dans ces domaines (le meilleur moment pour mener une évaluation pourrait être juste avant les élections; d'autres fonds pourraient être mis à disposition par un partenaire au développement).

Aspects du processus: Développer des objectifs communs

De nombreuses parties prenantes sont impliquées dans le secteur forestier. Toutes ont des points de vue différents de la gouvernance forestière, des intérêts différents à participer à une évaluation, et elles s'attendent donc à des résultats différents. La participation de ces parties prenantes peut aller de la simple sensibilisation à travers des consultations, à la prise de décisions conjointes, voire l'autonomisation. Vous devriez décider dès que possible le niveau de participation de chacun car, pour atteindre une véritable participation, il faudra attribuer aux différents groupes un rôle dans les processus de conception et de prise de décisions liés à l'évaluation. Bien que cela puisse paraître complexe et fastidieux, une plus grande participation des parties prenantes apportera de nombreux avantages:

- **Plus grande pertinence.** En faisant participer différentes parties prenantes vous pourrez collecter des idées et des informations différentes sur le secteur forestier. Vous aurez ainsi un meilleur aperçu des domaines les plus importants à couvrir, et vous disposerez d'informations sur d'autres programmes et activités utiles pour le processus de conception. Cela vous permettra d'améliorer la pertinence de l'évaluation au-delà de votre idée initiale et d'augmenter le nombre de parties prenantes intéressées par les résultats.
- **Appropriation et soutien accrus.** La participation des parties prenantes facilitera leur compréhension du processus. Si elles voient qu'une évaluation peut leur procurer des avantages, elles tiendront davantage à sa réussite et seront plus disposées à appuyer une réforme fondée sur cette évaluation. Une meilleure compréhension du processus peut donc accroître leur coopération, en allant de la disponibilité à répondre aux questions à l'apport d'une aide financière, logistique et technique continue. La participation qui en découle crée un sentiment d'appropriation.

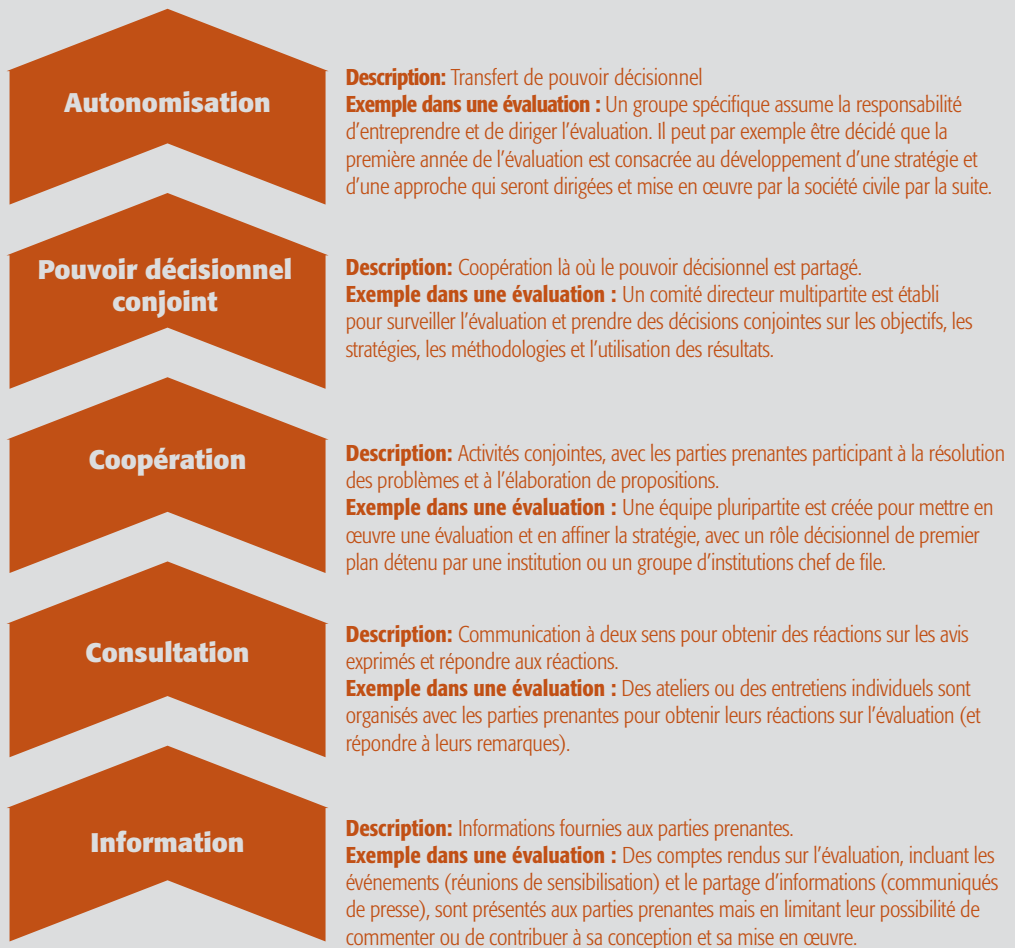
- **Légitimité accrue.** L'implication des parties prenantes dès le début permettra de montrer que le processus est conçu de façon transparente et ouverte, et d'en comprendre les motivations. En outre, le sentiment d'appropriation croissant suscité par leur participation, augmentera la perception de légitimité qu'elles accordent aux résultats ainsi que l'intérêt qu'elles y portent. Ceci est particulièrement important si l'un des principaux groupes ciblés pourraient ne pas apprécier les résultats de l'évaluation.

Il est également important de tenir compte des problèmes qui pourraient accompagner une participation accrue des parties prenantes. Il peut s'agir notamment du temps nécessaire pour discuter des approches, d'une augmentation des coûts liés à l'élargissement de la participation, d'un éventail plus large de questions devant être évaluées pour prendre en compte l'ensemble des intérêts en présence. Bien que ces problèmes soient importants, ils ne contrebalancent pas les bénéfices d'une participation large et efficace.

Participation des parties prenantes à la planification, au développement et à la mise en oeuvre

Il existe un vaste éventail de méthodes pour impliquer les parties prenantes à différents niveaux de participation. L'illustration 1 ci-dessous en donne un aperçu. La participation des parties prenantes lors de l'analyse du contexte peut constituer un excellent point de départ pour définir l'approche et déterminer l'implication des différentes parties prenantes à chaque stade du processus. Pour d'autres informations sur la manière d'impliquer les acteurs dans l'évaluation, vous pouvez vous référer au chapitre 2 ; l'annexe II contient des informations sur des méthodes et des outils spécifiques.

ILLUSTRATION 1 : SPECTRE DE LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES



Source: Adapté de *International Association for Public Participation* : www.iap2.org/associations/4748/files/spectrum.pdf

Il vous appartiendra de décider quelle stratégie est la plus appropriée à la nature de l'évaluation que vous planifiez, du contexte, ainsi que des possibles relations et dynamiques de pouvoir existant entre les groupes de parties prenantes. Vos ressources et les délais imposés seront également des facteurs importants à prendre en compte.

Il est souvent utile de commencer par mener un processus sommaire de planification et d'établissement des objectifs au sein de votre organisation ou avec vos partenaires.

Le fait de fixer d'abord vos propres objectifs et de tenir compte des ressources dont vous disposez, vous permettra d'établir plus clairement ce qu'il est possible d'accomplir, contribuera à améliorer l'implication et l'efficacité des parties prenantes, et vous permettra d'anticiper sur d'éventuelles attentes infondées des parties prenantes. Associer les parties prenantes à ce projet renforcera également la transparence du processus et les aidera à comprendre vos motivations.

2

DÉVELOPPER UN PLAN DE TRAVAIL

Le chapitre 1 vous a aidé à établir le **pourquoi** de votre évaluation. En partant de vos arguments sur le **pourquoi**, ce deuxième chapitre entame le processus décisionnel relatif à **que** couvrir, **comment** et **quand** le faire, et **combien** cela coûtera. En parcourant les différentes étapes, vous devriez développer un plan d'activités de haut niveau que vous pourrez utiliser pour poursuivre la planification, orienter la mise en œuvre, et expliquer votre travail aux autres.

Chaque évaluation est unique et il est souvent plus pratique de commencer votre travail de planification à partir des éléments déjà fixés (par exemple, le budget ou le domaine technique d'application). Identifiez d'abord les paramètres fixes puis servez-vous en pour orienter vos décisions dans les autres étapes.

ÉTAPE 1

IDENTIFIER VOTRE CHAMP D'INTERVENTION - QUE MESURER

Le champ d'intervention de votre évaluation fournit les paramètres de base relatifs aux informations que vous souhaitez évaluer. Il peut être réparti en trois sphères : le domaine technique (les éléments spécifiques de la gouvernance forestière qui vous intéressent) ; le domaine géographique ; et le domaine social (les groupes sociaux spécifiques sur lesquels vous voulez obtenir des informations).

ÉTAPE 2

DÉTERMINER VOTRE STRATÉGIE – COMMENT OBTENIR L'INFORMATION NÉCESSAIRE ?

La manière dont vous effectuez l'évaluation dépend des résultats attendus, du type d'informations qui intéresse votre public cible, des méthodes de collecte de données que votre public cible trouve acceptables, ainsi que des capacités et des ressources à votre disposition. Vous devrez réfléchir à comment rapprocher différentes méthodes (comme l'étude documentaire, les analyses d'experts, les interviews des informateurs clés, les groupes cibles, les enquêtes, et les ateliers) et décider si votre stratégie devra se concentrer sur des informations quantitatives ou qualitatives.

ÉTAPE 3

QUI MÈNERA L'ÉVALUATION ?

Toute évaluation nécessite la contribution d'un ensemble d'acteurs, y compris ceux qui la financent, ceux qui fournissent leur appui institutionnel et ceux qui la mettent en œuvre. En décidant qui remplira ces rôles, quelles sont leurs capacités, et de quelle manière ils s'engageront dans l'élaboration et la mise en œuvre de votre évaluation, vous pourrez déterminer comment sera menée l'évaluation.

ÉTAPE 4

QUAND SERA-T-ELLE MENÉE, A QUELLE FRÉQUENCE ET POUR COMBIEN DE TEMPS ?

L'aspect temporel est souvent laissé de côté lors de la planification bien qu'il s'agisse d'un élément crucial. Il faudra non seulement déterminer combien de temps durera l'évaluation mais aussi le nombre de fois qu'elle devrait être répétée.

ÉTAPE 5

COMBIEN COÛTERA-T-ELLE ?

Le budget constitue parfois un élément déterminant de l'évaluation. En examinant le coût des différentes méthodes, en couvrant différents domaines, vous serez probablement en mesure d'effectuer une analyse plus claire des coûts et des bénéfices ainsi que d'établir quelles décisions et quels compromis il sera nécessaire de faire.

ÉTAPE 6

RÉDIGER LE PLAN D'ACTIVITÉS

Après les étapes précédentes vous pouvez commencer à élaborer les grandes lignes de votre plan d'activités. De cette façon vous disposerez d'une structure autour de laquelle articuler d'autres activités de planification et de communication.

ASPECTS DU PROCESSUS: COMMUNICATION ET GESTION DU PROCESSUS

De nombreuses parties prenantes voudront participer à une évaluation sur la gouvernance forestière. Il sera, pourtant, impossible de prendre en considération l'ensemble des intérêts de tous. Il est donc important de communiquer clairement avec les différents groupes par souci de transparence et pour s'assurer qu'ils comprennent ce que l'évaluation ciblera. Une absence d'ambiguïté à ce stade de l'évaluation permettra d'éviter toute confusion ou attentes infondées par la suite.

Étape 1 : Identifier votre champ d'intervention – Que mesurer

En identifiant ce *que* vous voulez mesurer, vous établirez le champ d'intervention de votre évaluation. Pour ce faire, il faudra tenir compte des trois aspects principaux suivants: le domaine technique, le domaine géographique, et le domaine social. À ce stade de votre planification, il faudra tout simplement établir la portée générale de votre évaluation. Le chapitre 3 explique de façon détaillée comment définir ce que vous voulez mesurer et les moyens précis pour le faire.

Le domaine technique de l'évaluation pourrait par exemple être de déterminer si un certain format international de transmission des données est respecté, si une évaluation passée doit être reconduite, ou un aspect précis à étudier (par ex. la législation existante dans le secteur forestier). Si vos objectifs sont plus généraux, ou que vous développez une évaluation pour la première fois, vous devrez probablement tenir compte d'un plus grand nombre d'éléments touchant à la gouvernance forestière. Ce processus peut être difficile, surtout si vous travaillez avec des personnes qui n'ont pas une vision d'ensemble de la gouvernance forestière. Si c'est le cas, se servir d'un cadre de gouvernance existant pour articuler les discussions et relier les différentes perspectives sur le domaine technique d'application peut s'avérer utile.

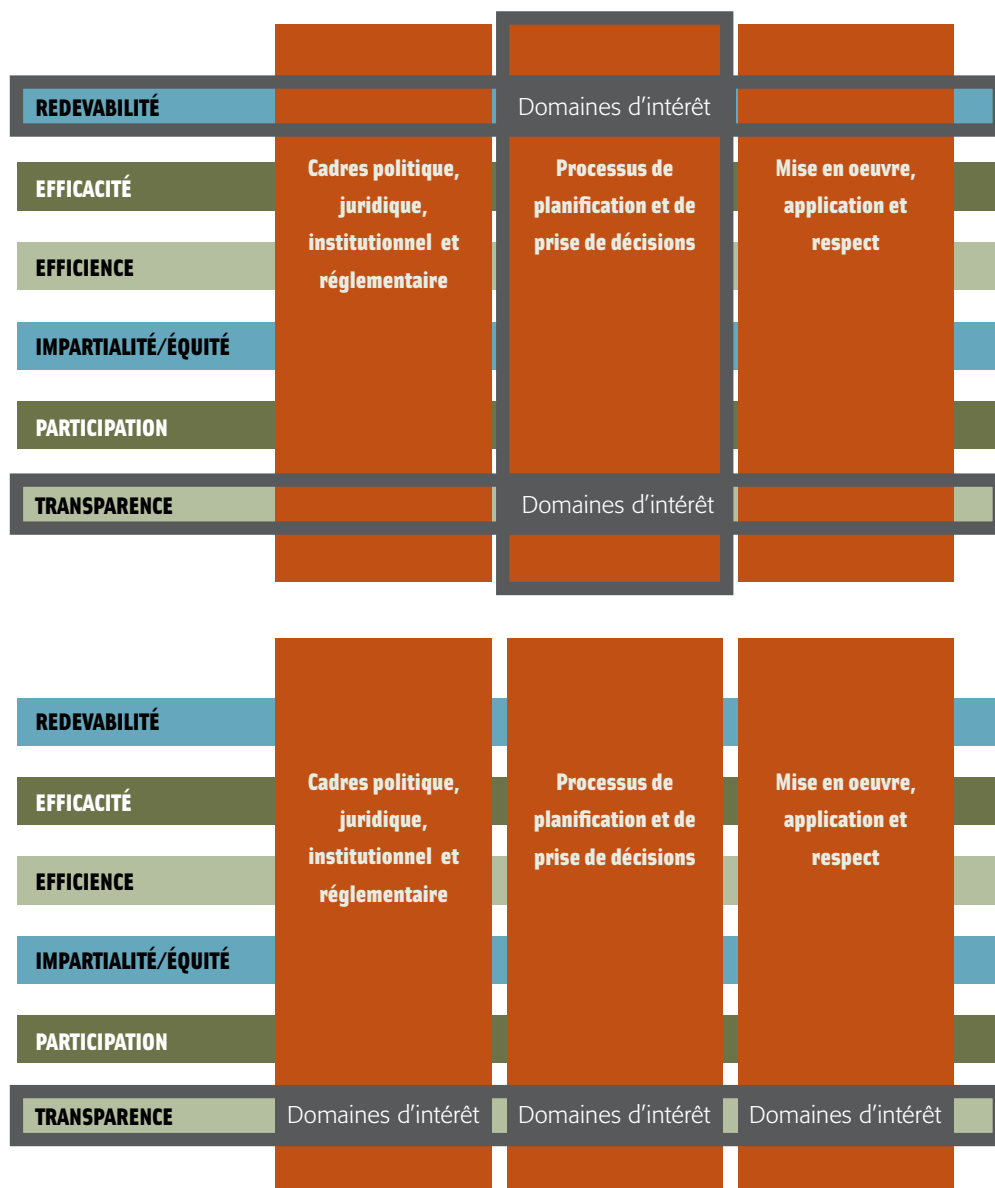
Il existe de nombreux cadres d'analyse applicables à la gouvernance forestière ou à la gouvernance plus généralement ² Tous proposent une représentation simplifiée et structurée des dispositifs de gouvernance.

Le cadre de gouvernance forestière (PROFOR & FAO 2011) en est un exemple. Les trois piliers présentés (voir l'encadré 2 du chapitre 1 plus haut, ou l'illustration 2 plus bas) peuvent vous aider à définir plus largement quelle partie essentielle de la gouvernance vous intéresse et quels principes de « bonne gouvernance » vous préoccupent le plus. Vous pourriez, par exemple, être plus intéressés par les processus de planification et de prise de décisions (le pilier) dans le secteur forestier et par leur degré de transparence et de redevabilité (les principes). Ou bien, ce pourrait justement être ces principes de « bonne gouvernance » qui vous intéressent (la transparence, par exemple), ainsi que le fait de voir comment ils sont appliqués dans les cadres politiques, institutionnels et réglementaires ; ou quels sont les processus de planification et de décision qui les créent ; et leur mise en oeuvre, leur application et leur respect (voir illustration 2 pour un exemple). Le cadre complet répartit les piliers en composantes et sous-composantes. Ceci vous permettra d'identifier votre champ d'intervention à un niveau plus détaillé et de relier les intérêts spécifiques de chaque groupe au domaine de la gouvernance que vous avez identifié comme étant votre champ d'intervention. Le chapitre 3 explique comment relier ces intérêts à des critères de mesure spécifiques.

2. Quelques-uns de ces cadres sont présentés dans l'annexe II. La liste n'est pas exhaustive mais elle devrait fournir une indication des principaux cadres disponibles.

ILLUSTRATION 2 : UTILISER UN CADRE POUR DÉFINIR LE DOMAINE TECHNIQUE D'APPLICATION ET L'OBJET DE L'ÉVALUATION

Les cases grises indiquent les domaines d'intérêt – leur superposition donne les principaux domaines ciblés (cases rouges).



ENCADRÉ 6 : TROUVER UN ÉQUILIBRE ENTRE L'AMPLEUR ET LE NIVEAU DE DÉTAIL DE L'ÉVALUATION

Délimiter le champ couvert par votre évaluation va nécessiter de concilier la tentation de tout évaluer, partout, avec les limitations pratiques. Plus votre champ sera large, moins il vous sera possible de l'approfondir à un niveau de ressources constant. Dans la plupart des cas, vous devrez choisir entre une évaluation très détaillée dans un domaine particulier (technique, géographique ou social) ou une évaluation moins approfondie dans un domaine plus large.

Le tableau 2 donne un aperçu des choix possibles. Vous pourrez quand même essayer de résoudre certaines de ces difficultés en faisant une collecte stratégique de données (votre stratégie d'échantillonnage) et en utilisant des méthodes moins chères qui fournissent une représentation efficace de la situation. Pour plus d'informations sur ces solutions, se référer au chapitre 3.

TABLEAU 2 : ÉQUILIBRER L'AMPLEUR DU CHAMP D'INTERVENTION ET LE NIVEAU DE DETAILS DE L'ÉVALUATION

		Champ d'intervention	
		Traite uniquement un sous-ensemble des aspects de la gouvernance forestière considéré très important en donnant peut être un représentation approximative des autres aspects	Couvre tous les aspects de la gouvernance forestière dans le détail.
Rigueur	Mesure moins rigoureuse, se fondant sur les méthodes existantes avec certaines adaptations basées sur les contributions des parties prenantes nationales	OPTION 1: L'option la moins bonne mais qui est malgré tout meilleure qu'une option 4 bâclée.	OPTION 2: Renoncer à la rigueur pour couvrir un maximum d'aspects. Utilisations typiques: diagnostic de problèmes; surveillance de nouvelles questions émergentes.
	Mesure hautement rigoureuse Utilisant de nouvelles méthodes conçues dans ce but spécifique avec la complète participation des parties prenantes.	OPTION 3: Renoncer à tout évaluer au profit d'une approche rigoureuse. évalué pour prill'intégralité Utilisations typiques Suivre l'incidence d'une réforme Spécifique ; prise en compte de préoccupations prioritaires.	OPTION 4: Très chère, peu susceptible D'être financée, certainement pas Susceptible d'être financée de Manière régulière pour pouvoir mesurer les progrès accomplis.

Source: Adapté de Lawson (2012).

Le **domaine géographique** de l'évaluation peut être influencé par des considérations techniques et logistiques. Commencez en identifiant d'abord l'échelle géographique et les sites qui sont importants pour les domaines techniques qui vous intéressent ; déterminez ensuite s'il est pertinent d'inclure des sites témoins ou si vous pouvez utiliser les sites déjà ciblés pour faire des comparaisons. Il pourrait être approprié, par exemple, d'évaluer l'application du droit forestier dans différentes provinces si tous les sites présentent un couvert végétal analogue. Ce type d'évaluation aurait cependant moins de valeur si une seule province présente un couvert végétal significatif. Auquel cas, il sera plus approprié de centrer la collecte de données uniquement sur cette province, en économisant ainsi le temps et les ressources.

Si vous pensez mener une évaluation sur plusieurs pays ou régions, il sera utile de commencer par déterminer les similitudes techniques pour mieux améliorer la pertinence de l'évaluation.

Presque toutes les évaluations auront recours à une forme d'échantillonnage (aléatoire ou représentatif). Si trois provinces sont analogues sur le plan géographique, vous pourrez collecter les données dans une seule province plutôt que de le faire dans les trois. Si vous vous intéressez à la gouvernance locale dans un groupe de 1000 villages, par exemple, vous pourriez en sélectionner 10 au hasard pour les étudier. Les chapitres 3 et 4 fournissent plus de détails sur l'échantillonnage mais sachez toutefois qu'une bonne utilisation de l'échantillonnage peut réduire les coûts de l'évaluation.

ENCADRÉ 7 : N'OUBLIEZ PAS LE CONTEXTE – AMÉLIORER L'IMPACT ET RÉDUIRE LES RISQUES

Votre approche doit être fermement ancrée dans la réalité de votre contexte. Sinon, cela pourrait réduire la valeur et l'impact de vos résultats, voire générer des problèmes politiques et sociaux. Par exemple, il sera probablement difficile, voire dangereux, d'axer explicitement l'évaluation sur la corruption ou l'illégalité. Les informations qui remettent directement en cause un groupe social pourraient être controversées et faire perdre des occasions de dialogue avec les groupes concernés. Vous pourriez éventuellement trouver un moyen indirect acceptable d'adresser ce problème en concevant, par exemple, la corruption comme un obstacle pour le commerce et en proposant de la mesurer par la réputation.

La définition du domaine géographique présente des difficultés analogues. Une comparaison entre différentes régions d'un pays peut encourager le changement en soulignant certains contrastes – mais d'autres personnes pourraient aussi l'utiliser pour exacerber des tensions sociales ou ethniques. Dans ce cas, des décideurs importants pourraient être amenés à prendre leurs distances avec les résultats de l'évaluation.

Il est donc important de ne pas oublier et de revoir votre analyse du contexte au moment de développer votre approche, d'en parler avec d'autres parties prenantes clés et, si nécessaire, d'étudier les moyens d'en atténuer les conséquences ou les risques en choisissant des méthodes et des objectifs adaptés.

Le **domaine social** d'application de votre évaluation devra considérer *quels* sont les groupes sociaux et les institutions sur lesquels vous voulez obtenir des informations. Plusieurs évaluations chercheront à comprendre le rôle que jouent de nombreux groupes sociaux différents dans la gouvernance forestière et la manière dont ils sont affectés par les changements ; d'autres évaluations, en revanche, cibleront des groupes sociaux spécifiques (par ex. les populations autochtones, les communautés rurales) ou voudront étudier leur situation par rapport à celle d'autres groupes.

Au moment de décider du domaine social, il est essentiel d'identifier les groupes marginalisés dont les points de vue sont plus difficiles à capturer ou qui sont généralement exclus des évaluations (par ex. les femmes, les paysans sans terre). Certaines évaluations étudieront toutes les institutions influençant la gouvernance forestière tandis que d'autres étudieront uniquement les organismes gouvernementaux plutôt que les structures communautaires traditionnelles, les marchés ou les institutions de la société civile. Dans tous les cas, ce que vous choisirez d'étudier sera influencé par vos objectifs et votre domaine technique, et cela influencera, à son tour, la manière dont vous collecterez vos données.

Étape 2 : Déterminer votre stratégie – comment obtenir l'information nécessaire ?

Vous pouvez utiliser plusieurs méthodes différentes pour collecter les informations nécessaires pour votre évaluation. Chacune d'entre elles présente des points forts et des points faibles et, bien souvent, il faudra en combiner un certain nombre afin de recueillir toutes les informations nécessaires.

La combinaison de ces différentes méthodes pourrait être dénommée « votre approche » de collecte. Le tableau 3 présente différentes méthodes pour différents types de données et l'encadré 8 fournit d'autres explications sur les différents types de données et de méthodes.

TABLEAU 3 : TYPES DE MÉTHODES ET DE DONNÉES

	Quantitatives	Qualitatives
Secondaires	Recensements, évaluations, budgets existants, etc.	Rapports d'évaluation, plans précédents, etc.
Primaires	Enquêtes (sondages, enquêtes auprès des ménages, évaluations du couvert végétal, etc.)	Questionnaires pour les experts, interviews structurées/semi-structurées, discussions de groupe, ateliers, etc.

ENCADRÉ 8 : MÉTHODES, APPROCHES ET TYPES DE DONNÉES

Les évaluations et les guides d'évaluation n'emploient pas tous les termes de la même façon. Quelques termes importants utilisés dans ce guide sont définis plus bas (voir le chapitre 3 pour plus d'informations sur la plupart de ces termes). Essayez, dans le cadre de votre propre travail, d'utiliser les termes d'une manière claire et cohérente. Cela contribuera à améliorer la communication entre toutes les parties prenantes.

- **Méthodes.** Dans ce guide, les méthodes sont la manière d'entreprendre une activité (par ex. collecte de données ou participation des parties prenantes). Elles décrivent des étapes à mettre en œuvre pour vous guider.
- **Approche.** L'approche renvoie à la façon dont différentes méthodes sont regroupées pour mettre en œuvre l'évaluation ; cela inclut les méthodes pour la planification et l'implémentation de l'évaluation ainsi que celles pour l'utilisation des résultats.
- **Données primaires.** Il s'agit de nouvelles données générées par l'évaluation.
- **Données secondaires.** Il s'agit des données existantes (provenant d'évaluations précédentes, de recensements, d'études scientifiques) pouvant être utilisées dans l'évaluation.
- **Données quantitatives.** Ce sont les données exprimées en chiffres (niveaux des revenus, pourcentages, données budgétaires).
- **Données qualitatives.** Ce sont les données qui ne se traduisent généralement pas par des chiffres (opinions d'experts, préférences des groupes clés, conclusions des ateliers, autres informations comme des cas particuliers ou des exemples illustrant un point).*
- **Approches participatives.** Elles visent à impliquer différentes parties prenantes lors du développement, de la mise en œuvre et du bilan d'une évaluation. Elles peuvent accroître l'appropriation des résultats de la part des groupes cibles. Les ateliers, les discussions avec les groupes cibles, et les entretiens individuels sont autant d'outils pour renforcer la participation. (voir également la section Aspects du processus du chapitre 1).

* Les limites entre ces types de données ne sont catégoriques. Si vous rassemblez assez d'opinions qualitatives à travers un sondage public, vous serez probablement en mesure de produire des données quantitatives. Par ex. 70 pour cent des personnes croient X ou 20 pour cent des personnes croient Y.

Pour chaque évaluation, il existe bien souvent plus d'une approche possible. Supposons, par exemple, que vous souhaitez mesurer le degré de corruption d'une institution forestière. Vous pourriez :

- **Vous fonder en grande partie sur des données secondaires.** Identifier les sondages publics existants sur le sujet, les affaires judiciaires et les dépêches en matière de corruption.
- **Rechercher des données quantitatives primaires.** Organiser un nouveau sondage sur la réputation de l'agence forestière.
- **Rechercher des données qualitatives primaires représentant un échantillon large.** Inviter les groupes clés ou les participants des ateliers à remplir une « fiche d'évaluation par les citoyens ».
- **Rechercher des données qualitatives primaires représentant un échantillon restreint (données anecdotiques).** Mener des interviews confidentielles et chercher des informateurs.

ENCADRÉ 9. PENSEZ A VOS PARTICIPANTS ET A VOTRE PUBLIC – LES CAPACITÉS DE CEUX QUI FOURNISSENT ET UTILISENT VOS INFORMATIONS

La capacité des individus est aussi une question de contexte. Les capacités des participants et des destinataires auxquels est destinée l'évaluation devraient être prise en compte lors de la conception de votre approche. De combien de temps, de quelles connaissances et de quelles compétences dispose ce public pour être en mesure de contribuer à l'évaluation et d'en interpréter les résultats? Par exemple, une enquête écrite aura probablement un succès mitigé si les répondants ne savent pas lire; de la même façon, un rapport long et détaillé analysant chaque élément technique de la gouvernance forestière peut avoir une incidence limitée sur un public cible de fonctionnaires très sollicités ayant peu de temps pour lire et assimiler le rapport. Une évaluation des capacités du public cible peut donc vous aider à choisir quels types de produits développer.

Chacune de ces méthodes fournira des résultats utiles mais en réalité l'approche d'une évaluation recourra à plus d'une méthode. Vous pourriez, par exemple, procéder à une vérification des sources de données secondaires, demander à des experts de revoir ces résultats, combler les lacunes grâce leurs opinions, puis faire contrôler les conclusions des experts lors d'un atelier de parties prenantes. Il est souvent préférable de combiner plusieurs méthodes pour prendre en compte une variété de points de vue, fournir une diversité d'informations et améliorer la fiabilité des résultats.

Le choix des méthodes à utiliser sera également influencé par le public ciblé, par le temps imparti, et par le coût. Par exemple, quelques personnes du public visé préféreront peut-être des résultats quantitatifs sur des aspects spécifiques tandis que d'autres préféreront un cadre plus vaste et qualitatif. N'oubliez pas, en outre, que certaines méthodes présentent des bénéfices indirects, comme le renforcement des capacités des parties prenantes, qui peuvent être utiles pour les objectifs de l'évaluation ; d'autres méthodes sont inadéquates compte tenu des capacités locales.

Ces décisions seront essentielles pour votre planification et influenceront les choix de conception ou d'exécution que vous ferez plus tard. De nouvelles informations obtenues au cours de la réalisation peuvent vous amener à ajuster vos

méthodes: soyez donc flexibles. En évaluant dès le début les aspects essentiels de votre évaluation, vous serez plus à même d'anticiper et vous réduirez les risques de devoir modifier votre approche en cours de route. Ces aspects essentiels sont les suivants :

- Votre méthode est-elle réaliste compte tenu des capacités, des ressources disponibles, des délais et du contexte ? Votre budget vous permet-il d'entreprendre une vaste enquête publique avec des interviews en face à face ? Vos ressources vous permettent-elles d'aller sur le terrain et d'animer des groupes de discussion dans tout le pays en langues locales? Avez-vous le temps, avant que ne commence la saison des pluies, d'animer cinq ateliers régionaux ? Les répondants seront-ils suffisamment intéressés pour participer à une enquête longue et vous donner des réponses sincères ?
- L'approche choisie fournira-t-elle les données dont vous avez besoin pour répondre aux questions fondamentales posées par votre évaluation ? Par exemple, vous pourriez souhaiter vous appuyer en priorité sur des données secondaires – mais, si personne n'a collecté de données qui répondent à vos questions, vous devrez les collecter vous-même.
- Votre technique fournira-t-elle des données probantes pour votre public cible ? Il

ENCADRÉ 10 : ADAPTER VOTRE APPROCHE À LA MESURE DES OBJECTIFS – COMBINER LES MÉTHODOLOGIES

Un grand nombre de facteurs influencent le choix des méthodes pour une évaluation. Le facteur le plus important, toutefois, est la capacité d'atteindre le but et les résultats souhaités par l'évaluation. L'outil d'évaluation et de surveillance de la gouvernance forestière du PROFOR (Kishor&Rosenbaum2012) est un outil d'évaluation de la gouvernance forestière complet, qui a été utilisé dans de nombreux pays. Même en utilisant une approche existante, il est possible de combiner plusieurs méthodologies pour mieux répondre aux objectifs d'une évaluation.

- En Ouganda, l'outil a été mis à l'essai pour diagnostiquer les problèmes de gouvernance et promouvoir des réformes. Un expert a développé un document d'information et adapté les indicateurs de l'outil au contexte national. Un atelier pluripartite a attribué des scores aux indicateurs, offrant ainsi un forum de discussion et les moyens de sensibiliser et de faire accepter l'évaluation. Des entretiens avec les principales parties prenantes ont ensuite été menés pour contrôler les résultats, accroître la compréhension et renforcer le soutien accordé au processus. Autrement dit, les méthodes choisies avaient comme priorité l'appropriation du processus par les parties prenantes, ce qui était un aspect crucial de l'évaluation puisque le but était de stimuler les réformes.
- En Russie, l'évaluation visait à diagnostiquer les problèmes et à promouvoir les réformes mais il a été estimé que les résultats seraient mieux acceptés s'ils étaient soutenus par l'opinion des « experts ». L'évaluation a donc utilisé deux méthodes indépendantes pour attribuer des scores aux mêmes indicateurs : l'analyse des experts et les ateliers des parties prenantes.

Les études de cas dans l'annexe I présentent aussi une série d'approches différentes pour atteindre les objectifs souhaités. En Équateur, Grupo Faro a décidé de limiter les ressources investies dans la collecte de données pour recourir davantage aux analyses de leurs experts et aux interviews d'informateurs clés. Il a toutefois investi de manière importante dans la promotion des résultats de l'évaluation en organisant des ateliers et d'autres événements. Cela était légitime dans le cas d'une évaluation qui devait être effectuée chaque année – un « paramètre fixe ».

En Tanzanie, l'objectif était de développer une évaluation exhaustive liée à des informations biophysiques recueillies grâce à des enquêtes auprès des ménages: les données présentaient un nombre de paramètres fixes. Une approche a donc été développée pour combiner ces enquêtes planifiées à des informations sur la gouvernance. Les informations les plus pertinentes ont ensuite été sous-tendues par les interviews des parties prenantes clés. Les données obtenues ont été utilisées pour revoir le Programme forestier national (PFN) 2001–2010. Le PFN révisé pour 2015–2024 sera donc fondé sur des observations plus solides des facteurs biophysiques, socioéconomiques et de gouvernance ainsi que sur les projections des tendances futures.

est possible que les experts de l'institution n'accordent de valeur qu'aux données quantitatives tandis que les habitants des zones rurales soient plus réceptifs à des anecdotes.

- Vous devrez probablement aussi considérer les types de résultats que vous souhaitez produire à la fin du processus – s'agira-t-il de rapports descriptifs, de statistiques, de publications succinctes qui seront lues par le grand public ou une combinaison de ceux-ci ?³
- Votre approche sera-t-elle acceptée par votre public cible? Il est possible que les parties

prenantes n'accordent de valeur qu'aux données collectées à travers une approche qu'elles ont contribué à développer ou à mettre en oeuvre. Ou encore, que le public cible accepte uniquement les données générées par des théoriciens de haut niveau ou autres experts indépendants.

La Tabla 4 proporciona información sobre seis métodos comunes. Más información sobre los métodos específicos se incluye en el Capítulo 3.

ENCADRÉ 11 : FAUT-IL ÊTRE DIFFÉRENTS ? CONCEVOIR UNE TOUTE NOUVELLE APPROCHE OU TRAVAILLER AVEC LES APPROCHES EXISTANTES

La gouvernance forestière a reçu de plus en plus l'attention au cours de ces quinze dernières années, et plusieurs groupes ont passé beaucoup de temps à développer des approches pour mesurer ses évolutions. Plusieurs de ces approches ont donné lieu à des manuels ou des outils formels pouvant être adaptés à des contextes nationaux spécifiques. Ce guide se réfère à plusieurs d'entre elles, et une liste plus complète est présentée dans l'annexe II.

Le fait d'utiliser des approches existantes peut réduire le temps que vous devrez consacrer au développement de votre propre approche. Cela peut également vous aider à obtenir l'appui technique d'institutions ou de pays qui l'ont déjà utilisée, et vous donner la possibilité d'établir des comparaisons avec d'autres pays ou régions. Cela ne devrait être fait, bien sûr, que si vous trouvez une approche qui réponde à vos critères spécifiques et qui délivre les produits dont vous avez besoin.

3. Le chapitre 6 fournit plus d'explications sur les différents types de produits et les informations nécessaires. Il est conseillé de le lire avant de mettre au point une approche pour être certain de pouvoir développer les produits que vous voulez obtenir avec l'approche choisie.

TABLEAU 4 : SIX MÉTHODES DE BASE DE COLLECTE DE DONNÉES FRÉQUEMMENT UTILISÉES DANS LES ÉVALUATIONS DE LA GOUVERNANCE

	Description	Points forts	Points faibles
Étude documentaire	<p>Évaluation basée sur les informations existantes disponibles (il faudra probablement faire l'effort de rassembler les rapports et les documents des différentes sources). Cette méthode permet de disposer de données secondaires, aussi bien qualitatives (par ex. rapports descriptifs) que quantitatives (par ex. statistiques sur les échanges commerciaux).</p> <p>L'étude documentaire fait souvent partie des évaluations qui fournissent une base de référence à partir de laquelle sont effectuées toutes les autres collectes de données et discussions.</p> <p>Les études documentaires sont souvent réalisées par un expert capable de replacer les informations dans leur contexte et de fournir ainsi un produit plus utile que celui qui aurait été obtenu en reproduisant tout simplement l'information.</p>	<p>Coût réduit. Cette méthode requiert des ressources limitées et peut être faite par une seule personne ou une petite équipe.</p> <p>Moyens logistiques limités. L'évaluation peut être menée à distance avec quelques voyages et couvrir des régions dans lesquelles il est difficile de se rendre.</p> <p>Consolidation des « connaissances communément acceptées ». Le fait d'utiliser des données officielles ou communément acceptées, ainsi que de les rassembler peut gagner du terrain aux yeux des parties prenantes qui voient que leurs propres informations sont utilisées et seront donc plus intéressées par les résultats de l'évaluation.</p>	<p>Précision/cohérence limitées. Dans de nombreux pays, l'information facilement disponible n'est pas à jour et n'est pas très précise. En vous appuyant sur les sources de données d'autres personnes, vous vous reposez sur leur collecte et analyse (qui ne sont peut être pas conformes à la qualité que vous recherchez).</p> <p>Absence de nouvelles informations. Bien que le fait de rassembler les informations disponibles dans un seul endroit soit utile et fournisse une image plus claire de l'état actuel de la gouvernance forestière, cette méthode ne recense probablement pas les questions sous-jacentes importantes et ne sera pas acceptée par toutes les parties prenantes (ce qui pourrait biaiser l'évaluation).</p>
Enquête	<p>Le terme « enquête » comprend une gamme d'outils différents (par ex. questionnaires structurés et semi-structurés, observations de terrain), qui sont tous gérés à différentes échelles (petit ou grand nombre de répondants sur une zone géographique restreinte ou étendue).</p> <p>Les enquêtes structurées recueillent des données primaires qui sont souvent un mélange d'informations quantitatives et qualitatives. Les enquêtes semi-structurées recueillent surtout des données primaires qualitatives sous une forme plus descriptive.</p>	<p>Volume important des données primaires. Les enquêtes peuvent recueillir des volumes importants de données primaires quantitatives ou qualitatives. La collecte de données primaires en plus de celles qui existent déjà peut renforcer le poids d'une évaluation.</p> <p>Structure. L'élaboration d'une approche structurée concernant l'information à recueillir et les questions à poser peut assurer la cohérence et améliorer la précision des informations.</p>	<p>Compréhension limitée des racines du problème/des opportunités. Des enquêtes trop structurées peuvent limiter la possibilité d'obtenir des informations détaillées sur la raison pour laquelle un problème se pose (si cela ne relève pas du format de questions existant).</p> <p>Coût excessif. Il peut être cher de mener des enquêtes à large échelle si le personnel doit voyager et gérer le processus.</p> <p>Objectivité. Si une enquête n'est pas menée de façon aléatoire et ne reçoit pas l'appui adéquat, les données pourraient être biaisées. Les voix les plus audibles seraient alors celles qui ont le temps de répondre, celles qui en ont la capacité, ou celles qui ont un intérêt direct dans le problème considéré.</p>
Analyse par des experts	<p>L'utilisation d'un ou de plusieurs experts sur la gouvernance forestière ou d'autres secteurs connexes, peut établir les bases de l'élaboration d'une évaluation. Les experts fournissent des analyses fondées sur leur propre expérience du secteur et mènent des analyses documentaires. Ils pourraient aussi apporter d'autres détails aux informations que vous collectez avec d'autres méthodes.</p> <p>Les experts en matière de gouvernance forestière pourraient faire partie de votre équipe d'évaluation ou appuyer le processus à travers plusieurs structures (par ex. groupes consultatifs, comités de direction, experts témoins utilisant des démarches comme la méthode Delphi).</p>	<p>Profondeur d'analyse. Les connaissances des experts seront utiles tout au long du processus d'évaluation dans la planification, la collecte et l'analyse des informations - ils vous aideront probablement à déterminer les liens entre les questions clés qui ne sont pas immédiatement évidentes.</p>	<p>Objectivité. Les experts auront peut être une opinion ou un domaine d'intérêt spécifiques concernant la gouvernance forestière. Cela peut entraîner un excès d'attention ou l'expression de positions bien arrêtées au détriment d'autres opinions.</p> <p>Légitimité. La légitimité d'un seul expert ne sera probablement pas reconnue par tous les groupes et une évaluation développée par un seul expert isolé des autres ne sera pas considérée légitime par toutes les parties prenantes. Le problème peut être réglé en rattachant l'analyse de l'expert à d'autres méthodes.</p>

	Description	Points forts	Points faibles
Interviews des informateurs clés	Un certain nombre d'individus clés en sauront davantage sur les domaines spécifiques de la gouvernance forestière qui vous intéressent. Il pourrait s'agir d'universitaires, de fonctionnaires du gouvernement, d'agents du secteur privé, ou de membre des communautés locales qui apportent tous des points de vue différents. En interviewant ces parties prenantes vous obtiendrez des informations sur le secteur ainsi que des indications sur la manière d'obtenir d'autres informations. L'utilisation d'un questionnaire structuré ou semi-structuré vous permettra de tirer des informations des discussions et de garantir la cohérence de toutes les interviews.	<p>Profondeur des opinions. La capacité d'obtenir des informations des parties prenantes clés ayant une connaissance importante du secteur.</p> <p>Capacité de parler librement. Permet aux informateurs de parler librement car les autres parties prenantes ne sont pas présentes et que les informations peuvent être traitées de manière confidentielle (cela dépendra de qui mène l'interview).</p> <p>Coût réduit. Cette méthode requiert des moyens logistiques et une période de temps limités si les parties prenantes clés se trouvent dans un seul endroit.</p>	<p>Objectivité. Chaque informateur aura une opinion spécifique qui pourrait être particulièrement subjective et fondée sur ses expériences contrairement au contexte plus large. Il est aussi difficile de décider à quelles opinions donner plus d'importance lors d'un recueil d'interviews.</p> <p>Reproductibilité. Les informateurs clés changeront, ainsi que leurs opinions, ce qui rendra difficile la reproduction fidèle. Ce problème peut être facilité en s'assurant que les mêmes questions spécifiques sont posées à chaque fois.</p>
Groupes de discussion	Les groupes de discussion réunissent les parties prenantes clés pour examiner des questions spécifiques. Ils peuvent être formés d'experts ou d'un échantillon des groupes sociaux spécifiques qui vous intéressent. Ces groupes de discussion fournissent l'occasion de partager des opinions et de valider les conclusions d'autres formes d'évaluation.	<p>Perspective plus vaste. En réunissant des personnes aux profils divers, vous obtiendrez une vision plus complète (moins spécifique à une seule personne).</p> <p>Participation accrue. Les groupes de discussion constituent un moyen peu coûteux de collaborer avec un grand nombre de personnes (plutôt que de mener des interviews face à face).</p>	<p>Opinions harmonisées. Un groupe peut avoir des expériences différentes du secteur forestier mais les individus, notamment les personnes les plus vulnérables, pourraient avoir du mal à parler en groupe. Ce problème peut être réglé en stratifiant vos groupes de discussion pour y inclure des répondants du même milieu social, économique et géographique.</p>
Ateliers	Les ateliers réunissent une vaste gamme de parties prenantes en vue de partager les informations et débattre des questions clés. Ils sont une occasion pour partager largement les informations.	<p>Participation élargie. La participation élargie permet d'aborder des questions clés.</p> <p>Utilisation efficace du temps. En réunissant toutes les parties prenantes ensemble, vous pourrez avoir plus facilement un large éventail de points de vue plutôt qu'en effectuant plusieurs entretiens individuels.</p> <p>Consensus plus large. Les ateliers permettent de dégager un consensus plus large sur certaines questions.</p>	<p>Coût excessif. Selon les moyens logistiques à dispositions, il pourra être coûteux de réunir tous les groupes.</p> <p>Juste équilibre de parties prenantes. Les parties prenantes ne seront pas toutes disposées à parler ouvertement durant un atelier.</p> <p>Participation contre partage des informations. Les ateliers doivent être planifiés attentivement pour accroître la participation des participants plutôt que d'être un forum pour le partage des informations.</p>

4. Voir l'encadré 28, chapitre 3, pour plus d'informations sur la méthode Delphi.

Étape 3 : Qui mènera l'évaluation ?

Dans toutes les évaluations il existe un ensemble d'acteurs différents qui participeront au processus. Ils auront des rôles et des responsabilités différents, qui seront définis en partie par l'approche et les méthodes que vous choisirez et qui devraient également être précisés au cours du processus. Les trois rôles importants dans presque toutes les évaluations sont: le bailleur, le promoteur politique/institutionnel, et l'exécutant.

- Les bailleurs fournissent un soutien financier au processus. Il peut s'agir d'un partenaire au développement, d'un gouvernement central ou d'une combinaison de différents groupes. Ils jouent souvent un rôle dans la définition des objectifs généraux et du champ d'intervention de l'évaluation, soit de manière directe lors de discussions avec les exécutants, soit de manière plus indirecte par des orientations accompagnant le financement.
- Les promoteurs politiques/institutionnels fournissent un soutien politique et institutionnel au processus. Très souvent, il s'agit d'une institution gouvernementale, d'une ONG respectée, d'une organisation internationale ou d'un groupe d'organisations internationales. Dans certains cas, les bailleurs et les promoteurs sont les mêmes personnes. Ils jouent un rôle dans la définition des objectifs et du champ d'intervention et participent également à la définition des approches à appliquer.
- Les exécutants mènent l'évaluation à proprement parler. Il peut s'agir d'un service au sein d'une institution gouvernementale, d'une ONG, d'un consultant, de membres d'une communauté, ou d'une combinaison de ces organismes. Ils joueront un rôle de premier plan dans l'élaboration de l'approche et des méthodes, ainsi que dans la mise en œuvre. Il devrait toujours y avoir, par contre, un exécutant central ainsi qu'un ou des points focaux à qui adresser les communications et qui assumera la responsabilité de l'exécution.

L'établissement de rôles et de responsabilités clairs pour chacun de ces groupes garantira des relations de travail efficaces ainsi qu'une perception positive de l'évaluation. Attribuez les rôles et les responsabilités sur base des compétences de chaque groupe mais tenez également compte des intérêts personnels, des réputations, et de l'éventuelle apparition d'influences excessives. Une société d'exploitation forestière pourrait financer une partie de l'évaluation mais il serait inapproprié de reconnaître à cette société une position dominante concernant la conception et l'approche à adopter pour l'évaluation. De la même façon, un organisme gouvernemental aura des difficultés à obtenir des évaluations honnêtes de la part d'entités qui en dépendent pour leurs autorisations et licences, et qui pourraient craindre de l'offenser ; les fonctionnaires subalternes pourraient hésiter à présenter publiquement une évaluation qui critique leurs supérieurs.

Dans de nombreux cas, les rôles de bailleur, de promoteur et d'exécutant sont prédéfinis – par exemple lorsque l'Autorité forestière est tenue de faire régulièrement une évaluation de la gouvernance forestière. Dans d'autres cas, en revanche, il peut être intéressant d'élargir la participation au-delà du groupe identifié initialement pour attirer des ressources et des compétences supplémentaires ou pour améliorer la légitimité de l'évaluation (voir encadré 12). Dans tous les cas il faudra, en identifiant les bailleurs, les promoteurs et les exécutants potentiels, tenir compte de quelques points essentiels:

- **Quel niveau d'autorité ont-ils dans le secteur ?** Un promoteur avec un niveau élevé d'autorité pourra plus aisément fédérer les parties prenantes. En revanche, un exécutant avec un niveau d'autorité trop élevé risque de ne pas obtenir des opinions objectives.
- **Dans quelle mesure les parties prenantes les percevront-ils comme légitimes ?** De cette légitimité dépend celle des résultats de l'évaluation.

- **Quels intérêts particuliers ont-ils ?** Cet aspect peut aussi avoir une incidence sur leur légitimité aux yeux des parties prenantes et devrait être pris en compte avant d'accepter le soutien offert. Vous pouvez adopter des mesures pour atténuer une influence excessive en définissant clairement un rôle qui soit éloigné de leurs intérêts particuliers.
- **Comment feront-ils participer les parties prenantes ?** Sont-ils respectés et ont-ils une expérience de travail avec plusieurs groupes? Cet aspect est particulièrement important dans le cas de l'exécutant.
- **Quels sont les avantages de renforcer la capacité des parties prenantes?** Renforcer les capacités des groupes clés peut procurer des avantages allant au-delà de l'évaluation. Il est ainsi parfois préférable de former des groupes plutôt que de s'appuyer sur une expertise existante.

Les chapitres 3 et 4 fournissent de plus amples détails sur la manière de sélectionner et former votre équipe d'exécutants ainsi que sur les approches participatives.

ENCADRÉ 12 : PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES – LES AVANTAGES D'UN PARTENARIAT

Les évaluations peuvent être coûteuses ; il faut y consacrer du temps ainsi que des ressources logistiques, techniques et financières. Elles ont besoin d'un certain niveau de légitimité sociale, politique et technique qui assure l'acceptation au niveau international, national et local. Votre organisation pourra mettre sur la table quelques-uns de ces éléments, mais certains secteurs auront probablement des limites (par exemple le calendrier déjà très chargé de votre personnel, la légitimité perçue de votre organisation pour un groupe de parties prenantes, ou votre capacité à atteindre différentes régions du pays).

Compte tenu des contraintes, la participation de différents groupes de parties prenantes peut apporter de nombreux avantages. Comme mentionné dans le chapitre 1, cela peut aller d'un partage d'information sur le processus d'évaluation à une attribution de moyens pour jouer le rôle de chef de file. Une participation plus aboutie des parties prenantes dans le processus décisionnel a non seulement l'avantage de renforcer la légitimité de l'évaluation mais, surtout, de partager les charges des ressources en répartissant les coûts d'exploitation et en améliorant les capacités (par de nouveaux effectifs et de nouvelles idées). Ceci nécessite cependant de mesurer les risques liés à l'implication de certains partenaires, d'évaluer l'impact sur les délais convenus et d'assurer une coordination et normalisation des méthodes tout au long du processus.

Vous pouvez renforcer les collaborations en utilisant un certain nombre d'outils :

- **Un comité de direction.** Il peut inclure des personnes très respectées qui superviseront l'évaluation, ce qui en renforcera la légitimité. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un programme d'évaluation de la gouvernance, l'Instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP) du programme FLEG a réussi à mettre en place un comité exécutif régional représentant les donateurs, les pays participants, et les organismes d'exécution pour diriger le programme, ainsi que des comités consultatifs nationaux, représentant les parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales de chaque pays participant, pour introduire une surveillance au niveau national. (ENPI FLEG 2013).
- **Un groupe de travail technique.** Il peut inclure un ensemble de spécialistes techniques pour revoir et améliorer les méthodologies, qui peuvent apporter toute une série de compétences et d'expériences au processus. L'EPG de l'Indonésie (voir annexe I) se servait d'un comité pluripartite d'experts composé de représentants du gouvernement, de la société civile, du milieu académique et du secteur privé.
- **Un Mémoire d'accord (MOA).** Il s'agit d'un accord établi pour partager les coûts opérationnels, les responsabilités ou la supervision, entre les différents organismes gouvernementaux, ONG, et/ou autres parties prenantes. Un MOA peut accroître la couverture géographique potentielle de l'évaluation. Un MOA établi avec le gouvernement peut également s'avérer très utile lorsque des agents indépendants collectent les données et ont besoin de la collaboration des autorités (Global Witness, 2005).

Étape 4 : Quand sera-t-elle menée, avec quelle fréquence et pour combien de temps ?

Le temps est un aspect crucial souvent oublié dans un processus de planification alors qu'il peut être très important dans une évaluation impliquant plusieurs parties prenantes, couvrant une vaste zone géographique, ou devant être menée régulièrement. L'approche que vous choisirez devra être applicable dans les délais fixés, et devrait tenir compte de facteurs contextuels (par ex. les vacances nationales), environnementaux (par ex. routes impraticables pendant la saison des pluies ou l'hiver), ou stratégiques (par ex. faire coïncider la publication du rapport avec l'élaboration d'une stratégie de développement du secteur forestier ou d'une législation). (Voir le chapitre 1 pour d'autres informations sur ces aspects).

Vous devriez également tenir compte des implications à long terme de vos décisions, y compris la fréquence de répétition de l'évaluation et la probabilité de disposer des mêmes moyens (financements, capacités humaines, et temps) à des dates ultérieures. De cette façon, le potentiel de reproductibilité des contributions ainsi que la mise en oeuvre sur le terrain peuvent influencer l'approche que vous choisirez. Par exemple, si vous concevez une évaluation qui devra être effectuée par des experts internationaux, théoriquement, les aspects techniques pourraient être reproduits en recrutant un autre expert – mais les fonds disponibles pour l'engager pourraient être difficiles à trouver de façon permanente.

Étape 5 : Combien coûtera-t-elle ?

Le coût d'une évaluation varie beaucoup selon l'approche (les champs géographique et technique, les méthodes, et le niveau de participation des parties prenantes) et le pays dans lequel elle sera effectuée. C'est pourquoi il est impossible de fournir des indications spécifiques et universelles sur le niveau de financement requis. Dans un grand nombre de cas, les ressources financières seront limitées et il s'agira donc du premier aspect à considérer. Vous devrez adapter votre approche pour respecter le budget imposé et exposer clairement les possibilités et les coûts des différentes activités pour vous aider à atteindre votre objectif.

Pour d'autres, il s'agira d'élaborer une proposition pour l'évaluation et d'obtenir un financement complet ou partiel de différentes sources.

Disposer d'un budget pour couvrir toute l'évaluation en facilitera également la mise en oeuvre effective, vous permettant ainsi de vous concentrer sur cet aspect plutôt que sur la collecte de fonds.

ENCADRÉ 13 : COMBIEN COÛTERA-T-ELLE ?

Des budgets estimatifs d'évaluations importantes qui ont été menées récemment sont présentés plus bas. Même si les coûts de ces dernières sont élevés, les différentes approches présentées montrent comment développer, mettre en oeuvre et appliquer une évaluation quelque soit le budget.

Fiche d'évaluation de la transparence du secteur forestier élaborée par Global Witness : Associer une évaluation à des activités de plaidoyer en Équateur

L'approche de Grupo FARO était basée sur un budget d'environ 100 000 USD par an. La moitié de cette somme était allouée d'une part au fonctionnement de l'équipe locale qui a élaboré la fiche d'évaluation (examinant les données secondaires et interviewant les parties prenantes clés) et a géré un petit programme de subventions pour des organisations oeuvrant dans la promotion de la transparence forestière. Le travail d'évaluation à proprement parler constituait une part relativement faible du budget. La majeure partie de ce dernier a été absorbée dans l'organisation d'événements et les subventions destinées à sensibiliser les groupes sur la transparence forestière.

EPG de l'Indonésie pour REDD+ : Renforcer les capacités, éclairer les politiques et établir une base de référence

L'évaluation bénéficiait de l'appui de nombreux consultants qui ont mené le travail de terrain et facilité la participation d'autres parties prenantes. Le coût pour la collecte de données était estimé à 130 000 USD sur deux ans, et servait à couvrir les salaires et les coûts logistiques de déplacement vers différentes régions du pays.

Outil diagnostic du PROFOR pour évaluer la gouvernance forestière en Ouganda : Développement d'une évaluation de haut niveau

L'Ouganda a utilisé la plus simple des approches présentées dans l'outil diagnostic du PROFOR en associant l'examen par des experts avec des ateliers participatifs pour développer une évaluation sur les niveaux de gouvernance forestière existants. Les coûts de cette approche étaient estimés à environ 35 000–40 000 USD pour couvrir les honoraires des experts impliqués dans le processus ainsi que quelques ateliers.

L'annexe 1 fournit plus d'informations sur ces études de cas et les approches adoptées.

Étape 6 : Rédiger le plan d'activités

Après avoir clarifié les attentes, le champ d'intervention et l'approche, vous êtes en mesure d'établir un plan d'activités et un budget. Le plan d'activités permettra de visualiser un calendrier et vous permettra d'affiner votre approche. Il peut également vous aider à expliquer votre travail aux différentes parties prenantes.

Selon la complexité de l'évaluation, il sera utile de commencer en exposant les principaux éléments de l'évaluation dans un bref résumé qui couvrira:

- Les objectifs
- Le calendrier
- Le champ d'intervention
- Les méthodes et l'approche adoptées
- Les groupes concernés.
- Le budget
- Les résultats attendus

Ces éléments pourront ensuite être incorporés dans un plan d'activités qui comprendra également la planification et le développement de l'évaluation (activités déjà en cours), sa mise en oeuvre (incluant la participation des parties prenantes, la collecte et l'analyse des données), et la diffusion et utilisation des résultats.

Au minimum, le plan d'activités devrait exposer *quelles* activités seront menées, quand ces activités seront menées, qui les mènera, et *combien* elles coûteront.

La meilleure façon d'aborder ce processus est d'établir un calendrier initial, hebdomadaire ou mensuel, qui fera figurer les dates de début et de fin de l'évaluation. Un certain nombre d'outils pourront vous aider à développer ce plan d'activités. Bien souvent, une simple chronologie listant les activités constitue la solution la plus pratique car elle peut être facilement modifiée, examinée et partagée avec d'autres personnes. Après avoir développé le plan d'activités, vous pourrez le revoir en fonction de vos objectifs et de l'évaluation du contexte présentée dans le chapitre 1.

Lorsque vous aurez identifié la liste des activités que vous mettrez en place, vous pourrez établir une liste d'éléments prioritaires à budgétiser. Pour ce faire, vous devrez parcourir la liste complète des activités et déterminer aussi quelles activités pourraient coûter plus que prévu (par ex. le travail de terrain, les ateliers).

Le fait de regrouper différentes activités par secteurs budgétaires peut aussi faciliter les choix que vous devrez prendre en ce qui concerne la mise en oeuvre de l'évaluation. Par exemple, le développement d'un site web pour héberger des informations sur l'évaluation pourrait coûter plus cher que la traduction du rapport en langue locale et l'organisation d'ateliers provinciaux, ce qui vous aidera à choisir en toute connaissance de cause la solution la plus avantageuse.

L'annexe III présente un modèle de budget et l'annexe IV présente un exemple de plan d'activités.

ENCADRÉ 14: REVOIR VOTRE PLAN D'ACTIVITÉS

Après avoir identifié les éléments clés de votre approche, il est nécessaire d'en faire de nouveau la lecture pour déterminer si votre approche est réaliste et conforme aux objectifs escomptés. Vous pouvez évaluer votre approche selon les facteurs suivants :

- **Ressources.** Avez-vous les ressources financières, humaines, matérielles et temporelles pour réaliser ce que vous avez planifié ?
- **Processus.** La manière dont vous envisagez de mener votre évaluation est-elle appropriée compte tenu du contexte et des objectifs fixés ? L'évaluation cible-t-elle les aspects techniques, géographiques et sociaux pertinents ? La participation des différents groupes est elle suffisante ? Est-ce le bon moment de réaliser cette évaluation ?
- **Produits.** Quels seront les produits de cette évaluation ? Comment seront-ils élaborés ? Seront-ils pertinents pour votre public cible ? Contribueront-ils à atteindre vos objectifs ?
- **Résultats.** Quels seront les résultats de votre évaluation ? Les différents éléments de l'évaluation contribuent-ils aux résultats et peuvent-ils être améliorés ? Est-ce qu'il pourrait en découler des résultats négatifs ? Et, dans ce cas, comment pensez-vous les atténuer ?

En tenant compte de ces facteurs, vous pourrez analyser et éventuellement réviser l'approche que vous avez adoptée. Cela soulèvera également des questions importantes sur lesquelles il faudra réfléchir de façon plus poussée. Le chapitre 3 vous aidera à répondre à quelques-unes de ces questions, notamment en ce qui concerne les méthodes à sélectionner, comment les développer et les définir.

ASPECTS DU PROCESSUS: FAIRE CONNAÎTRE ET GÉRER LE PROCESSUS

Lorsque vous commencez à définir le plan de votre évaluation, il sera de plus en plus nécessaire de communiquer clairement avec les autres groupes et de gérer le processus de manière efficace. Un processus bien géré et transparent aidera à garantir que tous les groupes comprennent quel est l'objet de l'évaluation, qui y participe, quels peuvent en être les résultats. Qu'ils soient d'accord ou pas, il est important qu'ils soient conscients de ces points et de leurs justifications pour que toute difficulté soit gérée avec efficacité. Sinon, certaines parties prenantes pourraient discréditer l'évaluation, ou bien avoir des attentes excessives. Il est donc important de garder les directives suivantes à l'esprit pendant le processus d'élaboration:

- Efforcez-vous d'être transparent et inclusif. Faites confiance et soyez digne de confiance.
- Gérez les attentes. Les rôles et responsabilités attribués aux intervenants ne devraient pas les surprendre ; leurs attentes doivent être raisonnables. Ils devraient également comprendre quelles sont les contraintes pratiques qui peuvent impacter l'évaluation.
- Élaborez une déclaration commune claire sur les objectifs de l'évaluation, les moyens mis en œuvre et les résultats attendus. Il peut être intéressant de d'abord proposer aux différentes parties prenantes de rédiger cela individuellement avant une mise en commun qui permettra d'identifier les objectifs partagés.

- Faites en sorte que les personnes analysent et expliquent de quelle manière cette évaluation pourrait les aider à résoudre certains problèmes
- Encouragez les réflexions sur l'utilisation ultérieure des résultats et les implications de cette utilisation sur le contenu de l'évaluation.
- Incitez les personnes à voir le problème depuis des points de vue différents. L'évaluation promouvra-t-elle les intérêts d'un vaste ensemble de parties prenantes ? Avez-vous négligé les intérêts des groupes difficiles à représenter ? Avez-vous pris en considération, par exemple, les intérêts des jeunes, des femmes, des paysans sans terre, et des populations autochtones?
- Utilisez un langage simple et si possible évitez les termes inhabituels. Le langage technique et le jargon sont à éviter. Faites de votre mieux pour tout expliquer dans la langue locale.

3

PLANIFIER LA COLLECTE DE DONNÉES

Dans le chapitre 1 vous avez identifié des objectifs clairs pour votre évaluation ; le chapitre 2 vous a aidé à construire votre approche. Ce troisième chapitre vous aidera à définir précisément les éléments de la gouvernance que vous voulez étudier, où trouver l'information, comment accéder à cette information en utilisant différentes méthodes, et comment l'efficacité de ces méthodes peut être améliorée.

Que vous ayez l'intention d'utiliser un outil ou une approche existante, ou que vous ayez développé une nouvelle approche, ce chapitre vous aidera à vous assurer que votre approche cadre avec vos objectifs, et à décider si vous devez les adapter. Il propose des étapes simples, à suivre pour affiner vos méthodes.

ÉTAPE 1

DÉTERMINER QUELS ASPECTS DE LA GOUVERNANCE TRAITER

Pour orienter votre collecte de données, vous devez offrir une description détaillée du champ d'intervention de votre évaluation.

ÉTAPE 2

IDENTIFIER LES SOURCES POTENTIELLES D'INFORMATION

Vous devez identifier où trouver l'information recherchée.

ÉTAPE 3

CHOISIR LES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

Vous devez déterminer la manière de consulter vos sources d'information.

ÉTAPE 4

DÉVELOPPER DES OUTILS POUR CHAQUE MÉTHODE

Vous devez déterminer les outils que vous emploierez pour collecter l'information. Ce faisant, vous pourrez élaborer les protocoles pour les interviews, les questionnaires pour les enquêtes, des plans d'échantillonnage, et ainsi de suite.

ÉTAPE 5

FINALISER VOTRE PLAN D'ACTIVITÉS ET ÉTABLIR UN MANUEL DE COLLECTE DE DONNÉES

Vous pouvez compléter les détails du plan d'activités de votre évaluation et, si nécessaire, établir des instructions pour les personnes chargées de collecter les données.

ASPECTS DU PROCESSUS: VALIDATION DES MÉTHODES

Comme pour d'autres parties du processus d'évaluation, la méthode peut être définie en faisant appel à une expertise extérieure à l'équipe d'évaluation. Cela peut par exemple signifier de solliciter des experts pour contrôler les méthodes choisies.

Étape 1 : Déterminer les aspects de la gouvernance à évaluer

À ce stade du processus de planification, vous devrez énoncer de manière détaillée ce que vous voulez mesurer. Un énoncé général, comme « cette évaluation mesurera l'état de la gouvernance forestière au niveau national », serait trop abstrait. Une évaluation fondée sur ce seul énoncé serait difficile à répéter avec régularité et ne produirait probablement pas de résultats significatifs.

Le chapitre 2 a proposé d'utiliser les cadres de la gouvernance forestière existants pour déterminer aisément la portée technique de votre évaluation. Il faut maintenant affiner ce processus et identifier précisément les aspects de la gouvernance forestière que vous souhaitez examiner : Si vous voulez analyser la transparence, par exemple, quels sont les éléments clés de la transparence que vous voulez prendre en compte ?

Pour faciliter cette tâche, il est utile de réunir un groupe de parties prenantes pour discuter des éléments clés de la gouvernance que vous

voulez évaluer (et commencer à élaborer la méthodologie).

Pour ce faire, vous pourrez prendre en compte les points suivants de (a) à (e) :

- a) **Rappelez la portée et les objectifs généraux.** Évaluez constamment si ce que vous évoquez est important pour la qualité de votre évaluation et intéressera votre public cible.
- b) **Vérifiez les cadres de gouvernance forestière existants.** Les cadres existants fournissent une base sur laquelle fonder votre discussion sans vous perdre dans de longues discussions techniques sur la gouvernance forestière. Même si vous envisagez d'utiliser un cadre d'évaluation existant, vous devrez le réviser pour vous assurer qu'il couvre bien tous les aspects essentiels et qu'il n'utilise pas trop de ressources pour couvrir des éléments qui ne vous intéressent pas.

ENCADRÉ 15 : EXPLIQUEZ CLAIREMENT CE QUE VOUS ÉVALUER

Délimiter ce que vous évaluez sera primordial dans l'ensemble de la conception et de la mise en œuvre de votre évaluation. Cela vous aidera à expliquer ce que vous faites, pourquoi vous le faites, et comment vous procédez. En outre, s'assurer d'une compréhension commune au sein de votre équipe facilitera la collecte des données.

La confusion peut conduire à dépenser beaucoup d'énergie pour collecter des informations qui au final ne répondent pas aux questions qui vous intéressent. Prenez donc le temps de planifier et de réexaminer encore ces plans à mesure que vous affinez l'évaluation pour vous assurer que vous êtes sur la bonne voie et que tout le monde sait où elle mène !

- c) **Décidez du niveau de détail souhaité.** En comparant les approches d'autres sources, vous noterez des différences sur le niveau de détail. Certaines techniques listent plus de 100 aspects de la gouvernance à évaluer ou à mesurer; d'autres en décrivent moins d'une dizaine. Les points essentiels pour lesquels il faudra prendre des décisions sont les mêmes que ceux qui ont été évoqués pour le domaine général de l'évaluation, à savoir:
- a. Le niveau de précision technique – le niveau de précision auquel vous voulez évaluer l'élément de la gouvernance qui vous intéresse.
 - b. Le niveau de précision géographique – les zones à inclure et la pertinence d'une comparaison géographique.
 - c. Le champ d'application social – dans le cas où vous désiriez évaluer les différences dans la manière dont est

vécue la gouvernance chez les différents groupes sociaux (parité hommes-femmes, groupes économiques, groupes ethniques, etc.).

Ces considérations seront influencées non seulement par vos objectifs mais aussi par des considérations pratiques comme les délais, les ressources et les capacités. En outre, si le niveau de détail est défini collectivement, le groupe aura tendance à privilégier quelques définitions générales plutôt qu'un grand nombre de critères spécifiques.

- d) **Décidez la manière dont vous allez présenter les résultats de la collecte.** Utiliserez-vous une description ou des indicateurs? Cette décision influencera les étapes de votre évaluation, depuis la conception de la collecte de données, à l'analyse et à l'établissement du rapport.

ENCADRÉ 16 : EXEMPLE D'UNE DESCRIPTION DE CE QU'IL FAUDRA ÉVALUER

Voici un exemple des composantes à analyser pour évaluer le régime forestier. Cette liste est directement inspirée du cadre PROFOR-FAO :

L'évaluation analysera :

- Dans quelle mesure le cadre juridique reconnaît et protège les droits de propriété relatifs aux forêts, y compris les droits sur le carbone.
- Dans quelle mesure le cadre juridique reconnaît les droits coutumiers et traditionnels des peuples autochtones, des communautés locales et des utilisateurs traditionnels des forêts.
- La cohérence entre les droits formels et les droits informels sur les ressources forestières.
- Dans quelle mesure le cadre juridique offre des mécanismes efficaces pour la résolution des conflits.
- La clarté et la précision des documents, ainsi que la disponibilité de l'information relative au régime forestier et aux droits de propriété.
- Le niveau d'implémentation et l'efficacité des mécanismes de règlement de conflits liés aux droits de propriété et au régime forestier.
- L'efficacité des mécanismes de compensation lorsque des droits sont détruits.
- L'adéquation des mesures et des mécanismes devant garantir les propriétaires des forêts et les ayant-droits.

Les bons narratifs de descriptions s'élaborent sur base d'un cadre de gouvernance, qui fournira la structure et les détails. L'encadré 16 contient le narratif d'une évaluation de la gouvernance forestière en se fondant sur le cadre PROFOR-FAO (PROFOR & FAO 2011). Pour d'autres exemples, référez-vous à l'outil SCAPES (Sustainable Conservation Approaches in Priority Ecosystems, USAID 2013), qui décompose la gouvernance selon les axes de la légitimité, des capacités et du pouvoir.

Si vous choisissez la description narrative, le cadre sous-jacent fera ressortir les données à collecter, comment les analyser, et comment décrire ce qu'elles révèlent.

Les évaluations qui utilisent des indicateurs vont encore plus loin. Elles élaborent d'abord une liste ou une description de ce que l'évaluation veut évaluer, puis elles la présentent sous une forme structurée. Le cadre PROFOR-FAO (PROFOR & FAO 2011) repose sur une liste de «composantes» et de « sous-composantes ».

Le cadre WRI GFI (Davis et al. 2013) les appelle « thèmes » et « sous-thèmes ». D'autres références les désignent comme « critères ».

Ces évaluations élaborent ensuite des indicateurs mesurables spécifiques (un ensemble d'indicateurs) qui préciseront les composantes et les sous-composantes. Un indicateur est un « attribut quantitatif, qualitatif ou descriptif qui, s'il est mesuré ou suivi périodiquement, est susceptible d'indiquer l'évolution d'une sous-composante de la gouvernance » (PROFOR & FAO 2011, p.31). Chaque sous-composante devrait avoir au moins un indicateur. L'encadré 17 montre des exemples d'indicateurs de la gouvernance forestière tirés des outils existants ou fondés sur des cadres existants ; l'annexe V donne plus d'informations sur l'élaboration des indicateurs.

Si vous choisissez une approche reposant sur des indicateurs, les outils de collecte de données

devront en tenir compte. La première étape de cette analyse sera d'attribuer un score aux indicateurs, et le rapport devra inclure ces scores et les présenter de manière compréhensible.

Les pratiques récentes semblent privilégier l'utilisation d'ensembles d'indicateurs. Les ensembles d'indicateurs facilitent la planification en matière de collecte de données parce qu'ils fournissent des questions sûres auxquelles répondre. En outre, la structure solide des ensembles d'indicateurs permet de répéter facilement les évaluations de manière uniforme. Mais les ensembles d'indicateurs peuvent aussi présenter des défauts. Des indicateurs mal conçus, par exemple, seront trop axés sur un certain aspect pour vous permettre de bien appréhender ce que vous voulez évaluer (pour les points faibles, voir la discussion sur la conception des indicateurs dans l'annexe V).

Par rapport aux indicateurs, une description narrative apportera moins d'indications utiles pour élaborer votre collecte de données mais plus de souplesse pour pouvoir étudier les problèmes ; une description fondée sur un modèle clair de gouvernance, par ailleurs, peut fournir une structure propre à l'analyse. En d'autres termes, aussi bien les descriptions narratives que les ensembles d'indicateurs peuvent favoriser de bonnes évaluations – et avoir des limitations imposées par leur manière de modéliser les évaluations – c'est pourquoi les deux solutions doivent être considérées avec soin.

e) **Présentez votre choix par écrit.** En vous fondant sur les étapes (a) à (d), indiquez ce que votre évaluation devra traiter sous forme d'ensemble d'indicateurs ou de description des aspects à mesurer. Cet exposé sera essentiel pour entreprendre les étapes suivantes puisqu'il vous permettra de comprendre clairement quelles informations vous voulez obtenir et modèlera le processus de collecte de données.

ENCADRÉ 17. TROIS EXEMPLES D'INDICATEURS

Ci-dessous sont présentés trois exemples d'indicateurs. Chacun d'eux traite d'un aspect particulier de la gouvernance forestière.

Le **cadre d'indicateurs WRI GFI** (Davis et al. 2013) propose neuf indicateurs dans la rubrique « Droits de propriété forestière et droits d'usage » ; chaque indicateur contient quatre à six « éléments de qualité » pouvant être évalués comme étant présents ou absents. Le premier indicateur, « Dans quelle mesure le cadre juridique reconnaît une gamme étendue de droits fonciers forestiers et d'ayants droits existants ? » présente les éléments suivants :

- Droits individuels. Des droits à la forêt sont reconnus aux individus et aux foyers dans le cadre juridique.
- Droits collectifs. Les droits forestiers détenus collectivement par les communautés locales et d'autres groupes pertinents sont reconnus par le cadre juridique.
- Droits coutumiers. Les droits traditionnellement détenus par les populations locales dont les peuples autochtones sont reconnus par le cadre juridique.
- Droits des femmes. Le cadre juridique forestier n'est pas discriminatoire à l'encontre des femmes.

Le manuel du GFI propose de répertorier les éléments comme étant présents ou absents, et d'attribuer ensuite aux indicateurs un score de un à dix sur la base des résultats obtenus.

Les **Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers (2012) de la FAO** n'ont pas d'indicateurs mais mettent en avant, en revanche, 25 principes de gouvernance (avec des sous-principes et, parfois, des sous sous-principes). Plusieurs d'entre eux sont normatifs : ils commencent par « les États devraient » et pourraient servir de base à des indicateurs. Le sous-principe 3.1, par exemple, indique que les États devraient :

- Reconnaître et respecter tous les régimes fonciers légitimes.
- Protéger les droits fonciers légitimes.
- Promouvoir et faciliter l'exercice des droits fonciers légitimes.
- Donner accès à la justice en cas de violation de droits fonciers légitimes.
- Prévenir les différends fonciers, les conflits violents et la corruption.

ENCADRÉ 17. TROIS EXEMPLES D'INDICATEURS

(Les directives elles-mêmes donnent plus de détails sur chaque point).

L'évaluation pourrait rassembler des données pour attribuer un score de un à cinq à chaque sous-principe et sous sous-principe normatif, puis marquer la conformité globale de chaque principe en rouge (faible), jaune (moyen), ou vert (bon) suivant ces scores.

L'outil du PROFOR (Kishor et Rosenbaum 2012) présente 15 indicateurs fondés sur des sous-composantes foncières extraites du cadre PROFOR-FAO. Un de ces indicateurs est le suivant:

Les communautés tributaires des forêts ont-elles un accès sécurisé aux ressources dont elles dépendent ? Raisonnement : L'accès sûr et équitable aux ressources forestières dont ces communautés dépendent pour leur existence est un droit humain fondamental. Leurs droits ne devraient pas être modifiés ou supprimés de façon arbitraire.

Réponses possibles:

- a) Toutes les communautés tributaires des forêts peuvent accéder aux ressources forestières nécessaires.
- b) La plupart des communautés tributaires des forêts peuvent accéder aux ressources forestières nécessaires.
- c) Quelques communautés tributaires des forêts peuvent accéder aux ressources forestières nécessaires.
- d) Aucune communauté tributaire des forêts ne peut accéder aux ressources forestières nécessaires

Pour attribuer un score à cet indicateur, l'évaluation devra choisir une des réponses possibles. Malgré leur format, les indicateurs PROFOR ne sont pas censés être des questions pour une enquête ou une interview. Comme tous les indicateurs, ils posent des questions auxquelles répondront les données rassemblées par l'évaluation. L'étape 4 de ce chapitre décrit plus en détail l'élaboration de bonnes questions pour une enquête ou une interview.

Étape 2 : Identifier les possibles sources d'information

Lorsque vous aurez une description suffisamment détaillée de ce que vous voulez évaluer, vous devrez déterminer où obtenir les informations (la présente étape), quelles méthodes utiliser pour y accéder (étapes 3 et 4), et comment vous préparer à les utiliser (étape 5).

Le passage d'une étape à l'autre devra être itératif : il faudra passer d'une étape à une autre en veillant à bien collecter les données des différentes

sources en respectant votre budget et vos délais. Pendant ce processus, les méthodes que vous avez choisies pourraient évoluer à mesure que vous identifiez de nouvelles sources de données, que vous revoyez les délais et les ressources nécessaires pour accéder à des informations provenant d'autres sources, et que vous abordez les aspects pratiques (comme la disponibilité d'experts et de moyens).

CONSEIL PRATIQUE

ENCADRÉ 18 : ÉTABLIR LES BASES

Le chapitre 2 fournit des indications sur l'identification des sources d'information ainsi que sur les différentes méthodes pour collecter les données. Il offre des informations sur quelques méthodes clés ainsi que sur les différents types de données (dont les données primaires, secondaires, qualitatives et quantitatives). Si vous n'êtes pas familier avec ces termes, référez-vous à l'étape 2 du chapitre 2 avant de passer aux étapes du chapitre 3.

CONSEIL PRATIQUE

ENCADRÉ 19 : UTILISER LES MÉTHODES ET LES OUTILS EXISTANTS

Certaines évaluations arrivent à cette étape en ayant déjà pris des décisions fondamentales sur les sources, les méthodes et les outils – ou bien elles sont tenues d'utiliser un outil spécifique.

Toutefois, en examinant quelle information vous voulez obtenir (étape 1), où vous pouvez l'obtenir (étape 2), et comment vous l'obtiendrez (étapes 3 et 4), vous pourrez tirer le maximum de l'approche que vous aurez choisie et vous pourrez, si nécessaire, la personnaliser pour la rendre plus adaptée à votre situation.

ENCADRÉ 20 : MOYENS, PROCESSUS, PRODUITS ET RÉSULTATS

Certaines sources apporteront directement des éléments de réponses aux questions que vous souhaitez adresser. Plus souvent, toutefois, vous obtiendrez des éléments de mesure indirecte sur des aspects qui ne peuvent être mesurés directement.

Par exemple, l'application de la législation forestière est difficile à mesurer directement mais vous pouvez trouver des informations sur : les *moyens*, comme le nombre d'agents chargés de l'application ou le budget alloué ; le *processus* d'application qui décrit comment sont structurées les patrouilles ou comment sont poursuivis les suspects de délits commis à l'encontre du patrimoine forestier ; les produits, comme les statistiques sur les arrestations, les procès initiés ou les condamnations ; et peut être aussi sur les *résultats* comme les tendances en matière de déboisement dû à l'exploitation illégale. Ces informations vous aideront à développer une description irréfutable de l'application de la législation forestière et de déterminer, éventuellement, où se situent exactement les problèmes.

Les évaluations utilisent généralement trois principales catégories de sources : *la documentation écrite, les individus, et les preuves matérielles.*

- La documentation écrite fournit généralement des données secondaires et se trouve au cœur des études documentaires. Elle est parfois utilisée pour aider à concevoir d'autres méthodes (par ex. formuler les questions pour les interviews ou sélectionner les échantillons à étudier).
- Les individus fournissent des données primaires et constituent la première source d'information pour les méthodes d'évaluation les plus utilisées : les consultations d'experts, les interviews des informateurs clés, les discussions avec les groupes de discussion, les ateliers, et les enquêtes.
- Les preuves matérielles sont moins utilisées dans les évaluations de la gouvernance. Elles concernent davantage le milieu physique influencé par la gouvernance.

D'autres détails sont présentés dans les pages suivantes. En cherchant des sources d'information, n'oubliez pas que la gouvernance n'est pas tangible et que vous devrez parfois la mesurer de manière indirecte. L'encadré 20 illustre les types d'informations indirectes ayant été utilisés dans des évaluations.

Documentation écrite

La documentation écrite peut constituer une source essentielle de données. Certaines sources, comme les bureaux statistiques du gouvernement, disposent probablement de fonds importants pour compiler régulièrement des données sur le très long terme. D'autres sources, comme les éditeurs officiels de législations ou de documents gouvernementaux, fournissent des informations qui ne peuvent pas être trouvées ailleurs.

Généralement analysées dans le cadre des études documentaires, les sources de données écrites constituent une méthode peu onéreuse pour obtenir des informations importantes qui serviront soit de préparation à une évaluation, soit d'évaluation en tant que telle. Vous pourrez trouver des données utiles pour votre évaluation dans de nombreuses sources écrites :

- Les évaluations récentes réalisées par d'autres. Bien qu'elles ne soient pas toujours disponibles, elles peuvent répondre directement à certaines de vos questions ou contenir des conclusions que vous pourrez comparer aux vôtres pour mesurer le changement dans les modes de gouvernance. Les bonnes évaluations expliqueront comment les auteurs sont arrivés à leurs conclusions, ce qui vous orientera vers d'autres sources d'information.

ENCADRÉ 21 : RECHERCHER LES DONNÉES

Les informations pertinentes sur la gouvernance peuvent prendre différentes formes. Ne limitez pas votre recherche aux évaluations axées sur la gouvernance. Les évaluations générales du secteur forestier incluent parfois une évaluation des composantes de la gouvernance (comme les politiques forestières ou les dépenses du secteur public). Recherchez également des évaluations de la gouvernance dans des domaines connexes pour voir comment les données ont été obtenues. Les approches adoptées pourraient être de précieuses indications sur les moyens de trouver des informations sur le secteur forestier.

Cherchez d'abord dans les endroits les plus simples. Des rapports et d'autres données pourraient être aisément accessibles dans les bureaux du gouvernement ou des ONG, ou encore en ligne, même s'ils ne sont pas présentés dans un format idéal. Ce type de recherche coûtera moins que le développement d'approches pour collecter les données primaires et montrera au gouvernement ou aux ONG que leurs informations et leurs systèmes sont utilisés. Les sites web du gouvernement, notamment, contiennent parfois de nombreuses informations (rapports, données statistiques, renseignements sur l'organisation) et constituent un point de départ important pour la collecte de données. (Comme dans le cas du Grupo FARO, en Équateur, présenté dans l'annexe I).

- **Les inventaires forestiers, recensements et autres recueils statistiques gouvernementaux.** Ce groupe varié de sources d'information peut être utilisé de plusieurs façons. Si vous avez un indicateur non spécifique axé sur les résultats, comme le taux de déforestation, vous pourrez lui attribuer un score directement à partir de ces sources. De même, vous pourrez peut être trouver des statistiques utiles sur l'application des législations forestières (arrestations, poursuites judiciaires, condamnations). Vous aurez parfois aussi la possibilité d'analyser les statistiques gouvernementales d'une manière originale (voir encadré 22.). Enfin, ces sources peuvent fournir des données qui facilitent l'utilisation d'autres sources et outils: les données des recensements peuvent par exemple vous aider à concevoir des plans d'échantillonnage pour les enquêtes.
- **Les lois et les politiques publiées.** Parfois elles renferment une réponse directe à un de vos besoins en information. Par exemple, un des indicateurs de l'outil PROFOR demande si le pays a consigné ses politiques forestières par écrit. Si vous trouvez des politiques forestières écrites, vous aurez répondu à cette question. Dans la plupart des cas, elles serviront de base aux analyses des experts sur l'efficacité des lois et des politiques écrites. Vous pourrez également commencer une réflexion sur le niveau de mise en œuvre des lois et politiques forestières.
- **La littérature grise.** Les services du gouvernement génèrent énormément d'information qui n'est jamais publiée officiellement mais qui peut inclure des données sur les permis accordés, les arrestations, les évaluations internes, les rapports d'avancement, et ainsi de suite. Ces informations sont rarement référencées; les personnes qui connaissent

ENCADRÉ 22 : UTILISER LES DONNÉES DE DIFFÉRENTES FAÇONS

Avec un peu d'imagination et de réflexion, des évaluations ont réutilisé des statistiques initialement collectées à d'autres fins pour éclairer la gouvernance. Une des techniques adoptée fut de comparer les chiffres officiels de l'exploitation forestière ou des échanges commerciaux avec des mesures sur la consommation ou la demande pour comprendre si les produits forestiers passaient par des voies légales. L'évaluation de Chatham House sur l'exploitation illégale (Lawson et MacFaul 2010) a comparé les données sur l'exploitation légale avec celles sur l'utilisation et la demande en bois pour estimer les chiffres de l'exploitation illégale. De même, une analyse concernant la gouvernance de la production de charbon de bois en Tanzanie a comparé le recouvrement des recettes des permis d'exploitation du charbon de bois aux données d'un recensement sur les ménages qui achètent du charbon de bois pour montrer que la plupart a échappé à la réglementation du gouvernement (Banque Mondiale 2010).

Quelques fois les variations dans le temps des statistiques sur la production ou sur le commerce montrent les effets des changements dans la gouvernance. Une récente analyse du marché menée en Ouzbékistan a comparé les chiffres des échanges commerciaux internationaux de la racine de réglisse sauvage avec les dates de modification des lois et des politiques pour montrer dans quelle mesure la gouvernance influence la collecte et les échanges (Rapport de la FAO à paraître).

le fonctionnement interne d'une agence, peuvent toutefois vous orienter vers des informations enfouies dans des fichiers ou des dossiers.

- **Les statistiques compilées à l'extérieur de l'appareil gouvernemental par des ONG, des partenaires internationaux au développement, les enquêtes d'opinion publique et d'autres encore.** Ces données peuvent avoir les mêmes utilisations que les statistiques du gouvernement. Des chiffres d'opinion publique, comme des sondages sur la corruption et la réputation, ont ainsi été utilisés comme sources d'information sur l'intégrité des agences gouvernementales et la confiance du public dans ces dernières.
- **Les budgets, les organigrammes, les listes du personnel, et d'autres documents.** Ils sont parfois utilisés de la même façon que les lois et les politiques publiées: comme base pour l'évaluation des experts. Un expert peut se prononcer sur l'adéquation et l'affectation des budgets et des effectifs. Un expert peut également s'en servir pour déterminer si les budgets sont respectés, si les fonctionnaires accomplissent les tâches liées à leur poste, et ainsi de suite. Dans le cas du Libéria (voir annexe I), les contrats de concession ont été analysés pour déterminer leur niveau de conformité aux lois.
- **Les informations relayées par les médias.** Elles peuvent représenter une source appréciable d'anecdotes et d'exemples. Vous pouvez en outre utiliser des techniques comme l'analyse⁵ du contenu pour tirer des conclusions. Chatham House, par exemple, a mené une analyse du contenu des informations relayées par les médias pour attribuer un score à la couverture des activités d'exploitation illégale (Lawson et MacFaul 2010).
- **Les études universitaires sur les forêts ou sur le gouvernement.** Elles peuvent être aussi utiles que des évaluations récentes. Elles peuvent également représenter une bonne source d'information sur l'histoire et le contexte du secteur forestier.

5. Voir l'encadré 26 et l'annexe II pour des sources décrivant les techniques d'analyse du contenu.

ENCADRÉ 23 : COMMENT TROUVER DES DONNÉES DANS LA DOCUMENTATION ÉCRITE

Supposons que vous cherchiez des données secondaires sur la gouvernance forestière en utilisant des indicateurs comme ceux présentés dans l'encadré 17. Quelle documentation écrite envisageriez-vous d'utiliser ?

- Les lois publiées peuvent constituer une source d'information intéressante sur la manière dont le régime forestier se présente sur papier.
- Les médias peuvent fournir des données ponctuelles sur les conflits forestiers principaux.
- Avec un peu de chance, les recherches universitaires pourraient renfermer des études sur les litiges liés au régime forestier.
- Des données statistiques de tribunaux ou de fonctionnaires pourraient apporter des informations sur la fréquence des poursuites judiciaires ou des crimes liés aux conflits forestiers.
- La littérature grise (archives internes) pourrait vous fournir des informations sur l'adéquation et l'exactitude des registres.
- Les sites internet et les organigrammes du gouvernement peuvent indiquer où vous pourriez trouver des personnes desquelles obtenir des données primaires.
- Si vous avez de la chance, une évaluation précédente contiendra des informations sur le régime forestier.

Personnes

Les personnes sont des sources inépuisables d'informations. Les acteurs du gouvernement, du monde universitaire, des entreprises, des ONG, et des organisations de la société civile possèdent des connaissances que vous pouvez exploiter en utilisant des experts, des interviews avec les parties prenantes clés, des discussions avec un groupe cible, des ateliers, et des enquêtes, ainsi que quelques-unes des méthodes de l'encadré 25, étape 3 de ce chapitre.

Un aspect général à ne pas oublier en recherchant des personnes comme source d'information est qu'elles peuvent avoir des partis pris. Les évaluations doivent essayer de compenser ou, du moins, de dévoiler les préjugés potentiels de leurs sources, lorsqu'ils sont connus ou prévisibles.

- **Le gouvernement.** La plupart des connaissances sur la gouvernance se trouvent dans

la tête des personnes qui travaillent pour le gouvernement. De nombreuses évaluations ont exploité des fonctionnaires du gouvernement comme experts et sources d'information, ainsi que pour les ateliers. En général, il est facile de trouver des fonctionnaires du gouvernement, surtout si le gouvernement en question collabore avec l'évaluation. Toutefois, la façon de voir les choses à l'intérieur du gouvernement peut être relativement monolithique et il faudra parfois la compenser avec les points de vue de personnes extérieures au gouvernement.

- **Le monde universitaire.** Les universités, les instituts et les laboratoires sont souvent de bonnes sources de connaissances spécialisées. De nombreuses évaluations cherchent la participation de chercheurs dans les travaux en groupes, comme les ateliers. Si un spécialiste universitaire est largement respecté et considéré comme relativement neutre, il pourrait assurer le rôle de modérateur

pendant les ateliers en réunissant des personnes d'opinions variées.

- **Les entreprises.** Les entrepreneurs ont des perceptions et des connaissances différentes, ce qui en fait des sources d'informations particulièrement utiles. Par exemple, dans une évaluation récente menée par la Banque Mondiale en Russie (Kuzmichev et al. 2012), des directeurs d'entreprises forestières et d'associations commerciales ont été consultés en tant qu'experts pour noter des indicateurs. Quelques évaluations ont eu des difficultés à faire participer les entrepreneurs dans des processus longs (ateliers s'étalant sur plusieurs jours) à moins qu'ils ne soient payés comme consultants ou ne soient clairement intéressés par les résultats du processus. Il peut s'avérer plus facile de convaincre les entrepreneurs à participer à des activités à court terme, comme des enquêtes ou des interviews.
- **Les ONG et les autres organisations de la société civile.** Les personnes travaillant dans ces structures sont souvent plutôt bien informées et disposées à coopérer en exerçant des rôles qui vont de l'expert au participant d'une enquête. Une cartographie des parties prenantes, réalisée aux premiers stades de la planification, mettra en évidence les organisations utiles. Vous pouvez trouver des personnes clé au sein de ces organisations au moyen des réseaux (par exemple, en faisant appel aux liens du groupe consultatif ou en demandant aux informateurs clés de vous mettre en contact avec d'autres personnes). Comme pour les groupes de parties prenantes, les points de vue de ces groupes reflètent aussi la position de leur organisation et ils devraient donc être compensés par des points de vue venant d'autres groupes.
- **Les agences de développement et les bailleurs de fonds.** Les personnes travaillant pour des agences de développement préfèrent souvent ne pas exprimer d'opinions ou noter des indicateurs directement ; elles

peuvent, en revanche, fournir des données de base et valider des informations. Elles peuvent aussi orienter les évaluateurs vers des documents clés et des personnes ressources.

- **D'autres parties prenantes.** Quelques évaluations voudront mieux comprendre la gouvernance forestière en consultant un large éventail de parties prenantes (y compris les intervenants qui n'occupent pas de postes de premier plan, comme pour l'évaluation participative en Indonésie illustrée dans l'annexe I).

L'accès aux connaissances d'un groupe plus vaste de personnes vous obligera à tenir compte de problèmes techniques comme, par exemple, la manière de constituer un échantillon (vous ne pouvez pas, par exemple, demander à chaque personne d'une zone rurale quel est son point de vue). Le chapitre 2 et l'encadré 33 expliquent comment mettre au point une technique d'échantillonnage.

Preuves concrètes

L'utilisation étendue de preuves concrètes est peu fréquente dans les évaluations de la gouvernance. La gouvernance est abstraite: elle ne peut pas être pesée ou mesurée. Cependant quelques effets de la gouvernance (voir encadré 20) sont concrets et peuvent fournir des informations irréfutables pour encadrer des débats. Ces preuves peuvent illustrer les défis ou les réussites d'un système. Les niveaux existants de déforestation ou de dégradation des forêts, par exemple, peuvent attirer une attention considérable et être comparée avec les éléments de la gouvernance. À un niveau plus spécifique, une évaluation peut organiser des visites de terrain pour comparer l'état des forêts avec ce qui était fixé par les plans de gestion, ou pour examiner de près la qualité des inventaires forestiers et des démarcations. En théorie, une évaluation pourrait même effectuer des inspections au hasard des activités de transport et de transformation.

ENCADRÉ 24 : TROUVER LES PERSONNES QUI PEUVENT FOURNIR DES DONNÉES

Supposons que vous cherchiez des données primaires sur la gouvernance des régimes forestiers en utilisant des indicateurs comme ceux de l'encadré 17. Quelles personnes pourraient servir de sources d'information ?

Un grand nombre de parties prenantes possèdera des connaissances en matière de gouvernance des régimes forestiers. En se fondant sur leur expérience personnelle, les utilisateurs locaux des produits forestiers pourront vous dire si le régime forestier formel favorise un accès sécurisé aux ressources, s'il est cohérent avec les régimes non formels, s'il génère des conflits, et ainsi de suite. Vous pouvez rassembler ce type d'informations à travers des groupes de discussion, des ateliers et des enquêtes.

Plusieurs personnes pourraient avoir des connaissances détaillées de part leur formation ou leur expérience professionnelle. Les juristes pourraient commenter les lois telles qu'elles ont été écrites et mises en oeuvre. Les responsables des cadastres pourraient avoir des informations sur l'emplacement des limites des propriétés ou sur la fiabilité des registres nationaux. Les propriétaires pourraient s'exprimer sur la sécurité de leurs droits. Un agent d'une ONG pourrait fournir un tableau complet des préoccupations des populations rurales ou autochtones. Vous pourriez aussi trouver un expert universitaire qui a étudié les questions foncières, ou un agent d'un partenaire financier qui a déjà recensé les conflits liés au foncier. Vous pourriez, enfin, rassembler les données provenant de ces personnes en les utilisant comme experts, à travers des interviews avec les parties prenantes clés, des groupes témoin, des ateliers ou des enquêtes.

Une des difficultés d'utiliser des preuves concrètes est le coût de le faire à une échelle qui donne une image complète des questions de gouvernance. Par exemple, l'examen d'un nombre important d'activités forestières peut prendre du temps et le personnel devrait posséder une bonne expérience technique, ce qui finirait par être coûteux.

La télédétection, en revanche, peut couvrir rapidement des superficies vastes à un coût raisonnable ; elle représente donc une source utile de preuves concrètes d'activités forestières.

Étape 3 : Choisir les méthodes de collecte de données

Au cours de cette étape, votre tâche sera d'identifier les méthodes générales que vous utiliserez pour obtenir vos données. Le tableau 5 offre un aperçu des six méthodes les plus communes.

Pour plus d'informations sur leurs points forts et leurs points faibles, référez-vous à l'étape 2 du chapitre 2. Outre ces six méthodes principales, l'encadré 25 propose des méthodes de collecte moins répandues.

TABLEAU 5 : MÉTHODES COMMUNES DE COLLECTE DE DONNÉES

	Description:
Études documentaires	Rechercher les informations existantes et disponibles (il faudra probablement rassembler des rapports et des documents provenant de différentes sources).
Enquêtes	Poser des questions et analyser l'ensemble ou une partie des réponses d'un point de vue statistique. Le terme « enquête » couvre une gamme d'outils, comme les questionnaires structurés et semi-structurés ou les observations de terrain, qui peuvent être gérés à différentes échelles (grand ou petit nombre de déclarants sur une zone géographique grande ou restreinte) et peuvent rassembler des informations quantitatives ou qualitatives.
Analyse par des experts	Utiliser un ou plusieurs experts pour obtenir une analyse fondée sur leurs propres connaissances, recherches ou expériences dans le secteur. Les experts en gouvernance forestière peuvent constituer les éléments essentiels de votre équipe de mise en oeuvre de l'évaluation ou appuyer le processus à travers des groupes de travail, des comités de direction, ou des consultations rémunérées ou pas.
Interviews des répondants clés	Interviewer les personnes clés ayant des connaissances sur les domaines spécifiques qui vous intéressent. Ces interviews fournissent des informations sur le secteur et vous orienteront souvent vers d'autres informations. L'utilisation d'un protocole d'interview structurée ou semi-structurée vous aidera à acquérir l'information que vous voulez et à vérifier que les interviews sont cohérentes entre elles.
Groupes de discussion	Réunir des parties prenantes sélectionnées pour discuter de questions spécifiques. Les parties prenantes peuvent être des experts ou un échantillon de groupes sociaux spécifiques. Les discussions de groupe offrent souvent l'occasion de parler des positions de chacun et de valider les résultats d'autres formes d'évaluation.
Ateliers	Réunir un vaste éventail de parties prenantes pour partager des informations et discuter des questions essentielles. Les ateliers sont généralement des événements plus longs que les groupes de discussion et présentent un ordre du jour plus complexe. Ils offrent la possibilité de partager et d'obtenir des informations auprès de nombreuses parties prenantes.

ENCADRÉ 25 : MÉTHODES DE COLLECTE MOINS FRÉQUENTES

Mise à l'essai. Entamer un processus de gouvernance pour en évaluer l'existence, l'efficacité ou l'efficience.

Par exemple :

- Demander une autorisation pour ramasser du bois de chauffe auprès de différents services forestiers pour évaluer l'efficience et l'équité des procédures en notant le délai de traitement des demandes et le respect des normes juridiques dans la concession des autorisations.
- Demander des copies de documents gouvernementaux sur les forêts pour évaluer la mise en œuvre des dispositions sur la transparence, leur disponibilité, le temps qu'il faut pour les obtenir, et le respect, de la part du gouvernement, des normes juridiques au moment de décider de divulguer ces documents ou pas.

Observation. Observer le déroulement d'un processus pour en évaluer l'existence, l'efficacité ou l'efficience. Voici quelques exemples :

- Assister à une consultation publique ou à un atelier de citoyens pour évaluer dans quelle mesure ils favorisent la participation des parties prenantes.
- Observer les procès en cours de personnes accusées d'infractions forestières pour déterminer si le processus et les résultats sont justes.
- Observer les procédures d'acquisition des concessions forestières pour déterminer si les bonnes règles sont respectées.

Visites de terrain. Elles sont similaires aux activités d'observation (les deux activités peuvent, en effet, être combinées) mais visent collecter des éléments de ce qui a déjà été fait. Aller « sur le terrain » pour déterminer dans quelle mesure les conditions actuelles se comparent aux conditions décrites sur papier. Par exemple :

- Visiter les sites passés d'exploitations forestières pour déterminer si les actions menées à l'époque étaient conformes aux plans de gestion. (Comme indiqué dans l'étape 2 de ce chapitre, ces visites de terrain peuvent être remplacées par la télédétection grâce aux images satellitaires).
- Visiter des sites faisant l'objet de rapports ou d'évaluations pour le gouvernement afin de vérifier que ces rapports ou ces évaluations sont exacts.

Collecte d'histoires. Demander à plusieurs parties prenantes de parler brièvement de leurs expériences avec des organismes ou des programmes particuliers. Utiliser l'analyse des contenus (voir encadré 26) pour repérer les tendances et les liens communs. La collecte d'histoires ressemble un peu à une enquête et un peu à une interview des parties prenantes clés, mais l'interaction avec les sujets est moins structurée. La structure est donnée, en revanche, par la codification et l'analyse des histoires recueillies. L'organisation caritative GlobalGiving utilise cette technique pour évaluer les répercussions des projets de développement.* Voici quelques exemples :

- Demander aux utilisateurs des forêts de décrire brièvement leurs interactions avec les agents forestiers. Décider si ces expériences sont plutôt positives ou plutôt négatives, si les agents et les organismes forestiers sont bien perçus ou mal perçus, si les pots de vin et la corruption sont souvent mentionnés, et ainsi de suite.
- Inviter les utilisateurs des forêts à parler brièvement des conflits forestiers. Codifier les histoires pour identifier l'enjeu qui se situe au cœur du conflit (par ex. propriété des terres, droit de participation à la planification, droit d'accéder à un terrain ou droit de pâturage du bétail), les parties en conflit, la persistance du conflit, si le conflit en question freine la gestion durable de la forêt, si un agent extérieur a été appelé pour résoudre le conflit, et ainsi de suite.

* Voir <http://www.globalgiving.org/story-walk-through-4-vap/> (visité le 24 janvier 2014)

La discussion suivante montre comment les évaluations ont utilisé des méthodes particulières pour répondre à des besoins spécifiques. Elle examine quatre grands types de besoins en données auxquels sont souvent confrontées les évaluations : obtenir des informations générales sur le contexte ; obtenir des informations sur la gouvernance ; obtenir des informations sur les processus décisionnels ; et obtenir des informations sur la gouvernance dans la pratique. Au moment de décider quelle méthode utiliser, vous devriez considérer le coût de sa mise en œuvre, le temps que prendra la collecte de données, vos capacités, la valeur persuasive des résultats, et dans quelle mesure la méthode répond aux objectifs de votre évaluation.

Trouver des informations sur le contexte et l'histoire

Tous les rapports d'évaluation doivent inclure un peu de contexte et d'histoire des questions de gouvernance. Sans cela, le lecteur ne pourra pas comprendre la nécessité d'une évaluation ou les solutions permettant de faire face aux problèmes constatés pendant l'évaluation. Cette tâche n'est généralement qu'une petite partie de la collecte de données et, bien qu'essentielle, elle est souvent négligée.

Les informations sur le contexte ne doivent pas être détaillées et ne doivent pas apporter d'éléments nouveaux. Ainsi, les deux sources d'information les plus communes sont les études documentaires et les experts. En Ouganda, le projet pilote du PROFOR (voir annexe I) a engagé un expert pour écrire un rapport de base. Et celui-ci s'est fondé sur ses propres connaissances ainsi que sur les comptes rendus et les statistiques du gouvernement pour le rédiger. En Indonésie, le rapport d'EPG a été basé sur les études d'experts universitaires, de ONG et de partenaires du développement (Situmorang et al. 2013). Le rapport sur l'évaluation 2012 de la gouvernance en Russie (Kuzmichev et al. 2012) ne cite que quelques sources mais il a clairement été rédigé

par des experts possédant des connaissances fonctionnelles des forêts russes.

Trouver des informations sur l'élaboration de la gouvernance

Ces informations concernent le premier pilier du cadre PROFOR-FAO (voir illustration 2 et FAO 2011, pp. 14–15). Elles couvrent ce qu'est la gouvernance dans les textes et, pour cette raison, la plupart des informations peuvent être trouvées par l'étude des législations, des politiques et des plans logistiques. Presque tous les outils, toutefois, peuvent apporter des éclaircissements sur la l'élaboration de la gouvernance.

Les études documentaires et les experts sont des sources naturelles d'information. L'EPG de l'Indonésie, par exemple, se fondait sur l'examen de documents pour attribuer des scores aux éléments de ses indicateurs relevant de la « législation et des politiques ». Les évaluations peuvent transférer certaines parties d'une étude documentaire, comme l'examen qualitatif de la législation forestière, à un expert en la matière – possédant, dans ce cas, des connaissances juridiques. Les experts et les parties prenantes clés sont également utiles en tant que sources d'informations indirectes car elles peuvent parfois recommander des documents à examiner.

Les évaluations ont également utilisé des groupes de discussion témoins et des ateliers pour élaborer des données sur l'élaboration de la gouvernance. Certains outils d'évaluation (par ex. les outils développés par PROFOR (Kishor & Rosenbaum 2012) et par USAID (USAID 2013) tirent leurs informations de travaux en groupe. Certaines informations en matière d'élaboration seront subjectives - par exemple, si la distribution de l'accès aux forêts selon la législation et les politiques est équitable ou pas – et le meilleur moyen d'obtenir ces données fondées sur la perception est de consulter les parties prenantes. C'est à dire d'organiser des interviews, des groupes de discussion témoins, des ateliers et/ou des enquêtes.

Trouver des informations sur les processus de planification et de prise de décisions

Cette catégorie correspond au deuxième pilier du cadre PROFOR-FAO (PROFOR & FAO 2011, pp.15-16). Les informations ici concernent 1. l'étendue et l'impact de la participation du public, 2. la transparence des processus décisionnels, et 3. les rôles joués par les parties prenantes et les médias en général.

Si ces processus décisionnels laissent des traces écrites, une étude documentaire fournira des données utiles. L'approche la plus commune en matière d'évaluation, toutefois, est de consulter les personnes intéressées par le processus en organisant des interviews, des groupes de discussion témoins, et des ateliers. Vous pourrez aussi utiliser les enquêtes, parallèlement aux techniques (moins répandues) de mise à l'essai, d'observation et de collecte d'histoires (voir encadré 25).

Trouver des informations sur la mise en oeuvre

Cette catégorie correspond au troisième pilier du cadre PROFOR-FAO : comment la gouvernance fonctionne en pratique (PROFOR & FAO 2011, pp. 17–18). Encore une fois, une étude documentaire peut apporter des réponses à des questions spécifiques.

Dans une étude sur la gouvernance de la production de charbon en Tanzanie, la Banque Mondiale a pu comparer les dossiers sur les licences accordées et le recouvrement des recettes (quantité de charbon produit légalement) avec les enquêtes sur la demande des ménages (quantité de charbon consommé) pour montrer que l'essentiel de la production de charbon a lieu en dehors du cadre légal (Banque Mondiale 2010). L'étude de Chatham House sur l'exploitation illégale des forêts a analysé le contenu des informations relayées par les médias pour comparer les tendances de l'exploitation illégale dans des pays sélectionnés (Lawson & MacFaul 2010).

Une étude documentaire peut aussi indiquer si les inventaires et les plans sont actuels, si les budgets sont respectés, si les postes clés sont attribués et d'autres questions similaires qui portent sur des réalités bien documentées.

Il existe toutefois de nombreuses questions d'ordre subjectif comme le fait de savoir, par exemple, si les budgets sont suffisants et adaptés aux problèmes existants, si les agences gouvernementales mènent leurs activités de manière coordonnée, si l'État de droit est respecté, et si la mise en oeuvre qui en résulte est équitable.

Étape 4 : Développer des outils pour chaque méthode

Une méthode est une manière générale de collecter des données; un outil est l'application spécifique d'une méthode. L'étape 4 vous aidera à passer de l'identification d'une méthode à la mise au point d'un outil de travail. Même si vous commencez par un outil existant, vous devrez probablement prendre des mesures pour l'adapter à vos propres besoins.

Pour ce faire, vous devrez faire un premier bilan pour déterminer :

- **quelle méthode pourra couvrir quels éléments prévus dans la collecte de données** (par rapport aux besoins en information identifiés à l'étape 1). Vous pourrez, par exemple, décider d'utiliser l'étude documentaire pour rassembler des informations générales, les

analyses des experts pour évaluer les lois et les politiques écrites, les groupes de discussion témoins pour évaluer la mise en œuvre, et l'atelier de parties prenantes pour examiner et affiner les conclusions des autres méthodes. Recouper plusieurs méthodes différentes est un bon moyen de valider les informations que vous recueillez. (Pour plus d'informations, voir les aspects du processus à la fin de ce chapitre).

- **Votre calendrier** (abordé dans le chapitre 2). Il serait bon de fournir d'autres détails sur la collecte de données. Si vous faites appel à des experts, combien de temps consacrez-vous à l'élaboration des termes de référence et à la recherche des experts? De combien de temps disposeront les experts pour compléter leur tâche ?
- **Votre budget** (voir chapitre 2). Vous souhaitez peut être répartir les fonds octroyés par tâches spécifiques de collecte ou bien réviser complètement votre budget.
- **Comment pensez-vous analyser et utiliser les données** (voir les chapitres 5 et 6 pour plus de détails sur ce point)? Il est important de comprendre comment vous utiliserez vos données à un stade précoce pour être sûr de rassembler les bonnes informations dans le format approprié. Cela aura une incidence non seulement sur les informations que vous rechercherez, mais aussi sur la manière dont vous les collecterez et les conserverez (réponses codifiées saisies dans une feuille de calcul à utiliser pour des graphiques, ou anecdotes présentées dans le cadre d'un rapport descriptif livrant une histoire humaine sur des questions essentielles).

Les décisions de planification suivantes dépendent des méthodes particulières que vous

décidez d'utiliser. Le tableau 6 présente une liste de décisions que vous aurez à prendre pour chaque méthode. Dans tous les cas, la première étape sera de développer une description claire des tâches que l'outil devra accomplir (les produits souhaités).

Si vous avez l'intention d'utiliser l'outil vous même, une description informelle suffira. Si, en fin de compte, d'autres personnes utiliseront l'outil, vous pouvez rédiger une description formelle des tâches tout de suite. Cela sera utile plus tard, lorsque vous élaborerez le manuel de collecte de données (étape suivante de ce chapitre) ou que vous formerez le personnel (première étape du chapitre suivant). Si vous avez l'intention de confier cette tâche à un expert externe (faire réaliser une analyse par un expert) ou à un consultant, une description complète par écrit du produit souhaité sera utile lorsque vous rédigerez des termes de référence formels. Dans tous les cas, la description devra indiquer dans quels formats les informations devront être collectées et présentées. Cela fera en sorte que les critères de collecte de données soient normalisés dans tous les groupes et que les informations recueillies soient accessibles aux autres membres de votre équipe d'évaluation et à l'avenir.

Les sections suivantes couvrent ces choix en approfondissant chaque méthode de façon chronologique. Pour des informations supplémentaires, vous pourrez vous référer au manuel de recherche sociale de l'américain Babbie (2010), et au manuel anglais de Bryman (2012). D'autres précisions sur les ressources pour la conception des outils se trouvent dans l'annexe II.

TABLEAU 6 : CHOIX DE PLANIFICATION ET DE CONCEPTION POUR L'UTILISATION D'OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES

Méthode	Planification spécifique à une méthode	Possibles choix de conception et de mise en œuvre
Études documentaires	Collecterez-vous seulement des données ou mènerez-vous de nouvelles analyses ?	Techniques d'analyse du contenu
Analyse par des experts	Types d'experts et, éventuellement, termes de référence	Termes de référence et choix des experts
Informateurs clés	Modes de sélection ; type d'interview	Structure des interviews, questions et codification
Discussions de groupe	Échantillonnage et stratification ; modes de convocation	Questions des interviews et codification
Ateliers	Échantillonnage, stratification, tâches de l'atelier	Identification des participants, structuration des tâches, et choix des modérateurs
Enquêtes	Échantillonnage et stratification ; taille de l'échantillon	Élaboration des questions et codification

Études documentaires

Les études documentaires se regroupent en trois catégories :

- **Collecte d'informations** : Collecter et parcourir des documents et d'autres sources d'information pour en extraire les faits (statistiques, éléments historiques ou même résultats d'une évaluation précédente).
- **Analyse qualitative des informations.** Collecter des documents pour ensuite les analyser sur un plan qualitatif. Par exemple, une étude documentaire de la législation forestière qui va au-delà des faits directement énoncés pour tirer des conclusions fondées sur une évaluation de la loi.
- **Analyse quantitative des informations.** Collecter des documents pouvant être codifiés pour effectuer une analyse quantitative. Dans le cas de Chatham House (Lawson & MacFaul 2010), par exemple, une analyse de nouvelles histoires sur l'exploitation illégale a permis de mettre au point une évaluation du problème dans cinq pays (fréquence des comptes rendus sur des conflits violents concernant les ressources forestières).

Ces catégories d'étude requièrent différents niveaux de compétences et de préparation aussi bien de

la part des examinateurs que de la vôtre en tant qu'organisateur de l'évaluation. Pour collecter des informations sur l'histoire du secteur forestier, un étudiant, une idée sur les informations nécessaires et un peu de supervision suffiront. En revanche, pour évaluer la qualité d'une loi ou d'une politique, ou l'adéquation d'un budget publié, il faudra une personne avec un peu plus de connaissances. Vous aurez probablement besoin d'indiquer exactement le type de compétences que vous recherchez dans les termes de référence. Pour concevoir et effectuer une analyse quantitative de contenu des informations relayées par les médias, il faudra des chercheurs avec d'autres types de connaissances spécialisées. Si vous n'avez pas les capacités pour effectuer une étude documentaire complexe sur un sujet particulier, vous devrez peut être attribuer cette tâche à des experts - ou bien prévoir du temps et des crédits supplémentaires en vue d'acquérir les capacités pour l'effectuer.

Pour plus d'informations sur l'analyse des contenus, voir l'encadré 26 et la discussion sur la codification dans ce chapitre et dans le chapitre 4. Pour d'autres renseignements sur l'utilisation des données existantes, consulter Babbie, pp.344-50 et Bryman, chapitres 5, 14 et 23.

ENCADRÉ 26 : ANALYSE DE CONTENU

L'analyse de contenu est un terme qui désigne différentes manières d'analyser systématiquement les éléments de communications. Ces éléments sont généralement des documents (dans les évaluations précédentes, des documents comme les lois, les politiques, les contrats d'exploitation, et les dépêches d'actualité) mais aussi d'autres types de communications (courriels, pages web, enregistrements audio ou vidéo, transcription d'interviews).

Analyse qualitative

Comme mentionné dans le texte principal, les évaluations analysent souvent des documents sur le plan qualitatif. En général, ce type d'analyse fait appel aux compétences particulières d'un analyste (par ex. connaissances du droit). Si plusieurs personnes sont chargées d'effectuer l'analyse qualitative de manière indépendante, les bonnes pratiques exigent de leur fournir des indications pour leur permettre de réaliser des analyses similaires. Il peut s'agir de questions spécifiques auxquelles ils devront répondre ou d'indicateurs à noter. Si l'analyse est effectuée par une seule personne ou par une petite équipe étroitement coordonnée, les indications pourront être orales ou informelles ; cependant, il est préférable de donner des indications par écrit. Dans tous les cas, ces indications écrites seront utiles pour les évaluations qui suivront.

Analyse quantitative

L'analyse quantitative de contenu est plus complexe. L'analyste commence par un ensemble de communications. Il codifie chaque communication conformément aux indications convenues, puis analyse les valeurs obtenues. Par exemple, un analyste reprendra une série de dossiers judiciaires pour des infractions forestières et codifiera l'infraction, le résultat et la sanction imposée pour chaque cas. Il sera ainsi possible de formuler des conclusions sur le taux de condamnations et la peine moyenne. La codification pourrait aussi indiquer l'ampleur du crime en vue de déterminer si les règles sur les infractions mineures et majeures ont été appliquées.

L'analyse quantitative de contenu peut aussi codifier des variables plus subjectives. Un analyste pourra, par exemple, examiner les interviews enregistrées des informateurs clés pour noter si leur perception d'un institution forestière est très favorable, assez favorable, neutre, assez défavorable ou très défavorable. En rassemblant les informateurs par groupes (spécialistes des forêts, petits entrepreneurs, grands entrepreneurs, fonctionnaires locaux, représentants des ONG, habitants des régions rurales, etc.), des conclusions pourraient être rendues sur la manière dont la perception de l'institution forestière varie selon les différentes parties prenantes.

Voir Babbie, pp.333-344, et Bryman, ch. 13, pour plus d'informations sur l'analyse des contenus.

ENCADRÉ 27 : UTILISER LA TECHNOLOGIE DANS LA COLLECTE ET LA GESTION DES

L'évolution technologique offre des possibilités formidables pour la mise au point d'outils de collecte de données. La technologie peut changer la façon de faire participer les personnes sondées (par ex. des enquêtes par courriel ou en ligne, comme SurveyMonkey ou QuestionPro, plutôt que des interviews face à face), de collecter les données (textos, formulaires en ligne), de stocker les données (sur des ordinateurs plutôt que sur papier), et de présenter les données (utilisation de graphiques, de vidéos ou de présentations).

Quelques-uns des avantages et des inconvénients d'utiliser les nouvelles technologies sont énoncés ci-après. Pour décider de la manière dont vous utiliserez la technologie dans votre évaluation, vous devrez étudier attentivement le contexte, les domaines techniques clés, les compétences existantes, les budgets, et toute autre question connexe.

Avantages :

- Peut fournir un moyen rentable d'accéder à un nombre plus grand de personnes (enquêtes en ligne ou par courriel).
- Peut fournir un mécanisme pour impliquer les groupes éloignés et soutenir leur participation (enquêtes en ligne, courriel, Skype, et mise à jour des informations par texto).
- Peut fournir des économies directes (réduction des temps de déplacement ou de la saisie de données à plusieurs degrés).
- Peut augmenter l'honnêteté des réponses grâce à une sensation d'anonymat.
- Peut améliorer la rapidité en augmentant la vitesse de collecte et l'efficacité de la gestion des données.

Inconvénients:

- Peut biaiser les résultats d'une évaluation en n'étant accessible qu'aux personnes ayant des notions informatiques, étant motivées pour répondre et ayant accès à des appareils électroniques (ordinateurs, téléphones portables).
- Peut requérir un niveau élevé de compétences techniques et en limiter la flexibilité (si dépendant d'un spécialiste externe).
- Peut présenter des inconvénients pratiques (durée de vie limitée des batteries des ordinateurs portables, vulnérabilité aux conditions météorologiques).
- Peut conduire à des ensembles de données ou des collections d'outils rapidement inutilisables en raison de l'évolution des logiciels ou du matériel informatique.
- Manque de disponibilité des outils ou programmes existants dans des langues utiles (SurveyMonkey est disponible en 16 langues mais, pour la plupart, il s'agit de langues européennes).

Il est difficile de fournir des indications actualisées sur des outils spécifiques en raison du rythme soutenu de l'évolution technologique dans ce domaine. De nombreuses agences de développement et ONG ont, toutefois, entrepris de miser davantage sur l'utilisation de la technologie dans le cadre de leurs travaux sur la gouvernance. Plusieurs d'entre elles maintiennent des portails web pour publier des rapports et des études de cas, comme le site IC4D (*Information and Communications for Development*) de la Banque Mondiale. Parmi les publications récentes importantes, nous pouvons compter *Forest Governance 2.0: A primer on ICTs and Governance* (Castrén & Pillai 2011) et *ICT Applications for Data Collection and Monitoring and Evaluation* (Banque Mondiale 2013) (cette dernière inclut des informations sur plusieurs outils).

Analyse par des experts

La deuxième étape permet de déterminer là où trouver des experts. Le moment est donc venu de décider combien d'experts vous voulez consulter et ce que vous attendez d'eux.

En décidant du nombre d'experts que vous allez impliquer et de leurs organisations, il est indispensable de tenir compte du risque de partialité. Vous pouvez suivre l'exemple de la Banque Mondiale concernant l'évaluation effectuée en Russie (Kuzmichev et al. 2012) et faire appel à des experts du gouvernement, des entreprises, des ONG, et du milieu universitaire afin d'avoir des points de vue différents. Ou bien, vous pouvez décider d'attirer des experts qui seront considérés intrinsèquement neutres comme des personnes en-dehors du pays, des universitaires ou des professionnels à la retraite. Ou encore, vous pouvez faire contrôler vos choix par les parties prenantes grâce, par exemple, à un comité consultatif de parties prenantes (voir les aspects du processus à la fin de ce chapitre).

En décidant ce que l'expert fera, examinez les méthodes existantes énoncées dans ce guide. Votre expert sera-t-il chargé de suivre une de ces méthodes (par ex. une étude documentaire) ? L'expert sera-t-il le sujet d'une de ces méthodes (en tant que répondant clé ou participant de la méthode Delphi – voir encadré 28) ? L'expert sera-t-il libre de choisir les méthodes et les outils de conception ? Votre expert participera-t-il à l'évaluation au-delà de l'étape de collecte de données, en intervenant donc dans les activités d'analyse et de diffusion ?

Quelle que soit la tâche que vous lui attribuerez, assurez-vous qu'il comprenne quels sont les objectifs de l'évaluation, quelle information vous intéresse, et quel est le rôle que vous voulez lui faire jouer. Vous pouvez le faire de manière informelle, à travers un exposé, et de manière formelle, à travers l'élaboration de termes de référence clairs qui indiquent la nature de l'évaluation et le rôle à jouer par l'expert (y compris les produits, les délais, et les responsabilités en travaillant avec d'autres personnes).

ENCADRÉ 28 : MÉTHODE DELPHI – UNE METHODE SPÉCIFIQUE POUR L'UTILISATION D'EXPERTS

La méthode Delphi est un processus initialement développé pour prévoir l'utilisation des experts. Vous pouvez l'adapter à d'autres fins comme, par exemple, pour attribuer un score aux indicateurs.

Pour utiliser la méthode Delphi dans une évaluation, vous devez identifier un ensemble d'experts et leur demander de noter des indicateurs de manière autonome ou de répondre à des questions sur la gouvernance en les accompagnant de commentaires sur leurs notes ou leurs réponses. Faites ensuite une synthèse de ces réponses en respectant l'anonymat des experts. La synthèse devra indiquer les points sur lesquels les experts sont en accord ou en désaccord. Remettez votre synthèse aux experts et demandez leur de réagir. Permettez leur de revoir leurs notes et leurs observations précédentes, ou d'en formuler de nouvelles. Ils pourront également faire des observations sur l'ensemble du processus. Faites encore une synthèse de ces nouvelles réponses.

Répétez ce processus d'établissement de notes, en synthétisant puis en revoyant les réponses jusqu'à ce que le groupe parvienne à un consensus ou jusqu'à ce qu'il devienne évident que des cycles supplémentaires ne produiront pas de nouvelles idées.

L'idée est d'exploiter les avantages d'une discussion de groupe – échange et partage des raisonnements – tout en réduisant les rôles que leurs egos et leurs personnalités jouent dans le processus.

Pour des références sur la méthode Delphi, voir l'annexe II.

ENCADRÉ 29 : RÉGLES EMPIRIQUES APPLIQUÉES À LA CONCEPTION DES QUESTIONS

- Les questions doivent être utiles pour l'évaluation : abordez ce que vous voulez savoir et ne gaspillez pas les questions.
- Formulez des questions courtes.
- Utilisez des termes clairs et simples.
- Posez une seule question à la fois.
- Dans les interviews structurées, faites attention aux questions très générales : elles risquent d'être mal interprétées et les réponses pourraient être difficiles à codifier.
- Évitez tout langage tendancieux.
- Évitez les questions-directives (autrement dit, des questions indiquant au sujet que vous recherchez une réponse particulière).
- Posez les questions sous une forme positive. L'expérience montre que, dans une interview, il est facile de confondre une question négative avec une question dont le sens est opposé.
- Dans le cas des questions fermées, offrez un ensemble équilibré de réponses possibles.

Sources: Bryman, pp.254-59; Babbie, pp. 255-62.

Informateurs clés

Si vous prévoyez d'utiliser des informateurs clés, il faudra avant tout décider du type et du nombre de personnes que vous consulterez, quelles informations vous souhaitez obtenir, et si vous suivez une approche plus ou moins formelle. Quelques-unes de ces questions sont similaires à celles posées dans le choix des experts. Pour éviter tout risque de partialité, vous devrez entendre les points de vue de différents informateurs. Il est généralement plus facile de le faire avec des informateurs plutôt qu'avec des experts car vous pouvez exploiter un ensemble plus vaste de personnes.

Le niveau de formalité peut avoir des conséquences pour la planification et la gestion de l'évaluation. Certaines évaluations utilisent des participants de manière informelle. C'est le cas de l'évaluation menée par le PROFOR en Ouganda (annexe I), qui a utilisé des personnes pour contrôler les résultats obtenus. Les interviews n'étaient pas structurées : les participants ont reçu un résumé des résultats provisoires et ont pu réagir. L'EPG de l'Indonésie (annexe I) a utilisé des interviews semi-structurées. Le choix de l'approche

à utiliser sera déterminé par des considérations d'ordre technique (comment vous allez utiliser les résultats) et d'ordre pratique (de quel délai disposez-vous pour obtenir les résultats).

Si vous choisissez une technique d'interview plus formelle, vous devrez mettre au point des questions qui s'inscrivent dans votre protocole *d'interview* (voir encadré 31). Selon ce que vous avez envisagé pour traiter les résultats des interviews, il faudra probablement mettre au point des protocoles pour l'analyse des contenus ou la codification des réponses (voir les encadrés 26 et 32). Il y aura ensuite peut être besoin de mettre à l'essai ces protocoles (l'encadré 35 présente des éléments qui, par analogie, peuvent être appliqués aux protocoles d'interviews). Si plusieurs chercheurs utilisent le même protocole, vous devriez suivre leur première utilisation pour que l'application soit cohérente. Vous pouvez également inviter les chercheurs à suggérer des améliorations après qu'ils aient suivi le protocole une première fois. Toutes ces activités (conception, mise à l'essai, révision) prennent du temps et utilisent des capacités supplémentaires qu'il faudra prendre en compte.

ENCADRÉ 30 : QUESTIONS OUVERTES ET FERMÉES

Les questions ouvertes sont des questions sans réponses établies. « Racontez moi comment vous utilisez les forêts » est une question ouverte. Les questions fermées sont des questions avec des réponses préétablies (oui/non, choix multiples, nombres sur une échelle). « Utilisez-vous du bois de chauffe pour cuisiner ? » est une question fermée.

Les questions ouvertes peuvent apporter des informations inattendues. Elles sont moins susceptibles de suggérer la réponse que l'interviewer recherche et sont donc moins susceptibles d'introduire un préjugé. En revanche, les réponses à des questions ouvertes sont parfois plus difficiles à codifier et à analyser de manière uniformisée.

Les questions ouvertes sont plus utiles lorsque vous ne savez pas vraiment à quelle réponse vous pouvez vous attendre ou de quelles informations vous avez besoin. Vous pouvez utiliser ce type de questions dans des interviews semi-structurées d'informateurs clés ou de groupes de discussion.

Les interviews et les enquêtes formelles utilisent généralement des questions fermées. Lorsque vous élaborez une enquête, toutefois, vous pouvez mettre au point des questions ouvertes, les tester sur quelques sujets, et exploiter leurs réponses pour établir des questions fermées à utiliser dans l'enquête même. Voir l'encadré 32 sur la codification pour plus de détails sur la formulation de réponses possibles à des questions fermées.

Pour plus d'informations sur les questions ouvertes et fermées, consulter Babbie, pp.256-57, et Bryman, pp.246-47.

ENCADRÉ 31 : PROTOCOLES D'INTERVIEW ET STRUCTURE

Les chercheurs obtiennent généralement les informations au moyen d'interviews. Ces interviews peuvent être informelles, semi-structurées ou structurées. Dans tous les cas, l'intervieweur devrait être fidèle à un protocole. Dans une interview informelle, le protocole peut être tout simplement un aperçu des points à couvrir. Dans une interview semi-structurée, le protocole peut inclure un ensemble indicatif de questions, qui inclut souvent des *questions ouvertes*. Dans une interview formelle, le protocole comporte souvent plus de *questions fermées*, et est respecté de façon plus rigoureuse. (Voir l'encadré 30 pour plus d'informations sur les questions ouvertes et fermées.)

Un protocole prévoit généralement une phase d'introduction pendant laquelle le chercheur présente l'évaluation aux participants, et leurs explique la nature et les objectifs de l'interview. Cette introduction peut fournir des informations sur la durée de l'interview et les thèmes à couvrir. Le protocole devrait permettre de poser des questions sur l'évaluation et l'interview même. Les participants pourraient avoir des craintes concernant l'utilisation des résultats et la confidentialité ; ce sera donc au chercheur d'évoquer ces points pour parvenir à un accord réciproque. (Voir les discussions en matière d'éthique à la fin du chapitre 4). Si le chercheur veut enregistrer l'interview, il devrait demander l'autorisation de le faire.

Un protocole comportera généralement une deuxième phase qui sert à recueillir des informations sur le participant. Ces informations incluent le nom et le prénom complet de la personne concernée, ses coordonnées, son poste officiel, et ses connaissances dans le domaine d'intérêt.

La phase centrale du protocole porte sur la collecte d'informations. Elle fournit les questions que le chercheur devra poser. Dans les interviews informelles et semi-structurées, le chercheur bénéficiera d'une certaine marge de liberté pour pouvoir adapter les questions aux circonstances. Il pourra être logique, en effet, de poser des questions dans un ordre différent ou d'omettre les questions concernant des domaines que le participant ne connaît pas. Dans une interview structurée, l'intervieweur respecte attentivement le protocole de sorte que chaque interviewé ait une expérience comparable.

Enfin, l'interview devrait finir en donnant au participant la possibilité de poser encore des questions, en le remerciant pour sa collaboration, et lui demandant s'il peut éventuellement le contacter ultérieurement pour confirmer ses réponses ou obtenir d'autres informations. Il faudrait également décider si le participant aura la possibilité d'examiner le rapport d'évaluation avant qu'il ne soit publié.

Pour plus d'informations sur les interviews structurées, consulter Babbie, pp. 274–279, et Bryman, chapitre 9. Pour plus de détails sur les interviews semi-structurées, consulter Bryman, chapitre 20.

Discussions avec un groupe cible

Les discussions avec un groupe cible sont en fait des interviews avec un groupe d'informateurs clés. Leur planification partage de nombreuses préoccupations avec celle des interviews : Combien de groupes de discussion réunirez-vous? Quels seront les profils des personnes qui y participeront ? Quelles informations recherchez-vous et quel niveau de formalisme utiliserez-vous ? En planifiant les groupes de discussion, tenez compte des effets des interactions de groupe sur les réponses. Vous voudrez peut être parlez séparément aux forestiers adjoints et aux forestiers principaux ; ou les forestiers adjoints pourraient manquer de franchise au sujet de problèmes qui mettent les forestiers principaux sous un mauvais jour. De façon similaire, vous préférez peut être séparer les villageois des fonctionnaires locaux.

La préparation d'outils spécifiques pour mettre en place des groupes témoins équivaut à la préparation des interviews des informateurs clés (voir encadrés 29 et 31) en suivant les phases principales du processus d'interview. La phase principale de collecte des informations pour la session d'un groupe cible est, toutefois, plus structurée - avec des questions pour lesquelles il faut suivre des procédures de réponse spécifiques.

Ainsi, les réponses à certaines questions pourraient venir d'une séance de réflexion, ce qui donnerait plusieurs résultats. D'autres pourraient être apportées en invitant chaque informateur à exprimer son opinion et en la consignant par écrit. D'autres encore pourraient être apportées en votant et d'autres, enfin, en demandant au groupe de trouver un consensus.

S'il est prévu d'organiser la même activité avec différents groupes de discussion, le protocole devra prévoir que les mêmes questions soient posées dans le même ordre à chaque groupe. Le modérateur devra, toutefois, faire preuve d'adaptabilité si le groupe n'a pas du tout les compétences pour répondre à une question, ou si le temps est limité et que des questions doivent être laissées de côté.

L'étape finale devrait ressembler à celle d'une interview : le modérateur devrait donner aux participants la possibilité de poser des questions et de clarifier le rôle qu'ils ont joué dans l'évaluation, puis les remercier de leur collaboration.

Pour plus de détails sur les groupes de discussion, voir Babbie, pp.322-23, et Bryman, chap. 21.

ENCADRÉ 32 : CODIFICATION DES RÉPONSES AUX INTERVIEWS ET AUX ENQUÊTES

La codification est le fait de catégoriser les réponses pour en permettre l'analyse. Vous devrez tenir compte de la codification lorsque vous concevez les questions, et votre équipe doit en être au courant lorsqu'elle collecte les données (chap. 4).

Les questions fermées (encadré 30) sont généralement « précodifiées », c'est-à-dire que les catégories sont présentées comme des réponses possibles que les répondants devront choisir. Ainsi, une question fermée concernant l'équité ou pas d'un système de partage des avantages pourrait demander aux répondants de choisir un chiffre sur une échelle de 1 à 5, où 1 désigne un système très équitable et 5 un système très peu équitable. (Pour plus de détails sur l'utilisation des index et des barèmes, voir Babbie, chap. 6)

Les questions ouvertes sont généralement « postcodifiées », c'est à dire que le chercheur termine en attribuant une réponse à une catégorie. Un chercheur pourrait demander « Parlez moi du système de partage des avantages : est-il juste ? ». et prendre des notes sur les réponses. Plus tard, le chercheur attribuera des catégories à la réponse (par ex. « oui », « mixte », « non »).

Un bon système de codification présente trois propriétés :

- Les catégories (réponses possibles à une question fermée) ne se chevauchent pas.
- Les catégories sont complètes (elles couvrent toutes les réponses possibles).
- Les règles d'attribution des réponses aux catégories sont claires.

Pour un meilleur résultat, les questions doivent être claires et compréhensibles. Parfois cela veut dire qu'une question doit être soigneusement expliquée au sujet, et parfois cela veut dire que l'intervieweur doit avoir des instructions précises sur l'enregistrement des réponses. Par exemple, pour une question de type « oui/non » comme « Mangez-vous de la viande de gibier issue de la forêt ? », l'intervieweur devra savoir s'il doit consigner « Pas très souvent » comme un « oui » ou comme un « non » - et tous les intervieweurs devront suivre les mêmes directives.

Le chapitre 4 fournit d'autres détails sur la collecte et la codification des données. Pour plus d'informations sur la conception des questions voir Iarossi (2006), chap. 3, Bryman, chap. 11, et Babbie, chap. 9.

Ateliers

Aux fins de la planification, vous devrez être en mesure d'indiquer combien d'ateliers vous organiserez, avec quels groupes, quelles en seront les durées, et quelles informations vous espérez obtenir. Vous devrez également songer à recruter un modérateur indépendant pour mener les ateliers. Si vous allez traiter des sujets sensibles ou que vous recherchez un consensus, il sera très utile d'avoir un modérateur neutre expérimenté dans votre équipe.

Lorsque vous aurez défini ces éléments, vous devrez concevoir un protocole (ou un ordre du jour). De nombreux principes directeurs sur la conception de sessions de groupe sont applicables aux ateliers. En revanche, les ateliers sont généralement plus longs, leur organisation est plus complexe que celle des sessions de groupe, et ils peuvent réunir plus de personnes. Les ateliers peuvent aussi inclure des composantes éducatives et rituelles.

Ils commencent généralement avec une sorte de cérémonie d'ouverture par les organisateurs. C'est souvent à ce moment là que les modérateurs de l'atelier présentent les objectifs, l'ordre du jour ainsi que les règles de base des participants. Ils pourront aussi aborder les questions de confidentialité et d'attribution des commentaires.

L'étape suivante sert parfois à faire des remarques liminaires sur le sujet traité en vue d'apporter, par exemple, des éléments sur la

nature du secteur forestier dans le pays. Faites en sorte que ces remarques soient neutres; évitez de dire des choses qui pourraient influencer les informations que vous allez recueillir.

Comme pour les groupes de discussion, l'étape de génération des données d'un atelier peut prendre différentes formes. Vous aurez : des présentations courtes ; des discussions ouvertes ; des séances de réflexion ; des activités de cartographie ; des analyses des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT); des opérations de vote ; des processus de concertation ; ou d'autres outils et possibilités encore vous permettant de saisir la pensée des participants. Lorsque vous travaillez avec un grand nombre de participants, vous pouvez les organiser en petits groupes pour mener des processus parallèles, puis présenter les résultats en séance plénière.

La fin de l'atelier implique souvent de faire résumer l'événement par un promoteur ou un modérateur. À l'occasion, un discours de clôture pourra être tenu par un des organisateurs.

Lorsqu'un atelier doit être répété dans différentes régions ou avec différentes parties prenantes, sa structure de base restera la même. Vous devrez peut être modifier la durée ou le nombre de groupes, ou les principaux conférenciers. Toutefois, les outils utilisés et les problèmes affrontés seront les mêmes.

ENCADRÉ 33 : INCLURE L'ÉCHANTILLONNAGE ET LA STRATIFICATION

Le chapitre 2 introduit les concepts d'échantillonnage et de stratification. Vous utiliserez l'échantillonnage si votre évaluation prévoit des informateurs clés, des discussions de groupe, des ateliers ou des enquêtes. En effet, vous ne pourrez pas contacter chaque informateur clé, inclure chaque partie prenante dans un groupe cible ou dans un atelier, et interroger tout le monde dans le pays. Vous devrez donc utiliser des échantillons.

Pour certaines évaluations, notamment les évaluations prévoyant des enquêtes, l'échantillonnage est un problème quantitatif. Vous devrez garder le caractère aléatoire et mettre au point un échantillon suffisamment vaste pour pouvoir tirer des conclusions en toute confiance. Vous devez aborder ces questions plus en détail lorsque vous concevez votre enquête, et votre plan de collecte des données devra prévoir que suffisamment de temps et de ressources pour l'échantillonnage. Le chapitre 4 de Larossi (2006) aborde les aspects pratiques des méthodes d'échantillonnage.

La plupart des évaluations doivent utiliser des critères qualitatifs pour leur échantillonnage. Les évaluations menées en Indonésie (annexe i) et en Russie (Kuzmichev et al. 2012) en sont de bons exemples. Toutes les deux concernaient de grands pays mais aucune des deux n'avait les moyens de collecter les données dans tout le pays. La solution était donc de choisir des provinces représentatives à étudier. Les choix effectués traduisaient la volonté d'obtenir des informations dans des endroits différents pour refléter pleinement les conditions variées du pays - mais ces choix n'étaient pas strictement aléatoires.

L'échantillonnage ne se limite pas aux évaluations à l'échelle nationale. Au Libéria, par exemple (annexe I), l'évaluation a sélectionné sept communautés touchées par des concessions forestières.

La stratification (la division d'échantillons en « strates » pour les mesurer séparément) est un autre point important. Elle peut améliorer la précision d'une enquête ou d'une autre technique d'échantillonnage et faciliter ainsi l'émergence de détails sur différentes parties de la gouvernance. Si, par exemple, il existe plusieurs organismes d'aménagement des forêts, vous pourriez recueillir des informations séparées sur leur compte (en notant le même indicateur séparément pour chaque organisme). Si différentes régions du pays sont susceptibles d'avoir des problèmes de gouvernance différents, vous pourriez évaluer chaque région séparément. Si vous pensez que, par rapport aux fonctionnaires principaux, les employés subalternes auront des points de vue différents sur les problèmes de l'institution en question, vous pourriez mettre en place des groupes de discussion différents. La stratification peut prendre plus de temps et mobiliser plus de ressources ; vous devriez donc commencer à l'envisager pendant cette étape de planification.

Enquêtes

En planifiant une enquête, vous devrez prévoir du temps et un budget pour élaborer un plan d'échantillonnage, concevoir et tester les questions, effectuer l'enquête, codifier les réponses, et analyser les résultats. Une planification rigoureuse s'impose, ainsi que la connaissance des problèmes logistiques et opérationnels liés aux secteurs dans lesquels vous travaillez.

Vous aurez également besoin d'un instrument d'enquête ou d'un questionnaire. La formulation des questions d'enquête, l'ordre dans lequel elles seront posées, si elles seront posées en personne ou par téléphone, et l'attitude de l'enquêteur ne sont qu'une partie des nombreux facteurs pouvant influencer le résultat d'une enquête; il est donc important que ces facteurs soient pris en compte et normalisés.

Les questions d'enquête devront être *brèves, objectives, simples et spécifiques* (BOSS) (Iarossi, pp.30–43). La formulation de questions *brèves* et *simples* a pour but d'éviter les incertitudes et les malentendus. Posez une seule question à la fois et ne la surchargez pas d'hypothèses. Ne demandez pas aux ménages, par exemple, s'ils ont accès aux ressources forestières après leur avoir demandé si leur accès aux ressources forestières était sécurisé. Évitez de poser des questions trop longues, mais ne posez pas non plus de questions tellement courtes qu'elles risquent de devenir source de confusion. Utilisez un langage que vos répondants peuvent comprendre.

La formulation de questions *objectives* a pour but d'éviter une distorsion des résultats. Ne posez pas de questions favorisant une réponse particulière (par la façon dont elles sont formulées ou des réponses possibles proposées). Ne donnez pas aux répondants des informations de base tendancieuses si vous voulez obtenir des réponses objectives. Évitez d'utiliser des mots chargés d'émotivité. Essayez de ne pas donner l'idée qu'une réponse particulière serait plus polie ou plus amicale qu'une autre. Soyez

sensibles à la culture de vos sujets et tentez de poser des questions qui obtiendront des réponses honnêtes.

La formulation de questions *spécifiques* a pour but d'éviter un langage flou ou pouvant donner lieu à plus d'une interprétation. Ainsi, la question « Vous rendez-vous souvent dans les forêts du domaine public? » dépend trop de l'idée qu'une personne a du mot « souvent ».

L'encadré 29 réitère ces règles ainsi que d'autres règles empiriques s'appliquant aux questions d'enquête et d'interview.

Le style et l'ordre des questions peuvent également influencer les réponses. Sur une liste de questions aux réponses possibles semblables, les personnes auront un peu tendance à répondre à toutes les questions de manière identique. Des études ont montré que les personnes préféraient les réponses positives aux négatives, et que la position d'une question dans la liste influençait la réponse reçue, particulièrement si la liste était longue. Généralement, les personnes n'aiment pas les questions qui ne les concernent pas, qui sont hypothétiques, qui visent leur vie privée, ou qui peuvent les discréditer.

Les autres aspects à prendre en compte sont la longueur de l'enquête, la présentation des formulaires d'enquête (voir encadré 34 pour des conseils pratiques), et la traduction dans les langues locales. Si les enquêteurs ont une connaissance limitée des langues locales, il faudra en tenir compte. Les questions doivent être suffisamment simples pour que les enquêteurs puissent les expliquer et comprendre les réponses.

Babbie, chapitre 9, et Bryman, chapitres 10 et 12, fournissent d'autres informations sur la planification et la conception d'une enquête. Iarossi (2006) est un ouvrage très utile qui peut être téléchargé en ligne.

ENCADRÉ 34 : CONCEVOIR LES FORMULAIRES DE COLLECTE DE DONNÉES

La conception de formulaires pour consigner les informations des interviews, des groupes de discussion, ou des enquêtes est tout un art. Iarossi (2006), pp.81-85, donne les conseils pratiques suivants :

- Attribuez un numéro unique d'identification aux formulaires de manière à savoir s'il s'en est égaré.
- Numérotez chaque question du formulaire ; ne sautez pas ou ne répétez pas les numéros et ne recommencez pas la numérotation pour chaque section. Cela devrait empêcher à l'enquêteur d'ignorer des questions et favoriser le transfert des données recueillies.
- Laissez suffisamment de place pour écrire les réponses et les notes. Ne surchargez pas.
- Incluez des instructions. Utilisez différents formats pour distinguer entre les instructions destinées aux enquêteurs et les instructions à lire au sujet de l'interview.
- Utilisez des caractères gras pour montrer à l'enquêteur **quels sont les mots sur lesquels insister**.
- Utilisez des encadrés et d'autres symboles pour orienter l'enquêteur dans la saisie de réponses normalisées (oui/non, choix multiples, etc.).
- Utilisez des flèches dans les instructions pour passer à une autre question (par ex. « Si la réponse à cette question est non, passer à la question 10 »).

ENCADRÉ 35 : METTRE UNE ENQUÊTE À L'ESSAI

De nombreux problèmes de conception peuvent être mis au jour au cours d'essais. La mise à l'essai vous donne aussi une idée du temps que cela prendra de mener l'enquête et des compétences requises.

Il existe quatre techniques différentes pour mettre les enquêtes à l'essai. Dans une mise à l'essai conventionnelle, l'équipe remet le questionnaire à quelques personnes du public cible, puis les interroge sur les problèmes qu'ils ont eu (« il y avait-il des questions difficiles à comprendre ? », « aviez-vous des réponses qui n'étaient pas parmi les possibilités fournies ? »). Dans une mise à l'essai comportementale, un expert observe l'activité d'enquête et note les problèmes. Dans une mise à l'essai cognitive, les participants doivent consigner tout ce qui leur passe par la tête en répondant à l'enquête. Dans une mise à l'essai documentaire, des experts en conception d'enquêtes analysent les documents d'enquête. Chacune de ces démarches peut mettre en évidence plusieurs problèmes. Bien que la mise à l'essai conventionnelle soit la plus répandue, vous pouvez essayer d'utiliser les autres démarches.

Les évaluations utilisent aussi la mise à l'essai pour améliorer les questions posées à des informateurs clés ou à des groupes de discussion. Les indicateurs, comme les questions d'entretien, peuvent être mal compris ou manquer leur cible. Lorsqu'une évaluation conçoit ses propres indicateurs, ces derniers seront mis à l'essai auprès des experts pour s'assurer qu'ils sont clairs et pertinents.

Pour plus d'informations voir Babbie, p. 267; Bryman, pp.263-64 et Iarossi (2006), pp.10-12 et 86-94.

Étape 5 : Finaliser votre plan d'activités et établir un manuel de collecte de données

Après avoir déterminé d'une manière plus détaillée de quelles informations vous avez besoin (étape 1), de qui vous les obtiendrez (étape 2), ainsi que comment et qui les recueillera (étapes 3 et 4), vous pourrez mettre à jour votre plan d'activités (voir chapitre 2) pour être plus affûté sur les plans technique et opérationnel. Si vous avez déterminé que vous devez mettre au point des protocoles spécifiques pour les éléments clés, vous devrez également les finaliser et les mettre en relation avec le plan d'activités pour vous assurer qu'il n'y a pas de divergences. Si votre protocole, par exemple, indique que vous devez effectuer cinq enquêtes par jour dans des zones rurales et que vous avez besoin de vingt enquêtes, vous devrez veiller à ce que le nombre exact de jours soit consigné dans le plan d'activités en allouant également du temps pour les déplacements entre les sites et pour les jours de repos.

Comme indiqué dans l'étape 4, il est important d'établir des indications claires sur l'utilisation des outils surtout s'ils devront être appliqués plusieurs fois par différentes personnes. C'est pourquoi certaines évaluations préparent des manuels de collecte de données qui encadrent la collecte et en assurent l'uniformité.

Contrairement au plan de collecte de données, qui s'inscrit dans le plan d'activités et qui est rédigé par les responsables de projet, le manuel de collecte est établi par les personnes qui collectent effectivement les données sur le terrain. Ces personnes devront parfois opérer des choix en matière d'échantillonnage. Votre plan peut prévoir, par exemple, d'effectuer des enquêtes dans 10 ménages par village échantillonné, mais l'identification des ménages est confiée aux chercheurs de terrain. Le manuel de collecte de données devrait indiquer comment faire une sélection aléatoire (en se procurant, par exemple, une liste complète des ménages du village et en utilisant une table de nombres aléatoires, ou en tirant les ménages au sort pour déterminer lesquels visiter).

Dans le cas d'une enquête, le manuel peut inclure un schéma à suivre pour poser les questions. Il peut également donner des conseils pour adresser les questions des personnes enquêtées.

Il peut fournir des instructions sur la manière de communiquer les données ou les moyens de compiler les réponses. Si nécessaire, le manuel peut en outre donner des instructions sur la manière de protéger l'identité des répondants.

Pour les interviews des parties prenantes clés, le manuel peut inclure un protocole avec la liste des questions à poser. Ces interviews sont généralement moins structurées que les interviews d'enquête. Les sujets interviewés racontent souvent des histoires qui fournissent des informations sans ordre séquentiel par rapport au protocole, ou des informations complètement inattendues. Outre un protocole énumérant les questions, le manuel doit inclure une explication sur les objectifs de l'interview et donner à l'interviewer la liberté d'improviser.

Pour les ateliers et les groupes de discussion, le manuel pourra expliquer la façon de déterminer qui inviter, l'ordre du jour à utiliser, et la méthode de base à utiliser pour collecter les informations. Sur cet aspect, le manuel pourrait ordonner aux intervieweurs de favoriser la discussion libre afin de saisir les différentes opinions, d'effectuer une opération de vote, ou d'inviter les participants à trouver un consensus sur le score d'un indicateur.

Pour les études documentaires, le manuel pourrait préciser quelles sources utiliser, quel format à respecter pour consigner les données, et quelles informations collecter sur la source pour pouvoir la citer ou la vérifier.

Dans tous les cas, le manuel devrait fournir des indications sur la collecte de données ainsi que sur leur conservation et leur gestion. Cet aspect est essentiel pour éviter que des informations soient perdues entre la collecte et l'analyse. Pour plus d'informations sur la question, se référer au chapitre 4.

Aspects du processus

Faire contrôler les méthodes

Le contrôle invite les parties prenantes à faire des critiques constructives. Presque toutes les évaluations s'en servent à un moment ou à un autre. La procédure de contrôle la plus courante est probablement de recueillir les commentaires sur les résultats de l'évaluation. Ceci dit, effectuer des contrôles plus tôt et plus fréquemment dans une évaluation comporte des avantages. Vous faites appel à la sagesse collective des parties prenantes. Vous améliorez la transparence de l'évaluation. Vous encouragez les parties prenantes à accepter le processus d'évaluation et faites en sorte qu'elles soient plus disposées à en accepter les résultats.

Quand faire le contrôle

Vous pouvez utiliser cette procédure à chaque étape de ce chapitre.

En faisant contrôler votre description de ce que vous voulez mesurer, vous pouvez obtenir des résultats surprenants. Les personnes ont des valeurs et des intérêts différents ; ils voient donc le monde de manière différente. Les questions de gouvernance forestière sont liées au point de vue de chacun.

Par exemple, si vous voulez mener une évaluation générale de la gouvernance forestière en vous centrant sur le département des forêts, vous développerez votre description en conséquence. En la faisant contrôler aux parties prenantes, les agents forestiers pourraient vous apprendre qu'ils ont des problèmes à coordonner les mesures d'application avec les parquets et les tribunaux ; l'évaluation devra donc voir au-delà du département forestier pour saisir la pleine nature de ce problème. Les communautés rurales pourraient signaler qu'elles ont des problèmes concernant la propriété foncière, et l'évaluation devrait donc évaluer les aspects liés à la résolution des conflits, aux politiques d'utilisation des terres, à l'emplacement des nouvelles routes, ainsi qu'à d'autres types de

pressions entraînant la conversion des forêts à des utilisations non forestières. Vous pourriez être informés de problèmes concernant le recouvrement des recettes, la gestion non équitable de la vente de bois et des licences, la corruption, et d'autres questions encore non prévues dans votre domaine initial d'application.

De la même façon, vous remarquerez peut être que vous vous étiez initialement focalisés sur des aspects de budget ou de personnel relativement peu importants.

La vérification d'un indicateur peut faire ressortir des lacunes dans l'évaluation planifiée. Ainsi, vous pourriez avoir un critère sur l'application des législations forestières mais aucun indicateur sur l'autorité des agents forestiers pour effectuer des arrestations. Cet aspect peut constituer une question essentielle pour les communautés locales ou pour les agents forestiers mêmes, et mériterait donc d'avoir son propre indicateur.

Une vérification effectuée à ce stade peut révéler que les parties prenantes n'ont pas bien compris l'objectif de l'évaluation. Cela vous permettra de clarifier ce que vise l'évaluation.

Faire contrôler vos méthodes à ce stade peut révéler les préjugés ou l'impossibilité de procéder. Les parties prenantes pourraient relever que vos méthodes ne sont pas équitables pour tous les intervenants ou qu'elles excluent complètement certaines voix. Elles pourraient souligner la nécessité d'élargir votre comité d'experts, de traduire les matériaux dans les langues locales, de tenir des sessions régionales des groupes de discussion, et ainsi de suite.

Comment faire le contrôle

Il faudra se servir de quelques-unes des méthodes utilisées pour recueillir les données mais

la procédure est généralement plus informelle. Voici quelques exemples :

- Au lieu de recruter des experts, vous pouvez transmettre un projet de votre champ d'intervention à plusieurs personnes intéressées et les inviter à formuler des commentaires.
- Au lieu d'organiser une discussion de groupe cible, vous pouvez inviter plusieurs parties prenantes à un atelier informel.
- Au lieu de rédiger un protocole d'interview précis, vous pouvez visiter de manière informelle des parties prenantes représentatives, leur expliquer ce que vous avez planifié, et les inviter à réagir.

Dans l'idéal, vous aurez déjà identifié les parties prenantes clés dans le cadre de votre planification et vous savez donc qui contacter. Vous devrez veiller à ne pas introduire de préjugés dans la sélection des parties prenantes. Vous devriez essayer d'obtenir un échantillon représentatif d'intérêts. Pour ne pas exclure des points de vue, vous pouvez même lancer une invitation publique à s'exprimer sur les méthodes que vous proposez.

Dans un souci de transparence vous pourriez publier régulièrement les documents de votre évaluation sur le web ou les mettre à disposition du

public dans les bureaux des administrations compétentes. Dans ce contexte, lorsque vous publiez des informations sur le champ d'intervention ou les méthodes que vous utilisez, vous pourriez fournir une adresse de courrier électronique pour que les personnes vous fassent parvenir leurs commentaires.

Gardez à l'esprit, toutefois, que seulement les parties prenantes les plus motivées et possédant des capacités techniques pourront participer à ce type de procédure. Pour obtenir une participation plus ample, il serait préférable de recruter activement des personnes pour faire des commentaires.

Un autre outil de contrôle que les évaluations utilisent est d'exploiter les comités consultatifs existants. Si l'institution forestière concernée comprend un conseil consultatif composé de citoyens représentatifs, ou s'il existe une association de chercheurs académiques qui pourrait faire des commentaires techniques sur l'échantillonnage et la mesure, vous pouvez inviter ces organismes à formuler des recommandations. Pour des idées plus spécifiques, se référer aux notes de procédure à la fin du chapitre 1 portant sur la participation d'autres parties prenantes dans les opérations de planification.



MAZAZA FURNITURES
BICYCLE SPARES

MADE
KGS
KGS
KGS
NO

SECTION II:

METTRE EN ŒUVRE VOTRE ÉVALUATION

APERÇU

- La section 2 fournit des indications pour la mise en oeuvre de votre évaluation. Elle met l'accent sur la collecte et le traitement de vos données en vue d'obtenir des produits qui puissent vous aider à atteindre vos objectifs. Cette section comporte deux chapitres: le premier (le chapitre 4) traite de la collecte de données, le second (le chapitre 5) de *leur interprétation et analyse*.
- Le chapitre 4, *Collecte de données*, explique les étapes à suivre pour acquérir vos données. Ces étapes incluent : la constitution et la formation de l'équipe de collecte ; la collecte en elle-même ; les mesures à appliquer pour garantir la qualité des données; et la prise en compte des considérations éthiques associées aux activités de collecte de données.
- Le chapitre 5, *Interprétation et analyse*, explique comment passer des données brutes à des résultats et des conclusions plus utiles. Les étapes à suivre sont: le traitement des données de terrain afin de les afficher et de les visualiser d'une manière pertinente pour votre public cible; l'analyse des données pour en tirer des conclusions claires ; la formulation de recommandations qui aideront votre évaluation à avoir un impact et montreront la voie à suivre. Le chapitre 5 indique également l'importance de faire contrôler et valider vos données par un éventail de parties prenantes pour renforcer l'acceptation des résultats de l'évaluation.
- Alors que cette section suit un ordre séquentiel, les planificateurs et les exécutants devront tenir compte de nombreux éléments simultanément. Vous devrez identifier, au sein de votre évaluation, des liens clairs entre la manière de collecter les données et l'analyse pour vous assurer que le format des données est utilisable et contient les informations nécessaires. Cette section présente aussi des liens étroits avec les sections précédentes et suivantes. Les utilisateurs ne devraient pas perdre de vue leurs objectifs et leur public cible (voir les chapitres 1 et 2). Il est donc impératif d'établir des liens entre la phase de conception de l'outil de collecte (chapitre 3) et la collecte de données en elle-même. Vous devrez revoir régulièrement la conception de cet outil pendant la mise en oeuvre de l'évaluation pour en assurer l'efficacité. La manière d'interpréter et d'analyser vos données est aussi étroitement reliée à la manière dont vous comptez utiliser ces informations qui, à son tour, est liée à vos objectifs ainsi qu'à votre stratégie de diffusion (chapitre 6). Enfin, il n'est jamais trop tôt pour penser à l'autoévaluation et l'amélioration du processus (chapitre 7), ce qui devrait se produire de façon continue.

4

COLLECTE DE DONNÉES

La collecte de données commence par le recrutement d'une équipe. La collecte de données en elle-même peut se décliner sous plusieurs formes. La plupart des évaluations utilisent plus d'une méthode de collecte de données. Lorsque vous aurez obtenu vos données, vous devrez vous assurer qu'elles sont précises et complètes.

ÉTAPE 1

CONSTITUER ET FORMER UNE ÉQUIPE DE COLLECTE

L'équipe peut inclure quelques chercheurs ou bien d'un grand nombre d'enquêteurs. Cela dépend de vos outils et de votre budget.

ÉTAPE 2

COLLECTER LES DONNÉES

La collecte peut prendre différentes formes, depuis l'exploration des données (secondaires) existantes, à l'acquisition de nouvelles données (primaires) à travers des experts, des informateurs clés, des groupes de discussion, des enquêtes, ou des ateliers.

ÉTAPE 3

ASSURER LA QUALITÉ DES DONNÉES

Lorsque vous aurez les données en main vous devrez vous assurer qu'elles sont précises et exhaustives. Vous pouvez donc vérifier ponctuellement que l'enquêteur a réellement effectué les mesures en suivant le protocole. Vous pouvez tenter de confirmer les données en les comparant à d'autres mesures similaires. Ou bien vous pouvez passer à la loupe les données et relever les erreurs de saisie ou d'autres erreurs évidentes.

ASPECTS DU PROCESSUS: COLLECTE PRATIQUE ET ÉTHIQUE DES DONNÉES

Lorsque vous recueillez des informations auprès de la population, vos sujets doivent avoir confiance en vous. Pour mériter cette confiance, le projet doit être fiable. En respectant quelques règles fondamentales d'éthique et de sécurité, vous éviterez des malentendus, améliorerez la réputation du projet, protégerez les participants et, en conséquence, obtiendrez de meilleurs résultats.

Étape 1 : Constituer et former une équipe de collecte de données

Le nombre de personnes et les compétences mobilisées pour collecter des données varient d'une évaluation à l'autre. Cela dépend en partie de l'échelle de l'évaluation et en partie des outils utilisés. L'évaluation du PROFOR en Ouganda (annexe I), par exemple, a recueilli toutes les données au cours d'un seul atelier national en utilisant six personnes : un expert national, un modérateur national, deux experts internationaux, et deux personnes apportant leur soutien administratif. L'évaluation NAFORMA (Annexe I) a utilisé seize équipes de terrain pour interviewer des milliers de ménages.

Le niveau de formation que les collecteurs doivent avoir dépend de l'échelle de l'évaluation, de la taille et des compétences de l'équipe, ainsi que des outils utilisés. Une évaluation vaste, utilisant une grande équipe, devra s'assurer de préserver une certaine cohérence. Ceci est particulièrement vrai lorsque l'équipe emploie des outils qui reposent sur l'interview et la codification des réponses. Dans le cas du NAFORMA, les enquêteurs ont suivi un mois complet de formation. Dans le cas du PROFOR, où les indicateurs avaient été notés pendant un seul atelier national, les consultants nationaux n'ont suivi qu'une petite formation informelle sur l'utilisation de l'outil.

Dans tous les cas, cependant, il est important de s'assurer que la formation couvre les objectifs généraux de l'évaluation ainsi que les techniques de base, les tâches spécifiques que chaque membre de l'équipe devra accomplir, ainsi que les exigences logistiques et opérationnelles fondamentales

Constitution de l'équipe

Pour constituer l'équipe qui effectuera l'évaluation, vous devrez tenir compte des ressources existantes en matière de temps, de capacités humaines et de budget, ainsi que des méthodes choisies. Une petite équipe sera plus facile à gérer mais elle n'aura peut-être pas toutes les compétences nécessaires ou ne sera pas capable d'effectuer une évaluation à l'échelle requise (comme effectuer 200 interviews). Une équipe plus vaste devra être mieux coordonnée et gérée, et le rôle du chef d'équipe ne devra pas être sous-estimé. Le tableau 7 fournit une liste indicative de postes à occuper au sein d'une équipe de collecte. Ceci dit, même les projets les plus vastes n'ont pas nécessairement besoin de personnes pour chacun de ces postes. Quelques membres de votre équipe peuvent assumer plus d'une seule tâche, et ils devront parfois partager les rôles. Les équipes plus vastes désignent presque toujours quelqu'un de spécifique comme chef d'équipe ; les équipes plus petites, en revanche, sont souvent moins hiérarchisées.

ENCADRÉ 36 : IDENTIFIER DE BONS ÉQUIPIERS

Le PNUD (2007) fournit des points spécifiques à retenir au moment de sélectionner les personnes ou les organisations qui seront chargées de recueillir les données primaires:

- Elles devraient avoir une réputation de fiabilité et d'intégrité, notamment pour les personnes qu'elles devront interviewer. Les sources doivent se sentir suffisamment à l'aise pour parler avec les enquêteurs.
- Leurs connaissances doivent être adaptées à leurs rôles. Elles doivent maîtriser l'objet de l'évaluation. Si elles travaillent sur le terrain, elles devraient bien connaître la géographie locale.
- Elles devraient être raisonnablement impartiales. Chaque collecteur est porteur de valeurs et de points de vue : ceux-ci ne devraient pas les empêcher de présenter les données de manière objective.

TABLEAU 7 : MEMBRES CLEFS D'UNE ÉQUIPE D'ÉVALUATION

Fonction	Rôle	Compétences
Coordinateur de l'évaluation	Le coordinateur devra bien connaître les tâches dans tous leurs aspects, y compris la conception de la collecte de données, l'objectif général de l'évaluation et le budget. Il devra connaître le contexte local dans lequel les données sont recueillies ainsi que le contexte administratif de l'évaluation, y compris les attentes des promoteurs et des initiateurs.	Le coordinateur devra avoir les compétences pour gérer les données et les personnes. Parfois le responsable de la collecte de données est également chargé de constituer l'équipe.
Chercheur	En fonction du type de collecte conçu, un chercheur pourra être chargé de recueillir des données secondaires à partir des dossiers de l'organisme, des bibliothèques et d'Internet, ou bien être chargé de recueillir des données primaires via des interviews, des discussions de groupes ou des enquêtes. Il devra comprendre la nature de ses fonctions et avoir les capacités d'effectuer cette recherche.	Le chercheur devrait être fiable et capable de suivre les directives. S'il est chargé de faire les interviews, il devrait savoir communiquer et établir un lien, ainsi qu'avoir de bonnes connaissances linguistiques. Une recherche ne se déroule pas toujours comme prévu, et le chercheur devrait savoir s'adapter, prendre des initiatives et être capable de répondre aux défis.
Coordinateur logistique	Le coordinateur logistique devra gérer de nombreux éléments opérationnels et s'assurer que les activités sont effectuées dans les délais en toute sécurité. Les tâches clés peuvent inclure l'organisation des déplacements, la location de salles de réunion, le contrôle des frais, le recrutement de personnel d'appui, etc. Cela est particulièrement important pour une vaste évaluation de terrain ; l'appui logistique est aussi important dans le cas d'évaluations plus petites requérant l'organisation d'ateliers et d'autres activités de groupe.	Le coordinateur logistique devrait connaître le contexte local et, idéalement, avoir une expérience de gestion d'activités similaires. Il doit être organisé et capable de communiquer efficacement avec les membres de l'équipe.
Gestionnaire des données	Le gestionnaire des données est chargé de rassembler les données obtenues par les chercheurs, d'en assurer la qualité (voir étape 3) et de les mettre sur un support qui soit accessible aux autres personnes travaillant à l'évaluation.	Le gestionnaire des données devrait avoir d'excellentes capacités d'organisation et un souci marqué du détail. Pour certaines évaluations, il serait également utile qu'il ait une expérience de l'utilisation de logiciels de statistiques ou de gestion des données.
Moderateur	Le modérateur peut être utilisé dans les sessions de groupe et les ateliers pour assurer une réunion bien menée et impartiale avec une participation libre et complète. Parfois il s'occupe aussi d'enregistrer les données ; d'autres fois, un autre chercheur s'en occupera.	Le modérateur devrait avoir les compétences pour exécuter des processus de groupe, une expérience lui permettant de rester neutre, et, idéalement, le respect des personnes intervenant dans l'évaluation.

Besoins en formation

Il est essentiel pour une évaluation que l'équipe soit bien formée. Voici une liste de quelques sujets qu'une formation en collecte de données devrait traiter :

- **Explication de l'évaluation.** L'équipe de collecte devrait comprendre les objectifs sous-jacents de l'évaluation et son approche générale. Lorsque les membres de l'équipe seront sur le terrain, ils devront prendre des décisions sur de nombreux points, depuis le choix des sujets à la codification des réponses. Étant donné qu'il sera impossible d'anticiper toutes ces questions, vous devrez

parfois vous fier au jugement des membres de l'équipe. Plus les membres de l'équipe comprennent les objectifs de l'évaluation, plus ils seront capables de prendre des décisions pour promouvoir ces objectifs.

- **Sélection des personnes à interviewer.** Les enquêteurs peuvent être en charge de la sélection des personnes à cibler pour les enquêtes, les groupes de discussion ou les ateliers. Ils devront donc comprendre la procédure et les normes à suivre pour effectuer cette sélection. Ils devront probablement savoir comment effectuer l'échantillonnage aléatoire d'une communauté. Ils devraient savoir comment documenter

leurs décisions pour que les examinateurs ou les analystes puissent traiter les données en conséquence.

- **Interview et médiation.** Ce type de formation devrait couvrir deux domaines. Le premier domaine est celui des bonnes pratiques en matière d'interview et de médiation. Cet aspect est traité dans la prochaine étape de ce chapitre. Le second domaine est celui des bonnes pratiques dans les types spécifiques d'interview ou d'événements de groupe qui seront menés : quel sera le degré de formalisme requis ; quelle sera la marge de liberté que les membres de l'équipe auront pour dévier du script; comment devront-ils expliquer les questions si la personne interviewée semble mal les comprendre; comment s'assurer que tous les intervenants d'un groupe participent pleinement; etc.
- **Codification.** Les enquêteurs devront consigner les réponses de manière cohérente. Vous devrez donc probablement les former sur la

manière de gérer les réponses ambiguës ou qui ne s'inscrivent pas dans les catégories attendues. Les problèmes de codification sont traités dans l'étape suivante.

- **Pratiques éthiques.** Les collecteurs devront se protéger et protéger les personnes qu'ils interviewent. Ils devront maintenir les promesses faites aux personnes comme, par exemple, la promesse de garder l'anonymat des réponses. Les aspects du processus à la fin de ce chapitre expliquent de façon plus détaillée les questions éthiques liées à la collecte de données.

Vous ne devriez pas limiter la formation à des matériaux écrits et des lectures: les membres de l'équipe devraient suivre des travaux pratiques qui incluent des jeux de rôle pour exercer leurs compétences et avoir les réactions de leurs formateurs.

Étape 2 : Collecte de données

Si vous avez bien conçu vos outils et que vous avez rédigé un plan de collecte minutieux (voir le chap. 3), vous devriez avoir une idée claire des modalités de collecte de données. La prochaine étape donne des conseils sur la conduite des interviews et l'enregistrement des données sur le terrain. L'étape suivante parle du traitement des données provenant des collecteurs et de l'assurance de leur qualité.

Techniques d'interview

Plusieurs évaluations recourent à des interviews. C'est un des aspects du travail avec les parties prenantes, les groupes de discussion et les sujets des enquêtes. L'encadré 37 donne des conseils pratiques aux intervieweurs et la section qui suit expose dans le détail les techniques d'interview, dont la qualité détermine souvent la qualité des données collectées.

Techniques de médiation

Les modérateurs des ateliers et des groupes de discussion devront posséder des capacités de médiation. Un modérateur applique bon nombre des mêmes pratiques qu'un intervieweur, mais les interactions de groupe rendent la médiation plus compliquée que l'interview.

Un modérateur doit savoir gérer l'ordre et la répartition du temps d'une réunion. Il devra donc fixer et appliquer des règles de base pour le groupe, obtenir un accord sur l'ordre du jour, et faire respecter les horaires de la réunion.

Un modérateur doit être conscient des comportements individuels et des dynamiques de groupe. Chaque participant devrait comprendre quel est l'objet du débat. Chaque participant devrait se sentir à l'aise en travaillant activement au processus.

ENCADRÉ 37 : CONSEILS PRATIQUES POUR LES INTERVIEWEURS

Un bon intervieweur:

- Fait preuve de courtoisie élémentaire.
- Se souvient du nom et du titre des participants, et utilise les formules de politesse appropriées.
- Utilise le langage corporel et le contact visuel de manière appropriée pour entrer en relation avec les participants.
- Passe une grande partie de l'interview à écouter plutôt qu'à parler.
- Utilise l'écoute active, les questions complémentaires, et d'autres techniques pour s'assurer que les questions ont été bien comprises et encourager les personnes à fournir des informations exhaustives.
- Garde l'objet de l'interview à l'esprit et fait preuve de discernement pour le réaliser (même s'il s'agit de s'éloigner un peu du protocole).
- N'oublie pas de remercier les participants.
- N'alimente pas d'attentes inutiles sur ce que les contributions des participants ou l'évaluation peuvent apporter

Pour mener une discussion ouverte et compréhensible pour tous, le modérateur devra parfois en savoir plus sur les capacités, les intérêts et les relations des participants avant de commencer la réunion.

Quelques fois, le modérateur devra gérer des conflits et favoriser le consensus. Il devrait donc savoir gérer des participants en colère, savoir les amener à s'éloigner de leurs positions pour les faire parler de leurs intérêts sous-jacents, savoir redéfinir les problèmes de façon à émuousser les controverses, et savoir agir de manière impartiale.

Gestion de l'enquête

Les intervieweurs gèrent la plupart des enquêtes effectuées dans les évaluations de la gouvernance forestière. Les enquêtes effectuées au moyen de versions papier ou électroniques favorisent les répondants instruits.

Dans l'idéal, vous souhaitez que toutes les personnes de votre échantillon participent à votre enquête. Pour augmenter le pourcentage de personnes qui répondent, les intervieweurs

peuvent contacter les personnes concernées plusieurs fois en commençant, peut être, par leur envoyer une lettre ou leur rendre visite pour expliquer l'enquête à venir, puis en organisant le calendrier des interviews pour éviter des congés ou des horaires inopportuns.

(Vous pouvez également adopter des mesures pour augmenter la participation au moment de concevoir l'enquête en offrant, par exemple, des paiements incitatifs, en mettant au point des questions plus courtes, ou en faisant en sorte que le contenu de l'enquête soit intéressant pour vos répondants. Vous devrez, toutefois, veiller aussi à ne pas susciter d'attentes indues en exagérant les effets potentiels de l'enquête et de l'évaluation en général.)

La manière dont les intervieweurs se présenteront peut aussi encourager les personnes à participer. Ils devraient être habillés de manière appropriée, être bien préparés, aimables, contents, sensibles aux humeurs des répondants, honnêtes, patients, et disposés à répondre aux questions.

Les sujets de l'interview devraient sentir que l'intervieweur est impartial et qu'il n'essaye pas d'influencer leurs réponses. Il arrive que les gouvernements veuillent faire accompagner les intervieweurs par des escortes. N'encouragez pas cette pratique si vous pensez que cela pourrait compromettre la neutralité du processus.

Si l'intervieweur a besoin de se faire accompagner par un interprète, ce dernier devrait posséder des caractéristiques similaires à celles d'un bon intervieweur. N'oubliez pas de former les interprètes aux bonnes pratiques.

Pour chaque répondant, l'intervieweur devrait commencer en faisant les présentations. Il devrait présenter sa pièce d'identité officielle d'intervieweur et expliquer l'objet de l'enquête, les avantages potentiels d'y participer, et l'aspect confidentiel des réponses.

L'intervieweur pourrait alors se trouver face à un participant réticent. Dans ces cas, une brève formation sur la persuasion, et particulièrement sur les raisons les plus courantes pour ne pas participer, lui permettra de mieux convaincre son interlocuteur.

Certains protocoles d'enquête imposent à l'intervieweur de lire le texte des questions tel qu'il est rédigé. D'autres lui donnent plus de souplesse.

Certains protocoles, par exemple, permettent à l'intervieweur de poser une question complémentaire lorsque la réponse est partielle ou irrecevable. L'intervieweur devrait avoir des instructions claires sur ce genre de problèmes.

Certaines enquêtes font appel à deux intervieweurs: le premier pose les questions et le deuxième prend des notes. Quelques enquêtes utilisent un intervieweur munit d'un appareil enregistreur. Dans ces cas, l'intervieweur devrait tout de même prendre des notes car ces appareils peuvent avoir des défaillances ou se perdre.

À la fin de l'interview, l'intervieweur devrait remercier le répondant de sa participation, répondre à ses questions éventuelles sur l'évaluation, et demander l'autorisation de le contacter de nouveau s'il fallait vérifier ou clarifier ses réponses.

ENCADRÉ 38 : COLLECTE ET SAISIE DES DONNÉES

En effectuant une collecte de données, il est facile de penser que votre équipe et vous comprenez bien quel est le type d'informations à recueillir. Toutefois, lorsque vous recontrôlez ces informations au bureau, ou que vous les passez à un membre de l'équipe chargé de leur saisie, vous pourriez vous rendre compte que vous avez oublié les points importants, qu'il manque des détails, ou que vous avez une interprétation différente des faits essentiels. Les bonnes pratiques sont déterminantes pour s'assurer que des données pertinentes sont collectées et que les informations peuvent être utilisées facilement. Ci-dessous sont présentées quelques règles empiriques.

Avant la collecte :

- **Normalisez les modèles de réponse autant que possible.** Cet aspect avait déjà été abordé en parlant de la conception des outils (chapitre 3). La normalisation peut varier d'une simple liste de points clés à un ensemble complet de questions fermées (voir encadré 30). Elle ne doit pas obligatoirement limiter la possibilité de rajouter des détails mais elle doit, par contre, fournir une base de référence pour l'analyse et aider à réduire la subjectivité dans l'interprétation des informations.
- **Donnez des instructions claires aux équipes.** Cet aspect se rattache à la formation. Les intervieweurs doivent comprendre quelles données l'interview ou l'enquête doit recueillir, comment gérer les réponses irrecevables, comment et quand pousser les sujets réticents ou demander plus de détails.
- **Identifiez les rôles.** Déterminez qui posera les questions, qui prendra des notes sur quels sujets, et qui saisira les données. Des rôles clairs favorisent la collecte d'informations dans chaque domaine ainsi que la gestion efficace de ces informations.

Pendant la collecte :

- **N'oubliez pas de recueillir des informations de base.** Ces informations de base incluent qui (qui mène l'interview et qui est interviewé), comment (sont collectées les données), où (site), et quand (heure et date). Ces informations pourront servir à clarifier les données et pourraient influencer votre analyse.
- **Écrivez de manière claire.** Une écriture illisible peut entraîner une perte de données ou exiger un temps considérable pour les saisir.

Après la collecte :

- **Saisissez les données dès que possible.** Plus tôt vous saisissez les données dans un format définitif (qu'il s'agisse d'un fichier principal ou d'une compilation de notes), mieux vous vous souviendrez des points que vous n'avez pas consigner. En saisissant rapidement les données vous pourrez repérer suffisamment tôt les limites de votre approche pour les rectifier.
- **Encouragez les réactions.** Demandez aux enquêteurs d'indiquer ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné sur le terrain. Vous devrez peut être modifier la formulation des questions mal comprises ou ajouter d'autres questions pour faire ressortir les détails. Vérifiez également si vous obtenez réellement les données dont vous avez besoin. Il faut parfois revoir les instruments d'enquête ou les protocoles d'interview des évaluations lorsqu'on s'aperçoit que l'on ne recueille pas les données requises pour atteindre les objectifs poursuivis.

Codification

Par « codification » on entend la présentation d'informations sous une forme convenant mieux à l'analyse. Le type de codification que vous utiliserez dépend du type de données que vous collectez et de comment vous envisagez de les analyser. Ainsi, si vous allez utiliser les interviews uniquement pour fournir des exemples, vous pourrez probablement codifier votre recherche comme un ensemble de réponses descriptives à des questions normalisées. Les études de cas présentées dans l'annexe I fournissent des informations codifiées de cette manière informelle.

Un autre exemple informel de codification se produit fréquemment avec les contributions issues des sessions de contrôle. Une pratique courante consiste à dresser un tableau des commentaires que vous recevez avec une colonne pour la source du commentaire, une colonne pour le sujet, et une colonne pour la réponse de l'équipe d'évaluation.

À l'opposé, la codification des réponses aux enquêtes est plus formelle. La conception d'un système de codification formel commence lorsque vous concevez votre outil. Si vous concevez des questions d'enquête fermées (voir encadré 30, chap. 3), vous aurez déjà décrit toutes les réponses valables pour les questions. La tâche de l'intervieweur sera donc de faire correspondre la réponse du sujet interviewé à une des réponses valables.

Le fait d'avoir de nombreux codificateurs peut conduire à une codification incohérente même pour les questions les plus simples. Pour une codification plus cohérente, vous pouvez consigner des règles dans votre manuel de collecte de données (chap. 3) et offrir une formation sur la prise en considération des réponses cryptiques et des absences de réponse (étape 1 de ce chapitre). Après une réponse non conventionnelle, vous voudrez probablement que l'enquêteur pose de nouveau sa question en lisant la liste des réponses possibles. Si la réponse continue d'être cryptique, vous devriez permettre à l'enquêteur de codifier la réponse comme : « réponse non comprise », « ne répond pas », « non applicable », « ne sait pas », ou « refuse de répondre », selon la nuance de la réponse donnée.

Une autre possibilité serait qu'un seul codificateur s'occupe de toutes les réponses ambiguës. Dans ce cas, lorsque les enquêteurs ont affaire à une réponse ambiguë, elles devraient l'enregistrer telle quelle par écrit, sur bande sonore ou vidéo, et la mettre en évidence pour le codificateur. Un seul codificateur fait office d'arbitre en vérifiant les réponses enregistrées, en les interprétant et en remplissant les formulaires. Même si le langage corporel et d'autres informations ne se retrouvent pas dans la réponse enregistrée, le fait d'avoir un seul arbitre permet de traiter les réponses cryptiques de manière uniforme. Quelques évaluations vont encore plus loin, avec une seule personne chargée d'examiner et de codifier l'ensemble des réponses, pas seulement celles qui sont ambiguës.

Lorsqu'un outil utilise des questions ouvertes ou – comme pour l'analyse du contenu – examine des éléments sans avoir été poussé par des questions spécifiques, l'activité de codification devient plus subjective. Dans ce cas, il vaudrait mieux élaborer des catégories de codification lorsque vous concevez l'outil en question. Par exemple, la réponse à la question : « La communauté a-t-elle un accès équitable au bois de chauffe issu des forêts ? » devrait être codifiée comme positive (équitable), neutre, ou négative (non équitable). Lorsque vous testez la question vous pouvez décider que vous avez besoin de rajouter des catégories de codification (par ex. « pas certain », « c'est différent selon les personnes dans la communauté », ou « cela varie »).

Après avoir élaboré un système de codification, vous devrez généralement remettre aux enquêteurs des formulaires cohérents avec ce système. Ainsi, et notamment dans le cas d'un système formel, les enquêteurs pourront codifier les données directement sur le terrain. La conception de formulaires pour éviter toute erreur en saisissant les données sur le terrain et en les transcrivant au bureau est un art en soi. Pour des conseils pratiques, consultez l'encadré 34.

Clairement, cette section n'est qu'une introduction à la codification. Pour plus de détails sur la codification dans les enquêtes ou sondages, se référer à Iarossi (2006) p. 187 et Bryman (2012) pp.247-49 ; pour plus de détails sur la codification dans l'analyse des contenus, se référer à Babbie (2010) pp.338-42 et Bryman (2012) pp.298-304, 576-78.

Étape 3 : Assurance de la qualité

L'assurance de la qualité inclut les mesures que vous prenez pour faire en sorte que la collecte de données est exacte et complète.

Dans certaines conditions, l'assurance de la qualité a pour objectif d'éviter d'endommager les données. L'intégrité des données que le collecteur transmet au gestionnaire des données pourrait constituer une source de préoccupation. Mais de nos jours il est assez facile de transmettre directement les données par courriel sans qu'elles soient altérées. Par contre, si les données passent entre les mains de plusieurs personnes, dont des personnes concernées par les résultats de l'évaluation, vous devriez adopter des mesures pour protéger ces données. Vous pourriez les sceller dans une enveloppe à témoin d'intégrité, consigner le réseau des personnes autorisées à les contrôler, ou les envoyer via un coursier de confiance.

Dans la plupart des évaluations, les activités d'assurance de la qualité mettent l'accent sur la vérification des données collectées. Pour ce faire, les évaluations prennent généralement quatre types de mesures: la correction, le nettoyage, la vérification et la triangulation.

Correction

La correction implique de prendre les mesures nécessaires pour que les données de terrain soient complètes et lisibles. Le gestionnaire des données devrait revoir toutes les données provenant des collecteurs ; s'il décele des problèmes, il peut consulter le collecteur de données pour les résoudre. C'est le cas, par exemple, de questionnaires d'enquête pour lesquels des réponses à certaines questions n'ont pas été consignées. Le gestionnaire pourra demander à l'enquêteur si la question n'a pas été posée, si la réponse n'a pas été enregistrée, ou s'il a décidé de ne pas enregistrer une réponse peu claire. C'est le cas, encore, de notes écrites lors d'une interview ou d'un atelier qui peuvent être difficiles à lire. Le

gestionnaire devrait relire les parties peu claires avec le preneur de notes.

Pendant la correction, le gestionnaire des données pourrait rencontrer des problèmes de précision ou de cohérence dans la notation ; dans ces cas, il faudrait prévoir d'améliorer la codification (voir étape 2).

Nettoyage

Le nettoyage commence pendant la correction en identifiant les données qui se démarquent ou laissent suspecter des erreurs (en raison de la procédure de collecte ou de valeurs trop différentes de celles des autres données). Si le gestionnaire des données détermine que la procédure de collecte était irrégulière, les données peuvent soit être mises de côté soit être communiquées en y joignant un avertissement. Si une entrée est clairement inexacte (par ex. le chiffre six sur une échelle de un à cinq, ou une entrée manquante, ou encore un « oui » pour une entrée qui devrait présenter une valeur numérique), le gestionnaire des données peut parfois retrouver l'erreur et la corriger lui-même.

Si une donnée est tout simplement aberrante, la situation est plus délicate. Presque tous les groupes de mesures incluent des données aberrantes. Les éliminer automatiquement introduirait un biais qui fausserait les conclusions en les faisant apparaître plus certaines qu'elles ne le sont. Il s'agit donc de comprendre comment ces données aberrantes ont été collectées. Si vous constatez des circonstances ou des procédures irrégulières, documentez-les et passez ces informations aux analystes qui décideront comment traiter les anomalies.

La correction et le nettoyage des données inclut aussi de « remettre en ordre » leur aspect en uniformisant l'orthographe et les majuscules, en corrigeant les erreurs typographiques, en contrôlant que les mêmes données n'aient pas été

saisies deux fois, et ainsi de suite. Dans ces cas, le nettoyage ne devra pas changer la valeur des données.

Vérification

La vérification implique des étapes pour contrôler que les données ont été collectées et transmises correctement. Il peut s'agir tout simplement de comparer un échantillon représentatif des données reçues avec la copie détenue par le chercheur. Le gestionnaire des données vérifiera les enregistrements pour s'assurer que le chercheur a suivi le protocole et codifié les réponses avec précision. Il pourra contacter les participants pour s'assurer qu'ils ont vraiment participé à l'enquête ou leur envoyer une synthèse de leurs réponses et leur demander d'en confirmer la précision. Dans certains cas, le gestionnaire des données pourra répéter la mesure. Pour les données secondaires, le gestionnaire s'adressera aux sources secondaires pour vérifier ces données.

Triangulation

La triangulation permet de confirmer les mesures en cherchant une autre source avec des conclusions similaires. Il est rare de trouver des mesures identiques mais certaines sources pourraient, cependant, disposer d'informations qui se rapprochent suffisamment pour comprendre si les nouvelles données sont cohérentes avec ce que l'on connaît déjà. Le gestionnaire des données pourra également faire vérifier les conclusions par des experts ou des parties prenantes bien informées pour déterminer si les nouvelles conclusions sont cohérentes avec les vues généralement acceptées. Le fait qu'elles ne le soient pas ne signifie pas automatiquement que les nouvelles données sont inexactes ; elles invitent plutôt le gestionnaire des données (ou, plus tard, l'analyste) à étudier la raison de ces différences.

Aspects du processus

Collecte pratique et éthique des données

Lorsque vous recueillez des informations auprès de la population, les sujets doivent avoir confiance en vous. Autrement, ils pourraient retenir des informations ou même mentir. Pour obtenir leur confiance, vous devez en être digne : vos actions doivent être sincères, honnêtes et éthiques.

Voici quelques considérations éthiques et pratiques en matière de collecte de données. En réalité, il s'agit simplement de prendre des dispositions pour éviter de nuire aux personnes, à l'équipe de collecte, à la réputation de l'évaluation, et à la qualité des résultats. Vous pouvez incorporer ces dispositions dans votre manuel de collecte de données ou les mettre en évidence pendant la formation.

Soyez plus que transparents : faites de l'information. Vous pourrez choisir entre des règles de notification formelles et informelles pour faire savoir à la population ce que fait exactement l'évaluation. Il est parfois impératif de demander au gouvernement national ou local l'autorisation pour recueillir des données. Informer les chefs des groupes concernés de ce que vous planifiez est toujours une question de courtoisie. Cela peut impliquer de se rendre auprès des chefs du gouvernement national, du gouvernement local, ou de la communauté, et même auprès des chefs d'entreprise si vous comptez travailler avec leurs employés ou parler de leurs terres.

Dans certains cas, les chefs pourraient proposer des interlocuteurs ou une approche. Bien que celui puisse s'avérer tout à fait utile pour accéder à l'information en respectant le contexte culturel, cela peut aussi limiter votre accès et influencer vos conclusions. C'est pourquoi, il faudra veiller à préserver des échantillons représentatifs et la participation d'un large éventail de parties prenantes.

Outre l'obtention d'une autorisation officielle, les personnes qui pourraient être contactées par votre équipe (voire dans certains cas, l'ensemble de la communauté) devront savoir ce que vous faites et pourquoi. Évitez de déchaîner des rumeurs. Par exemple, si vous versez une compensation aux personnes qui participent à une enquête, la population devra savoir que la participation s'effectue sur invitation et pas en fonction de qui se présente pour vous rencontrer.

Essayez d'obtenir l'accord des participants. Les personnes qui participent directement à la collecte de données devraient donner leur consentement préalable à leur participation. Cela sera parfois une question formelle et le consentement des participants devra donc être documenté dans l'évaluation. Parfois, ce consentement sera informel ou implicite.

Par exemple, vous envoyez des invitations à un atelier en expliquant pourquoi cet événement

ENCADRÉ 39. COMPENSATION

Le versement d'une compensation financière aux participants d'une enquête, de groupes de travail ou de groupes de discussion est un processus complexe et politiquement délicat. Cela vous permettra probablement d'accéder à des répondants qui n'ont généralement pas le temps ou l'envie de participer à une évaluation, vous donnant ainsi un échantillon plus représentatif ; en revanche cette façon d'agir soulève aussi des considérations éthiques et pratiques liées aux montants des compensations, aux moyens de paiement, et aux personnes admissibles (par ex. qui, dans une organisation, devrait être invité à participer). Les démarches pour résoudre ces problèmes varient considérablement selon le pays, la région et l'organisation. Il est conseillé de demander l'avis d'autres personnes sur ce point. Consultez vos bailleurs, vos promoteurs politiques/institutionnels, et les autres exécutants (voir chap. 2, étape 3) afin de déterminer quelle est la meilleure démarche possible.

contribuera à l'évaluation. Les personnes qui acceptent l'invitation donnent leur consentement implicite mais il est conseillé d'en parler de manière plus exhaustive avec les participants en début d'atelier pour éviter tout malentendu.

Évoquez, expliquez et respectez la confidentialité. Si elle constitue un problème, vous devriez vous accorder avec les participants et répondre aux attentes que vous créez. Les participants à une enquête devraient savoir si les personnes au pouvoir pourront ou non vérifier qu'ils ont participé à l'enquête ou comment ils ont répondu. Et les participants à des événements de groupe devraient savoir si leurs commentaires leurs seront attribués ou pas. Abordez le sujet et assurez-vous que vous partagez tous la même vision.

Si parler des questions de confidentialité ne suffit pas à dissiper les préoccupations des participants sur les conséquences d'être francs, vous devrez prendre des mesures raisonnables pour les rassurer. Et si leurs réponses pourraient être influencées par la présence d'un observateur d'une agence, d'un gouvernement local, d'une entreprise locale ou autre, faites de votre mieux pour exclure l'observateur en question. Si les participants changent leurs réponses parce qu'ils voient qu'un fonctionnaire du gouvernement mène l'événement, trouvez une partie neutre pour collecter les données comme, par exemple, un chercheur de l'université locale ou un travailleur de terrain d'une ONG fiable.

Assurez la sécurité de tout le monde. Si la participation à une collecte de données pourrait, d'une certaine manière, procurer des problèmes aux participants, il faudra être encore plus prudents.

Demandez-vous s'il existe d'autres moyens en core pour protéger les participants. Veillez à ce que le consentement de ces derniers à participer soit réellement libre. En fin de compte, même avec leur consentement, la sécurité des participants devra être votre principale préoccupation. Si vous ne pouvez pas assurer leur sécurité, ne les associez pas à l'évaluation.

Ayez les mêmes préoccupations en matière de sécurité et d'intégrité pour les membres de votre propre équipe. Assurez-vous qu'ils sont isolés des pressions externes afin de produire des résultats spécifiques. Lorsque vous envoyez des personnes sur le terrain, prévoyez des moyens de transports, un flux de communication, des activités de formation et des conditions de sécurité suffisantes.

Préservez l'intégrité des données. Soyez conscients de vos propres préjugés et ne permettez pas qu'ils influencent la collecte de données. Ne dénaturez pas les commentaires des personnes ou ne les sortez pas de leur contexte. N'altérez pas les données et ne les inventez pas. Si cela n'affecte pas la confidentialité, conservez vos données brutes afin de vous en servir plus tard pour vérifier vos conclusions.

Demandez aux chercheurs de prendre des mesures pour permettre au gestionnaire de données de contrôler plus facilement la qualité des informations. Par exemple, les chercheurs pourraient documenter leur méthode de collecte de données, conserver les enregistrements des interviews et des réunions, et conserver des copies de toutes les données communiquées.

ENCADRÉ 40 : RÈGLES ÉTHIQUES GÉNÉRALES

- Soyez francs avec tout le monde.
- Obtenez le consentement éclairé des personnes à participer.
- Répondez aux attentes raisonnables en matière de vie privée et de confidentialité.
- Veillez à la sécurité des participants et de votre équipe.
- Préservez l'intégrité des données.

5

INTERPRÉTATION ET ANALYSE

À ce stade, selon les outils qui ont été utilisés, plusieurs évaluations ont déjà commencé à traiter et à analyser leurs données. Presque toutes les évaluations, par contre, doivent encore achever le travail d'interprétation des données. Le travail d'interprétation comporte une, deux ou trois étapes selon la nature de l'évaluation. La première étape, qui est commune à toutes les évaluations, s'occupe d'organiser et de traiter les données. La deuxième étape, commune à presque toutes les évaluations, s'occupe d'analyser les données. La troisième étape consiste à formuler des recommandations sur les mesures à prendre.

ÉTAPE 1

TRAITER LES DONNÉES

Les évaluations produisent souvent des ensembles de données complexes. Vous devrez traiter les données pour faire en sorte qu'elles soient plus faciles à comprendre. Cela peut impliquer d'agréger les données, de calculer des mesures composites, ou de présenter graphiquement les données.

ÉTAPE 2

EFFECTUER L'ANALYSE

Lorsque les données seront sous une forme claire, vous pourrez les analyser. Vous pourriez, par exemple, procéder à des comparaisons temporelles, entre différentes régions, ou entre institutions.

ÉTAPE 3

FORMULER DES RECOMMANDATIONS

Après avoir analysé les données, vous pourrez identifier des priorités et formuler des recommandations sur les mesures à adopter.

ASPECTS DU PROCESSUS: CONTRÔLE ET VALIDATION DE L'ANALYSE

Vous devriez faire contrôler et valider votre travail d'analyse par des experts et des parties prenantes compétentes.

Le processus d'interprétation suit trois étapes aux visions de plus en plus vastes:

- *Le traitement des données, pendant lequel il faudra traiter des points de données individuels et, parfois, établir des résumés.*
- *L'analyse des données, pendant laquelle il faudra rechercher des tendances et des interprétations.*
- *La formulation de recommandations, qui implique de mettre les tendances dans le contexte plus vaste de la gouvernance et de tirer des conclusions sur la manière de l'améliorer.*

Ces étapes – et parfois entre la collecte (chap. 4), l'interprétation (chap. 5) et la diffusion des données (chap. 6) – peuvent se confondre ou se superposer. Par exemple, l'atelier organisé par PROFOR en Ouganda (voir l'étude de cas à l'annexe I) a non seulement noté des indicateurs mais les a également classés par ordre de priorité, entreprenant ainsi des tâches indiquées dans les chapitres 4 et 5. Le nettoyage des données de l'enquête (chap. 4, étape 3) peut intervenir pendant la saisie mais cela suppose de comprendre quels points d'information sont étrangement éloignés de la réponse moyenne, ce qui n'advient qu'après avoir traité une partie des données (chap. 5, étape 1). L'analyse (chap. 5, étape 2) devrait, par ailleurs, produire des résultats adaptés au public cible pour pouvoir les diffuser (chap. 6). C'est pourquoi ce cinquième chapitre est à lire en parallèle avec les chapitres 4 et 6.

Ce cinquième chapitre se termine par une explication sur le contrôle des méthodes de traitement et d'analyse des données. Il est donc conseillé de garder une trace de vos méthodes car vous devrez les expliquer si vous les faites contrôler par des tierces ou lorsque vous établirez les rapports d'évaluation (chap. 6).

ENCADRÉ 41 : FAIRE APPEL À DES TECHNIQUES D'INTERPRÉTATION EXTÉRIEURES AU SECTEUR FORESTIER

Les chapitres 3, 4, et 5 commencent par les étapes de la planification (qui supposent des connaissances spécifiques du secteur forestier), puis adressent les étapes de collecte (qui s'appliquent généralement aux évaluations de la gouvernance dans de nombreux secteurs) et terminent avec les étapes de l'interprétation (qui s'appliquent à toutes sortes d'activités d'évaluation et de recherche sociale). Lorsque vous travaillez sur l'interprétation de vos données, n'oubliez pas que vous pouvez puiser des idées de cas et d'outils en-dehors du secteur forestier et, même, en-dehors du champ de l'évaluation de la gouvernance.

Étape 1 : Traiter les données

Généralement, les évaluations traitent les données de base de trois manières. Elles les organisent, elles les résument et, dans le cas de données quantitatives, elles les décrivent sur le plan statistique. Parfois, elles présentent les données sous forme visuelle pour en faciliter la compréhension. À toutes les étapes, et pour tous les ensembles de données sauf les plus simples, les évaluations utilisent souvent des ordinateurs.

Organisation des données

Il est possible d'organiser des copies papier des données mais les évaluations saisissent généralement les données sous forme numérique. Les dossiers numériques sont plus faciles à consulter, à partager, et à modifier que les dossiers papier. Grâce à la puissance des ordinateurs, la saisie numérique permet également souvent de synthétiser et de visualiser les données plus facilement.

Les évaluations utilisent des ordinateurs pour organiser les textes, comme les notes ou les transcriptions des interviews, les comptes rendus des experts, et les résumés des conclusions formulées lors des ateliers et des séances des groupes de discussion. Les analystes peuvent ensuite rechercher les paroles clés, copier et coller des passages pour réunir les parties de texte qui traitent de sujets similaires, ou copier des citations à utiliser dans les comptes rendus.

Les évaluations se servent de tableurs et de bases de données pour gérer tant les données qualitatives que les données quantitatives. Par exemple, si une évaluation utilise le même protocole dans plusieurs interviews clés, il faudrait établir des résumés des interviews dans un tableur (chaque ligne serait consacrée à un seul répondant et chaque colonne serait consacrée à une seule question du protocole d'interview). Cela permettrait à un analyste d'étudier plus facilement toutes les réponses à une question.

Parfois, comme dans le cas du PROFOR en Ouganda (annexe I), les outils produisent les scores des indicateurs. Ici les tableurs constituent un moyen pratique d'enregistrer et d'organiser ces scores. Si l'évaluation a attribué plusieurs fois des scores aux indicateurs - par région comme dans l'évaluation de la Banque Mondiale en Russie (Kuzmichev et al. 2012), par exemple - un tableur permettra de mieux les comparer.

Les évaluations peuvent trouver des applications spécifiquement conçues pour la saisie et l'analyse des données qualitatives. Babbie (2010), pp.406-13, en énumère plusieurs et propose une initiation à l'utilisation de NVivo 8 (autrefois NUD*IST).

ENCADRÉ 42 : ASSURER LA QUALITÉ DE LA SAISIE DES DONNÉES

La saisie des données peut introduire des erreurs. Le gestionnaire de données devrait appliquer une méthode d'assurance qualité pour identifier les erreurs de transcription, même si la méthode consiste tout simplement à relire les entrées.

Une erreur courante est d'oublier complètement de saisir une interview ou une réponse d'enquête. Vérifiez attentivement le nombre d'éléments à saisir et comparez-le au nombre d'éléments réellement saisis. Attribuez un numéro d'identification à chaque enquête ou interview pour pouvoir vérifier plus facilement si un élément a été saisi deux fois ou s'il n'a pas été saisi du tout.

ENCADRÉ 43 : RECHERCHE DE LOGICIELS

Cette section donne un aperçu de quelques logiciels de gestion des données quantitatives et qualitatives seulement.

Les recherches en ligne pour « logiciel d'analyse des données qualitatives » ou pour « ensembles de statistiques » fournissent des liens vers de nombreux logiciels: quelques-uns sont gratuits et open source ; quelques-uns sont à utiliser en ligne. Le site <http://solutionscenter.nethope.org/> décrit des produits TIC destinés aux oeuvres humanitaires internationales, dont des produits pour les bases de données, l'analyse, le suivi et l'évaluation.

Prenez le temps d'examiner les solutions disponibles et demandez, si possible, des conseils sur la solution la plus pratique. Iarossi (2006, pp. 191–95) donne des conseils sur le choix et l'utilisation de logiciels pour la collecte de données dans le cadre des activités d'enquête.

Pour les données quantitatives, les évaluations peuvent également se servir de logiciels spécialement conçus pour faciliter la saisie et l'analyse des données. Ainsi, l'étude NAFORMA (Annexe I) a utilisé Open Foris, un ensemble de logiciels développés par la FAO grâce au Programme forestier FAO-Finlande. La FAO a conçu ces logiciels pour apporter un soutien spécifique aux évaluations sur la biophysique, la socioéconomie et la gouvernance des forêts. Open Foris Collect est un logiciel de saisie et de gestion des données qui permet également d'assurer la qualité des données et de les nettoyer (chap. 4, étape 3). Open Foris Calc (en fonction depuis février 2014)

permet d'effectuer des calculs pour traiter les données quantitatives courantes. Pour en savoir plus, consultez la page Open Foris sur <http://www.fao.org/forestry/fma/openforis/en/>.

Il existe de nombreux logiciels libres ou propriétaires destinés à la saisie et à l'analyse statistique des données. L'encadré 43 fournit des conseils sur la manière de les trouver en surfant le Web. Bryman (2012), chapitre 16, introduit de manière exhaustive un des logiciels d'analyse prédictive les plus utilisés : le Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) actuellement commercialisé par IBM.

ENCADRÉ 44 : ARCHIVAGE

Le gestionnaire des données devra choisir un format et un lieu stable où archiver les informations électroniques de manière qu'elles soient disponibles pour les autres chercheurs, les critiques, et les autres personnes qui effectueront des évaluations similaires dans le futur. Si les données doivent rester accessibles pendant de nombreuses années, il est conseillé de choisir un format largement utilisé. Le format d'un programme spécialisé risque de devenir obsolète par rapport au format d'un logiciel de traitement de texte, d'une feuille de calcul ou d'une base de données plus populaire; plusieurs logiciels spécialisés, toutefois, permettent d'exporter les données dans des formats courants en vue de leur archivage ou mise en commun.

Lorsque le volume des données est important, le gestionnaire devrait utiliser un logiciel de compression pour réduire la taille du fichier d'archive. Encore une fois, il est plus sûr d'utiliser une méthode largement employée.

Pour assurer la stabilité des fichiers, une institution sera probablement plus adaptée à conserver des archives de données plutôt qu'un individu. De nos jours, il est conseillé de conserver plusieurs copies dans différents endroits. Les organisations internationales de développement, les ONG, les organismes gouvernementaux, les bibliothèques des universités, ainsi que les centres de stockage en ligne (« Cloud »), sont des solutions possibles pour conserver les données qui permettront, en outre, à différents groupes d'y accéder. Lorsque des éléments de données sont sensibles ou confidentiels, le gestionnaire devra établir des règles d'accès et trouver des sites de stockage disposés à les appliquer.

Simplifier les données

Lorsque l'ensemble des données est complexe, vous devrez en saisir le sens dans une forme plus simple. Ce que cela signifie dépend des types de données, des méthodes adoptées, et des outils utilisés. Il est possible de résumer les résultats avec certains outils en quelques mots. Dans le cas d'interviews peu structurées des parties prenantes clés, par exemple, vous pouvez décrire en quelques paragraphes quels sont les points importants de l'interview ou les réponses aux questions clés. Certains outils, comme les enquêtes et les technologies utilisant l'analyse du contenu, génèrent des produits qui devront être traités sur le plan quantitatif. D'autres outils, comme l'attribution de scores à des indicateurs par des experts, génèrent des produits qui incluent déjà une analyse. Selon la manière dont ces produits sont structurés, ils seront adaptés à une comparaison quantitative (voir, par exemple, l'évaluation de la Banque Mondiale en Russie, Kuzmichev et al. 2012) ou un traitement qualitatif.

Traitement qualitatif. Les évaluations utilisent différentes méthodes pour rendre les données qualitatives plus faciles à saisir et à résumer. Une solution est d'ajouter des mots clés en marge de données qualitatives (par ex. transcriptions d'interviews). L'utilisation de mots clés est une forme de codification, une notion introduite dans le chapitre 4 pour se référer à la saisie des réponses aux enquêtes. Si vous utilisez des indicateurs, les mots clés peuvent correspondre aux indicateurs ou aux composantes que ces indicateurs reflètent. L'utilisation de mots clés permet de trouver les passages importants plus facilement.

Vous pouvez également ajouter des commentaires en marge des transcriptions. Il peut s'agir de simples résumés du contenu, de références à des contenus similaires ou opposés, ou d'un début d'analyse plus exhaustive des données.

Traitement quantitatif. Le traitement statistique intégral des données quantitatives est un sujet qui dépasse la portée de ce manuel. Les bibliothèques

ENCADRÉ 45 : CODIFICATION DES DONNÉES ÉCRITES

Contrairement à la codification des enquêtes, où vous fixez les codes lorsque vous rédigez les questions, ici vous pouvez fixer ou revoir les codes des transcriptions d'interviews et d'autres matériaux écrits après avoir collecté le matériel. Pour ce type de codification Bryman (2012), pp.576-77, donne les conseils suivants :

- Codifiez aussitôt que vos données ont été recueillies.
- Lisez l'ensemble des documents intégralement sans vous arrêtez pour prendre des notes.
- Relisez les documents en indexant, cette fois, les remarques et observations importantes. Elles constitueront la base de votre codification.
- Contrôlez les entrées de votre index et organisez-les en les reliant à votre cadre descriptif ou à vos composantes et indicateurs. Assignez un code normalisé à chaque groupe d'entrées.
- N'oubliez pas que vous pouvez assigner un passage à plusieurs groupes.
- Ne vous inquiétez pas de ne pas disposer, au début, d'assez de codes potentiels ; à mesure que vous classez, par contre, essayez de constituer des groupes pour mettre en évidence les liens entre les données connexes. Vous serez peut-être en mesure de réduire le nombre de codes sans compromettre votre compréhension des documents.
- N'oubliez pas que la codification n'est que la première étape du processus et que vous devrez encore analyser les données codifiées.

et Internet proposent de nombreux manuels sur les statistiques. La plupart des logiciels de saisie et d'analyse des données dont il est question ci-dessus ont la capacité prédéfinie d'effectuer des analyses statistiques.

Aucune méthode statistique n'est appropriée pour toutes les situations. N'utilisez que les méthodes statistiques que vous comprenez. Faites attention à ne pas utiliser les statistiques pour donner à vos conclusions une fausse apparence de validité.

Ce guide expliquera brièvement comment établir une moyenne (encadré 46), la solution de base pour récapituler les données proposées dans les évaluations actuelles. La principale leçon à tirer est qu'il existe trois types de calculs de moyenne et qu'ils peuvent donner des résultats différents. La valeur moyenne est généralement la plus connue mais les évaluations rendent également compte des valeurs médianes et, moins souvent, des valeurs modales.

Les moyennes peuvent aussi être pondérées. Dans ce cas, les composantes étant mises en

moyenne peuvent être pondérées, puis additionnées, et enfin divisées par la somme des poids pour calculer la moyenne pondérée. Si la somme des poids équivaut à 100 – par ex. les poids sont un ensemble de pourcentages qui totalise 100 – alors l'étape finale de la procédure n'est pas nécessaire.

Par exemple, une évaluation de la gouvernance menée au Paraguay a assigné des poids à ses indicateurs (PNUD 2009, pp.86-89). Les trois indicateurs les plus importants, concernant la prestation des services, avaient un poids de sept pour cent. Les 17 indicateurs moins importants avaient un poids de deux pour cent. Les 11 indicateurs restants avaient des poids compris entre deux et sept. Le total des poids équivalait à 100 pour cent.

Outre assigner des poids aux indicateurs, une évaluation peut également assigner des poids aux provinces ou aux régions si les données sont recueillies dans les régions, ou à des organismes si des données séparées sont recueillies pour évaluer le rendement de chaque organisme. Si la collecte de données est stratifiée (voir chap.

3), chaque strate peut avoir un poids dans la détermination du score de l'ensemble.

Si vous décidez d'utiliser la pondération, il faudra définir les poids avant de recueillir les données ou permettre aux parties prenantes et aux experts de les définir dans le cadre du processus de collecte. En définissant les poids tardivement, lorsque vous connaissez les scores initiaux des éléments à pondérer, vous exposez les résultats au risque de biais. Si vous envisagez de calculer un score composé de plusieurs indicateurs ou de plusieurs provinces, vous choisissez de ne pas utiliser de pondération particulière et décidez ainsi, tacitement, que tous les scores ont le même poids.

Autrement dit, vous ne pouvez pas éviter de faire des choix en décidant de ne pas vous servir de la pondération. Vous pouvez, par contre, décider de

faire ce choix au début de la procédure, lorsque vous concevez l'outil de collecte de données.

Visualisation des résultats

Une représentation graphique des données peut aider les personnes à les assimiler plus facilement. De nombreux tableurs permettent de transformer rapidement les données quantitatives en graphiques et schémas. Pour d'autres idées sur la présentation des données quantitatives, consultez Gapminder (<http://www.gapminder.org/>), Tufte (2001), et d'autres ressources indiquées dans l'annexe I.

Les données qualitatives peuvent parfois être fournies sous forme quantitative et présentées dans des diagrammes. Dans une évaluation de la gouvernance forestière récemment effectuée en Russie, les analystes ont trouvé un pourcentage représentant la différence entre la

ENCADRÉ 46 : TROIS FAÇONS D'ÉTABLIR UNE MOYENNE – VALEURS MOYENNES, VALEURS MÉDIANES ET VALEURS MODALES

Les trois façons les plus répandues d'agréger des données sont la valeur moyenne, la valeur médiane et la valeur modale.

Mettons que vous ayez mené une enquête sur les revenus des habitants d'un village. Vous avez découvert que 10 ménages génèrent 1 000 USD/an, 10 ménages génèrent 2 000 USD/an, 15 ménages génèrent 3 000 USD/an, et deux ménages génèrent 50 000 USD/an.

Le revenu moyen correspond à la somme de tous les revenus divisée par le nombre de ménages. Dans ce cas, le revenu moyen correspond à 4 730 USD par an.

Le revenu médian est le niveau qui se trouve au milieu, avec la moitié des ménages ayant des revenus supérieurs ou égaux à ce niveau et la moitié des ménages ayant des revenus inférieurs ou égaux. Ici, le revenu médian correspond à 2 000 USD par an.

Le revenu modal est le niveau de revenu plus répandu, c'est-à-dire 3 000 USD par an.

Dans ce cas, ne rendre compte que du revenu moyen pourrait donner l'impression que les villageois ont une meilleure situation que celle qu'ils ont réellement. Pourtant, seulement deux ménages ont un revenu supérieur ou égal à la moyenne. D'autre part, ne rendre compte que du revenu médian ou du revenu modal cacherait le fait que certains ménages du village ont un revenu élevé. Rendre compte aussi bien du revenu moyen que du revenu médian – le revenu moyen est de 4 730 USD mais plus de la moitié des ménages du village ne gagne que 2 000 USD ou moins par an – donne une image plus complète de la situation.

gouvernance forestière « idéale » et les scores de leur ensemble d'indicateurs en Russie. Ils ont présenté cela sous forme d'un diagramme en camembert semblable à celui de l'illustration 3.

Les évaluations ont utilisé des couleurs (rouge = mauvais, jaune = moyen, vert = bon) ou le grisé pour transmettre l'idée de grands groupes de scores des indicateurs. L'illustration 4 présente un schéma grisé. Consultez les annexes sur l'EPG d'Indonésie (Situmorang et al. 2013) pour voir comment les couleurs peuvent traduire des scores dans de grands tableaux.

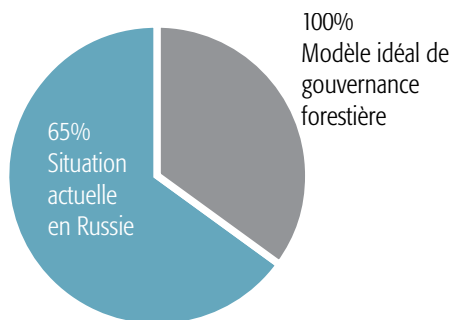
L'illustration 5 a été tirée d'un rapport sur l'évaluation de la gouvernance au Libéria. Elle montre la valeur des scores des indicateurs par des couleurs et la taille des barres. Les barres rouges et allongées correspondent aux scores faibles. Les barres courtes et vertes correspondent aux scores élevés. Les éléments sans barres correspondent aux meilleurs scores. Cette méthode permet au lecteur de voir rapidement la différence entre le score réel, représenté par la barre colorée, et le score idéal qui n'a pas de barre du tout.

Les graphiques en toile d'araignée peuvent également montrer la différence entre la situation réelle (tracé interne) et la situation idéale (tracé externe). L'illustration 6 est un graphique en toile d'araignée qui montre la partie de notation des indicateurs dans le cas PROFOR en Ouganda (annexe I). L'évaluation a utilisé une fonction statistique du tableur pour créer ce graphique.

Les techniques comme les nuages de mots-clés peuvent transmettre le sens général des questions importantes examinées dans un rapport ou dans un atelier. Le placement côte à côte de nuages de mots-clés générés par les produits de différents groupes de discussion ou d'ateliers montrera les différences entre les préoccupations évoquées et l'importance qui leur a été attribuée (voir illustration 7 pour un exemple).

Si le public que vous ciblez possède une instruction limitée, vous pouvez présenter les résultats par des symboles plutôt que par des chiffres ou des mots.

ILLUSTRATION 3 : GRAPHIQUE INDIQUANT LA DIFFÉRENCE ENTRE SCORE IDÉAL ET SCORE RÉEL DES INDICATEURS DE LA GOUVERNANCE FORESTIÈRE EN RUSSIE



Source: Kuzmichev et al. 2012, p.85.

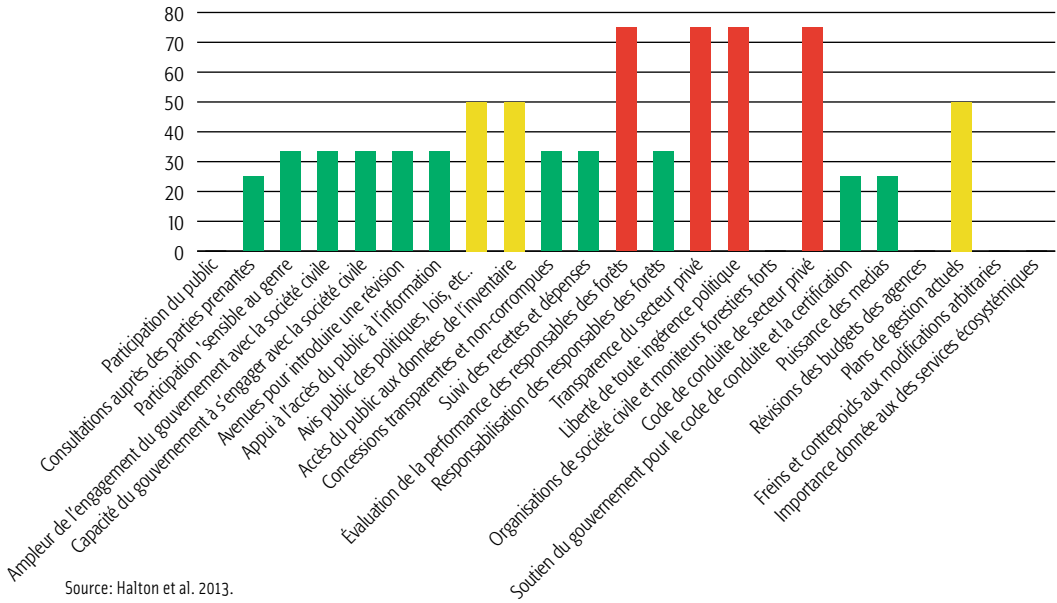
ILLUSTRATION 4 : EXEMPLE DE TABLEAU UTILISANT LE GRISÉ POUR MONTRER LA QUALITÉ RELATIVE DES SCORES

Les scores des indicateurs sur une échelle de zéro à quatre. Inférieur à 2 = **faible**, entre 2 et 3 = **moyen**, 3 ou plus = **bon**.

Score du gouvernement pour	Province A	Province B	Province C	Province D
Planification forestière	3,6	2,5	1,8	2,6
Capacité de l'organisme	2,9	1,9	1,7	2,8
Adéquation des budgets	2,2	1,0	1,0	3,0
Efficacité dans la résolution des différends	2,6	1,0	1,0	1,1
Travail parlementaire en matière de forêts	2,0	1,6	1,4	2,0
Moyenne	2,66	1,6	1,38	2,3

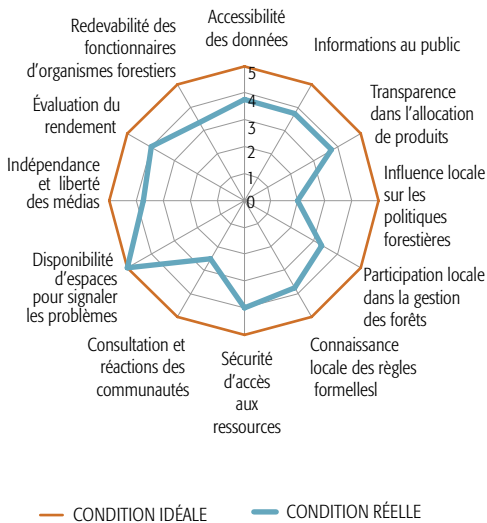
Vous pouvez établir des icônes pour différents attributs : une pièce de monnaie peut représenter les budgets, des mains qui se serrent représentent la gestion des conflits, une personne qui parle représente la participation du public, et ainsi de suite. Tout cela peut être présenté par des couleurs, des chiffres ou des tailles différentes pour en indiquer l'importance.

ILLUSTRATION 5 : UTILISER LES COULEURS DANS UN GRAPHIQUE À BARRES POUR MONTRER LES SCORES DES INDICATEURS AU LIBÉRIA



Source: Halton et al. 2013.

ILLUSTRATION 6 : GRAPHIQUE EN TOILE D'ARAIGNÉE MONTRANT LES SCORES ATTRIBUÉS AUX INDICATEURS EN OUGANDA



Source: Kishor et Rosenbaum 2012.

ILLUSTRATION 7 : UTILISATION DES NUAGES DE MOTS-CLÉS POUR COMPARER LES PRÉOCCUPATIONS SOULEVÉES PAR LES FONCTIONNAIRES DU GOUVERNEMENT (HAUT) ET LES FONCTIONNAIRES DES ONG (BAS).



Source: Généré par les auteurs en utilisant Wordle.net

Étape 2 : Effectuer l'analyse

Une évaluation doit concentrer le volume de données en quelque chose qui ait un sens dans le contexte local. Vous avez calculé la réponse moyenne à vos questions d'enquête ou les scores moyens que les parties prenantes ont attribués à vos indicateurs, mais que veut dire tout cela pour le secteur forestier du pays ?

Vous pouvez appliquer des cadres d'analyse pour transformer vos données en des informations plus faciles à comprendre. Voici quelques suggestions (tirées en partie de Babbie (2010), pp. 394–95, qui cite Lofland et al.) :

- **Attribuez un score à vos indicateurs.** Si votre outil n'a pas directement produit de scores, utilisez les données pour en attribuer un. Mentionnez le score idéal pour chaque indicateur et comparez le score réel à ce score idéal.
- **Utilisez vos données pour appliquer une théorie ou définir un cadre politique, social ou économique.** Utilisez, par exemple, ce que vous avez appris durant les interviews avec les parties prenantes clés pour évaluer certains principes du cadre PROFOR-FAO (PROFOR & FAO 2011), comme la transparence ou la redevabilité. Évaluez où se situe la situation réelle par rapport à la situation actuelle, ou par rapport à la situation possible dans la pratique (sorte d'analyse des lacunes).
- **Établissez une histoire.** Utilisez les données pour montrer les changements et les tendances de la gouvernance dans le temps. Cela peut être utile lorsque vous disposez d'informations recueillies par des évaluations précédentes.
- **Signalez les fréquences.** Présentez des éléments de preuve sur la fréquence de problèmes comme le commerce illégal ou l'inaccessibilité aux forêts.
- **Signalez l'ampleur.** Présentez des éléments de preuve sur l'ampleur ou l'importance des problèmes.
- **Montrez les structures et les liens.** Utilisez les données pour expliquer les différents types de problèmes existant en matière de gouvernance et comment ils s'influencent entre eux. Vous pouvez, par exemple, indiquer comment l'absence de coordination entre ministères peut expliquer le mauvais contrôle douanier ou l'absence de poursuites contre les délits forestiers.
- **Montrez le processus.** Déterminez les tendances des problèmes et de quelle manière un problème pourrait en engendrer un autre. Expliquez, par exemple, de quelle manière l'absence de contrôle en matière de corruption peut pousser les populations rurales à accéder illégalement aux ressources au lieu de demander une autorisation officielle, ce qui conduit à une absence de contrôle gouvernemental sur les ressources.
- **Montrez les liens de cause à effet.** Identifiez les conditions qui peuvent contribuer à une mauvaise gouvernance. Utilisez les données pour renforcer l'argument que ces conditions sont réellement la cause des problèmes indiqués. Montrez, par exemple, de quelle manière les petits budgets limitent les capacités qu'a un organisme à faire participer les parties prenantes.
- **Montrez les résultats.** Utilisez les données pour déterminer quels résultats produit une mauvaise gouvernance. Comparez, par exemple, les scores de la gouvernance régionale avec les taux officiels de déforestation.
- **Faites des comparaisons.** Si vous avez utilisé la stratification (chap. 2 et 3), faire une comparaison des strates peut fournir des informations importantes. Vous serez peut-être en mesure de comparer des régions dans votre pays ou des organismes au sein de votre gouvernement.
- **Notez tout ce qui est inhabituel.** Des tendances ou des valeurs de données inhabituelles peuvent mener à une nouvelle compréhension. Si une enquête sur les prix du marché montre que les prix du charbon dans une ville sont bien plus élevés que dans les autres villes, cela appelle à la discussion sur de possibles raisons liées à la gouvernance. Si une seule région ne présente pas de procédures judiciaires

pour des infractions forestières au cours de la dernière année, cela doit interpellé. La raison pourrait être l'absence de forêts dans la région mais aussi un défaut d'exécution.

- **Utilisez des anecdotes.** Les anecdotes remplissent deux fonctions dans l'analyse. La première est d'illustrer les points établis par une analyse plus corsée. Les histoires ont tout simplement un poids rhétorique plus élevé que les chiffres. (Utilisez les anecdotes de manière responsable et ne vous en servez pas comme rhétorique pour semer le doute sur des conclusions valides.) Si les données collectées indiquent, par exemple, qu'il existe une bonne coordination entre l'administration des forêts et les autres secteurs, un exemple illustrant de quelle manière l'organisme forestier et le ministère des communications ont travaillé ensemble pour construire une tour radio viendrait renforcer ce point dans l'esprit des lecteurs. Si les données montrent que la coordination

est mauvaise, une anecdote sur le gaspillage ou sur les désaccords dans le travail rendra ce résultat plus marquant.

La deuxième fonction des anecdotes est de traiter d'événements importants mais rares. Si une guerre dans un pays voisin a provoqué un afflux de réfugiés dans les forêts domaniales, vous manquez peut être de moyens pour saisir l'étendue du problème sur le plan statistique. Votre meilleure solution sera peut être d'en parler de façon anecdotique, en racontant des histoires tirées des dépêches d'actualité ou provenant directement des parties prenantes affectées. De même, si une catastrophe (feu, vent, inondation, insectes ou maladie) annule la capacité de l'administration des forêts de réagir, vos outils d'information ne seront peut être pas adaptés pour distinguer les détails du problème. La meilleure façon d'ajouter des détails est probablement d'utiliser des anecdotes.

Étape 3 : Formuler des recommandations

Les évaluations ne commencent pas toutes avec l'objectif de formuler des recommandations de réforme; ces recommandations, par contre, peuvent constituer la première étape pour traduire les conclusions en actes (processus expliqué dans le chapitre 6).

La formulation de recommandations est probablement la partie la plus subjective et controversée de la phase analytique d'une évaluation. Les recommandations défendent souvent un point de vue particulier et peuvent avoir des implications politiques

Si l'évaluation a été conçue comme un instrument de réforme ou de plaidoyer, et que les organisateurs ont été transparents quand à leur point de vue depuis le début, les controverses ne seront pas vraiment un problème. Si l'évaluation est organisée par une ONG, les

recommandations seront probablement cohérentes avec son engagement. Si l'évaluation est organisée par le gouvernement, les recommandations seront cohérentes avec ses législations permanentes ou ses philosophies politiques.

Si l'évaluation est conçue comme un procédé neutre, les recommandations devraient être plus circonspectes pour ne pas être taxées de vouloir faire avancer un agenda politique. Une solution est de demander à des experts indépendants et respectés de formuler les recommandations. Une autre solution est de confier cette tâche à un comité représentant différents intérêts et de leur demander de parvenir à un consensus.

Les deux types courants de recommandations sont : l'identification des priorités, et la proposition de mesures à prendre.

Priorités

Les priorités correspondent aux domaines de gouvernance les plus urgents à améliorer. L'identification des priorités permet de présenter les résultats de l'évaluation sous une forme résumée. La meilleure façon de mettre en évidence les résultats pour les décideurs est de dresser une liste des « 10 actions à mettre en œuvre en priorité ».

L'équipe d'évaluation peut identifier les priorités en se fondant sur ses propres connaissances ou elle peut consulter les parties prenantes pour leur demander de classer par ordre de priorité les problèmes relevés en analysant les données de l'évaluation. Il est relativement facile d'établir des priorités dans le cadre d'un atelier court ou à travers un sondage. L'outil PROFOR (Kishor & Rosenbaum 2012), par exemple, permet aux parties prenantes de sélectionner un petit ensemble d'indicateurs à haute priorité pouvant être utilisés pour suivre l'avancement des réformes.

Certains éléments seront prioritaires parce qu'ils jettent les bases pour d'autres améliorations. Ainsi, si un pays présente des politiques forestières faibles, elles devraient être réformées avant de réformer les lois et les institutions appliquant ces politiques. Une mauvaise collecte des recettes, qui prive de moyens le budget de l'organisme forestier, peut être la cause de nombreux problèmes de gouvernance et il faudrait donc y remédier au plus vite.

Certains éléments pourraient être prioritaires parce qu'ils concernent des valeurs culturelles ou des engagements politiques fermement défendus. L'absence de mesures assurant aux populations autochtones leur accès traditionnel aux forêts, par exemple, pourrait être plus important pour le gouvernement que le fait de ne pas assurer des placettes d'échantillonnage permanentes pour les inventaires forestiers.

Mesures

Pour identifier de bonnes recommandations, vous devrez tenir compte des critères SMART introduits dans le chapitre 1. De bonnes recommandations devraient être :

- **Spécifiques.** Elles devraient indiquer des modifications concrètes. Les priorités peuvent être générales, mais les mesures à prendre doivent être spécifiques.
- **Mesurables.** Les personnes doivent être capables de suivre et de vérifier la mise en œuvre.
- **Atteignables.** Elles devraient s'adapter aux capacités et aux ressources disponibles des personnes qui les mettront en œuvre.
- **Réalistes.** Elles devraient s'adapter au contexte, dont également les politiques du pays.
- **Temporelles.** Elles devraient suivre un calendrier de mise en œuvre.

Aspects du processus

Contrôle et validation de l'analyse

Vous devriez faire contrôler ou valider deux aspects de votre travail d'analyse. Le premier aspect concerne le choix des méthodes de traitement et de présentation des données. Le deuxième aspect concerne votre analyse provisoire et vos recommandations.

Valider les méthodes de traitement des données. Les choix que vous ferez concernant les méthodes de traitement des données seront techniques mais ils pourraient avoir des implications politiques. Vous pouvez, par exemple, attribuer des couleurs à vos résultats en fonction du poids que vous attribuez aux composantes des moyennes et même en fonction des graphiques et des diagrammes que vous utiliserez. Vous devriez donc faire valider vos méthodes, surtout si vous les avez conçues vous-même et qu'elles ne font pas partie d'une technique standard.

Dans le cas des évaluations, ces méthodes sont généralement validées par des pairs techniques (en sollicitant les collègues de votre organisation, en priant un expert universitaire de les examiner, ou en consultant le comité technique d'évaluation s'il y en a un).

Puisque ces choix pourraient avoir des implications de politique générale, vous devriez donner aux parties prenantes la possibilité de faire leurs observations.

Si les parties prenantes sont intéressées et qu'elles disposent des ressources nécessaires, elles pourront demander à des experts externes d'examiner les méthodes pour s'assurer que l'évaluation les traite équitablement.

Si vous décidez de ne pas faire contrôler vos méthodes dans le cadre d'une procédure distincte, les parties prenantes auront tout de même la possibilité de se prononcer sur ces méthodes plus tard dans le processus (lorsqu'elles verront les résultats, les recommandations ou les conclusions). Par contre, il sera plus difficile de faire des changements en fonction de leurs observations et vous devrez peut-être traiter à nouveau vos données – à un certain coût.

Faire contrôler l'analyse et les recommandations. Comme expliqué dans les chapitres précédents, la participation des parties prenantes est essentielle pour garantir la qualité de l'évaluation

ENCADRÉ 47 : CONTRÔLE ET VALIDATION

Les termes **contrôler** et **valider** se ressemblent. Contrôler signifie soumettre à un examen attentif et critique. Valider signifie confirmer en établissant la vérité, l'exactitude et l'acceptabilité d'un fait, d'une valeur.

Dans le travail d'évaluation, le *contrôle* se réfère généralement au fait de faire examiner minutieusement votre travail à l'extérieur. Les critiques formulées pendant le contrôle peuvent être objectives mais elles traitent souvent des notions importantes et des opinions. La *validation* se réfère généralement à l'examen des travaux portant sur des points objectifs : la méthode de collecte est-elle sûre? Les données recueillies sont-elles exactes? Les résultats découlent-ils des données? Les termes sont utilisés de manière assez libre, toutefois, et ils n'est pas rares qu'ils se recouvrent.

et assurer le soutien ou l'acceptation des résultats. Il est donc conseillé de faire contrôler votre analyse et vos recommandations. Comme pour d'autres types de contrôles, vous disposez de plusieurs solutions concernant le moment et la manière de le faire.

Quand faut-il effectuer le contrôle. Certaines évaluations le font au fur et à mesure. Cette solution convient aux évaluations qui utilisent les parties prenantes pour élaborer les données. C'est le cas de l'outil PROFOR en Ouganda (annexe I), qui a élaboré ses principales conclusions lors d'un atelier de parties prenantes. Ces conclusions ont ensuite été partagées avec d'autres parties prenantes dans une série d'interviews. Cette activité était en partie une triangulation (obtenir des informations sur les mêmes questions par une seconde source) et en partie un contrôle (obtenir la réaction de la seconde source face aux conclusions de l'atelier). Si vous voulez effectuer une triangulation et un contrôle, vous devriez recueillir les opinions de la seconde source avant de lui soumettre les opinions de la première source. Autrement, vous risquez d'influencer les opinions de la seconde source ce qui pourrait compromettre l'indépendance de la triangulation.

Certaines évaluations font faire le contrôle lorsque la collecte de données et la première

analyse sont finalisées mais avant de rédiger le rapport. Par exemple, l'évaluation Indufor au Kenya (Indufor 2011) a d'abord obtenu ses résultats par analyse des données secondaires et interviewes d'experts, puis les fait contrôler lors d'un atelier de parties prenantes.

Certaines évaluations n'effectuent le contrôle de l'analyse et de l'interprétation de données qu'au moment de la validation du rapport provisoire (chap. 6).

Comment effectuer le contrôle. Les exemples cités précédemment proposent quelques méthodes communes de faire un contrôle. Certaines évaluations partagent leurs résultats par écrit et sollicitent des retours écrits. D'autres évaluations font des présentations orales lors d'ateliers et acceptent les commentaires oraux. Enfin, certaines évaluations font des contrôles restrictifs en utilisant, par exemple, un échantillon représentatif de parties prenantes, un groupe consultatif, ou un groupe de professionnels. Dans ce cas, il faudra veiller à ne pas introduire de préjugés ou de favoritismes en sélectionnant les examinateurs. D'autres évaluations, enfin, font des contrôles très larges de leurs conclusions, le plus souvent à travers des publications ou une invitation à faire des commentaires oraux ou écrits.



SECTION III :

UTILISER VOTRE ÉVALUATION

APERÇU

La section III explique comment assurer une diffusion active des résultats de votre évaluation, et comment capitaliser de manière continue tout au long du processus. Cette section se base sur les chapitres précédents pour vous aider à exploiter votre connaissance des objectifs, du public cible, et des résultats afin de développer et mettre en œuvre une stratégie de diffusion (chapitre 6). Elle fournit aussi des indications sur la manière d'apprendre continuellement du processus d'évaluation pour en améliorer la qualité et en tirer des leçons pour les évaluations à venir (chapitre 7).

- *Le chapitre 6, Application des résultats*, explique comment s'assurer que vos résultats arrivent entre les mains de ceux qui peuvent s'en servir pour améliorer la gouvernance. Généralement, il s'agit de rédiger un rapport, mais vous pourriez également recourir à une stratégie complète de diffusion – ce qui impliquerait de transmettre les résultats à des publics différents sous des formes différentes. Vous pourriez également commencer à préparer le terrain pour la prochaine évaluation, même si sa date n'est pas encore connue. Cela suppose de trouver les moyens d'institutionnaliser le processus d'évaluation.
- *Le chapitre 7, Apprentissage et amélioration*, explique comment tirer des leçons de votre évaluation pour améliorer la prochaine.

Un bref post-scriptum sur la manière d'améliorer l'évaluation de la gouvernance forestière suit le chapitre 7.

6

APPLICATION DES RÉSULTATS

Pour que les résultats de votre évaluation aient des effets, vous devrez les communiquer aux décideurs, aux parties prenantes et à d'autres intervenants. Parfois, la rédaction d'un rapport technique n'est pour toujours suffisante. Vous devrez écrire des rapports que votre public cible pourra utiliser, et vous devrez les aider à les trouver et à les utiliser. Enfin, vous devrez penser à la manière de capitaliser sur le travail réalisé en jetant les bases de la prochaine évaluation.

ÉTAPE 1

CHOISIR UNE STRATÉGIE DE DIFFUSION

Planifiez quand diffuser les résultats et comment établir des rapports ou d'autres produits puis les distribuer.

ÉTAPE 2

METTRE VOTRE STRATÉGIE EN OEUVRE

Établissez votre rapport et/ou autres produits, vérifiez-les, publiez-les et faites-les connaître. Répandez l'information.

ÉTAPE 3

INSTITUCIONALICE EVALUACIONES ADICIONALES

Certaines évaluations sont conçues comme des initiatives bien définies ; d'autres sont conçues pour amorcer des évaluations continues ou périodiques. Si c'est le cas de, vous devriez chercher à ancrer ce processus en identifiant une base de soutiens. Le fait d'avoir une institution qui se charge de mener les évaluations favorisera la préservation des archives de l'évaluation présente et la réalisation des évaluations futures.

ASPECTS DU PROCESSUS: FACILITER L'EXPLOITATION DE VOS RÉSULTATS

Renforcez les capacités des décideurs et des autres parties prenantes pour leur permettre de comprendre vos résultats et de les appliquer aux problèmes du secteur forestier.

Après avoir complété votre analyse, vous souhaitez transmettre les résultats à d'autres pour en optimiser l'impact. Vous devriez donc revoir encore une fois les objectifs et la planification effectués dans le chapitre 2 pour déterminer ce que vous voulez obtenir à travers les résultats et qui est votre public cible. Ainsi, si votre objectif est d'encourager des réformes sur la base des résultats, vous devriez penser à la manière de semer les germes du changement.

Bien qu'il existe plusieurs moyens de rendre compte des résultats, la plupart des évaluations rédigent d'abord un résumé des conclusions. Elles font ensuite contrôler leur rapport en interne ou par des parties prenantes extérieures.

D'autres moyens de communiquer vos résultats sont envisageables, comme l'établissement de résumés spécifiques ciblant des utilisateurs particuliers, ou l'établissement de versions électroniques et audiovisuelles. Lorsque le rapport a été publié, l'équipe d'évaluation pourra également tenir des réunions d'information pour les fonctionnaires principaux, les parties prenantes, et la presse, ou même organiser des ateliers pour examiner et présenter les conclusions en étudiant également la marche à suivre.

Après avoir publié votre rapport, vous devriez réfléchir aux moyens d'en amplifier les effets. Vous pourriez, par exemple, aider les parties prenantes à mieux s'en servir en institutionnalisant le processus d'évaluation pour faire en sorte que les évaluations à venir exploitent votre travail.

ENCADRÉ 48 : PENSER AU-DELÀ DU RAPPORT

Des évaluations commettent parfois l'erreur de considérer le rapport comme la fin du processus. Cela est particulièrement fréquente lorsque l'évaluation est menée par un consultant dont le livrable final est justement le rapport. En fait, la diffusion et la communication des conclusions devraient, dès le début, être intégrées dans le plan d'activités (chapitre 2).

Étape 1 : Choisir une stratégie de diffusion Paso 1: Decida su estrategia de difusión

Lorsque vous avez rédigé le plan d'activités et le budget pour votre évaluation (chap. 2), bien avant d'avoir des résultats, vous avez commencé à réfléchir à leur diffusion. À mesure que vous complétez votre analyse, vous devriez revoir votre plan initial et peaufiner votre stratégie de diffusion. Quelles méthodes utiliserez-vous pour rendre compte de vos résultats? Comment les ferez-vous parvenir à votre public cible?

En fait, la stratégie de diffusion n'est fournie à votre équipe qu'à titre d'orientation interne. Elle ne doit donc pas être trop longue ou détaillée.

En concevant ou revoyant votre stratégie, vous devriez commencer par réitérer les objectifs de votre évaluation, qui devraient être clairs dès la phase de planification initiale. Ces objectifs spécifieront le public cible de votre travail. Vous pouvez ensuite décider si ce groupe est encore le plus pertinent eu égard des résultats, ou si d'autres groupes cibles doivent être ajoutés.

Le public cible est formé par les personnes qui liront l'évaluation et seront influencées par ses résultats. Si vous avez effectué une analyse politique économique dans le cadre de votre

planification en amont, les résultats de cette analyse pourraient vous aider à identifier votre public cible.

Vous pouvez cibler plusieurs groupes – depuis les politiques de haut niveau aux acteurs du monde rural – avec différents niveaux de développement. Votre public pourra varier même au sein de groupes particuliers. Par exemple, les fonctionnaires principaux du département des forêts auront des capacités techniques différentes et utiliseront un langage technique différent par rapport aux fonctionnaires visés dans des organismes apparentés s'occupant de législation, de finances ou d'échanges commerciaux.

Demandez-vous ensuite s'il existe des restrictions ou des exigences concernant la manière dont vous diffusez vos résultats. Les restrictions auxquelles vous pourriez être confronté proviennent généralement de trois sources :

- **Lignes directrices.** Par exemple, une évaluation réalisée pour remplir une exigence concernant la REDD devra produire un rapport qui respecte cette directive. Une évaluation financée par un donateur externe devra probablement

ENCADRÉ 49 : RECONSIDÉRER ET REVISER

Même si votre plan d'activités initial inclut déjà une stratégie de diffusion détaillée, vous devriez la réviser avant de commencer à produire des résultats. Le contexte du secteur peut avoir changé depuis que vous avez commencé. Ainsi, un changement de leadership, un scandale, ou une catastrophe naturelle peuvent avoir poussé le gouvernement à s'intéresser à des types spécifiques de réformes. Et cela pourrait conférer un poids nouveau à votre rapport ou à votre plan de communication. Vous aurez peut-être découvert de nouvelles choses sur votre public cible qui suggèrent de nouveaux moyens de l'atteindre. Vous pourriez avoir rencontré de nouvelles contraintes de temps ou de budget qui requièrent de modifier les techniques de diffusion. Vous pourriez disposer de nouvelles informations sur la manière d'organiser ou de présenter vos résultats. Dans tous les cas, à mesure qu'approche le moment d'écrire vos conclusions, il est conseillé de revoir votre plan de diffusion.

présenter un rapport au donateur en question. Une évaluation menée par un gouvernement ou une organisation avec plus d'une langue officielle devra probablement produire son rapport en plusieurs langues.

- **Moyens limités.** Vous pourriez manquer de ressources budgétaires pour produire des résumés spécialisés du rapport ou organiser des ateliers régionaux pour les parties prenantes. Vous pourriez manquer de moyens pour créer un site web quand l'évaluation sera terminée et que les membres de l'équipe seront affectés à d'autres activités. Vous devriez donc choisir la meilleure façon de dépenser vos ressources limitées en fonction des options disponibles.
- **Limites de pouvoir** (en particulier si vous travaillez au sein d'un gouvernement ou d'une grande institution). Un bureau gouvernemental peut ne pas avoir le pouvoir nécessaire pour informer les représentants élus à moins qu'ils ne le demandent. Les lois locales peuvent interdire à un établissement scolaire d'entreprendre des activités qui semblent revêtir un caractère politique. Les règles d'organisation peuvent interdire au personnel technique de publier des communiqués de presse. Ces contraintes ou restrictions auraient dû être examinées pendant la phase de

planification mais leur réexamen peut s'avérer nécessaire, notamment si vos résultats sont pertinents pour un public cible que vous n'aviez pas considéré auparavant.

Lorsque vous aurez clairement établi les objectifs, le public cible et les obstacles, vous devriez répondre aux trois questions suivantes : Quels seront les produits de l'évaluation ? Comment l'évaluation les rendra-t-ils disponibles ? Comment l'évaluation attirera l'attention sur ces produits ?

Types de produits

L'encadré 50 dresse une liste des produits les plus fréquemment utilisés. Vous devriez choisir les produits qui correspondent à votre public cible. Si le public cible est varié, vos produits devraient refléter cette diversité. Admettons, par exemple, que les principaux objectifs de votre évaluation étaient d'une part la préparation d'un rapport pour le conseil des ministres sur la situation de la gouvernance forestière et d'autre part de favoriser des améliorations dans ce domaine. Vous devrez donc produire un rapport principal pour le Conseil des ministres. Votre public cible, toutefois, sera plus vaste et inclura également des représentants élus, des fonctionnaires techniques des forêts, et des parties prenantes influentes.

ENCADRÉ 50 : QUELQUES FORMATS DE PRODUITS

La plupart des évaluations établissent un rapport exhaustif. Outre cela, vous devriez songer à :

- des versions résumées pour les décideurs;
- des résumés visant les parties prenantes clés;
- un site web pour communiquer les résultats ;
- des versions en plusieurs langues ;
- des versions sur CD ;
- des résumés audio ou vidéo;
- des présentations PowerPoint.

Vous désirez peut être que votre rapport principal contienne des détails techniques convaincants pour les scientifiques, ainsi qu'une synthèse ou des résumés des chapitres pour le lecteur sans formation technique. Vous souhaitez peut être établir de brefs résumés séparés du rapport visant des groupes particuliers de parties prenantes. Si votre public cible comprend des populations rurales, il est conseillé d'établir des versions du rapport adaptées à leur niveau scolaire et dans les langues locales. Si votre public cible comprend des acteurs internationaux, comme des bailleurs, vous pourriez établir des résumés dans leurs langues.

Rendre les produits accessibles

En envisageant comment diffuser vos résultats, vous devriez avoir à l'esprit vos objectifs et votre public cible. Les versions imprimées sont utiles lors des présentations formelles aux décideurs et aux promoteurs. Elles sont également indispensables pour atteindre les personnes manquant d'accès à des ordinateurs et à Internet. Les exemplaires électroniques sont moins coûteux et plus faciles à produire en cas de besoin. Les présentations orales atteignent moins de personnes mais elles vous permettent d'attirer l'attention du public. L'encadré 51 propose quelques solutions de diffusion.

ENCADRÉ 51 : MODES DE DIFFUSION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

- **Exemplaires imprimés**

Ils peuvent être envoyés à :

- Toutes les parties prenantes impliquées dans le processus.
- Les décideurs importants.
- Les membres de la presse.
- Les bibliothèques.

ou bien ils peuvent :

- Être accessibles sur demande à un faible coût ou gratuitement à partir d'un site centralisé.
- Être accessibles sur demande à un faible coût ou gratuitement dans les bureaux régionaux.

- **Exemplaires électroniques**

- Ils permettent de publier les résultats importants sur le site du projet.
- Ils offrent la possibilité de télécharger le rapport complet.
- Ils permettent d'enregistrer le rapport entier sur des CD et de le distribuer comme les exemplaires imprimés.
- Ils permettent de mettre en ligne des versions résumées du rapport au format vidéo ou audio (podcast).

- **« Reproductions » orales**

- Voir la section « Campagnes de sensibilisation » de l'encadré 52.

N'oubliez pas que les techniques peuvent se compléter entre elles. Par exemple, les présentations orales ou les résumés peuvent inciter à lire le rapport complet.

Attirer l'attention sur les résultats

Vous devriez également penser aux moyens de faire connaître l'existence du rapport à votre public cible et de faire savoir qu'on peut en obtenir des exemplaires. Vous pouvez, par exemple, lancer des campagnes d'information dans la presse traditionnelle et dans les médias, ainsi qu'une campagne de sensibilisation. Pour des idées spécifiques voir l'encadré 52.

Si, après avoir examiné les objectifs, les contraintes et les opportunités, vous décidez de ne produire qu'une seule version de votre rapport à envoyer aux décideurs et aux parties prenantes, vous n'aurez pas besoin de rédiger une stratégie de diffusion séparée. Si vous avez, par contre, choisi une stratégie incluant plusieurs étapes, ou que vous avez une vision plus précise de ce que devraient être vos produits, vous devriez rédiger une petite note à titre de référence ultérieure pour votre équipe et vous-même.

ENCADRÉ 52 : MOYENS D'ATTIRER L'ATTENTION SUR LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Publicité

- Campagnes de presse traditionnelle :
 - Communiqué de presse envoyé aux journalistes intéressés.
 - Conférence de presse pour les journalistes intéressés.
 - Interventions dans les émissions radio interactives ou dans les émissions télévisées sur les affaires publiques.
 - Annonces ou publicités payantes.
- Campagnes de presse électronique :
 - Messages concernant les résultats postés sur les blogs.
 - Messages postés dans les forums de discussion.
 - Messages postés dans les médias sociaux.
 - Courriels envoyés aux groupes intéressés via leurs serveurs de liste.
 - Messages postés sur Twitter.

Campagne de sensibilisation

- Conférences, présentations, ou briefings destinés au grand public ou à des groupes cibles – plus particulièrement pour les décideurs et les parties prenantes importants.
- Documents et conférences scientifiques.
- Ateliers destinés à des groupes-cibles particuliers comme les travailleurs de la filière du bois ou les chefs des communautés rurales.
- Site web éducatif.

Étape 2 : Mettre en oeuvre la stratégie

Ci-dessous sont énumérées les mesures habituelles à prendre pour mettre en oeuvre une stratégie de diffusion :

- Rédiger un brouillon du produit que vous souhaitez diffuser.
- Faire valider ce brouillon.
- Revoir le brouillon afin d'établir un produit final principal.
- Élaborer des produits complémentaires.
- Publier vos produits.

Créer le projet du produit principal

La plupart du temps, le produit principal sera un rapport. La rédaction de ce rapport supposera d'affecter du personnel à cette activité. Près d'un tiers des heures totales de travail d'une évaluation sont consacrées à la rédaction de produits. Votre budget (voir chap. 2) devrait donc en tenir compte.

Si vous avez rédigé vos conclusions en cours d'analyse (chap. 5), vous aurez déjà parcouru la moitié du chemin. Dans le cas contraire, vous

devrez probablement passer de nombreuses heures à écrire.

La rédaction d'un rapport d'évaluation se rapproche beaucoup de la rédaction d'autres rapports. L'étape précédente de ce chapitre en indiquait l'élément fondamental : gardez vos objectifs et votre public cible à l'esprit. Écrivez pour ce public là, en utilisant un langage et des exemples qu'il comprendra.

Souvent, les membres de l'équipe chargés d'analyser les données participeront à la rédaction des conclusions. Ils ne seront peut être pas des rédacteurs chevronnés. Dans ce cas, n'hésitez pas à faire appel à un bon rédacteur pour les aider en tant que co-auteur ou relecteur. Le rédacteur devra maîtriser suffisamment le sujet pour pouvoir traiter le matériel de manière précise et complète. Par ailleurs, le fait de disposer d'un relecteur qui connaît mal une évaluation spécifique permet parfois aux rédacteurs d'éviter une erreur courante : surestimer les connaissances du lecteur moyen.

ENCADRÉ 53 : EXEMPLES DE RAPPORTS

Voici trois liens vers des rapports d'évaluation. Ce sont surtout des rapports « haut de gamme », destinés à un public instruit, avec un travail de mise en page et d'édition professionnel. Il n'est pas nécessaire d'écrire des rapports trop sophistiqués ou complexes.

- Évaluation PROFOR au Burkina Faso : <http://www.profor.info/knowledge/assessing-forest-governance-burkina-faso>.
- Évaluation de la Banque Mondiale en Russie : <http://www.profor.info/notes/results-are-assessing-forest-governance-russia>.
- Évaluation de la gouvernance participative en Indonésie : http://www.undp.org/content/indonesia/en/home/library/environment_energy/participatory-governance-assessment-the-2012-indonesia-forest.html.

Faire contrôler le brouillon du rapport et le revoir

La manière dont vous ferez contrôler le brouillon du rapport dépend de l'ampleur du contrôle préalable de vos résultats. Certaines évaluations se servent du brouillon comme d'un outil pour un contrôle majeur de la part des parties prenantes. Dans ce cas, vous devrez suivre les mêmes étapes de validation des résultats indiquées dans le chapitre 5. C'est à dire: examen interne par les pairs, examen externe par les pairs, interviews avec des informateurs clés, divulgation générale aux parties prenantes pour des commentaires écrits, et/ou ateliers des parties prenantes.

Si vous décidez d'organiser des rencontres en face à face pour faire contrôler votre rapport, il conviendra peut être de faire appel à un modérateur neutre. Si le sujet de discussion est délicat, les intervenants se sentiront plus tranquilles en présence d'une partie neutre et d'une promesse d'anonymat. Si le sujet de discussion est sensible, il sera plus facile d'en parler après avoir identifié et évacué la raison de la colère ou de la peur. En outre, un modérateur qualifié saura reconnaître et atténuer les tensions émotives.

Si vous avez déjà fait contrôler vos résultats, vous aurez peut être seulement besoin d'une révision interne ou externe par des pairs. S'adresser trop souvent aux parties prenantes pour faire contrôler les résultats peut porter à un excès de contrôle et vous pourriez avoir des problèmes à obtenir toute leur attention. Si les résultats du rapport semblent controversés ou abordent des questions délicates, toutefois, vous pourriez quand même intervenir auprès des parties prenantes pour les sensibiliser.

Vous devrez probablement aussi suivre les procédures de votre organisation en matière de révision de documents avant leur publication.

Élaborer des versions ou des produits complémentaires

Une fois la version définitive de votre rapport principal complétée, votre stratégie prévoira peut être d'établir des résumés, des traductions ou des versions simplifiées de ce rapport. Les temps de production peuvent varier et vous pourriez peut être en établir une partie après avoir publié le rapport principal. En effet, selon les réactions des personnes au rapport principal, vous pourriez décider que des versions complémentaires seraient utiles. Les différents groupes de parties prenantes pourraient accorder un intérêt différent à certains résultats – les communautés rurales, par exemple, pourraient s'intéresser aux résultats sur l'accès aux ressources forestières ou sur le partage des bénéfices; vous pourriez donc établir des notes ou des résumés à leur intention sur ces aspects. Vous devrez faire attention, par contre, à ne pas apparaître comme le défenseur d'un seul groupe à moins qu'il ne s'agisse de votre rôle reconnu.

Publier vos produits.

N'oubliez pas que la publication est bien plus que la fourniture d'un exemplaire imprimé à la personne qui a mandaté l'évaluation. Voir l'encadré 51 pour des modes de diffusion de votre rapport. Généralement la publication inclut des activités de sensibilisation concernant la disponibilité du rapport.

ENCADRÉ 54 : PROTÉGEZ VOS SOURCES

Si vous vous êtes engagé à respecter la confidentialité des informateurs clés ou des participants des ateliers et des groupes de discussion, respectez cet engagement dans votre rapport. N'attribuez pas de citations aux personnes dont vous devriez respecter l'anonymat. Omettez les détails qui pourraient indiquer la source des informations.

Si vous avez recueilli des informations à titre confidentiel, ne les communiquez pas à moins d'avoir une source d'information officielle séparée.

Voir l'encadré 52 pour des idées de publicité. Votre stratégie de diffusion devrait orienter vos choix.

Le moment auquel vous publiez votre rapport peut être important. S'il peut avoir des implications politiques, le faire paraître avant une élection importante peut en augmenter l'influence. De même, un rapport montrant des failles dans le système de gouvernance des concessions forestières aura un impact plus important s'il paraît avant une mise aux enchères des concessions forestières. Si vous souhaitez que votre rapport obtienne une couverture dans les médias, il faudra le faire paraître un matin en début de semaine plutôt qu'un vendredi après-midi.

Vous aurez parfois la possibilité d'associer la publication de votre rapport à un événement qui attire déjà l'attention. Vous pourriez, par exemple, présenter le rapport lorsqu'un nouveau ministre ou directeur d'agence réformateur entre en fonction. Ou vous pourriez publier les résultats lors d'une conférence internationale pour attirer l'attention de donateurs potentiels qui, autrement, n'en tiendraient pas compte.

Vous pourriez publier votre rapport simultanément sous différents formats et les relier entre eux. Un rapport imprimé peut renvoyer le lecteur à un site web pour des mises à jour et des informations spécialisées destinées à des publics particuliers. Ainsi les visiteurs du site web n'ayant pas vu le rapport complet auraient la possibilité de le télécharger.

ENCADRÉ 55 : CONFIANCE ET INCIDENCE

Certaines personnes chercheront à décrédibiliser les résultats de l'évaluation et mettront en doute ses conclusions comme étant biaisées. Pour faire face à cela il faudra compter sur la confiance des personnes : il faudra instaurer cette confiance avec transparence et candeur dès la planification initiale (chap. 2) et continuer tout au long de la collecte de données (chap. 4), de leur analyse (chap. 5) et de leur diffusion.

Étape 3 : Institutionnaliser les futures évaluations

Certaines évaluations ont été conçues comme un événement ponctuel mais leurs effets seront plus étendus si elles sont menées régulièrement. La première évaluation servira donc de référence pour la deuxième, facilitant ainsi l'examen des tendances. L'expérience des évaluations passées peut fournir une base de connaissances institutionnelles qui rend l'évaluation suivante meilleure que les précédentes (voir la discussion sur l'évaluation dans le chap. 7 pour plus d'informations sur ce sujet).

Pour ce faire, une institution devra s'engager à accueillir de façon permanente le processus d'évaluation ; ce processus devrait bénéficier d'un soutien large, de la part d'institutions, de parties prenantes, ou de décideurs politiques.

Foyer institutionnel

Le foyer institutionnel d'une évaluation peut conserver les archives et les données d'évaluations précédentes. Cette institution devrait être en mesure d'héberger les membres clés de l'équipe

d'évaluation ainsi que le personnel à long terme. Elle devrait pouvoir planifier la prochaine évaluation, en calculer le budget et, le cas échéant, réunir les fonds nécessaires.

La situation idéale serait d'établir ce foyer institutionnel le plus tôt possible. Autrement dit, il est conseillé de régler cette question au moment de déterminer qui promouvra et mènera l'évaluation initiale (voir chap. 2), ou même avant cette étape. Ensuite, à mesure que la première évaluation est menée, le foyer institutionnel devra y être étroitement associé en renforçant l'appropriation institutionnelle du processus (voir plus bas) ainsi que les infrastructures et les capacités internes.

Si le gouvernement mène l'évaluation, un organisme gouvernemental avec une division du suivi et de l'évaluation en sera donc le foyer naturel. Il pourrait s'agir d'une direction des forêts, d'un organisme pour la planification, d'un organisme de statistique ou d'un organisme de surveillance interne.

Si une ONG mène l'évaluation, elle pourrait en être le foyer mais la stabilité du financement à long terme pourrait constituer un problème. Si l'hôte original ne peut pas promettre de financement continu, il est conseillé d'associer l'évaluation à une autre organisation de la société civile, comme une fondation ou une université, avec une base financière stable. Le nouvel hôte pourrait s'engager à maintenir le processus d'évaluation en stipulant un accord contractuel avec quelques-uns des participants. (voir chap. 2 pour plus de renseignements à ce sujet.)

Si personne ne veut assumer la responsabilité de mener des évaluations régulières, la meilleure garantie institutionnelle est de trouver quelqu'un disposé à détenir les données et les archives de l'évaluation courante. De cette manière, si un nouvel hôte émerge, une partie des documents et de la mémoire de l'évaluation pourront être exploités. Les universités, les instituts de recherche, les bibliothèques sont autant de lieux à envisager.

Base de soutien

Pour faire en sorte que les personnes consacrent les fonds et les efforts nécessaires à mener la prochaine évaluation, le processus doit bénéficier d'une base de soutien. Cette base devra être suffisamment solide pour garantir que, le moment venu, quelque chose sera effectivement réalisé.

Dans une société d'état de droit, cette garantie découlera d'une législation, d'un règlement ou d'un autre dispositif contraignant. Cependant, il pourrait s'avérer peu pratique d'établir ce genre de dispositif juridique. Le rapport pourrait signaler cette nécessité, mais les personnes qui organisent l'évaluation sont rarement en mesure de mettre en place un dispositif contraignant.

L'appui de la population en faveur des évaluations semble avoir une emprise parallèle. Lorsque un dispositif contraignant peut être mis en place, l'appui de la population permet de le renforcer. Lorsqu'il n'existe pas de dispositif contraignant, l'appui de la population représente la solution la plus prometteuse pour continuer les évaluations.

L'appui de la population peut être suscité tout au long du processus en favorisant la transparence et la participation des parties prenantes en vue de sensibiliser les partisans potentiels. Si vous avez impliqué activement les parties prenantes dans le processus, comme suggéré dans le chapitre 1 et tout au long de ce guide, ce soutien émergera automatiquement. Elles en viendront à considérer l'évaluation comme un moyen d'exprimer leurs préoccupations, de se faire entendre, et même d'avoir une certaine influence sur les décisions qui seront prises en matière de forêts. Elles voudront que d'autres évaluations soient menées.

Une bonne campagne publicitaire (étape 2 de ce chapitre) peut également renforcer l'intérêt des parties prenantes à organiser les futures évaluations. Montrer aux personnes comment

des résultats spécifiques sont liés aux politiques qu'elles souhaitent influencer ou aux mesures qu'elles favorisent peut en faire des partisans des évaluations.

Leadership

Les parties prenantes, dans leur ensemble, pourraient apprécier l'évaluation mais ne lui apporter qu'un soutien passif. Il faudra parfois la volonté d'un leader pour persuader les populations, organiser les groupes et catalyser l'action.

Il est difficile garantir le leadership dans le temps. Les personnes vont et viennent. La meilleure option est souvent de s'adresser aux institutions. Un donateur ou une ONG respectés ne pouvant pas servir de foyer à l'évaluation peuvent

néanmoins en être des défenseurs importants. L'institution hôte peut même devenir l'agent de la prochaine évaluation si elle est respectée par les décideurs et les parties prenantes.

Le processus intégral de ralliement institutionnel dépasse la portée de ce guide mais il commence par la mobilisation de personnes au sein des institutions. Ces personnes devront être en mesure d'amener leurs propres institutions à s'engager.

Ne vous contentez pas d'un seul partisan ou d'un seul leader. Le processus d'évaluation sera mieux défendu s'il bénéficie du soutien de nombreux partisans, ainsi que de leaders efficaces capables de galvaniser ce soutien.

Aspects du processus

Facilitez l'exploitation de vos résultats

Ce guide ne compte pas aborder les détails de la manière dont l'évaluation peut influencer la formulation des politiques. Ce chapitre offre, toutefois, quelques idées afin de rendre l'évaluation essentielle pour les étapes du processus d'élaboration des politiques. Si vous avez suivi les étapes 1 et 2 plus haut, vous avez déjà facilité l'action en créant des produits axés sur votre public cible, en rendant ces produits disponibles, et en les promouvant.

Si vous avez développé une théorie du changement au cours de votre planification (chap. 1, étape 3), il est temps de la réévaluer. Pensez aux résultats que vos produits devaient générer, et réfléchissez à ce que vous pouvez faire pour promouvoir ces résultats. Il suffit peut être tout simplement de faire arriver vos conclusions entre les bonnes mains.

Mais il pourrait être nécessaire de faire beaucoup plus. Votre public cible, par exemple, peut avoir besoin de renforcement de capacités. Les parties prenantes n'ont peut être pas la capacité de bien comprendre l'évaluation et ses implications. Elles n'ont peut être pas les moyens de collaborer efficacement avec les décideurs ou d'agir sur la base des conclusions de l'évaluation.

Il pourrait être utile de déterminer quelles sont les capacités supplémentaires que votre public doit développer. Une évaluation très formelle des capacités est aussi complexe qu'une évaluation de la gouvernance ; par contre, une évaluation très informelle des capacités se fait en quelques instants :

- **Déterminez les capacités idéales.** Quelles capacités devraient avoir les parties prenantes pour profiter pleinement de l'évaluation ? Il s'agit en grande partie d'analyser l'évaluation et le contexte local en fonction de votre

connaissance des parties prenantes, mais vous devrez vérifier votre compréhension de la situation idéale en parlant avec des parties prenantes et/ou des experts.

- **Déterminez les capacités réelles.** Tâchez de déterminer les capacités des parties prenantes en parlant aux informateurs et aux experts importants. Vous disposerez peut être déjà d'informations sur ce sujet : certaines évaluations de la gouvernance, en effet, considèrent les capacités des parties prenantes comme une sous-composante de la gouvernance.

Lorsque vous aurez déterminé l'écart entre la situation idéale et la situation réelle, vous pourrez enfin concevoir des activités de formation ou d'autres mesures pour combler cet écart. Vous pourriez tester ces mesures avant leur lancement complet.

Voici d'autres mesures à prendre pour faciliter l'exploitation des résultats :

- Identifiez les parties prenantes et les leaders potentiels pour donner suite aux changements nécessaires.
- Travaillez avec ces parties prenantes pour élaborer une vision commune (en fait, une théorie du changement revisitée ou une feuille de route des prochaines mesures à prendre).
- Encouragez la communication entre les personnes intéressées par le changement. Outre les parties prenantes du pays, les parties prenantes d'autres pays de la région confrontés à des problèmes similaires peuvent figurer parmi les personnes intéressées, ainsi que les organisations de la société civile ou les donateurs internationaux et les partenaires du développement. Envisagez de recourir à des réunions, des ateliers et les médias sociaux.

7

APPRENTISSAGE ET AMÉLIORATION

Ce chapitre vous aidera à améliorer cette évaluation ainsi que celle qui viendra. Une évaluation devrait constituer un processus d'apprentissage pour l'équipe d'évaluation. Grâce à l'évaluation vous pouvez dégager des enseignements en cours de route pour améliorer les efforts que vous déployez, et dégager des enseignements après l'évaluation pour améliorer les travaux futurs. L'évaluation peut renforcer les compétences des membres de votre équipe et les aider dans leur prochaine affectation, quelle qu'elle soit.

ÉTAPE 1

FAIRE UN AUDIT PENDANT L'ÉVALUATION

Recueillez les avis de votre équipe, des parties prenantes et d'autres participants à mesure que les activités progressent.

ÉTAPE 2

FAIRE UN AUDIT APRÈS L'ÉVALUATION

Faites un audit dès que possible après l'évaluation, alors que l'expérience est encore présente à l'esprit des personnes concernées. Vous pouvez organiser une auto-évaluation d'équipe ou faire faire un audit par une personne externe.

ÉTAPE 3

RENDRE LES RÉSULTATS DISPONIBLES

Archivez les résultats et assurez vous qu'ils seront accessibles pour la prochaine équipe d'évaluation ; publiez-les dans une revue libre pour que d'autres puissent en tirer des enseignements.

ÉTAPE 4

LAISSER LA PORTE OUVERTE À DE FUTURS COMMENTAIRES ET RETOURS

Les effets de l'évaluation ne pourront pas être appréciés immédiatement. Trouvez le moyen pour recueillir les commentaires sur les efforts déployés.

ASPECTS DU PROCESSUS: MENER UNE AUTO-ÉVALUATION D'ÉQUIPE

Vous pouvez la mener vous-même en organisant un atelier avec votre équipe pour dégager des enseignements de votre travail.

Étape 1 : Faire un audit pendant l'évaluation

Le chapitre précédent indiquait qu'une évaluation pouvait recueillir des commentaires en contrôlant et en testant ses méthodes, en validant ses données et en contrôlant les résultats. Voici d'autres méthodes pour obtenir un retour d'informations.

Comité de direction ou comité consultatif.

L'évaluation peut mettre en place un groupe indépendant de professionnels ou de parties prenantes pour en contrôler les travaux et proposer régulièrement des améliorations. Le comité peut se réunir pour formuler des recommandations conjointes ou des opinions individuelles.

Evaluation à posteriori. À la fin des discussions de groupe ou des ateliers, vous pouvez demander aux participants de remplir un formulaire d'appréciation ou de fournir des commentaires

oraux sur l'événement. Voir l'encadré 56 pour des exemples de questions.

Formulaires en ligne. Si les participants ou les parties prenantes ont accès à Internet, vous pouvez créer une page web destinée aux commentaires et réactions sur l'évaluation.

Circuits internes. Vous pouvez donner à votre équipe la possibilité de signaler des problèmes et de faire des suggestions pendant l'évaluation (par ex. des réunions régulières de restitution, des rapports de fin de mission). Vous devriez tenir un registre de ces apports. Même si vous n'êtes pas en mesure de les traiter pendant l'évaluation, elles pourraient mettre en évidence des points à examiner lors d'un bilan post-évaluation.

Étape 2 : Faire un audit après l'évaluation

Les audits post-évaluation constituent un moyen productif de tirer des enseignements de l'expérience acquise pendant l'évaluation afin d'améliorer les évaluations à venir. Vous devriez inclure un audit post-évaluation dans votre plan d'activités et votre budget (chap. 2).

Lorsque vous aurez complété l'évaluation, plusieurs points seront assurés :

- Vous en saurez plus sur le processus d'évaluation.
- Les nouvelles connaissances s'étendront à toute l'équipe ayant effectué l'évaluation. Personne, pas même le coordinateur, ne peut être au courant de tout.
- Vous aurez commis des erreurs, vous n'en serez peut être pas conscient mais les connaître pourrait vous être utile.

Un audit post-évaluation vous permettra de compiler des leçons pour des évaluations futures. D'autres seront reliées à des pratiques comme la sensibilisation des parties prenantes ou la diffusion des rapports, et seront donc utiles dans beaucoup d'autres projets.

Qui fera l'audit? Vous pouvez faire appel aux membres de votre équipe, à quelqu'un de votre organisation qui n'était pas dans l'équipe, ou à une personne externe à votre organisation. Le tableau 8 illustre les avantages et les désavantages de ces différentes possibilités.

ENCADRÉ 56 : EXEMPLES DE QUESTIONS POUR EVALUER UN ÉVÈNEMENT

Voici des exemples de questions à remettre aux participants à la fin d'un atelier ou de tout autre évènement de groupe. La plupart de ces questions sont ouvertes (voir encadré 30) mais vous pouvez poser des questions fermées pour pouvoir analyser les réponses plus facilement. Il est, toutefois, conseillé de poser quelques questions ouvertes pour relever des préoccupations spécifiques auxquelles vous n'aviez pas nécessairement pensé.

- Dans quelle mesure vous a-t-on expliqué le processus au préalable? Cet événement était-il conforme à vos attentes ?
- Si vous avez reçu des informations écrites avant l'évènement, étaient-elles utiles ? Comment auraient-elles pu être meilleures ?
- Notez l'ensemble du processus (organisation, ordre du jour, présentations, modération, etc.) sur une échelle de 1 (= très bien) à 5 (= très mal).
- L'évènement était-il trop court, trop long, ou équilibré?
- Si vous aviez mené l'évènement, auriez-vous passé plus ou moins de temps sur :
 - les introductions et les présentations ;
 - les travaux en plénière et les débats ;
 - les travaux de groupe (ateliers) ;
 - les pauses et les repas;
- Avez-vous eu la possibilité de vous exprimer ? À votre avis, les participants ont-ils prêté attention à ce que vous avez dit ?
- Si vous aviez organisé l'évènement, auriez-vous invité d'autres personnes ?
- Si vous aviez organisé l'évènement, à quels sujets auriez-vous consacré plus de temps : À quels sujets auriez-vous consacré moins de temps?
- Comment aurions-nous pu améliorer l'animation ou la modération de l'évènement ?
- Comment aurions-nous pu améliorer les aspects logistiques (lieu de réunion, rafraîchissements, etc.) ?
- Pensez-vous avoir bien rentabilisé votre temps ? Qu'est-ce qui aurait pu rendre l'évènement plus intéressant pour vous ?
- Que pourrions-nous faire d'autre pour améliorer le prochain événement?

TABLEAU 8 : QUI FERA L'AUDIT ?

Option	Avantages	Désavantages
Autoévaluation par l'équipe	Solution moins chère (et souvent plus rapide).	Probabilité plus élevée de parti pris. Tendance prononcée des personnes à ne pas parler franchement. L'équipe pourrait avoir une expérience limitée dans l'auto-évaluation de projets.
Audit effectué en-dehors de l'équipe mais au sein de l'organisation.	En principe plus objective que l'option I et moins coûteuse que l'option III. Possibilité d'utiliser des experts dans la matière.	Probabilité de parti pris. Analyse parfois altérée par des conflits personnels ou liés à l'organisation.
Audit indépendant.	Permet de faire appel à des personnes aux compétences particulières. Probabilité d'impartialité. Plus probabilité de réponses franches de la part des participants.	Souvent la plus coûteuse.

ENCADRÉ 57 : QUESTIONS CLÉS POUR L'AUDIT D'UN PROJET

Questions essentielles à poser :

- Qu'avons-nous bien fait qu'il faut capitaliser ?
- Qu'avons-nous appris ?
- Que devrions-nous faire de manière différente la prochaine fois ?
- Sur quoi nous interrogeons-nous encore ?

Source: Kerth (2001).

Si le temps, le budget et les contraintes d'organisation vous permettent de faire appel à un évaluateur indépendant, il est conseillé de choisir cette solution. Ceci dit, n'importe quelle forme d'audit sera une meilleure option que de ne rien faire du tout.

Si vous faites appel à un évaluateur indépendant ou que vous travaillez avec un évaluateur externe à votre équipe, laissez le s'en occuper. Demandez à votre équipe de coopérer avec lui et de le soutenir. Si vous effectuez une autoévaluation interne, les indications suivantes pourront vous être utiles.

Sur quoi portera l'audit ? L'encadré 57 propose quatre questions d'ordre général utiles dans ce genre d'audit. Et l'encadré 58 propose des questions et des activités d'auto-évaluation.

Le sujet précis de votre analyse dépendra de l'expérience et des problèmes que vous avez vécus. La meilleure solution est souvent de permettre à l'équipe d'évaluation d'aider à concevoir et à établir le thème de l'analyse, y compris les questions à poser (Patton 1997, pp.29–31). L'équipe pourrait indiquer ainsi quels types de renseignements seront utiles aux personnes chargées de la prochaine évaluation.

Étape 3 : Rendre les résultats disponibles

Chaque audit est riche d'enseignements pour les personnes en charge de son exécution, mais un audit doit avant tout cibler les personnes qui seront en charge d'implémenter les évaluations futures. Pour cette raison, vous devrez écrire les résultats de l'audit et les mettre dans un endroit où la prochaine équipe d'évaluation pourra les trouver facilement.

Les résultats de l'audit pourront servir également à d'autres personnes effectuant des évaluations similaires. Il peut s'agir de personnes effectuant

des évaluations de la gouvernance en-dehors du secteur forestier de votre pays, ou de personnes effectuant des évaluations de la gouvernance forestière dans d'autres pays. C'est pourquoi, vous devriez penser à diffuser largement les résultats de l'audit. À cet effet, il faudra peut-être écrire un article spécialisé à publier sur le site web de votre organisation ou à promouvoir via les médias sociaux.

Étape 4 : Laisser la porte ouverte aux feedbacks à venir

Les retours des principaux destinataires de l'évaluation sont une source importante d'information et le rapport d'évaluation devrait donc inviter le lecteur à réagir. Vous pourriez y trouver des idées sur de nouveaux indicateurs à évaluer, et sur de meilleurs moyens de les évaluer.

Il est donc utile d'identifier un contact à qui les lecteurs pourront adresser leurs feedbacks. Ce contact pourrait être un des auteurs bien que, habituellement, les auteurs passent à d'autres projets et parfois changent même d'institution. Une bonne pratique est de mettre en place un contact institutionnel permanent au sein d'un bureau du gouvernement ou d'une ONG. Le foyer institutionnel de l'évaluation (voir chap. 6, étape 3) est la meilleure solution car il peut s'engager à recueillir, stocker et peut être aussi analyser les réactions des lecteurs. Ce service pourrait aussi conserver les informations de contact de l'équipe d'évaluation et des parties prenantes, les rendant ainsi plus facile à localiser en cas de besoin.

Un autre aspect qui ne peut pas être traité lors d'un audit initial concerne les effets de l'évaluation. Vous pourriez procéder à un réexamen quelques mois ou quelques années après avoir effectué l'évaluation pour en déterminer les effets et comprendre comment la prochaine évaluation pourrait être plus efficace.

Une bonne pratique est de trouver une institution qui sera active dans la zone pendant plusieurs années et de leur proposer de financer une analyse des effets de l'évaluation. Si l'évaluation a été financée par un bailleur externe, celui-ci pourrait aussi s'intéresser aux effets à long terme. Si le principal promoteur de l'évaluation est un organisme gouvernemental ou une ONG, vous pourriez trouver le moyen d'introduire une analyse de suivi dans la planification ou les prévisions budgétaires à long terme du promoteur.

Aspects du processus

Mener l'autoévaluation de l'équipe

Le meilleur moment de mener une première autoévaluation est peu après l'achèvement de l'évaluation (même si vous pouvez effectuer un audit rapide à mi-chemin, en recherchant ce qu'il convient de corriger). Le processus d'évaluation sera encore présent dans les esprits, et il sera plus simple de réunir les membres de l'équipe, avant qu'ils n'aient changé de poste ou qu'ils ne passent à d'autres tâches.

Les questions essentielles à poser sont indiquées dans l'encadré 57. Vous pouvez utiliser une des méthodes de collecte de données qualitatives présentées dans le chapitre 4 pour y répondre. Voici quelques exemples :

- Interviews des répondants clés. Dans ce cas, les répondants clés sont les membres de votre équipe, les représentants des parties prenantes ayant participé au processus et peut être aussi les personnes qui ont financé, soutenu ou supervisé l'équipe.
- Groupes de discussion. Vous pouvez mener des discussions de groupe avec les membres de votre équipe ou les parties prenantes.
- Ateliers. Un atelier d'évaluation sera probablement une version plus élargie d'un groupe de discussion. Certains coordinateurs de projet, cependant, préfèrent des audits sous forme d'atelier, organisés comme une retraite ou une activité de renforcement de l'esprit d'équipe, surtout si l'équipe restera en place pour assurer d'autres missions.

L'encadré 58 propose quelques outils à utiliser dans ces cas.

- Encourager la franchise. Un bon audit dépendra de deux facteurs : que les personnes s'investissent dans la réflexion et qu'elles disent franchement ce qu'elles pensent. Assurer

la franchise des participants est parfois très difficile. Cela est particulièrement vrai pour les autoévaluations d'équipe. Les personnes peuvent avoir peur de nuire à leurs relations avec les autres collègues, leurs supérieurs ou leurs bailleurs.

Il existe deux façons d'encourager la franchise : protéger les sources d'information et contrôler l'objet du débat. Voici quelques méthodes pour protéger les sources d'information :

- Confidentialité. Vous devriez garantir aux répondants que vous n'indiquerez pas les sources d'information dans votre rapport. La confidentialité devrait être un des premiers points à aborder pendant toute interview ou réunion de groupe.
- Anonymat complet ou partiel. Vous pourriez permettre aux répondants de faire des commentaires sans révéler leur identité. Des commentaires écrits non signés (sur papier ou électroniques) pourraient donc être acceptés dans le cadre de l'audit. Lors des séances de groupe, les coordinateurs devraient être invités à sortir lorsque le groupe examine de leurs actions.
- Politique de non-représailles. La direction de l'organisation pourra créer un milieu libre de représailles. Elle pourrait être franche sur ses propres défauts et indulgente envers les critiques. La direction pourrait promettre de protéger les informateurs, et récompenser les personnes faisant de bonnes propositions d'amélioration. Elle devrait mettre en place cette politique dès le début de l'évaluation.

ENCADRÉ 58 : QUELQUES EXERCICES ET OUTILS D'ANALYSE

Voici quelques suggestions d'activités à faire dans les interviews, les groupes de discussion et les ateliers.

Graphique temporel du processus (Kerth 2001). Cette activité encourage les personnes ou les groupes à entamer une réflexion en profondeur sur le processus d'évaluation. Prenez un grand morceau de papier, un tableau blanc ou un tableau noir. Tracez une ligne horizontale pour représenter le temps et notez les étapes importantes du projet: lancement, planification initiale, recrutement de l'équipe, collecte de données, etc. L'axe vertical correspondra au niveau de satisfaction de la personne envers le processus à un moment donné. Demandez au répondant de prendre un crayon et de tracer une ligne pour indiquer à quel moment il était satisfait du processus et à quel moment il était inquiet, mécontent ou non satisfait. Puis demandez-lui d'expliquer les hauts et les bas. Si cette activité est faite en groupe, chaque personne utilisera une couleur différente et tracera sa propre ligne sur le même graphique.

Forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM) L'outil FFPM est souvent utilisé dans les ateliers et peut également être adapté aux groupes de discussion et aux interviews. Le répondant ou le groupe devra analyser l'évaluation en identifiant ses forces et ses faiblesses, et en indiquant les possibilités d'amélioration et les menaces pour les évaluations à venir. Dans un contexte d'auto-critique, certaines personnes pourraient être gênées par le fait de devoir parler des faiblesses et des menaces. Dans ce cas, à la place d'une analyse FFPM traditionnelle, vous pourriez recadrer l'activité pour rechercher les réponses aux quatre questions de l'encadré 57.

Liste de paires de questions. Pour cette activité, la personne ou le groupe reçoit une paire de questions complémentaires, comme « Qu'avons nous bien fait que nous voulons reproduire la prochaine fois ? » et « Que voulons-nous faire de manière différente la prochaine fois ? ». Deux autres questions pourraient être « Quelles connaissances avons-nous maintenant en matière d'évaluations que nous n'avions pas auparavant? » et « Que devons-nous encore apprendre ? ». Chaque question doit être placée en haut de la feuille ou du tableau, et les différentes réponses doivent être écrites sous chaque question.

Positif-Négatif (plus-delta en anglais). Il est généralement utile de mener cette activité, qui est une variation de la liste de paires, en cours de processus. Chaque personne devra répondre à quatre questions. Du côté positif on aura : Qu'est-ce que l'évaluation fait correctement ? Et, plus spécifiquement, qu'est-ce que le répondant a fait personnellement qui a bien marché ? Du côté négatif on aura : Qu'est-ce qui doit changer dans l'évaluation ? Et, plus spécifiquement, qu'est-ce que le répondant a fait qui doit être changé? Demandez aux personnes de répondre par écrit ou recueillez leurs réponses à l'oral lors d'une discussion de groupe.

Voici des stratégies pour changer le ton de la discussion et le rendre moins menaçant pour les participants :

- **Questionnaire de satisfaction.** Certains évaluateurs trouvent que le meilleur moyen d'améliorer le rendement est de se concentrer sur ce qui a bien fonctionné plutôt que sur ce qui a mal fonctionné, et d'encourager les personnes à répéter et même développer les bonnes parties du processus. Plutôt que de considérer l'épreuve passée comme une série de problèmes pour lesquels il faut

trouver une solution, le questionnaire de satisfaction s'attache à définir les objectifs et à identifier les moyens de les atteindre. Pour en savoir plus, consultez <http://appreciativeinquiry.case.edu/>.

- **Présomption de bonne foi.** L'audit peut adopter la présomption de bonne foi – chaque membre de l'équipe a fait de son mieux avec les informations et les ressources disponibles à ce moment là (Kerth 2001). Cette solution empêche au processus de rechercher des boucs émissaires.

POST-SCRIPTUM

L'évaluation de la gouvernance forestière est un art en cours de perfectionnement. Elle est passée de la publication de l'outil du IIED (2005b) « Pyramide » aux nombreux outils et exemples dont on dispose aujourd'hui. Les évaluateurs ont cherché à s'inspirer d'autres domaines, ont fait des tests et ont partagé leurs expériences. Il en résulte une pratique en évolution rapide.

Le but de ce guide a été de fournir un aperçu des méthodes utilisées aujourd'hui pour planifier et mener une évaluation. Bien que les informations contenues dans ce guide seront un jour dépassées, les concepts et méthodes de base proposés seront certainement encore valides de nombreuses années.

Les commanditaires de ce guide espèrent voir progresser le domaine de l'évaluation de la gouvernance forestière grâce au partage des expériences pratiques. Le lecteur qui souhaiterait envoyer des suggestions pour améliorer les futures versions du guide, ou partager les enseignements retenus de leurs évaluations, sont priés d'écrire à profor@worldbank.org.

ANNEXE I : ÉTUDES DE CAS

Cette annexe présente cinq évaluations récentes :

- *Une évaluation de la gouvernance des forêts, des terres et de la REDD+ en Indonésie avec des composantes régionales. Cette évaluation s'est beaucoup appuyée sur la participation de nombreuses parties prenantes. Elle utilise différentes méthodes de collecte de données pour noter plus de 100 indicateurs.*
- *Un vaste inventaire forestier national en Tanzanie avec une composante de gouvernance, présentant six indicateurs notés en utilisant les données d'une enquête sur 3500 ménages et des entretiens avec des informateurs clés.*
- *Une évaluation nationale en Équateur, amenée à être répétée périodiquement, dans le cadre plus général d'une évaluation de la transparence dans plusieurs pays.*
- *Une évaluation au Libéria axée sur la gouvernance et le partage des bénéfices de sept concessions forestières, notées à travers des enquêtes et des données secondaires.*
- *Une évaluation nationale en Ouganda, censée être un diagnostic initial, qui s'appuie sur un atelier de parties prenantes pour noter plus de 100 indicateurs.*

Les descriptions de chaque étude de cas suivent la structure des chapitres de ce guide. Les cas commencent donc par l'établissement des objectifs et la planification initiale, pour passer à la conception des outils et la collecte de données, puis à l'analyse et à la diffusion des données collectées, et enfin à l'évaluation du processus et aux enseignements à en tirer.

Étude de cas : Indonésie

Mise à l'essai de l'évaluation participative de la gouvernance (EPG) pour la REDD+

Résumé : Avec l'appui du Programme ONU-REDD, la première évaluation de la gouvernance pour la REDD+ en Indonésie a été menée de manière participative entre 2011 et 2013. Les différentes parties prenantes ont été impliquées à tous les stades du processus, tant au niveau national qu'au niveau local. L'évaluation a utilisé 117 indicateurs pour mesurer trois aspects : La gouvernance des forêts, la gouvernance des terres et la gouvernance du processus REDD+.

Ce que l'étude de cas illustre : Ce cas illustre la manière dont les parties prenantes peuvent participer au processus d'évaluation, en attribuant la responsabilité de la planification et de la surveillance de l'évaluation à un comité d'experts, et en impliquant des groupes de parties prenantes dans les activités de vérification et de contrôle. Sur le plan de la collecte de données, l'EPG montre comment effectuer un échantillonnage géographique dans un grand pays et comment collecter des données de référence pour des évaluations futures. Elle montre également comment se servir des données qualitatives et quantitatives pour développer et noter des indicateurs, et comment utiliser une évaluation pour formuler des recommandations stratégiques spécifiques.

Ce que l'étude de cas n'illustre pas : Ce cas n'est pas un exemple d'évaluation rapide et n'indique pas comment travailler selon un budget, des délais et des ressources limitées. Il n'explique pas non plus comment planifier et conduire une évaluation sans soutien gouvernemental ou international.

Lien vers les rapports ou d'autres informations : <http://www.id.undp.org/content/dam/indonesia/docs/envi/PGA%20Report%20English%20Final.pdf>

I. Établir les objectifs

Définir le « pourquoi ».

Les engagements de l'Indonésie, sur le plan national en matière de politiques, et sur le plan international en matière de REDD+, exigeaient de disposer de données de base crédibles et solides sur la gouvernance des forêts, des terres et de la REDD+. Le Programme ONU-REDD a convenu de conduire son « évaluation participative de la gouvernance pour la REDD+ » en Indonésie suite à l'intérêt exprimé par des acteurs du gouvernement et de la société civile de contribuer activement au processus.

Considérer le contexte.

En 2009, le Président indonésien s'est engagé à réduire les émissions nationales de gaz à effet de serre de 26 pour cent avant 2020. L'Indonésie a bénéficié d'un soutien externe important de la part d'agences de l'ONU et de gouvernements étrangers pour renforcer les activités indonésiennes en matière de REDD+. Ceci impliquait la mise en place d'une stratégie nationale sur le climat et les forêts. Quelques données sur la gouvernance forestière étaient déjà disponibles mais elles étaient incomplètes. La stratégie nationale en matière de REDD+ et le plan stratégique 2010–2014 du Ministère des forêts ont pour premiers objectifs l'amélioration de la gouvernance forestière et de la gouvernance de la REDD+. Le Système d'information des mesures de sauvegarde (SIMS) de l'Indonésie a besoin de données complètes et crédibles sur la gouvernance forestière pour respecter les engagements internationaux en matière d'élaboration des rapports.

Établir les objectifs.

Les objectifs de cette EPG étaient de rassembler des informations crédibles pour : étayer le processus de préparation à la REDD+ et les engagements internationaux de l'Indonésie en matière de changements climatiques ; améliorer la gouvernance forestière en général ; et éclairer les responsables des autres secteurs qui impactent les forêts. En parallèle, l'EPG a aspiré à rassembler différentes parties prenantes

pour évaluer leurs capacités à soutenir les initiatives de préparation et de mise en œuvre de la REDD+, et pour établir une base de données permettant de mesurer les progrès réalisés. En outre, l'EPG devait représenter une source potentielle de données pour un système d'information sur les mesures de sauvegardes.

ASPECTS DU PROCESSUS : ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES À L'ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS

Le processus d'EPG était mené par les parties prenantes: les objectifs ont été établis par un groupe multipartite d'experts et ont impliqué de larges consultations.

II. Développer un plan d'activités

Identifier le champ d'intervention.

Cette EPG a été réalisée pour évaluer la gouvernance des forêts, des terres et de la REDD+ en Indonésie dans 10 provinces et 20 districts du pays. Pour établir le champ d'intervention des travaux il a fallu parvenir à un consensus entre les membres du groupe d'experts. Ce groupe était essentiellement formé de représentants des agences gouvernementales, de membres de la société civile, de chercheurs universitaires et d'agents du secteur privé.

Déterminer les méthodes générales.

L'EPG a utilisé plusieurs méthodes dont l'étude documentaire, l'analyse du contenu des journaux (mesurer l'occurrence de mots clés, donner une mesure quantitative de l'utilisation de ces termes dans les journaux), les interviews semi-structurées, et les discussions de groupes.

Identifier qui mènera l'évaluation.

Le gouvernement indonésien et les acteurs de la société civile ont mené conjointement le processus d'EPG en participant au groupe multipartite d'experts. Un coordinateur, installé au siège du PNUD Indonésie, a été recruté par le Programme ONU-REDD pour faciliter le processus.

Le coordinateur a établi le plan d'activités. Il était responsable de la communication avec les parties prenantes et s'occupait des aspects financiers du processus. Trois agences gouvernementales ont été largement impliquées : le Ministère des forêts, le Service présidentiel d'exécution pour le suivi et la surveillance du développement (UKP4)/Groupe de travail REDD+, et l'Agence nationale pour la planification et le développement (Bappenas). Des ONG nationales, dont l'Alliance des populations autochtones de l'Archipel (AMAN), le Forum indonésien sur l'environnement (WALHI), et l'Association pour la réforme législative fondée sur la communauté et l'écologie (HuMa), ont également participé activement. Après quelques premières consultations, toutes les parties prenantes ont admis que le processus de collecte de données devait se fonder sur des méthodes de collecte convenues conjointement et menées par une troisième partie pour garantir l'objectivité des résultats et la crédibilité du rapport.

Déterminer les coûts.

Le coordinateur a calculé le budget pour la phase de collecte de données en estimant combien de personnes devraient être recrutées (enquêteurs, consultants pour l'analyse des médias, consultants pour la saisie et le traitement des données, et responsable pour l'ensemble du processus). Au total, le budget prévoyait l'emploi d'environ 45 salariés, des frais des réunions, des déplacements et de l'hébergement dans les sites intéressés. Cette partie du budget était estimée à environ 130 000 USD lorsque la demande de proposition relative aux enquêteurs a été présentée.

Déterminer la durée de l'évaluation.

Le groupe d'experts n'a pas fixé de délais stricts pour la première phase de l'EPG mais, en se fondant sur les estimations du Centre PNUD d'Oslo, sur lesquelles une bonne partie de la méthode d'EPG repose, le processus devait durer deux ans environ. Il a été initialement estimé qu'obtenir l'adhésion et le soutien des parties prenantes prendrait deux à trois mois mais cette étape a duré presque six mois.

L'élaboration du cadre de l'EPG et des indicateurs a également pris beaucoup de temps ; le groupe d'experts a tenu plusieurs réunions pour examiner tous les indicateurs. La collecte de données a duré cinq mois et la rédaction du rapport entre quatre et cinq mois. En tout, il a fallu environ deux ans pour compléter la base de référence de l'EPG.

Développer un plan d'activités.

Le Coordinateur de l'EPG a élaboré un plan en cinq étapes adapté de l'Index indonésien de la démocratie. 6 6: (1) développement de l'ensemble des indicateurs et choix des méthodes de collecte de données ; (2) production de l'index ; (3) diffusion des résultats ; (4) répétition de l'étape #2 ; et (5) répétition de l'étape #3. Dans le plan d'activités initiales, seule les deux premières étapes étaient détaillées et prévues pour les années 2011 et 2012. En 2013, le Comité d'experts a planifié comment procéder à la troisième étape.

ASPECTS DU PROCESSUS: COMMUNICATION DU PROCESSUS

Une des réussites de cette évaluation était son approche participative. Le Programme ONU-REDD a tenu une série de réunions avec le gouvernement, la société civile, les partenaires internationaux et le secteur privé pour identifier les membres potentiels du groupe d'experts, qui ont ensuite été évalués et approuvés par tous les groupes de parties prenantes.

Le Programme ONU-REDD a tenu des consultations nationales et sous-nationales avec toutes les parties prenantes à travers le processus d'EPG. Le coordinateur a rencontré régulièrement les parties prenantes importantes, y compris les ONG et les fonctionnaires du gouvernement, pour les tenir au courant des progrès de l'EPG.

6. L'Index indonésien de la démocratie est une évaluation nationale du développement de la démocratie au niveau provincial. Il s'agit d'une initiative conjointe Bappenas et PNUD.

III. Affiner la méthode de collecte de données

Déterminer ce qu'il faut évaluer.

117 indicateurs ont été élaborés selon les principes de gouvernance définis par le Comité d'experts : participation ; transparence ; redevabilité ; efficacité ; capacité ; et équité. Chaque indicateur s'inscrivait également dans un des six domaines suivants : forêts et planification spatiale ; réglementation des droits ; organisation des forêts ; gestion des forêts ; application du droit et contrôle des processus législatifs ; infrastructure REDD+. Le Comité d'experts a examiné chaque indicateur pour s'assurer de leur pertinence et de la disponibilité de données. Les indicateurs ont également été examinés en utilisant les critères SMART (voir annexe V). Ils ont tous été classés selon ces trois composantes : législations et politiques ; capacités des acteurs ; performance des différents acteurs. La composante sur les capacités des acteurs a été divisée en quatre sous-composantes : capacités du gouvernement ; capacités de la société civile ; capacités des entrepreneurs ; capacités des communautés (populations autochtones, femmes, et communautés locales).

Identifier les possibles sources d'information

L'EPG a utilisé des documents législatifs et politiques publiés par le gouvernement au niveau national, provincial et du district pour effectuer son analyse documentaire. L'EPG a également procédé à une analyse des médias, des interviews et des discussions de groupe. Le Comité d'experts a identifié les sources d'information importantes dans chaque site dès le début du processus, et l'équipe de collecte de données de l'Institut de Recherche Economique et Sociale, de l'Education et de l'Information (LP3ES) a pu accéder à d'autres sources d'informations grâce à ses réseaux.

Choisir les méthodes de collecte de données et envisager un plan d'échantillonnage.

L'EPG a utilisé plusieurs méthodes pour collecter et analyser les données quantitatives et qualitatives. L'évaluation a été organisée à différents niveaux de la structure administrative gouvernementale (central, provincial, et du district). Les

enquêteurs ont rassemblé des informations dans 31 sites d'évaluation : au niveau national ; dans 10 provinces (celles qui s'étaient déclarées provinces pilotes REDD+ et qui avaient les couverts forestiers les plus importants) ; et dans deux districts de chacune des 10 provinces (en fonction des conditions des forêts ainsi que de la densité démographique dans et autour des forêts). Les collecteurs, après consultation avec le groupe d'experts et le Coordinateur EPG, ont choisi les participants du groupe cible de la manière suivante : (a) les personnes constituant des sources importantes d'information au niveau des provinces/districts et au niveau central; (b) les personnes représentatives des différentes parties prenantes, en tenant compte des questions de genre et d'équité ; (c) les personnes ayant déjà été interviewées.

Développer les outils/méthodes de collecte de données.

L'évaluation a embauché un consultant pour identifier les méthodes de collecte de données à utiliser pour chaque indicateur, et le Comité d'experts a examiné et approuvé les méthodes proposées.

Établir un manuel de collecte de données

Le même consultant a créé un projet de manuel pour la collecte de données en y incluant des indications sur la manière de mener 1. les interviews, 2. les discussions de groupes, 3. l'étude documentaire, et 4. l'analyse des médias. Le manuel d'interview listait les questions à poser, insistait sur l'importance des aspects de confidentialités etc. Le Coordinateur de l'EPG a collaboré avec les consultants auprès de l'Institut LP3ES pour mettre au point le manuel. Le déroulement aurait été plus harmonieux si le même consultant avait été embauché pour suivre le processus depuis l'identification des méthodes jusqu'à la collecte de données.

ASPECTS DU PROCESSUS: VALIDATION DES MÉTHODES

Après avoir été élaborées par le consultant, les méthodes identifiées ont été évaluées par le Coordinateur EPG et par l'Institut LP3ES. Ensuite, les parties prenantes ont passé en revue les méthodes lors d'une consultation nationale tenue en décembre 2011. Enfin, le groupe d'experts a fait une dernière mise au point des méthodes et les a approuvées.

IV. Recueillir les données

Recruter et former les enquêteurs

Le groupe d'experts a choisi LP3ES, une ONG crédible et expérimentée, pour constituer l'équipes d'enquêteurs en raison de ses réseaux et de ses connaissances du sujet. LP3ES et le Comité d'experts ont tenu de nombreuses réunions pour étudier le manuel de collecte de données et débattre des méthodes proposées.

Collecter les données.

Les 117 indicateurs ont tous été évalués dans chacun des 31 sites. Pour l'analyse des contenus, LP3ES a d'abord contrôlé si les documents étaient disponibles puis en analysé la pertinence. Dans certains sites, la conservation des données n'avait pas été organisée correctement et des interviews ont donc été menées à la place. Les collecteurs n'ont pas pu interviewer tous les fonctionnaires du gouvernement prévus pour des raisons de bureaucratie. Les groupes de discussion ont permis aux enquêteurs d'acquérir des informations plus précises parce que les membres des groupes abordaient le problème ensemble et atteignaient souvent un consensus.

Après avoir noté les indicateurs, les groupes de discussion ont déterminé quels indicateurs signalaient les domaines de première priorité à réformer, quels organismes gouvernementaux avaient le plus de contrôle sur la réforme dans ces domaines, et quelles parties prenantes pourraient soutenir au mieux les réformes dans ces domaines.

Assurer la qualité des données.

Le manuel de collecte de données a servi de guide pour le travail de terrain. Les enquêteurs ont tous utilisé le même formulaire et le même système de codification. En outre, une deuxième personne était présente lors des interviews pour la retranscription.

Le système de codification a été vérifié par des experts externes en gestion et collecte de données, et de manière aléatoire par le Coordinateur EPG. Les ressources transmises par les parties prenantes ont été codifiées sur la base de l'emplacement et des composantes, puis conservées sous forme écrite et dans des disques durs externes.

L'EPG a utilisé de nombreuses sources d'information. La réalisation des interviews a permis de comparer les réponses, et les discussions de groupe organisées par le comité d'experts ont permis de valider les données des interviews. Le comité d'experts a également étudié les rapports des médias au niveau central et provincial, puis contrôlé les exemplaires électroniques et papier des documents du gouvernement.

ASPECTS DU PROCESSUS: COLLECTE PRATIQUE ET ÉTHIQUE DES DONNÉES

Quelques parties prenantes du secteur privé étaient préoccupées par les informations fournies aux enquêteurs sur des échanges illégaux d'argent dans le secteur forestier, notamment au niveau sous-national. Le Coordinateur EPG et les enquêteurs ont étudié la manière de traiter ce problème délicat avec le Comité d'experts.

V. Analyser et interpréter les données

Traiter les données

Le Comité d'experts a contrôlé les données et, en suivant les indications d'un système de codification, les a notées sur une échelle de 1 (insuffisant) à 5 (très bien) à partir d'une matrice exposant les conditions idéales pour chaque indicateur. Chaque indicateur pouvait donc être mesuré en utilisant plusieurs « éléments » ; les scores de ces éléments avaient les mêmes poids et ont fait l'objet d'une moyenne pour calculer le score de l'indicateur. Les indicateurs de chaque catégorie de composante ont ensuite fait l'objet d'une moyenne pour obtenir un score composite de l'indice des composantes. Le comité d'experts a calculé une valeur moyenne de l'indice pour chacun des 31 sites, et en a fait la moyenne pour obtenir une valeur générale de l'indice de la gouvernance des forêts, des terres et de la REDD+ en Indonésie.

Analyser les données traitées

Tous les indicateurs étaient composites, pour permettre au Comité d'experts de comparer les scores entre provinces, districts et niveau central. Le produit final était un indice général d'EPG calculé sur la base de tous les indicateurs. Après avoir calculé les scores des indicateurs et de l'indice, le comité d'experts a utilisé des analyses statistiques pour examiner les relations entre les différentes composantes et entre les principes de la bonne gouvernance.

Formuler des recommandations

Le Comité d'experts a repéré les principaux problèmes grâce à l'analyse des données (incluant l'examen des domaines prioritaires de la réforme identifiés par les groupes de discussion) et s'est servi des résultats pour déterminer quels indicateurs étaient forts, quels indicateurs étaient faibles et quels indicateurs devaient être examinés. Il a formulé cinq recommandations importantes: des recommandations techniques, formulées en utilisant les points de vue des groupes de discussion ; et des recommandations macro-économiques pour permettre la mise en œuvre des recommandations techniques.

ASPECTS DU PROCESSUS: CONTRÔLE DES RÉSULTATS

Les propositions et les projets du comité d'experts ont été étudiés par les parties prenantes clés. En octobre 2012, le Programme ONU-REDD a invité les parties prenantes clés au niveau des districts et des provinces pour valider les résultats de l'EPG.

VI. Diffuser les résultats

Choisir une stratégie de diffusion

Le cycle de projet en cinq étapes avait prévu une stratégie de diffusion qui a été perfectionnée en 2013. La stratégie s'est appuyée sur des discussions avec le comité d'experts et l'expérience indonésienne en matière de diffusion des résultats de son index de démocratie.

Diffuser les résultats

Le Comité d'experts a présenté le rapport d'EPG en indonésien auprès du Ministère des forêts à Jakarta en mai 2013, et sa version anglaise en juin 2013 lors d'une séance d'information sur le Programme ONU-REDD. Des conclusions propres à chaque provinces, ont été incluses dans le rapport plus détaillé, et ont ensuite été publiées avec des recommandations spécifiques. Le Coordonnateur et le Comité d'experts de l'EPG ont présenté les résultats à chacun des quatre groupes de parties prenantes de chaque province entre juillet et octobre 2013. Le Comité se servira des résultats et des recommandations dans des ateliers portant sur la manière d'utiliser les données afin d'améliorer les processus de planification. Il devrait également travailler avec des ONG pour traduire les rapports en langues locales.

Institutionnaliser les futures évaluations

À la fin de 2013, le Gouvernement indonésien a créé un nouvel organe REDD+, remplaçant le groupe de travail précédent. Cet organe collabore avec tous les organismes gouvernementaux

impliqués dans la REDD+ pour collecter les données et les rendre accessibles aux parties prenantes. Cet organe s'assurera de l'intégration des résultats et des recommandations de cette EPG dans le système d'information sur les mesures de sauvegardes. L'organisme est bien implanté pour garantir des mesures et des mises à jour régulières de l'ensemble des indicateurs de l'EPG.

ASPECTS DU PROCESSUS: PASSAGE DES RÉSULTATS À L'ACTION

Pendant le processus de diffusion dans les provinces, les responsables ont recueilli des commentaires supplémentaires de la part des parties prenantes. Le Programme ONU-REDD a donc organisé des débats politiques en vue de déterminer les mesures à prendre pour donner suite aux résultats de l'EPG. Il a également organisé des ateliers en vue de renforcer les capacités du gouvernement à utiliser les données pour l'élaboration de politiques et les capacités des ONG à utiliser les données pour des plaidoyers stratégiques. Les parties prenantes souhaitent continuer à apporter leur soutien technique, aussi elles cherchent des partenaires et des donateurs pour approfondir certains points.

VII. APPRENDRE ET S'AMÉLIORER

Audit (ou auto-évaluation) pendant l'évaluation

Les enquêteurs ont indiqué les indicateurs ou les questions non clairs ou non pertinents. Ils ont également recueilli les réactions dans leurs notes de terrain.

Audit après l'évaluation

Plusieurs réunions ont été organisées pour examiner le processus. Pour le deuxième cycle d'EPG, le Comité d'experts a simplifié et ordonné les indicateurs par priorité, en réduisant leur nombre à 32 indicateurs sur base des enseignements retenus et de la volonté de rendre le processus de collecte moins onéreux.

Ces indicateurs ont été validés lors de réunions avec différentes parties prenantes. Les outils de collecte de données ont également été revus en conséquence. L'objectif du gouvernement est de s'approprier l'EPG suite à l'évaluation de 2014, au cours de laquelle il a reçu l'appui technique permanent du Programme ONU-REDD.

Partager les enseignements retenus

Le Programme ONU-REDD a prévu la publication d'un court document d'auto-évaluation pour présenter les principaux enseignements du processus d'EPG.

Laisser la porte ouverte aux réactions

Pendant les visites dans les provinces, le Coordonnateur EPG a distribué des cartes de visite en priant les parties prenantes de lui faire savoir si elles n'étaient pas d'accord avec les résultats de l'évaluation.

ASPECTS DU PROCESSUS: AUDITS INTERNES

L'équipe s'est réunie en août et octobre 2012 pour procéder à des audits informels. Par exemple, lorsque les enquêteurs ont soumis leurs premiers rapports, ils ont dû les présenter un par un. Elle a également examiné l'intégralité des données de terrain, les obstacles rencontrés par les enquêteurs, et le calendrier de collecte de données.

Étude de cas : Tanzanie

La composante gouvernance de l'Étude de Surveillance des ressources forestières nationales (NAFORMA) en Tanzanie

Résumé : NAFORMA est une étude de terrain à grande échelle sur les ressources forestières en Tanzanie, ainsi que sur leur utilisation et leur gestion. Cette étude constitue le premier inventaire terrestre de données biophysiques et socioéconomiques couvrant l'ensemble du territoire tanzanien. NAFORMA est un inventaire forestier fondé sur plusieurs sources qui permet de combiner les données biophysiques de terrain avec les images acquises par télédétection pour produire des données précises sur des petites zones. Cette évaluation, qui a testé les outils logiciels libres de l'initiative FAO Open Foris (<http://www.fao.org/forestry/fma/openforis/en/>), a été planifiée, financée et soutenue par le Gouvernement tanzanien, le Gouvernement finlandais et la FAO.

Ce que l'étude de cas illustre: Ce cas explique comment mener une évaluation de la gouvernance forestière dans le cadre d'un processus de collecte de données à grande échelle en vue d'évaluer et de surveiller les forêts. NAFORMA est un exemple d'approche de terrain qui fournit des orientations pour la collecte de données. Cette enquête a recouru à une enquête auprès de plus de 4000 ménages et des interviews d'informateurs clés. Elle illustre comment utiliser le logiciel libre de statistique et de collecte de données Open Foris.

Ce que l'étude de cas n'illustre pas: Les échantillonnages ont suivi un plan d'échantillonnage biophysique ; aussi, ils ne sont pas représentatifs de l'ensemble de la population tanzanienne. NAFORMA n'est pas un exemple d'évaluation spécifique de la gouvernance forestière : les questions

de gouvernance forestière ont été incorporées dans l'enquête socioéconomique en tant que section supplémentaire. L'évaluation ne montre pas comment réaliser une recherche qualitative détaillée, et n'illustre pas la façon de mobiliser les groupes multipartites dans la conception et la validation de projets.

Liens web vers d'autres informations sur ce projet : <http://www.fao.org/forestry/17847/en/tza/>.

I. Établir les objectifs

Déterminer le « pourquoi ».

Le Service des forêts de Tanzanie (TFS), qui fait partie du Ministère des ressources naturelles et du tourisme (MNRT), a réalisé l'Évaluation et la surveillance des ressources forestières nationales (NAFORMA) pour acquérir des données biophysiques et socioéconomiques sur les ressources forestières du pays. Une connaissance de l'étendue, de l'état et des usages des forêts était nécessaire pour avancer vers la gestion durable des forêts. Les connaissances apportées par l'évaluation serviront comme données de base, éclaireront les politiques, les stratégies et les programmes nationaux, et aideront la Tanzanie à respecter ses obligations internationales en matière de rapportage.

Considérer le contexte.

À l'origine le NAFORMA devait être un inventaire biophysique et socioéconomique des ressources forestières, sans composante de gouvernance séparée. En 2009, une évaluation des besoins a relevé qu'il serait utile de collecter des données à utiliser dans un éventuel processus de REDD+. En 2010, une étude séparée a été menée pour déterminer dans quelle mesure la composante socioéconomique originale de NAFORMA prenait en compte la préparation à la REDD+. Une section supplémentaire sur la gouvernance a donc été ajoutée en janvier 2011 pour rendre l'inventaire plus utile dans le cadre d'une préparation à la REDD+.

Établir les objectifs.

Un des objectifs était de mettre en place une évaluation biophysique et socioéconomique solide des ressources forestières de Tanzanie et des communautés vivant à côté des forêts (dans ou autour des forêts). Ces données de base devraient orienter les décisions sur la gestion des ressources forestières nationales dans le but principal de fournir une plate-forme solide de prise de décisions éclairées et d'élaboration de politiques et de programmes concernant les ressources forestières du pays. Les données de NAFORMA peuvent également éclairer le système d'information des garanties tanzanien et être intégrées dans la stratégie nationale de REDD+. Les objectifs étaient aussi de créer une base de données et des cartes nationales des données de l'évaluation, ainsi que de renforcer les capacités du TFS et du MNRT pour collecter, analyser, et mettre à jour les informations sur les forêts de Tanzanie.

ASPECTS DU PROCESSUS: ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES À L'ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS

Vers la moitié de 2009, NAFORMA a consulté les parties prenantes avec la collaboration d'organismes du gouvernement, d'instituts de recherche, d'ONG, et du secteur privé en vue de développer l'évaluation des besoins en information sur laquelle sont fondés les indicateurs inclus dans la première enquête.

II. Développer un plan d'activités

Identifier le champ d'intervention.

La NAFORMA a été conçue comme un vaste inventaire des ressources forestières nationales recueillant des informations physiques, biologiques, sociales et économiques. Les questions de gouvernance intéressaient six indicateurs qui concernaient, pour la plupart, la capacité et la redevabilité du gouvernement.

Déterminer les méthodes générales.

Pour évaluer les composantes socio-économiques et la gouvernance, le processus s'est appuyé sur des enquêtes auprès des ménages et des entretiens avec des informateurs clés. Les parties prenantes nationales voulaient produire des données pouvant être utilisées au niveau sous-national (district) et pour la préparation à la REDD+. Le plan d'échantillonnage devait être développé en tenant compte de ces objectifs, et l'évaluation a fini par avoir une composante de terrain plus vaste que celle qui avait été initialement prévue. Pour s'adapter à ce programme plus ambitieux, 3 millions d'USD et huit mois supplémentaires ont été ajoutés au programme initial de 3 millions d'USD sur trois ans.

Le cadre statistique sélectionné pour la stratification était le double échantillonnage. Le pays a été divisé en 18 strates en fonction de prévisions de croissance des ressources (d'après les images satellite), de l'accessibilité (réseau routier), et de l'altitude (d'après le modèle altimétrique digital). Les données ont été collectées en respectant les sept régions agro-écologiques de la Tanzanie. Ce découpage est également utilisé dans la structure de gestion du TFS : les ressources forestières de chaque région sont gérées par un bureau local.

Identifier qui mènera l'évaluation.

L'évaluation a été financée par les Gouvernements de Tanzanie et de Finlande, puis mise en œuvre par l'Organisme des services forestiers de Tanzanie relevant du MNRT, avec l'appui technique de la FAO. Un coordinateur national de projet et un conseiller technique principal se sont occupés des opérations quotidiennes ; un Comité de direction composé de fonctionnaires du gouvernement, d'acteurs nationaux et internationaux, et de chercheurs s'est réuni régulièrement pour prendre les décisions importantes.

Le Coordinateur national du projet, son assistant, le conseiller technique principal, les responsables des quatre groupes de travail techniques, et les consultants nationaux forment l'unité technique de projet.

Déterminer les coûts.

Le surcoût engendré par l'ajout du volet gouvernance n'a pas été si important. L'évaluation avait déjà prévu et budgétisé l'envoi d'équipe sur le terrain ; le planificateur de projet n'a donc pas calculé de coûts supplémentaires pour le volet gouvernance. La plupart des coûts supplémentaires étaient attribuables au temps consacré aux enquêtes de terrain ainsi qu'au temps consacré à la saisie et à l'analyse des données.

Déterminer la durée de l'évaluation.

Le programme de travail initial (voir plus bas) prévoyait 14 mois pour la collecte de données de terrain. L'estimation a tenu compte du nombre des ménages à interviewer, du nombre d'équipes mobilisées, du nombre d'interviews que chaque équipe devrait réaliser par semaine (en considérant le temps de l'interview et les déplacements), et de la disponibilité des équipes. La collecte de données a duré 26 mois.

Sur une interview de 90-120 minutes, la composante de gouvernance durait 15-20 minutes.

Développer un plan d'activités.

L'Unité technique du projet a rédigé un plan d'activités pour l'ensemble du processus en 2009. Par la suite, ce plan d'activités a été modifié plusieurs fois en raison de facteurs imprévisibles comme l'existence de priorités concurrentes du TFS, le recrutement tardif du personnel, la restructuration du MNRT, et des retards dans l'accès aux sites et dans la remise de l'équipement à cause des fortes pluies de 2010 et 2011. La phase préparatoire a duré 13 mois au lieu de 9 mois, et la phase de mise en œuvre a duré 26 mois au lieu de 14

En 2010, la durée du projet NAFORMA a été prolongée de huit mois, soit jusqu'à décembre 2012, pour arriver ainsi à 44 mois de projet; plus tard, une deuxième prolongation de 18 mois a été ajoutée, repoussant ainsi la fin du projet au milieu de 2014.

ASPECTS DU PROCESSUS: COMMUNICATION DU PROCESSUS

Le plan d'activités incorporait des consultations avec les parties prenantes à mener pendant la phase préparatoire et impliquait les parties prenantes dans un Comité de direction qui se réunissait à l'occasion.

III. Affiner la méthode de collecte de données

Déterminer ce qu'il faut évaluer.

L'équipe NAFORMA a décidé des indicateurs de gouvernance à mesurer en se basant sur les résultats d'un atelier technique tenu en décembre 2010. Les participants de cet atelier ont examiné les résultats préliminaires des enquêteurs et les recommandations de l'étude non publiée « Measuring Forest Governance for REDD+ » (mesurer la gouvernance forestière pour la REDD+). En janvier 2011, NAFORMA a ajouté une section sur la gouvernance incluant 19 questions couvrant six indicateurs. Ces indicateurs portaient sur la redevabilité, la gestion des conflits, la transparence, la surveillance et le contrôle, l'équité, et l'appui à des utilisations alternatives de la forêt. Les indicateurs étaient fondés sur les cadres de protection sociale de Chatham House, de la Banque Mondiale, et de la CCNUCC.

Identifier les possibles sources d'information

L'évaluation a été développée comme un inventaire national avec pour objectif de promouvoir une gestion plus durable des ressources forestières du pays.

Suite à une analyse documentaire, à des consultations, à une étude non publiée (Measuring Forest

Governance for REDD+) et à des réunions entre experts, l'équipe NAFORMA a estimé que l'enquête devait consolider davantage les données collectées sur la gouvernance en ajoutant une section spécifique au protocole d'interview (section K).

Choisir les méthodes de collecte de données et envisager un plan d'échantillonnage.

L'enquête sur la gouvernance faisait donc partie de l'enquête socioéconomique et a respecté le même plan d'échantillonnage.

Il était initialement prévu que NAFORMA utilise le plan d'enquête de l'Évaluation des Ressources Forestière Nationale (NFMA). Cependant, une étude de 2009 a déterminé qu'en modifiant ce plan, il sera possible de mener l'échantillonnage plus rapidement, de sonder plus de ménages, et d'améliorer la précision des résultats statistiques. Le nouveau plan d'échantillonnage se fondait sur 18 strates.

Le programme de collecte de données biophysiques a sondé les zones très boisées plus à fond par rapport aux zones moins boisées ou non boisées. NAFORMA a limité sa collecte de données socioéconomiques aux ménages se trouvant dans un rayon de deux kilomètres à partir du centre des groupements biophysiques. La plupart des interviewés faisaient donc partie de communautés vivant autour des forêts, ce qui signifie que les résultats socioéconomiques ne sont pas fondés sur un échantillon aléatoire de l'ensemble du pays.

En conciliant les fonds disponibles pour les activités de terrain avec le besoin de précision, le plan d'échantillonnage a fini par sonder environ 3 400 groupements contenant près de 32 000 parcelles biophysiques. Vingt-cinq pour cent des groupements sont permanents (pour des futures mesures de suivi et de mise à jour des résultats), tandis que 75 pour cent des groupements sont considérés temporaires. Le pourcentage de groupements permanents pourrait, par contre, changer.

Le plan d'échantillonnage prévoyait de mener des enquêtes de ménages pour seulement la moitié des groupements (1 700), soit tous les groupements permanents et un tiers des groupements temporaires. Avant de se rendre sur le terrain, les enquêteurs devaient identifier et cartographier les quatre ménages les plus rapprochés du centre de l'unité d'échantillonnage, ainsi que trois autres ménages « de réserve ».

Outre les enquêtes auprès des ménages, les équipes devaient interviewer deux informateurs clés pour chaque groupement. Les données des informateurs clés devaient compléter et trianguler les données des ménages.

Le temps à consacrer à chaque groupement a donc été réduit par ce nouveau plan d'échantillonnage, ce qui a poussé l'équipe à réduire la durée de la composante socioéconomique pour qu'elle soit complétée en un seul jour, en même temps que les mesures biophysiques (le plan initial prévoyait en moyenne quatre à cinq jours par groupement pour la composante socioéconomique).

Développer les outils de collecte de données.

Les consultants de la FAO ont développé les formulaires pour l'enquête socioéconomique de terrain (questionnaires) au début de 2010 en se fondant sur le protocole NAFORMA. Ils ont élaboré un premier questionnaire et un premier protocole de collecte de données pour les enquêtes auprès des ménages, ainsi qu'un deuxième questionnaire et un deuxième protocole de collecte pour les interviews avec les informateurs clés. L'unité technique du projet a réalisé des tests sur le terrain et a révisé les formulaires d'enquête entre mai et décembre 2010; des questions sur la gouvernance ont été ajoutées à l'enquête en janvier 2011.

Établir un manuel de collecte de données

Le personnel FAO et NAFORMA ont rédigé un manuel pour la collecte des données socioéconomiques entre novembre 2009 et mars 2010. Ce manuel, intitulé Document NAFORMA M052010, manuel socioéconomique

de terrain, peut être consulté à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/forestry/23485-0c45f59c134a7d94ee53613174fab93bb.pdf>.

Il explique comment identifier les ménages à interviewer. Il fournit également un protocole et un code de conduite pour la collecte de données, des instructions sur la manière de remplir les formulaires de terrain, les formulaires d'enquête et l'enquête auprès des informateurs clés.

ASPECTS DU PROCESSUS: VALIDATION DES MÉTHODES

Le manuel de terrain et les formulaires de terrain ont été testés pendant six mois. Ils ont été révisés en fonction des réactions des équipes de terrain et d'une étude inédite sur les indicateurs supplémentaires nécessaires pour consolider la composante gouvernance.

IV. Recueillir les données

Recruter et former les collecteurs

L'équipe pour la collecte de données, formée de fonctionnaire du MNRT et d'organismes gouvernementaux locaux (comme les fonctionnaires forestiers des districts), a mené l'enquête biophysique en même temps que l'enquête socioéconomique. Les collecteurs ont suivi un mois de formation entre novembre 2009 et mars 2010.

Collecter les données.

Seize équipes NAFORMA ont collecté les données. Avant de se rendre sur le terrain, les enquêteurs ont cherché à contacter les chefs de villages pour leurs expliquer le projet. Ils présentaient également l'objectif de l'enquête aux personnes interviewées.

En tout, l'équipe de terrain a réalisé des interviews socioéconomiques auprès de 3 493 ménages et 1 066 groupements.

Les interviews ont été réalisées dans 1 066 groupements au lieu des 1 700 prévues (environ la moitié) parce que certains étaient inhabités.

Les collecteurs ont également interviewé 1 120 informateurs clés, sélectionnés par le chef d'équipe avec l'aide des organismes forestiers, des fonctionnaires du gouvernement et des représentants des ONG. Les informateurs clés étaient les anciens du village, les propriétaires locaux, les fonctionnaires des organismes forestiers, les représentants des ONG, et d'autres personnes connaissant l'utilisation locale des forêts.

Une des difficultés rencontrée pendant la collecte de données était liée à l'obstacle linguistique. Les enquêteurs avaient prévu d'utiliser une version Kiswahili (la langue officielle) des questionnaires pour que les enquêteurs, les membres des ménages, et les informateurs clés comprennent tous les questions de la même façon. Malheureusement, certaines erreurs de traduction dans les formulaires de terrain ont obligé l'équipe à utiliser les formulaires anglais et à traduire les questions en Kiswahili pendant les interviews.

Assurer la qualité des données collectées

Quatre personnes ont été chargées de revoir les données avant l'analyse:

- Les enquêteurs ont vérifié et signé leurs formulaires de terrain, confirmant ainsi qu'ils avaient bien été complétés.
- Les responsables des équipes de terrain ont vérifié que les données saisies étaient justes et complètes. Ils ont ensuite signé les formulaires et les ont remis à l'équipe de gestion des données.
- Un membre de l'équipe de gestion des données était chargé de la saisie dans la base de données NAFORMA.
- Enfin, un autre membre de l'équipe était chargé de nettoyer les données pour contrôler les erreurs et les préparer pour l'analyse.

En remplissant les formulaires de terrain, les enquêteurs ont noté les numéros de code de chaque réponse et écrit leurs commentaires en

anglais pour faciliter la codification et la saisie des données.

La base de données a été progressivement améliorée et des vérifications logiques ont été intégrées pour signaler les erreurs évidentes. Deux équipes ont revérifié les données biophysiques de 10 pour cent des groupements ; la difficulté de trouver des ménages disposés à répondre au questionnaire a rendu nécessaire de revérifier les enquêtes socioéconomiques.

Les questions auprès des informateurs clés se superposaient aux questions des enquêtes auprès des ménages; ces questions ont permis de trianguler les données.

Les formulaires de terrain originaux sont systématiquement archivés par zones, districts et numéro de groupement. Toutes les données saisies sont enregistrées dans un serveur et sauvegardées au format numérique hors site (par ex. au siège de la FAO) et via Dropbox.

ASPECTS DU PROCESSUS: COLLECTE PRATIQUE ET ÉTHIQUE DES DONNÉES

D'un point de vue pratique, le risque le plus important était lié à la sécurité routière. Du point de vue de l'éthique, les interviewés devaient avoir au moins 18 ans. Une autre préoccupation concernait la qualité des données étant donné que les interviewés pouvaient hésiter à répondre aux questions de manière honnête, notamment sur des sujets délicats comme l'utilisation illégale des ressources forestières, parce que les enquêteurs étaient des agents du gouvernement.

V. Analyser et interpréter les données

Traiter les données

L'équipe de gestion des données située dans le bureau NAFORMA au MINRT a nettoyé et saisi les données des formulaires de terrain. L'équipe FAO-Finlande au siège de la FAO à Rome et l'équipe

basée en Tanzanie ont collaboré pour développer et améliorer le logiciel libre de gestion de données, Open Foris Collect.

Analyser les données traitées

NAFORMA a analysé les données sur la gouvernance en utilisant Open Foris Calc, un autre logiciel développé par l'équipe FAO-Finlande. Il s'agit d'un logiciel d'analyse statistique qui produit des moyennes, des pourcentages, des évaluations d'erreurs, et autres données statistiques, ainsi que des graphiques et des tableaux. Les résultats des recherches peuvent être exportés au format Excel pour être traités par l'utilisateur. En septembre 2013, Open Foris Calc était toujours en cours d'élaboration. En 2013, l'équipe NAFORMA a comparé les résultats de l'analyse statistique aux résultats d'autres études ainsi qu'aux connaissances locales.

Formuler des recommandations

Les personnels du TFS et de l'équipe FAO-Finlande ont commencé à rédiger le rapport définitif en commun. Les résultats importants de l'évaluation seront utiles lors du réexamen du Programme forestier national de Tanzanie.

ASPECTS DU PROCESSUS: CONTRÔLE DES RÉSULTATS

Le MNRT a tenu un dernier atelier en mai 2013 pour présenter et commenter les conclusions provisoires. Chaque section du rapport définitif est rédigée par les consultants nationaux et leurs contreparties au TFS. Les ébauches de ces sections sont examinées par le conseiller technique principal. Les sections sont ensuite réunies dans un document définitif qui est envoyé aux membres de l'équipe NAFORMA/FAO-Finlande pour commentaires.

VI. Diffuser les résultats

Choisir une stratégie de diffusion

Les indications sur l'échange de données et la stratégie de communication ont été élaborées en 2013 à travers des consultations avec les parties prenantes et leur approbation à l'échelle nationale.

Les données non sensibles seront rendues disponibles en accès libre :

- Les données traitées et les versions pdf des cartes seront rendues disponibles de manière libre et transparente.
- Les données de base seront partagées uniquement si des accords écrits ont été conclus entre le TFS et une institution coopérante, et uniquement lorsque cette coopération contribue à une gestion plus durable des ressources forestières.

Les données sensibles comme celles qui pourraient compromettre la sécurité nationale ou la vie privée, celles qui indiqueraient l'emplacement d'espèces protégées, ou révélant l'emplacement des sites, etc., ne seront pas partagées.

Diffuser les résultats

L'équipe FAO-Finlande soutient l'élaboration d'une plate-forme web en libre accès qui permettra au grand public d'accéder aux données NAFORMA via Open Foris Calc. Si le budget le permet, le MNRT prendra des mesures spécifiques pour faire parvenir les résultats aux médias.

Institutionnaliser les futures évaluations

NAFORMA devrait être institutionnalisée en tant qu'évaluation de routine menée par la Section de surveillance et d'évaluation des ressources forestières du TFS. Le TFS attend qu'elle soit publiée pour s'en servir comme point de départ et orienter la révision du Programme forestier national arrivé à expiration en 2010.

ASPECTS DU PROCESSUS: PASSAGE DES RÉSULTATS À L'ACTION

NAFORMA contribuera directement à la révision du Programme forestier national de Tanzanie en tant que référence sur la situation et l'étendue des ressources forestières.

VII. APPRENDRE ET S'AMÉLIORER

Audit pendant l'évaluation

En mai 2011, l'équipe NAFORMA a réalisé un audit à mi-parcours pour mesurer l'avancement de l'évaluation vers ses objectifs. Au cours de cette réunion, la gestion des données a été identifiée comme le domaine nécessitant le plus d'attention en raison d'un retard dans la saisie. La FAO a donc recruté 13 opérateurs de saisie pour aider à nettoyer et à saisir les données de terrain.

Audit après l'évaluation

Le rapport définitif, qui sera diffusé conjointement par la FAO et le MNRT, inclura un audit du processus et des enseignements retenus.

Partage des enseignements retenus

Le TFS a organisé des visites pour des pays voisins, comme le Kenya et le Malawi, et envoyé le personnel de terrain en Zambie pour aider à former leur personnel dans la conduite d'évaluations intégrées de l'utilisation des terres. Il a également organisé des ateliers et publiera un rapport sur les enseignements retenus pour concevoir et mettre en œuvre l'enquête socioéconomique. Le Coordinateur national du projet et le conseiller technique principal ont participé à une consultation sur l'échange d'informations au siège de la FAO en mars 2013, en même temps que d'autres pays pilotes du projet FAO-Finlande.

Laisser la porte ouverte aux réactions

L'équipe NAFORMA a commencé à élaborer une politique de partage des données, une stratégie de communication et une plate-forme web pour la diffusion des résultats. Le site web inclura un mécanisme pour fournir des commentaires.

ASPECTS DU PROCESSUS: AUDITS INTERNES DE GROUPE

La gestion de l'équipe a été menée à travers des conversations informelles pour identifier les problèmes et faire connaître les enseignements retenus.

Étude de cas : Équateur

Fiche de transparence forestière de Grupo FARO dans le cadre de l'initiative de Global Witness sur la transparence du secteur forestier

Résumé : En août 2010, Grupo FARO s'est associé à l'initiative internationale « Amélioration de la transparence du secteur forestier » de l'ONG internationale Global Witness. De 2010 à 2013, Grupo FARO a utilisé une fiche de transparence forestière pour surveiller de manière annuelle les cadres législatifs, politiques et réglementaires forestiers d'Équateur en même temps que la disponibilité, la divulgation

et la diffusion d'informations sur le secteur forestier (par ex. plans de gestion forestière, autorisations de récolte, revenus, infractions). Cette fiche est le fruit de la collaboration de huit ONG et représente le premier outil mondial d'évaluation de la transparence et de l'accès à l'information pour le secteur forestier des pays à fort couvert forestier.

Ce que l'étude de cas illustre: Ce cas donne un exemple de l'utilisation d'évaluations périodiques pour surveiller des changements spécifiques de la gouvernance forestière. Il décrit la manière d'adapter une évaluation au contexte national tout en collaborant avec les partenaires internationaux, ainsi que la manière de tirer profit des coalitions entre parties prenantes. Il illustre également comment se servir d'une approche qualitative pour attribuer un score aux indicateurs en contribuant à l'établissement d'une base de référence.

Ce que l'étude de cas n'illustre pas: La fiche de transparence forestière de Grupo FARO ne montre pas les liens concrets entre la transparence et la gouvernance forestière. Une analyse plus exhaustive est nécessaire pour comprendre et expliquer ces liens. Étant donné, en outre, qu'elle porte sur les institutions et les organismes nationaux, elle ne donne pas d'exemples sur la manière d'évaluer la gouvernance forestière au niveau local ou régional.

Liens web vers d'autres informations : <http://www.foresttransparency.info/ecuador/2012/>
<http://www.grupofaro.org/sites/default/files/archivos/publicaciones/2012/2012-05-29/op->

I. Établir les objectifs.

Déterminer le « pourquoi ».

« Améliorer la transparence du secteur forestier » est une initiative internationale dont l'objectif est d'améliorer les politiques et les pratiques du secteur forestier dans sept pays à fort couvert forestier: Équateur, Pérou, Guatemala, Libéria, Ghana, Cameroun, et la République démocratique du Congo. L'évaluation est axée sur la transparence forestière et l'utilisation des résultats en vue de recommander des améliorations. Grupo FARO a spécifiquement étudié la disponibilité et l'accès aux informations, ainsi que la participation du public dans le processus décisionnel national.

Considérer le contexte.

En 2009, Global Witness a établi une Fiche de suivi de la transparence forestière avec des partenaires dans quatre pays, soit trois pays d'Afrique et un pays d'Amérique latine. En élargissant le projet en 2010, Global Witness a voulu mieux représenter les pays d'Amérique latine. Global Witness a donc choisi l'Équateur parce que ses cadres législatifs et ses structures institutionnelles se prêtaient mieux à une évaluation via ce mécanisme de la fiche de suivi. L'ONG a choisi Grupo FARO comme partenaire en raison de ses capacités à surveiller la transparence.

Établir les objectifs.

Le principal objectif de cette initiative internationale était d'évaluer la transparence et l'accès à l'information du secteur forestier en Équateur et dans d'autres pays à fort couvert forestier. Grupo FARO s'est d'abord intéressé aux cadres législatifs et réglementaires du secteur forestier en examinant les engagements financiers publics concernant la réglementation du secteur forestier. Ses objectifs étaient les suivants : utiliser les résultats pour prôner une meilleure gouvernance forestière ; rendre le Gouvernement équatorien plus réactif et davantage responsable face à l'opinion publique.

ASPECTS DU PROCESSUS: ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES À L'ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS

Grupo FARO a mis en place une coalition informelle de 15-20 organisations oeuvrant dans le domaine de la gouvernance forestière et l'accès à l'information. Bon nombre d'entre elles ont été identifiées grâce à une cartographie des parties prenantes. La coalition a participé à l'ensemble du projet. Bien que les principaux objectifs aient été établis par le projet international, Grupo FARO et les parties prenantes nationales ont eu la possibilité de décider des mesures à prendre pour atteindre les objectifs clés.

II. Développer un plan d'activités

Identifier le champ d'intervention.

La *fiche de transparence forestière* de Global Witness, qui a servi d'outil diagnostic, a permis de définir le domaine technique de l'évaluation. Grupo FARO a choisi d'appliquer cet outil aux agences et institutions nationales. Il a collecté les données de plus de 12 organismes pour mesurer 20 indicateurs.

Déterminer les méthodes générales.

Avec l'aide de Global Witness, Grupo FARO a déterminé qu'il mènerait 1. Une cartographie des parties prenantes pour identifier les acteurs clefs du secteur forestier, 2. Une étude documentaire des données disponibles et 3. des interviews structurées auprès d'informateurs clés.

Identifier qui mènera l'évaluation.

Grupo FARO a coordonné et mené les travaux techniques dans le pays, y compris la collecte et l'analyse des données. Il a reçu le soutien technique de Global Witness et un financement du Département du développement international du Royaume-Uni (DfID).

Déterminer les coûts.

En coordination avec Global Witness, Grupo FARO a estimé un budget de 100 000 USD pour le projet en calculant les coûts du salaire de deux employés à plein temps, de la collecte sur le terrain (réunions, interviews, déplacements), et des analyses (honoraires des réviseurs pairs, frais pour les ateliers). Près de la moitié du budget a été utilisée pour allouer des mini-subsventions aux petites organisations afin de renforcer leurs capacités. Par exemple, le Centre équatorien pour la législation environnementale (CEDA) a mené des ateliers avec les fonctionnaires du gouvernement et la société civile pour mesurer leurs connaissances législatives en matière de transparence et renforcer leurs capacités à les utiliser.

Déterminer la durée de l'évaluation.

Grupo FARO a estimé que l'ensemble du processus d'évaluation, depuis sa préparation jusqu'à la diffusion des résultats, devrait durer deux à trois mois. En

raison du temps devant être consacré à la coordination des acteurs impliqués, toutefois, chaque évaluation annuelle a duré plus de six mois.

Développer un plan d'activités.

Grupo FARO et Global Witness ont conçu un plan d'activités de trois ans qui couvrirait la réalisation des évaluations au cours de 2012. Ce plan a été revu et adapté tous les ans.

ASPECTS DU PROCESSUS: COMMUNICATION DU PROCESSUS

Le Grupo FARO a fait appel à une coalition de parties prenantes pour tenir toutes les parties prenantes au courant et rendre compte des observations tout au long du processus.

III. Affiner la méthode de collecte de données

Déterminer ce qu'il faut évaluer.

Global Witness et ses ONG partenaires dans les quatre pays pilotes (Liberia, Ghana, Cameroun, Pérou) ont conçu la fiche de suivi en avril 2009. Chaque pays partenaire a développé et utilisé des indicateurs et des méthodes différentes selon le contexte national, avec pour objectif de mettre en place un ensemble de données communes. Les scores des indicateurs étaient fondés sur des questions oui-non, objectives, directes et soutenues par des éléments de preuve recueillis dans le pays. Le premier modèle commun de Fiche sur la gouvernance forestière, incluant 70 indicateurs couvrant 15 composantes, a été mis au point en mai 2010 durant un atelier sur les enseignements retenus par les pays pilote.

En 2011 et 2012, la fiche de rendement a examiné 20 indicateurs de la gouvernance forestière : 12 « indicateurs cadres » pour déterminer si les cadres législatifs, politiques et réglementaires incluent des dispositions relatives à la transparence et à la bonne gouvernance du secteur forestier,

huit « indicateurs de données » pour déterminer si des documents et des données importants sur les activités du secteur forestier sont publiés de façon exhaustive et régulière. Grupo FARO a adapté les indicateurs au contexte national en visant l'accès à l'information.

Identifier les possibles sources d'information

Une cartographie des parties prenantes a permis d'identifier 13 institutions liées à la gouvernance forestière du pays. Le personnel de Grupo FARO a ensuite parcouru les sites web des institutions pour évaluer les données disponibles et demander soit d'autres données soit des interviews avec des informateurs clés de ces institutions.

Choisir les méthodes de collecte de données et envisager un plan d'échantillonnage.

Grupo FARO a surtout exploité les études documentaires pour recueillir des données, en comptant sur les sources gouvernementales et les informations publiées par d'autres parties prenantes à travers des canaux officiels. La collecte de données primaires, principalement sous la forme d'interviews, a été faite en contactant directement les parties prenantes impliquées dans l'élaboration des politiques et les décisions en matière de forêts ; ces données complètent les données secondaires.

Lorsque Grupo FARO s'est associé à l'initiative en 2010, il a évalué les trois organismes nationaux directement impliqués dans le secteur forestier et les neuf organismes avec des responsabilités indirectes dans le secteur forestier. En 2012, cette évaluation a été élargie à 20 institutions.

Développer les outils de collecte de données.

Grupo FARO a choisi les données à collecter en se fondant sur les indicateurs de la Fiche de rendement. Il a rédigé un protocole d'interview qu'il a ensuite validé avec Global Witness.

Établir un manuel de collecte de données

En raison de la nature des méthodes de collecte, Grupo FARO n'a pas rédigé ou utilisé un manuel de collecte de données pour sa **Fiche sur la transparence forestière**.

ASPECTS DU PROCESSUS: VALIDATION DES MÉTHODES

Global Witness a travaillé étroitement avec Grupo FARO tout au long du processus d'évaluation qui incluait la validation des outils et des méthodes de collecte de données.

IV. Recueillir les données

Recruter et former les enquêteurs

Il n'y a pas eu besoin de recruter d'enquêteurs externes : des enquêteurs internes ont reçu des formations informelles de la part de Global Witness.

Collecter les données.

En plus de parcourir les sites web des institutions, Grupo FARO a tiré parti des mesures législatives et réglementaires du pays pour accéder aux documents des institutions et en évaluer la transparence. Pour ce faire, il a invoqué l'Article 91 de la Constitution de 2008, et l'Article 7 de la loi organique de 2004 sur la transparence et l'accès aux informations publiques (LOTAIP). Il a également utilisé des moteurs de recherche externes payants, comme le moteur de recherche des réglementations juridiques Lexis.

Lors des interviews, les deux enquêteurs de Grupo FARO ont suivi un protocole strict. Ils expliquaient les objectifs et les méthodes de l'évaluation avant de montrer aux informateurs clés les données qu'ils avaient réussi à obtenir publiquement. Les interviewés validaient, ajoutaient des détails ou approfondissaient les informations.

Assurer la qualité des données

Les données de terrain ont été recueillies par deux enquêteurs qui ont suivi un protocole pour interviewer les informateurs clés d'organismes importants. Les informations récoltées étaient renvoyées par la suite aux informateurs pour validation avant publication. Grupo FARO partageait ses résultats avec la coalition de parties prenantes qui signalaient aux chercheurs des sources de données supplémentaires.

Il se servait également du logiciel en ligne Zotero pour enregistrer les informations recueillies sur le web. Ce logiciel permet de faire des screenshot des sites visités pour en sauvegarder les données.

ASPECTS DU PROCESSUS: COLLECTE PRATIQUE ET ÉTHIQUE DES DONNÉES

Les méthodes de collecte de données n'ont posé aucun problème pratique ou éthique.

V. Analyser et interpréter les données

Traiter les données

En ce qui concerne les résultats qualitatifs sur la transparence des organismes, Grupo FARO a appliqué sa propre méthode, développée en 2005, pour obtenir les scores composites de plusieurs organismes associés au secteur forestier. Ces scores sont exprimés en pourcentages. En outre, Grupo FARO s'est servi du protocole de la fiche de suivi élaborée par Global Witness en assignant des couleurs (rouge, jaune ou vert) pour transcrire les scores des 20 indicateurs de transparence, ainsi que des symboles pour indiquer si le score s'était considérablement amélioré, n'avait pas changé, avait empiré, ou avait considérablement empiré.

Analyser les données traitées

Les deux collaborateurs à temps complet s'occupant de la fiche de suivi ont analysé les données en faisant référence à la définition de bonne

gouvernance indiquée par l'évaluation. Une fois l'analyse provisoire complétée, elle fut transmise au superviseur pour commentaires avant d'être envoyée aux informateurs clés pour validation. Grupo FARO a ensuite tenu une réunion avec la coalition de parties prenantes et les recommandations formulées ont été envoyées aux trois experts de gouvernance forestière pour susciter leurs réactions avant de faire vérifier l'analyse par Global Witness.

De son côté, Global Witness a regardé les tendances générales des indicateurs à partir des fiches nationales de suivi. L'équipe d'édition a rédigé une première analyse que les équipes nationales ont amélioré grâce à leurs connaissances approfondies du contexte local.

Formuler des recommandations

Grupo FARO s'est servi de son analyse pour formuler des recommandations qui ont suivi la même procédure de révision illustrée auparavant. Des recommandations particulières ont été proposées au gouvernement national, à l'assemblée nationale, à la société civile et aux donateurs internationaux.

ASPECTS DU PROCESSUS: CONTRÔLE DES RÉSULTATS

Comme indiqué dans la section « Analyser les données traitées » Grupo FARO a vérifié les résultats auprès des informateurs clés, de la coalition de parties prenantes et de Global Witness.

VI. Diffuser les résultats

Choisir une stratégie de diffusion

La stratégie de diffusion a été déterminée en partie par Global Witness en créant un site web dédié au programme et aux fiches de rendement des sept pays: www.foresttransparency.info. Voir « Diffuser des résultats » pour une liste complète des activités de diffusion.

Diffuser les résultats

Grupo FARO a effectué le lancement public des rapports à Quito, diffusé un communiqué de presse avec Global Witness, et envoyé des copies des rapports aux parties prenantes clés et aux provinces. Grupo FARO a également présenté la fiche de suivi lors d'une table ronde sur les forêts organisée par Giz, Solidaridad Internacional, et d'autres organisations ; une conférence régionale au Guatemala sur la transparence des infrastructures ; et la Conférence internationale anti-corruption organisée par Transparency International en décembre 2012. Grupo FARO a aussi collaboré avec d'autres organisations, ainsi que le gouvernement, en publiant des articles sur la gouvernance forestière en même temps que sa fiche de rendement 2012.

Institutionnaliser les futures évaluations

Grupo FARO et ses partenaires régionaux sont actuellement à la recherche de financements et d'un soutien général pour continuer leurs activités de surveillance. L'initiative a été présentée comme un projet pilote avec l'intention de l'améliorer et de la répéter dans d'autres pays d'Amérique latine.

ASPECTS DU PROCESSUS: PASSAGE DES RÉSULTATS À L'ACTION

À travers les évaluations de ses fiches de rendement, la participation de fonctionnaires du gouvernement, et d'autres activités de renforcement des capacités, Grupo FARO a fait connaître les moyens d'améliorer la transparence du secteur forestier en Équateur. Grâce à ses partenaires au Guatemala et au Pérou, il explore les possibilités de financement pour reprendre ces travaux.

VII. APPRENDRE ET S'AMÉLIORER

Audit pendant l'évaluation

Grupo FARO tenait des réunions internationales chaque mois pour évaluer ses avancements, ainsi

que trois réunions de révision par an avec la coalition des parties prenantes associées au projet.

Global Witness rassemblait annuellement tous les partenaires nationaux pour évaluer le projet. Au cours d'un atelier en mai 2011 au Cameroun, par exemple, les ONG partenaires se sont accordées sur une liste réduite d'indicateurs.

Audit après l'évaluation

En 2012 Global Witness a recruté une équipe externe pour faire un audit du processus complet d'évaluation de la transparence du secteur forestier. Les évaluateurs ont contacté les partenaires du projet, les fonctionnaires du gouvernement et tous les autres acteurs impliqués dans le processus. L'équipe a ensuite proposé des recommandations à Global Witness et aux organismes de la société civile qui avaient collaboré au projet.

Partager les enseignements retenus

Global Witness a publié les résultats de son évaluation: <http://www.foresttransparency.info/>

Laisser la porte ouverte aux réactions

Grupo FARO est toujours ouvert aux suggestions du public, qui peuvent être transmises entre autres lors de réunions ou par courriel.

ASPECTS DU PROCESSUS: AUDITS INTERNES DE GROUPE

Parfois des audits doivent être menés à différents niveaux. Ce projet présentait trois niveaux d'organisation : l'équipe de collecte du Grupo FARO, la coalition de parties prenantes, et les actions internationales de Global Witness. Tout le monde a été interviewé dans le cadre de l'audit. Comme indiqué auparavant, Grupo FARO organisait des révisions périodiques pour les deux premiers niveaux et Global Witness organisait des révisions annuelles pour le niveau supérieur.

Étude de cas : Libéria

Surveillance indépendante des forêts de l'Institut de développement durable (SDI) visant la création du premier audit social du secteur forestier

Résumé : Cette évaluation, réalisée par le Programme pour la gouvernance forestière de SDI et par les Observateurs indépendants des forêts de la société civile (CS- IFM) a examiné le bon fonctionnement des mécanismes de gouvernance et de partage des bénéfices dans les concessions d'exploitation du Libéria. L'évaluation s'est concentrée sur un échantillon de sept concessions en menant un audit social des communautés et un audit fiscal des registres des recettes.

Ce que l'étude de cas illustre: Ce cas illustre comment des observateurs indépendants ont mené l'audit ciblé d'un programme forestier du gouvernement en se servant de contributions des communautés recueillies grâce à des enquêtes, et des informations tirées de documents ou de registres gouvernementaux.

Ce que l'étude de cas n'illustre pas: Il ne s'agit pas d'une évaluation nationale ou d'une étude approfondie de tous les aspects de la gouvernance forestière.

I. Établir les objectifs.

Déterminer le « pourquoi ».

L'objectif de cette initiative était d'évaluer si les concessions d'exploitation contribuent à la réalisation des objectifs de politique forestière nationale en matière de développement économique, d'accès équitable aux ressources et de participation des parties prenantes. L'évaluation devait, tout particulièrement, mesurer le rôle des concessions dans la lutte contre la pauvreté à travers des contributions aux communautés et des contributions aux revenus du gouvernement. Un objectif secondaire était d'établir une base de référence permettant de documenter les effets sociaux de la mise en œuvre de l'Accord de partenariat volontaire (APV) signé entre le Libéria et l'Union européenne (UE).

Considérer le contexte.

L'Accord de partenariat volontaire Liberia-UE comporte des dispositions pour assurer un monitoring du secteur par la société civile. L'étude a été financée justement grâce à ces dispositions.

Établir les objectifs.

Outre fournir des données de référence, il fut envisagé que les informations de l'audit social pourraient influencer les politiques du gouvernement et mettre en évidence les domaines ayant besoin d'une nouvelle réglementation. Les visites aux communautés ont fourni l'occasion de partager les informations elles et de les informer des développements importants concernant la gouvernance forestière.

ASPECTS DU PROCESSUS: ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES À L'ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS

Plusieurs ONG et le Service de développement des forêts (FDA) ont participé au projet de transparence du secteur forestier « Making the forest sector transparent ». Cette évaluation fait suite au projet en question.

II. Développer un plan d'activités

Identifier le champ d'intervention.

Le domaine géographique d'application se limitait aux communautés touchées par sept concessions d'exploitation. La portée de l'objet étudié couvrait quatre sujets principaux, à savoir: dans quelle mesure les concessions répondent-elles aux exigences légales; dans quelle mesure les communautés ont-elles accès aux documents de planification de la gestion forestière; dans quelle mesure les communautés reçoivent-elles des bénéfices; comment les communautés gèrent-elles la réception de ces bénéfices.

Identifier les méthodes générales.

La collecte de données sociales s'est principalement appuyée sur des enquêtes et des entretiens. Les entretiens ciblaient les communautés, et notamment les membres des comités de développement des communautés forestières (CDCF), les fonctionnaires du gouvernement local, et les leaders locaux. L'évaluation a organisé des ateliers de parties prenantes pour valider les informations recueillies pendant l'audit social.

L'évaluation comprenait également une recherche documentaire incluant un audit fiscal qui utilisait les données sur les charges fiscales du secteur forestier tirées de mises à jour financières par la SGS, une société-conseil chargée de vérifier les récoltes de bois et la collecte des recettes pour le gouvernement. Des contrats et d'autres documents de gestion forestière, comme les évaluations de l'impact environnemental et social (EIES), ont également servi à recueillir des informations sur le niveau de conformité de chaque concession en matière de législation forestière.

Identifier qui mènera l'évaluation.

L'évaluation a été réalisée par le partenariat Société Civile-Observateurs indépendants des forêts, dirigé par des membres du Programme pour la gouvernance forestière du SDI. Elle a été financée par l'Union européenne et le Département pour le développement international (DfID) du Royaume-Uni.

Déterminer les coûts.

Le directeur du programme Société civile-Observateurs indépendants des forêts a calculé le budget avec le responsable des finances. Les ressources provenaient de fonds UE et DfID destinés à la surveillance de la société civile de l'APV. Le montant initial estimé incluait :

- le transport et les visites de terrain : 3 500 USD
- la saisie des données : 1 250 USD
- l'analyse des données et la rédaction du rapport : 8 000 USD
- les frais de publication et d'impression : 6 000 USD

Déterminer la durée de l'évaluation.

Il a été estimé que l'ensemble du projet, y compris la collecte et l'analyse des données, ainsi que l'élaboration et la publication du rapport, devrait durer un an.

Établir un plan d'activités.

Alors qu'un plan d'activités pour l'ensemble du projet existe, aucun plan n'a été spécifiquement rédigé pour l'audit social en soi. Ce plan général couvrait des aspects comme rendre compte et faire contrôler par les parties prenantes avant leur publication.

ASPECTS DU PROCESSUS: COMMUNICATION DU PROCESSUS

L'évaluation incluait une réunion de parties prenantes pour examiner les résultats initiaux et recueillir les réactions qui ont, ensuite, été incorporées dans le rapport définitif.

III. Affiner la méthode de collecte de données

Déterminer ce qu'il faut évaluer.

L'évaluation prévoyait une série de questions auxquelles il fallait répondre, organisées selon quatre objectifs ou thèmes principaux.

Identifier les possibles sources d'information

L'évaluation devait comprendre les obligations juridiques du gouvernement et des concessionnaires, ainsi que les droits des communautés. Pour ce faire il fallait consulter la législation forestière. L'évaluation a également cherché à approfondir les questions de partage des bénéfices dans la pratique. Ces informations ont été obtenues auprès des membres de communautés et dans les registres publics des concessions. Enfin, les informations obtenues ont été validées grâce aux documents officiels du Service de développement des forêts et d'autres organismes.

Choisir les méthodes de collecte de données et envisager un plan d'échantillonnage.

La collecte de données a été effectuée à l'aide d'interviews, d'ateliers et de recherches documentaires.

Après avoir sélectionné les zones présentant des concessions actives, les enquêtes ont été menées uniquement dans les communautés touchées par les concessions et qui avaient des CDCF. Les personnes interviewées ont été sélectionnées parmi les membres des CDCF, les fonctionnaires locaux, et les chefs traditionnels des communautés. Il était, en effet, plus probable que ces personnes aient une meilleure compréhension des questions de gouvernance par rapport à la communauté en général. Il avait été prévu d'interviewer 10 personnes par communauté touchée mais cela n'a pas toujours été possible en raison de problèmes logistiques.

Développer des outils de collecte de données.

Un questionnaire d'enquête pour les interviews, avec 36 questions regroupées en quatre thèmes, a été élaboré pour l'évaluation. Il incluait essentiellement des questions « oui/non ». Les réponses pouvaient néanmoins être précisées si nécessaire. Des modèles de collecte de données documentaires ont également été utilisés.

La méthode d'analyse n'a été choisie qu'après avoir recueilli la plupart des données. Rétrospectivement, les enquêteurs ont recueilli une combinaison de données qualitatives et quantitatives, ce qui a rendu l'analyse plus difficile. L'équipe CS-IFM cherchera à améliorer ce modèle pour le prochain audit social : des sections séparées pour les données quantitatives et les données qualitatives seront créées pour faciliter l'analyse.

Établir un manuel de collecte de données

Aucun manuel de collecte de données n'a été rédigé.

ASPECTS DU PROCESSUS: VALIDATION DES MÉTHODES

Aucune validation séparée des méthodes n'a été réalisée dans le cadre de cette évaluation ; cela a été prévu pour le prochain audit social afin de garantir un modèle d'étude solide qui devrait être relativement facile à analyser.

IV. Recueillir les données

Recruter et former les enquêteurs

Tous les enquêteurs étaient des membres de l'équipe indépendante de surveillance des forêts de la société civile. L'équipe d'évaluation a été formée aux techniques d'entretien.

Collecter les données.

Le processus d'enquête comportait plusieurs visites auprès des communautés concernées afin de mener les interviews. Les notes prises lors des interviews ont été transcrites dans les modèles des questionnaires. Ces informations ont ensuite été présentées dans des tableaux.

Les informations concernant le paiement des impôts proviennent des mises à jours financières de la SGS.

Les informations sur la conformité juridique ont été tirées des contrats et d'autres documents officiels.

Ces trois éléments d'information ont permis d'analyser la situation de chaque communauté par rapport à chacun des quatre objectifs.

Assurer la qualité des données

Les membres de l'équipe de collecte de données ont été formés aux techniques d'entretien. Le modèle de questionnaire et d'évaluation a été conçu en fonction de l'expérience du SDI, en sachant donc ce qu'il fallait rechercher et quelles violations avaient été commises par le passé.

Tout a été mis en oeuvre pour suivre le plan d'échantillonnage mais, puisque les interviews étaient effectuées dans des régions reculées, il n'a pas toujours été possible de contacter toutes les personnes ciblées.

Les enquêteurs ont retranscrit les données primaires des interviews; les formulaires ont ensuite été vérifiés pour rechercher les incohérences ou les erreurs avant de compiler et d'analyser les données. Pour en faciliter l'accès, les données ont été organisées en fichiers et en dossiers, sauvegardés dans plusieurs ordinateurs afin d'éviter toute perte.

Comme indiqué précédemment, des ateliers de parties prenantes ont été organisés pour valider les informations de l'audit social. Dans une certaine mesure, les données de terrain ont également été validées en les comparant aux informations tirées des lois, des contrats ou des documents officiels des organismes gouvernementaux, ainsi que des documents et des reçus fiscaux.

ASPECTS DU PROCESSUS: COLLECTE PRATIQUE ET ÉTHIQUE DES DONNÉES

Aucun problème pratique ou éthique n'a été signalé, ni de préoccupations quant à la sécurité des collecteurs.

V. Analyser et interpréter les données

Traiter les données

Un décompte des réponses a été effectué pour déterminer les modèles de chaque communauté et entre les différentes communautés touchées. Les données fiscales ont permis d'effectuer des calculs – le montant total impayé, le montant total payé, et le montant total exigible – utiles pour l'évaluation. Ces résultats ont ensuite été décomposés en montants dus aux communautés (puisque l'étude s'intéressait aux bénéficiaires des communautés).

Analyser les données traitées

Étant donné la petite taille de l'échantillon de chaque concession à évaluer, il était inutile d'analyser statistiquement les données. L'équipe d'évaluation a utilisé les dénombrements pour l'analyse et les conclusions (par ex. le nombre de personnes qui participent aux réunions communautaires contre le nombre de personnes qui n'y participent pas).

Formuler des recommandations

Les recommandations ont été formulées en fonction des tendances notables observées dans toutes les concessions. En outre, les recommandations ont été affinées grâce aux contributions issues d'une réunion de parties prenantes sur les résultats de l'évaluation.

ASPECTS DU PROCESSUS: CONTRÔLE DES RÉSULTATS

Une réunion de parties prenantes a été organisée pour examiner les résultats et recueillir leurs réactions et leurs commentaires. Les organisations partenaires ont également été consultées pour recueillir leurs réactions sur l'ensemble de l'évaluation.

VI. Diffuser les résultats

Choisir une stratégie de diffusion

La publication du rapport d'évaluation était prévue pour la fin de l'année 2013 et des communiqués de presse ont été rédigés dans ce sens. Une présentation officielle, avec la participation des parties prenantes et de la presse, a été organisée dans le cadre de la campagne de diffusion. Par ailleurs, des notes concernant les résultats seront publiées en même temps que le rapport ; et des versions de l'audit social spécifiques aux communautés seront établies pour souligner les enjeux les plus pertinents pour les communautés rurales.

Des organismes partenaires internationaux et nationaux devraient contribuer à promouvoir le rapport sur leurs sites, dans leurs lettres de liaison, et lors de réunions avec les organismes étatiques compétents pour étudier les résultats et décider des mesures à prendre (concernant la modification des politiques et l'application de la législation actuelle).

Diffuser les résultats

Les résultats n'ont pas encore été diffusés au moment de la rédaction de ce rapport.

Institutionnaliser les futures évaluations

Pas encore fait.

ASPECTS DU PROCESSUS: PASSAGE DES RÉSULTATS À L'ACTION

Les organisations menant l'évaluation se réuniront avec les ministères et les organismes pertinents pour décider des étapes à venir. Elles instruiront également les communautés et les aideront à apporter des réponses aux questions soulevées par l'audit social.

Audit après l'évaluation

Aucun pour le moment.

Partager les enseignements retenus

Il a été prévu de rassembler les enseignements retenus dans un document à remettre aux partenaires et à publier sur le site web de l'évaluation.

Laisser la porte ouverte aux réactions

Les adresses électroniques des auteurs du rapport seront partagées pour permettre aux lecteurs de réagir et de poser des questions. La réunion des parties prenantes organisée pour la présentation du rapport fournira aussi l'occasion de recueillir les réactions sur l'évaluation.

ASPECTS DU PROCESSUS: AUDITS INTERNES DE GROUPE

Comme indiqué plus haut, les analyses internes s'inscrivent dans le processus de réévaluation de l'audit social et d'amélioration de la collecte de données.

VII. APPRENDRE ET S'AMÉLIORER

Audit pendant l'évaluation

L'auto-évaluation sera réalisée dans le cadre des ajustements au modèle d'évaluation et au questionnaire (à savoir, avant la prochaine collecte de données).

Étude de cas : Ouganda

La Banque Mondiale teste l'outil diagnostic du PROFOR

Résumé : La Banque Mondiale et le PROFOR ont développé un outil pour diagnostiquer la gouvernance forestière. Cet outil est fondé sur l'étude : « Roots for Good Forest Outcomes: An Analytic Framework for Forest Governance Reforms. » L'outil utilisait un ensemble d'environ 130 indicateurs, qui avaient été codifiés lors d'un atelier pour obtenir un consensus. La première mise à l'essai de cet outil a été effectuée en Ouganda en 2010.

Ce que l'étude de cas illustre : Ce cas illustre la manière d'exploiter un outil en l'adaptant aux conditions locales pour s'en servir. Étant donné que l'outil du PROFOR se fonde sur l'attribution de scores de la part des parties prenantes, ce cas d'étude propose un moyen d'impliquer les parties prenantes dans le processus. Il est également un exemple d'évaluation assez rapide qui ne requiert pas de traitement long des données ou d'énormes compétences en gestion.

Ce que l'étude de cas n'illustre pas : Ce cas ne donne pas d'exemple d'utilisation des enquêtes ou des outils d'analyse quantitative, ou encore de gestion de données complexes. Puisque l'outil utilisé est facilement disponible dans le commerce, la plupart des choix concernant le champ d'intervention ou les méthodes avaient déjà été faits. Le cas étudié n'est pas un bon exemple de mise en œuvre de recommandations post-évaluation.

Liens web vers d'autres informations sur ce projet :

<http://www.profor.info/events/workshop-forest-governance-reforms-uganda>.

I. Établir les objectifs.

Déterminer le « pourquoi ».

Il s'agissait de tester un nouvel outil d'évaluation de la gouvernance. Le « pourquoi » s'articule donc en deux parties :

(1) mener un diagnostic général de la gouvernance forestière en Ouganda, et (2) en apprendre davantage sur l'outil de diagnostic lui-même.

Considérer le contexte.

L'élément important était la volonté du Gouvernement ougandais de participer à cette activité de diagnostic. La Banque Mondiale avait étudié la possibilité de mettre l'outil à l'essai dans un certain nombre de pays et l'Ouganda a été parmi les premiers pays à accepter de participer. Cette volonté s'explique en partie par l'importance du secteur forestier dans les plans de développement nationaux du pays. En outre, quelques affaires de corruption avaient récemment éclaboussé le Service national des forêts. Suite à ces scandales, les parties prenantes ont pris conscience de la nécessité d'une réforme. Et puisqu'une des affaires de corruption concernait l'utilisation des fonds des bailleurs, les partenaires internationaux du développement ont gelé les prêts et les subventions destinés aux projets étatiques sur les forêts. Le gouvernement souhaitait tourner la page sur ces problèmes et l'évaluation pouvait être un bon début.

Établir les objectifs.

Le premier objectif du projet pilote était de mener un vaste diagnostic de la gouvernance forestière en Ouganda et d'identifier les domaines prioritaires à améliorer. Les objectifs secondaires étaient de tester le nouvel outil de diagnostic sur le terrain et d'aboutir à un consensus des parties prenantes sur la réforme. Un objectif secondaire intégré à l'outil PROFOR est la recherche d'un consensus puisque les indicateurs sont évalués lors d'un atelier.

ASPECTS DU PROCESSUS: ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES À L'ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS

Les objectifs ont été établis par le PROFOR. Le gouvernement a invité le PROFOR et la Banque Mondiale à mener une large évaluation et les autres parties prenantes n'ont pas été consultées en ce qui concerne l'établissement des objectifs.

II. Développer un plan d'activités

Identifier le champ d'intervention.

L'outil du PROFOR utilise une définition large de la gouvernance forestière rassemblant environ 130 indicateurs. Le champ d'intervention peut être modifié en ajoutant ou en enlevant des critères ou des indicateurs. Après examen par des experts locaux, des indicateurs ont été ajoutés (par ex. le respect des droits de l'homme dans l'application des lois sur les forêts) et la série complète a été restreinte à 100 indicateurs clés. Cela n'a pas limité l'ampleur de l'évaluation mais en a réduit la profondeur et la complexité.

Déterminer les méthodes générales.

L'outil PROFOR comporte une méthode de base que les utilisateurs peuvent modifier selon leurs besoins. Le test pilote mené en Ouganda a suivi la méthode de base. Un expert local a rédigé un document de base sur le secteur et a adapté l'ensemble des indicateurs à l'Ouganda. Un modérateur local a mené un atelier de parties prenantes pour attribuer des scores aux indicateurs, si possible par consensus, et identifier un ensemble plus restreint de thèmes prioritaires. Par la suite, les parties prenantes ont vérifié et validé les résultats de l'atelier. L'expert et le modérateur ont rédigé le rapport en s'appuyant sur les résultats.

Identifier qui mènera l'évaluation.

Faisant suite à une sollicitation du Ministère national de l'eau et de l'environnement, la Banque Mondiale a sponsorisé et conduit l'évaluation.

Déterminer les coûts.

L'évaluation disposait d'un budget d'environ 60 000 USD, incluant les frais pour faire venir deux experts de Washington pour participer à l'atelier de parties prenantes.

Déterminer la durée de l'évaluation.

Une fois l'expert et le modérateur locaux recrutés, la conception du diagnostic devait être complétée en six semaines. L'avis des experts du secteur et l'adaptation des indicateurs devaient prendre trois semaines. L'atelier des parties prenantes devait durer une semaine. Et l'enregistrement des résultats et leur vérification devaient durer deux semaines.

Rédiger un plan d'activités.

L'essai du nouvel outil en Ouganda s'inscrivait dans le cadre d'un projet plus vaste. Ce projet disposait déjà d'un plan d'activités (sous forme de note de synthèse). L'activité de mise à l'essai ne disposait pas de plan d'activités séparé.

ASPECTS DU PROCESSUS: COMMUNICATION DU PROCESSUS

L'expert local a dressé une liste des parties prenantes du secteur. Dès le moment où elles ont été invitées à participer à l'atelier de notation, les parties prenantes ont été informées de l'évaluation et ont joué un rôle essentiel pour sa mise en œuvre.

III. Affiner la méthode de collecte de données

Déterminer ce qu'il faut évaluer.

La Banque Mondiale a développé cinq modèles de base de la gouvernance forestière et chaque modèle comporte des composantes et des sous-composantes. Les sous-composantes forment les critères initiaux. (Note : L'actuelle version de l'outil PROFOR utilise le modèle à trois piliers du cadre PROFOR-FAO comme fondement de ses critères.) Un comité d'experts de la Banque Mondiale a élaboré des indicateurs pour chaque

critère. L'expert ougandais a contribué à adapter ces indicateurs au contexte national.

Identifier les possibles sources d'information

La conception de l'outil prévoyait que les parties prenantes attribuent des scores au cours d'un seul atelier. Une des tâches principales était d'identifier un groupe représentatif de parties prenantes. L'expert et le modérateur locaux ont dressé des listes à cet effet en consultant les coordinateurs de l'évaluation auprès de la Banque Mondiale. La conception de l'outil prévoyait également de préparer un document de base sur le secteur forestier en Ouganda. L'expert local a rédigé ce document en consultant les publications disponibles et ses propres connaissances.

Choisir les méthodes de collecte de données et envisager un plan d'échantillonnage.

Un atelier de parties prenantes s'est tenu pour attribuer des scores aux indicateurs. Les résultats de cet atelier ont ensuite été validés par des parties prenantes clés qui n'étaient pas présentes pas à l'atelier. Le contrôle post-atelier a été effectué à Kampala, en faisant appel aux parties prenantes immédiatement disponibles en ville.

Développer les outils de collecte de données.

L'outil primaire (l'ensemble des indicateurs et le modèle d'atelier) avait déjà été développé. Le modérateur local, après consultation avec les experts locaux et de la Banque Mondiale, a organisé l'atelier d'attribution des scores.

Établir un manuel de collecte de données

Aucun manuel de collecte n'a été rédigé : toutefois, chaque indicateur comportait une note expliquant sa raison d'être et la manière de l'interpréter. Le but de ces notes était d'éviter que les participants à l'atelier fassent une interprétation erronée des indicateurs.

ASPECTS DU PROCESSUS: VALIDATION DES MÉTHODES

La méthode a été établie sans consulter les parties prenantes ; pendant l'atelier, toutefois, les responsables du projet ont sollicité les réactions des parties prenantes sur la méthode proposée.

IV. Recueillir les données

Recruter et former les collecteurs

Les collecteurs clés étaient le modérateur de l'atelier, l'expert local, et les experts de la Banque Mondiale qui ont conçu l'outil. L'appui logistique a été fourni par le personnel administratif du bureau de la Banque Mondiale à Kampala. Le modérateur et l'expert local possédaient déjà les compétences nécessaires pour mener un atelier. En lisant les instructions de l'outil et en l'étudiant avec les concepteurs, ils ont acquis les connaissances qui leur manquaient afin d'utiliser l'atelier pour attribuer des scores aux indicateurs. D'une certaine façon, les participants à l'atelier étaient des enquêteurs lorsqu'ils ont travaillé par groupes séparés pour attribuer des scores aux indicateurs. Enfin, l'atelier incluait une session sur la manière d'attribuer des scores ainsi qu'une présentation de l'outil d'évaluation.

Collecter les données.

Les données ont été collectées durant un atelier de deux jours. Les participants ont attribué des scores à tous les indicateurs ; ils ont ensuite choisi les quinze indicateurs qu'ils considéraient prioritaires.

Assurer la qualité des données.

L'outil comprend des notes détaillées sur chaque indicateur. Les participants de l'atelier avaient reçu les notes sur les indicateurs en avance pour pouvoir les consulter au moment d'attribuer les scores.

Les données correspondaient tout simplement aux scores des indicateurs. La transcription et la conservation des données ne constituaient pas une préoccupation majeure. Le compte rendu qui a été rédigé incluait toutes les données produites pendant l'atelier.

ASPECTS DU PROCESSUS: COLLECTE PRATIQUE ET ÉTHIQUE DES DONNÉES

L'équipe d'évaluation a tenté d'être transparente sur ses activités (concernant la collecte de données) et sur les motifs de celles-ci. Conformément aux règles de base de l'atelier des parties prenantes, les participants ne devaient pas attribuer de commentaires aux intervenants ou à leurs organisations.

V. Analyser et interpréter les données

Traiter les données

Les scores attribués pendant l'atelier n'ont pas nécessité de traitements approfondis. L'équipe a simplement présenté les scores dans des graphiques, comme le diagramme en toile d'araignée.

Analyser les données traitées

Les diagrammes en toile d'araignée ont permis de reporter les scores sur un graphique pour les comparer aux scores idéaux. (Tous les indicateurs PROFOR sont normatifs et comportent des scores idéaux.) Pendant l'atelier, des analyses ont été effectuées pour identifier les problèmes les plus pressants.

Formuler les recommandations

Les indicateurs PROFOR sont directement exploitables – c'est-à-dire que les scores les plus bas appellent aux mesures les plus urgentes. L'expert local a rédigé des recommandations fondées sur les scores des indicateurs.

ASPECTS DU PROCESSUS: CONTRÔLE DES RÉSULTATS

Étant donné que les parties prenantes ont établi les conclusions elles-mêmes, les résultats n'avaient pas vraiment besoin d'être vérifiés. Les conclusions auraient pu, par contre, être faussées si le choix des participants à l'atelier de notation n'avait pas été impartial. C'est pourquoi, l'équipe de projet a vérifié les conclusions en les étudiant avec les parties prenantes qui n'avaient pas participé à l'atelier.

VI. Diffuser les résultats

Choisir une stratégie de diffusion

Le plan d'activités a prévu la rédaction d'un compte rendu de l'atelier avec des recommandations en annexe. Cependant, puisque les parties prenantes clés se trouvaient à l'atelier d'évaluation des indicateurs, et que celui-ci était ouvert à la presse, les résultats ont été transmis avant tout par bouche à oreille.

L'évaluation ciblait en priorité les décideurs du gouvernement. Les partenaires techniques et financiers internationaux oeuvrant dans les projets forestiers les plus importants, étaient ciblés également, ainsi que les parties prenantes non gouvernementales en général.

Diffuser les résultats

Deux rapports officiels ont été rédigés. En outre, l'activité de bouche à oreille des personnes ayant participé à l'atelier a également représenté un outil puissant de diffusion. Enfin, des discussions informelles ont eu lieu après l'atelier entre les utilisateurs de l'outil et des membres du public cible.

En dehors du pays, le PROFOR a parlé de ce test pilote en Ouganda lorsqu'il a publié le manuel de son outil. De plus, les personnes ayant utilisé l'outil et ayant participé à l'évaluation en ont parlé dans des publications universitaires.

Institutionnaliser les futures évaluations

Malgré l'identification d'indicateurs prioritaires pouvant être utilisés par le gouvernement pour suivre le progrès de sa réforme de la gouvernance, l'institutionnalisation de l'évaluation dépasse la portée de cet essai pilote.

ASPECTS DU PROCESSUS: PASSAGE DES RÉSULTATS À L'ACTION

Le projet ne prévoyait pas d'assurer le suivi des mises en œuvres des recommandations.

discussions ont impacté les utilisations ultérieures de l'outil.

Partager les enseignements retenus

Le compte rendu de l'atelier incluait les critiques de l'outil exprimées par les participants. Le guide d'utilisation, publié par le PROFOR en 2012, s'inspire des enseignements retenus.

Laisser la porte ouverte aux réactions

Les personnes ayant travaillé au projet pilote continuent de suivre les activités de gouvernance en Ouganda. Il n'existe, toutefois, aucun dispositif officiel pour suivre et formaliser les retours.

ASPECTS DU PROCESSUS: ÉVALUATIONS INTERNES DE GROUPE

Comme indiqué auparavant, aucune auto-analyse officielle n'a été réalisée par l'équipe de projet.

VII. APPRENDRE ET S'AMÉLIORER

Audit pendant l'évaluation

Une partie de l'atelier a été dédiée à l'analyse de l'outil d'évaluation.

Audit après l'évaluation

L'équipe n'a pas fait un audit formel mais les membres ont parlé de l'expérience entre eux. Ces

ANNEXE II : MÉTHODES, OUTILS, INDICATIONS ET RÉFÉRENCES

Cette annexe présente des ressources documentaires utiles pour la planification et la mise en oeuvre d'une évaluation. Elle présente dans un premier temps les ressources documentaires qui fournissent des informations générales sur la collecte de données, la gouvernance forestière et l'évaluation de la gouvernance. Elle énumère ensuite les ressources documentaires utiles pour la mise en oeuvre de méthodes spécifiques.

Si vous cherchez d'autres informations sur une des méthodes abordées dans ce guide, consultez les rubriques qui suivent les références générales : elles présentent des travaux de référence plus pointus et renvoient à des pages spécifiques de quelques références générales.

Références générales

Collecte et analyse des données dans les sciences sociales

Earl Babbie. 2010. *The Practice of Social Research*. Douzième édition. Belmont, California, USA: Wadsworth/Centage Learning.

Russell Bernard. 2006. *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*. Quatrième édition. Lanham, Maryland: AltaMira Press.

Alan Bryman. 2012. *Social Research Methods*. Quatrième édition. Oxford: Oxford University Press.

Giuseppe Iarossi. 2006. *The Power of Survey Design*. Washington: Banque Mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6975>.

Gouvernance des forêts

Banque Mondiale. 2009. *Roots for Good Forest Outcomes: An Analytic Framework for Forest Governance Reforms*. Rapport No. 49572-GLB Washington, DC: Banque Mondiale. <http://www.profor.info/sites/profor.info/files/docs/ForestGovernanceReforms.pdf>.

PROFOR et FAO. 2011. *Cadre pour l'évaluation et le suivi de la gouvernance forestière*. Rome: FAO. <http://www.fao.org/docrep/015/i2227f/i2227f00.pdf>.

Évaluation et amélioration de la gouvernance des forêts

Crystal Davis, Lauren Williams, Sarah Lupberger, et Florence Daviet. 2013. *Assessing Forest Governance: The Governance of Forest Initiative Indicator Framework*. Washington: WRI. <http://www.wri.org/publication/assessing-forest-governance>.

FAO. 2010. *Enhancing Stakeholder Engagement in National Forest Programmes: A Training Manual*. Peter O'Hara. Mécanisme pour les programmes forestiers nationaux. Rome. <http://www.fao.org/docrep/014/i1858e/i1858e00.pdf>.

FAO. 2012. *Strengthening Effective Forest Governance Monitoring Practice*, de A. J. van Bodegom, S. Wigboldus, A. G. Blundell, E. Harwell, et H. Savenije. Document de travail sur les politiques et les institutions forestières No. 29. Rome. <http://www.fao.org/docrep/015/me021e/me021e00.pdf>.

FAO. 2013. *Améliorer la gouvernance des régimes forestiers : Un guide pratique*, par J. Mayers, E. Morrison, L. Rolington, K. Studd, et S. Turrall.

Guide technique pour la gouvernance des régimes fonciers No. 2. Londres et Rome : International Institute for Environment and Development et FAO. <http://www.fao.org/3/a-i3249f.pdf>

Global Witness. 2005. *A Guide to Independent Forest Monitoring*. Londres. <http://www.globalwitness.org/library/guide-independent-forest-monitoring>

IIED. 2005b. *The Pyramid: A Diagnostic and Planning Tool for Good Forest Governance*. http://www.policy-powertools.org/Tools/Engaging/docs/pyramid_tool_english.pdf.

Nalin Kishor et Kenneth Rosenbaum. 2012. *Assessing and Monitoring Forest Governance: A User's Guide to a Diagnostic Tool*. Washington: Programme sur les forêts (PROFOR). <http://www.profor.info/sites/profor.info/files/docs/AssessingMonitoringForestGovernance-guide.pdf>.

Jens Friis Lund, Helle Overgaard Larsen, Bir Bahadur Khanal Chhetri, Santosh Rayamajhi, Øystein Juul Nielsen, Carsten Smith Olsen, Patricia Uberhuaga, Lila Puri et José Pablo Prado Córdoba. 2008. *When Theory Meets Reality—How to Do Forest Income Surveys in Practice*. Forest & Landscape Working Papers No. 29-2008, 48 pp. Forest & Landscape Denmark, University of Copenhagen, Hørsholm, Danemark. <http://curis.ku.dk/ws/files/20573307/workingpapersno29.pdf>.

Autres types d'évaluations et d'améliorations de la gouvernance

Arild Angelsen, Helle Overgaard Larsen, Jens Friis Lund, Carsten Smith-Hall, et Sven Wunder. 2011. *Measuring Livelihoods and Environmental Dependence: Methods for Research and Fieldwork*. Londres. Earthscan.

Klaus Deininger, Harris Selod et Anthony Burns. 2012. *The Land Governance Assessment Framework: Identifying and Monitoring Good Practice in the Land Sector*. Washington: Banque Mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2376>.

J. Hinton et M. R. Hollestelle. 2012. *Methodological Toolkit for Baseline Assessments and Response Strategies to Artisanal and Small-Scale Mining in Protected Areas and Critical Ecosystems*. Publié dans le cadre du projet Artisanal and Small-scale Mining in and around Protected Areas and Critical Ecosystems (ASM-PACE) du WWF & Estelle Levin Ltd. <http://www.asm-pace.org/projects/methodological-toolkit.html>.

Mercy Corps. 2011. *Guide to Good Governance Programming*. <http://www.mercycorps.org/sites/default/files/mcgoodgovernanceguide.pdf>.

Kate O'Neill, Erika Weinthal, Kimberly R. Marion Suiseeya, Steven Bernstein, Avery Cohn, Michael W. Stone et Benjamin Cashore. 2013. *Methods and Global Environmental Governance*. *Annu. Rev. Environ. Resour.* 38:11.1–11.31.

PNUD. 2013. *User's Guide on Assessing Water Governance*. <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/OGC/Users%20Guide%20on%20Assessing%20Water%20Governance1.pdf>.

PNUD. 2012. *Institutional and Context Analysis Guidance Note*. http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/OGC/UNDP_Institutional%20and%20Context%20Analysis.pdf.

PNUD. 2009a. *A Users' Guide to Measuring Local Governance*. http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/local_governance/a-users-guide-to-measuring-local-governance-.html.

PNUD. 2009b. *Planning a Governance Assessment: A Guide to Approaches, Costs, and Benefits*. http://www.undp.org/content/rbas/en/home/presscenter/events/2012/November/regional_governance_week/_jcr_content/centerparsys/download_8/file.res/Planning%20a%20governance%20assessment.pdf.

PNUD. 2009c. *Practice Note on Supporting Country-Led Democratic Governance Assessments*. http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/oslo-governance-center/governance-assessments/supporting-country-led-democratic-governance-assessment-a-undp-practice-note/UNDP_Oslo_Eng_1.pdf.

PNUD. 2007. *Governance Indicators: A Users' Guide. Deuxième édition*. http://gaportal.org/sites/default/files/undp_users_guide_online_version.pdf.

UICN. 2013. *Governance of Protected Areas: From Understanding to Action*. http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_people/diversity_and_quality_of_protected_area_governance_2/.

USAID. 2013. *Guidelines for Assessing the Strengths and Weaknesses of Natural Resource Governance in Landscapes and Seascapes*. Washington: USAID. <http://frameweb.org/CommunityBrowser.aspx?id=10650&lang=en-US>

Références des chapitres

Chapitres 1 & 2: Établissement des objectifs et développement du plan d'activités

- Analyse du contexte
 - **Méthode** : Analyse d'économie politique (AEP). Il s'agit d'une méthode qualitative utilisée pour identifier les facteurs pouvant promouvoir ou ralentir les changements en matière de gouvernance forestière. Les entrevues et la triangulation sont des éléments clés de l'AEP, qui demande des connaissances solides du pays et du secteur, l'accès aux parties prenantes importantes, et la capacité de communiquer avec les populations dans leurs langues d'origine.
 - » **Outil**: Évaluation de l'économie politique
Cet outil permet d'analyser les institutions formelles et informelles ainsi que d'identifier les intérêts et les motivations sous-jacents des parties prenantes.
 - o **Voir** : Banque Mondiale. 2011. *Political Economy Assessments at Sector and Project Levels*. <http://gsdrc.org/docs/open/PE1.pdf>.
 - » **Outil**: Analyse des rapports de force
L'analyse des rapports de force permet d'identifier les éléments qui pourraient faciliter ou ralentir un changement souhaité en matière de gouvernance forestière.
 - o **Voir** : ODI. 2009a. *Management Techniques: Force Field Analysis*. <http://www.odi.org.uk/publications/5218-force-field-analysis-decision-maker>.
 - » **Outil**: Analyse des moteurs de changement
Cet outil étudie comment et pourquoi un changement se produit dans des contextes spécifiques. Il peut être utilisé pour étudier les institutions et les éléments structurels qui facilitent ou freinent le changement dans le domaine de la gouvernance forestière.
 - o **Voir** : Debbie Warrenner. 2004. *The Drivers of Change Approach*. (ODI Synthesis Paper 3). <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3721.pdf>.
 - » **Outil**: Net-Map
Cet outil utilise les entrevues pour produire un schéma représentant les acteurs, comment ils sont reliés, quelle est leur influence, et quels sont leurs objectifs.
 - o **Voir** : « How Net-Map Works » et les liens de la page web. <http://netmap.wordpress.com/about/>.
 - » **Pour des orientations générales voir**: DFID. 2009. *Political Economy Analysis How To Note*. (A DFID practice paper.) <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/events-documents/3797.pdf>.
 - » **Voir pour des indications générales**: Daniel Harris et David Booth. 2013. *Applied Political Economy Analysis: Five Practical Issues*. (ODI Politics and Governance note.) <http://www.odi.org.uk/publications/7196-applied-political-economy-analysis-five-practical-issues>.
 - » **Référence**: Verena Fritz, Kai Kaiser et Brian Levy. 2009. *Problem-driven Governance and Political Economy Analysis: Good Practice Framework*. http://siteresources.worldbank.org/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/PAGE_book_8-25-09.pdf?resourceurlname=PAGE_book_8-25-09.pdf.
 - » **Référence**: Daniel Harris. 2013. *Applied Political Economy Analysis: A Problem-Driven Framework*. (ODI Politics and Governance note.) <http://www.odi.org.uk/publications/7380-applied-political-economy-analysis-problem-driven-framework>.

- » **Référence:** Commission européenne. 2008. *Analysing and Addressing Governance in Sector Operations*. (Tools and Method Series, Reference Document Number 4.) http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/documents/149a_governance_layout_090306_en.pdf.
- **Méthode :** Analyse d'impact social et de pauvreté (AISP)

Cette méthode offre un moyen d'analyser les impacts sociaux et économiques des réformes politiques sur les acteurs de la gouvernance forestière, plus particulièrement sur les populations pauvres et vulnérables. L'AISP est une méthode qualitative qui analyse pourquoi il faudrait ou il ne faudrait pas apporter des changements.

 - » **Outil:** Poverty Impact Assessment (Évaluation de l'impact sur la pauvreté)

Cet outil analyse les impacts sociaux d'une intervention, comme par exemple l'Accord de partenariat volontaire (APV), en vue de réduire les risques et d'améliorer les effets positifs. Il combine différentes méthodes, dont également les analyses qualitatives et quantitatives.

 - o **Voir:** Forest Trends. 2012. *Poverty Impact Assessment for Reducing Social Risks and Enhancing Pro-Poor Outcomes of Voluntary Partnership Agreements*. (Forest Trends Information Brief No. 4.) http://www.forest-trends.org/publication_details.php?publicationID=3267.
 - » **Référence:** Banque Mondiale. 2003. *Guide pour l'analyse des impacts sur la pauvreté et le social*. http://siteresources.worldbank.org/INTPSIA/Resources/490023-1121114603600/14804_PSIA-French.pdf
- **Méthode :** Analyse des institutions et du contexte (AIC)
 - » **Référence:** PNUD. 2012. *Institutional and Context Analysis Guidance Note*. http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/oslo_governance_centre/Institutional_and_Context_Analysis_Guidance_Note/.
- **Méthode:** Cartographie participative

Cette méthode utilise un processus ouvert et participatif pour produire des cartes représentant les connaissances des communautés locales, incluant des informations sur les ressources forestières et les pratiques de gestion de ces ressources.

 - » **Référence:** U.S. NOAA's Coastal Services Center. 2009. *Stakeholder Engagement Strategies for Participatory Mapping*. http://csc.noaa.gov/digitalcoast/sites/default/files/files/1366314383/participatory_mapping.pdf.
 - » **Référence:** FIDA. 2009. Cartographie participative et bonnes pratiques. http://www.ifad.org/pub/map/pm_web_f.pdf.
 - » **Référence:** PPGIS.net. Open Forum on Participatory Geographic Information Systems and Technologies. <http://ppgis.iapad.org/>.
 - » **Référence :** Rainforest Foundation. 2011. La Cartographie Participative: Guide pour la production des cartes avec les communautés forestières dans le Bassin du Congo. <http://www.mappingforrights.org/files/Guide%20methodologique%20pour%20la%20cartographie%20participative%20final%20Low%20Res.pdf>.
 - » **Référence:** Mapping for Rights. Formation vidéo sur la cartographie participative. <http://www.mappingforrights.org/video-training>.
- Préparation
 - **Méthode :** Élaboration d'un calendrier et d'un plan d'activités

Le plan d'activités est un outil essentiel pour orienter les évaluations de la gouvernance

- forestière, depuis leur préparation jusqu'à la diffusion du rapport définitif. Il est souvent fondé sur un cadre logique.
- » **Voir:** L'exemple d'un plan d'activités dans l'annexe IV de ce guide.
 - » **Voir:** The Nature Conservancy (TNC). *Conservation Action Planning Handbook*. « Step 8: Develop Work Plans » & « Step 9: Implement Work Plans » dans TNC. 2007. *Conservation Action Planning Handbook: Developing Strategies, Taking Action and Measuring Success at Any Scale*. The Nature Conservancy, Arlington, VA. <http://www.conservation-gateway.org/Files/Pages/8-develop-workplans-basic.aspx> & <http://www.conservationgateway.org/Files/Pages/9-implement-workplans-bas.aspx>.
 - » **Voir:** L'exemple d'un plan d'activités et d'un calendrier des activités pour l'évaluation de la structure institutionnelle de l'ONU : http://www.un.org/esa/coordination/pdf/swe_rehttp://www.un.org/esa/coordination/pdf/swe_review-workplan.pdf.
- **Méthode:** Élaboration d'un document de base.
 Cette méthode permet de présenter de manière objective et concise le contexte sectoriel et l'état actuel de la gouvernance forestière. Des méthodes d'analyse du contexte et d'analyse documentaire peuvent aussi être utilisées pour élaborer le document de base.
 - » **Pour un exemple, voir:** Kishor & Rosenbaum 2012 (liste des références générales en début d'annexe): "Prepare Background Materials," pp. 11–12 & Appendix VII: "Sample Outline for Forest Governance Background Paper," pp. 109–10. <http://www.profor.info/sites/profor.info/files/docs/AssessingMonitoringForestGovernance-guide.pdf>.
 - **Méthode:** Budgétisation de projets
 La création et le suivi du budget d'un projet, ainsi que le meilleur usage des ressources disponibles sont des aspects essentiels pour la réussite d'un projet. Les ressources suivantes fournissent des indications sur la manière d'estimer et de gérer le budget d'un projet.
 - » **Voir:** Sustainable Sanitation and Water Management (SSWM). "Budget Allocation and Resource Planning" (Page web.) <http://www.sswm.info/category/planning-process-tools/implementation/implementation-support-tools/project-design/budget-al>.
 - » **Pour une orientation générale, voir:** John Cammack. 2013. Project Budgeting How to Guide. http://www.bond.org.uk/data/files/project_budgeting_how_to_guide.pdf.
 - » **Pour une orientation générale, voir:** Mango. Sans date. Guide to Financial Management for NGOs. (Page web.) <http://www.mango.org.uk/Guide/GettingTheBasicsRight>.
- Établir les objectifs.
 - **Méthode :** Méthodologie du cadre logistique
 La méthodologie du cadre logistique est utile dans la planification précoce d'un projet. Elle aide les planificateurs à raisonner clairement sur ce que le projet devrait atteindre.
 - » **Outil:** Matrice du cadre logique (Logframe)
 La matrice du cadre logique inclut les objectifs de l'évaluation sur la gouvernance forestière, les indicateurs pour mesurer l'état d'avancement du projet, l'endroit où recueillir les informations confirmant l'état d'avancement de chaque indicateur, et les facteurs externes qui pourraient influencer sur l'avancement du projet. Elle utilise un tableau pour présenter ces informations de manière claire, concise et logique.
 - o **Pour une orientation générale et un exemple, voir :** Université de Wolverhampton.

- Sans date. *A guide for Developing a Logical Framework*. http://www.hedon.info/docs/logical_framework-CentreForInternationalDevelopmentAndTraining.pdf
- o **Voir** : SSWM. "Logical Framework Approach" (méthodologie du cadre logique). (Page web.) <http://www.sswm.info/category/planning-process-tools/implementation/implementation-support-tools/project-design/logical-f>.
 - o **Voir pour des indications générales**: BOND. 2003. *Logical Framework Analysis* (Guidance Notes No. 4). <http://www.gdrc.org/ngo/logical-fa.pdf>.
 - o **Pour une orientation générale et un exemple, voir** : Gouvernement de la République de Serbie et Bureau pour l'intégration européenne. 2011. *Guide to the Logical Framework Approach: A key Tool for Project Cycle Management*. (Deuxième édition.) Ch. 2, pp. 27–49; Modèle et exemple, pp. 70–72. <http://www.evropa.gov.rs/evropa/ShowDocument.aspx?Type=Home&Id=525>.
 - o **Référence** : NORAD. 1999. *Logical Framework Approach: Handbook for Objectives-oriented Planning*. (Quatrième édition.) <http://www.norad.no/en/tools-and-publications/publications/publication?key=109408>.
- Parties prenantes
 - **Méthode** : Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes est une méthode qualitative adaptée pour la phase de planification d'une évaluation de la gouvernance forestière. Elle est utilisée pour identifier les parties prenantes de la gouvernance forestière et décrire de quelle manière elles interagissent entre elles, les rôles qu'elles jouent dans la gouvernance forestière, et les influences qu'elles exercent sur les programmes, les politiques et les réformes du secteur forestier.

 - » **Outil**: Matrice de l'influence/intérêt (ou influence/importance) des parties prenantes

Après avoir identifié, enregistré et catégorisé les parties prenantes pertinentes, les matrices de l'influence/intérêt des parties prenantes peuvent aider les planificateurs à décider comment faire participer les différents types de parties prenantes à un projet.

 - o **Voir** : ODI. 2009b. *Planning Tools: Stakeholder Analysis*. <http://www.odi.org.uk/publications/5257-stakeholder-analysis>.
 - o **Voir**: PNUD. *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*. "2.2. Participation des parties prenantes" (page web). <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/french/documents/pme-handbook-french.pdf>
 - o **Voir** : Banque Mondiale. Sans date. "Stakeholder Analysis Guidance Note." <http://www1.worldbank.org/publicsector/politiceconomy/November3Seminar/>. »

Outil: Les quatre R

Les quatre R est un outil pour examiner les rôles des parties prenantes à travers un processus participatif animé par une personne neutre. Il peut être utilisé après l'analyse du contexte pour clarifier, négocier et renforcer les rôles et les responsabilités des groupes de parties prenantes et leurs relations.

 - o **Voir**: IIED. 2005a. *The Four Rs*. http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/four_Rs_tool_french.pdf.
 - » **Outil**: Évaluation des conflits (« conflictologie »)
 - o **Voir pour des indications générales**: DFID. 2002. *Conducting Conflict*

- Assessment: Guidance Notes.* http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/Conducting_Conflict_Assessment_Guidance.pdf.
- o **Voir pour des indications générales:** Conflict Sensitivity Consortium. 2012. *How to Guide to Conflict Sensitivity.* http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/1/6602_HowToGuide_CSF_WEB_3.pdf.
 - o **Voir pour des références générales:** FAO. *La gestion des conflits* (page web avec des liens aux publications FAO sur le sujet). <http://www.fao.org/forestry/conflict/56824/fr/>.
 - » **Voir pour des indications générales:** Robert Nash, Alan Hudson et Cecilia Luttrell. 2006.
 - » **Mapping Political Context:** A Toolkit for Civil Society Organisations. Ch. 8, "Stakeholder Analysis." <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/186.pdf>.
 - » **Référence:** Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD), Christian Aid and Trocaire. Sans date. *Monitoring government policies: A Toolkit for Civil Society*
 - » **Organisations in Africa. Ch. 3:** "Identifying Policy Stakeholders," pp. 29–33, 36. http://www.commddev.org/userfiles/files/1818_file_monitoringgovernmentpolicies.pdf.
 - » **Référence:** IIED. 2005c. *Analyse du pouvoir des parties prenantes.* http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/stakeholder_power_tool_french.pdf.
 - » **Référence:** Michael Richards, Jonathan Davies et Gil Yaron. 2003. "Economic Stakeholder Analysis' for Participatory Forest Management" (ODI Forestry Briefing Number 4). <http://www.odi.org.uk/resources/docs/810.pdf>.
- **Méthode:** Participation des parties prenantes
- Les outils pour la participation des parties prenantes sont utilisés pour renforcer les relations et la confiance entre les personnes qui mènent l'évaluation et différentes parties prenantes. La participation des parties prenantes devrait suivre l'analyse des parties prenantes et l'analyse du contexte, et constituer le coeur des approches participatives aux évaluations de la gouvernance forestière.
- » **Outil:** Ateliers pluripartites

Les ateliers pluripartites réunissent une vaste gamme de parties prenantes pour mener des tâches comme affiner des indicateurs, valider des données, valider les résultats d'évaluations. Un modérateur neutre est souvent recruté pour tenir ces ateliers, qui peuvent inclure des sessions de groupe.

 - o **Voir:** PARIS21. 2003. *PARIS21 Workshop Guide: A Reference Manual for Running a Stakeholders Workshop.* <http://paris21.org/sites/default/files/18.pdf>.
 - o **Voir pour un exemple:** Kishor & Rosenbaum 2012 (liste générale de référence au début de l'annexe): "Hold a Stakeholder Workshop," pp. 13–15.
 - » **Outil:** Discussions des groupes de discussion

Les groupes de discussion réunissent les parties prenantes d'un groupe pour avoir leur point de vue sur une question ou valider des résultats. Un modérateur est souvent recruté pour mener ces discussions qui sont fondées sur des questions ou des buts prédéfinis.

 - o **Voir pour des indications générales:** Eliot and Associates. 2005. "Guidelines for Conducting a Focus Group." (Posté sur le site web du service d'évaluation, Duke University.) http://assessment.aas.duke.edu/documents/How_to_Conduct_a_Focus_Group.pdf.

- o **Voir pour des indications générales:** Richard A. Krueger. 2002. *Designing and Conducting Focus Group Interviews*. <http://www.eiu.edu/~ihec/Krueger-FocusGroupInterviews.pdf>.
- o **Voir:** CARE. 2009. *Climate Vulnerability and Capacity Analysis Handbook*. "Field Guide 1: Facilitation Tips", pp. 30–32. http://www.careclimatechange.org/files/adaptation/CARE_CVCAHandbook.pdf.
- o **Voir:** J. Hinton et M. R. Hollestelle. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Tool #4c: Focus Groups and Exercises", pp. 55–62.
- o **Référence:** Alan Bryman. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Chapter 21: Focus Groups", pp. 500–19.
- o **Référence:** Earl Babbie. 2010. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Focus Groups", pp. 322–23.
- » **Voir pour des indications générales:** Hilary Coulby. 2009. *A Guide to Multi-stakeholder Work: Lessons from the Water Dialogues*. "Section 4: Bringing Multiple Stakeholders Together", pp. 29–37; "Section 7: Building and Sustaining Multi-stakeholder Processes", pp. 51–65; "Section 8: Organizing and Conducting Multi-stakeholder Meetings", pp. 66–71. <http://www.waterdialogues.org/downloads/new/Guide-to-Multistakeholder.pdf>.
- » **Voir:** International Association for Public Participation (IAP2). 2007. *Spectrum of Public Engagement*. http://www.iap2.org/associations/4748/files/IAP2%20Spectrum_vertical.pdf.
- » **Voir:** FAO. *La participation accrue des parties prenantes aux pfn* (page web). <http://www.fao.org/forestry/participatory/63974/fr/>
- Champ d'intervention
 - **Voir:** « Déterminer quels aspects de la gouvernance évaluer » dans les ressources pour les chapitres 3 & 4.

Chapitres 3 & 4: Collecte de données, planification et mise en oeuvre

- Déterminer quels aspects de la gouvernance évaluer.
Ces références se divisent en deux catégories. Les premières références sont des travaux généraux sur le concept de donnée dans la recherche sociale. Le reste contient des méthodes ou des outils qui utilisent des cadres ou des indicateurs importants pour la gouvernance des forêts.
 - **Référence:** Alan Bryman. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe). "Concepts and their measurement," pp. 163–67.
 - **Référence:** Earl Babbie. 2010. (liste générale de référence au début de l'annexe). "Conceptualization, Operationalization, and Measurement," ch. 5, pp. 124–59.
 - **Référence:** PROFOR & FAO. 2009. (liste générale de référence au début de l'annexe).
 - » **Voir for an example:** Kishor and Rosenbaum. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe).
 - **Référence:** Crystal Davis *et al.* 2013. (liste générale de référence au début de l'annexe).
 - **Référence:** Banque Mondiale. 2009. (liste générale de référence au début de l'annexe).
 - **Référence:** Le processus de Montréal. 2009b. *Technical Notes on Implementation of the Montréal Process Criteria and Indicators: Criteria 1–7*. Third Edition. Criterion 7, pp. 67–77. http://www.montrealprocess.org/documents/publications/techreports/2009p_2.pdf.
 - **Référence:** Organisation internationale des bois tropicaux (OIBT). 1998. *Criteria and Indicators for the Sustainable Management of Tropical Forests*. Criterion 1: Enabling Conditions for Sustainable Forest Management & Criterion 7: Economic, Social, and Cultural Aspects. http://www.itto.int/policypapers_guidelines/.
 - **Référence:** Global Witness. 2010. *Making the Forestry Sector Transparent: Transparency Indicators 2010*. <http://www.foresttransparency.info/cms/file/387>.
 - **Référence:** IIED. 2005b. (liste générale de référence au début de l'annexe).
 - **Référence:** FAO. 2013. (liste générale de référence au début de l'annexe).
 - **Référence:** Institute for Global Environmental Strategies (IGES). 2013. *Quality-of-Governance Standards for Carbon Emissions Trading: Developing REDD+ Governance through a Multi-stage, Multi-level and Multi-stakeholder Approach*. http://pub.iges.or.jp/modules/envirolib/upload/4658/attach/Discussion_paper_Final_20130617_FLC.pdf.
 - **Référence:** Transparency International. 2011. *Analyzing Corruption in the Forest Sector*. http://www.transparency.org/whatwedo/pub/analysing_corruption_in_the_forestry_sector_a_manual.
 - **Référence:** Mercy Corps. 2011. (liste générale de référence au début de l'annexe).
 - **Référence:** USAID. 2013. (liste générale de référence au début de l'annexe).
- Conseils sur l'utilisation des indicateurs
 - **Voir:** PNUD. 2009b. (liste générale de référence au début de l'annexe). "Section 7: Indicators— Existing vs. New Indicators," pp. 23–27.
 - **Référence:** PNUD. 2007. (liste générale de référence au début de l'annexe).
- Identifier les sources potentielles d'information (existantes et nouvelles)
 - **Voir:** CARE. 2005. *Tips for Collecting, Reviewing, and Analyzing Secondary Data*. <http://pqdl.care.org/Practice/DME%20-%20Tips%20for%20Collecting,%20Reviewing%20and%20Analyzing%20Secondary%20Data.pdf>.
- Sélectionner les méthodes de collecte de données
 - **Voir:** PNUD. 2009b. (liste générale de référence au début de l'annexe). "Section 5: Types of Data and Data Collection Methods," pp. 16–18.

- Décider qui consulter (questions d'échantillonnage)
 - **Voir:** PNUD. 2009b. (liste générale de référence au début de l'annexe). "Section 8: Sampling—The Basics," pp. 28–29.
 - **Voir:** Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD), Christian Aid and Trocaire. Undated. *Monitoring Government Policies: A Toolkit for Civil Society Organisations in Africa*. "Unit 6.2: Gathering Evidence on Policy Implementation," pp. 74–75. http://www.commddev.org/userfiles/files/1818_file_monitoringgovernmentpolicies.pdf
 - **Voir:** Arild Angelsen, *et al.* 2011. (liste générale de référence au début de l'annexe). "Chapter 4: Sampling: Who, How, and How Many?" pp. 51–70.
 - **Voir:** Giuseppe Iarossi. 2006. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Chapter 4: A Practical Approach to Sampling," pp. 95–146.
 - **Référence:** Alan Bryman. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe). "Chapter 8: Sampling," pp. 183–206.
 - **Référence:** Earl Babbie. 2010. (liste générale de référence au début de l'annexe). "Chapter 7: The Logic of Sampling," pp. 187–228.
- Concevoir/appliquer des outils pour chaque méthode
 - **Collecte de données secondaires (étude documentaire)**
 - » **Outil:** Étude des publications
Elle peut être menée pendant les phases de préparation et de collecte de données d'une évaluation sur la gouvernance. Le but de cet outil qualitatif est de passer en revue les recherches et les ouvrages sur les sujets d'étude, y compris les indicateurs.
 - o **Voir:** Hinton et Hollestele. 2012 (liste générale de référence au début de l'annexe). "Tool #1b: Conducting a Literature Review," pp. 23–24. <http://www.asmpace.org/projects/methodological-toolkit.html>.
 - o **Voir:** CARE. 2005. *Tips for Collecting, Reviewing, and Analyzing Secondary Data*. <http://pqdl.care.org/Practice/DME%20-%20Tips%20for%20Collecting,%20Reviewing%20and%20Analyzing%20Secondary%20Data.pdf>.
 - o **Voir:** Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD), Christian Aid and Trocaire. Sans date. *Monitoring Government Policies: A Toolkit for Civil Society Organizations in Africa*. "Unit 2.3: How you can access policy information" & "Unit 2.4: Collecting policy documents," pp. 22–25. http://www.commddev.org/userfiles/files/1818_file_monitoringgovernmentpolicies.pdf.
 - o **Référence:** Alan Bryman. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe). "Chapter 5: Getting started: Reviewing the Literature," pp. 97–127.
 - o **Référence:** Cornell University Library Guide. "Critically Analyzing Data Sources." (Page web sur la sélection qualitative de sources avec un contenu fiable) <http://guides.library.cornell.edu/criticallyanalyzing>.
 - o **Référence:** Sarah Boslaugh. 2007. *Secondary Data Sources for Public Health: A Practical Guide*. Cambridge U. Press. Excerpt viewable on web: <http://analysis3.com/An-Introduction-to-Secondary-Data-Analysis-download-w173.pdf>.
 - o **Référence:** British Library for Development Studies. "Resources for Developing Country Researchers". (Site web avec plusieurs pages d'indications sur la recherche.) <http://blids.ids.ac.uk/about-us/resources-for-research/resources-for-developing-country-researchers>.
 - » **Outil:** Analyse du contenu
L'analyse du contenu est un outil quantitatif utilisé pour analyser les thèmes et les termes de documents et de supports médias sélectionnés.

- o **Voir:** Alan Bryman. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Chapter 13: Content Analysis," pp. 288–308.
- o **Voir:** Earl Babbie. 2010. (liste générale de référence au début de l'annexe). "Content Analysis," pp. 333–343.
- Collecte de données primaires:
 - **Méthode :** Enquêtes

Les enquêtes sont employées pour collecter des données quantitatives ou quantifiables pouvant être utilisées dans l'analyse statistique. Cette méthode requiert de poser des questions qui peuvent être codifiées par un nombre significatif de répondants (individus ou ménages).

 - » **Outil:** Questionnaire géré par l'intervieweur (Interview structurée)

Les collecteurs utilisent cet outil pour obtenir personnellement des données. Ils posent les mêmes questions fermées directement aux répondants individuels et notent les réponses dans un formulaire uniformisé.

 - o **Voir:** Giuseppe Iarossi. 2006. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Chapter 3: How Easy It Is to Ask the Wrong Question," pp. 27–94; "Chapter 5: Respondent's Psychology and Survey Participation," pp. 147–86.
 - o **Voir pour des indications générales:** FAO. *Marketing Research and Information Systems*. "Chapter 4: Questionnaire Design" (web-based publication). <http://www.fao.org/docrep/w3241e/w3241e05.htm>
 - o **Voir:** Alan Bryman. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Chapter 9: Structured Interviewing," pp. 208–30.
 - o **Voir:** Earl Babbie. 2010. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Interview Surveys," pp. 274–278.
 - » **Outil:** Questionnaire autogéré

Un questionnaire auto géré peut être distribué aux répondants par plusieurs moyens. La qualité des données dépend des répondants, qui devraient suivre les instructions et remplir le formulaire correctement.

 - o **Voir:** Alan Bryman. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Chapter 10: Self-completion questionnaires," pp. 231–44.
 - o **Voir:** Earl Babbie. 2010. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Self-Administered Questionnaires," pp. 267–273.
 - » **Outil:** Mini enquête
 - o **Voir:** USAID. 2006. *Conducting Mini Surveys in Developing Countries* (édition révisée). http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadg566.pdf.
 - » **Outil:** Enquêtes auprès des ménages
 - o **Voir:** Arild Angelsen, *et al.* (liste générale de référence au début de l'annexe) "Chapter 7: Designing the Household Questionnaire," pp. 107–26.
 - » **Outil:** Fiche de rendement des citoyens
 - o **Voir:** Public Affairs Centre (PAC) & Asian Development Bank (ADB). Undated. *Citizen Report Card Learning Toolkit*. (Formation en ligne.) <http://www.citizenreportcard.com/>.
 - » **Pour des indications générales sur la conception de questions et l'utilisation d'enquêtes:**
 - o **Référence:** Alan Bryman. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe). "Chapter 11: Asking Questions," pp. 245–66.

- o **Référence:** Earl Babbie. 2010. (liste générale de référence au début de l'annexe). "Chapter 6: Indexes, Scales, and Typologies," pp. 160–186 & "Chapter 9: Survey Research," pp. 253–294
- o **Référence:** Giuseppe Iarossi. 2006. (liste générale de référence au début de l'annexe)
- o **Référence:** Work Group for Community Health and Development, University of Kansas. 2013. *The Community Toolbox*. "Section 13: Conducting Surveys" (publication web).
http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1048.aspx
- o **Référence:** PNUD. 2009b. (liste générale de référence au début de l'annexe). pp.14–15, 17–18.
- o **Référence:** Jens Friis Lund *et al.* 2008. (liste générale de référence au début de l'annexe).
- **Méthode:** Utilisation des experts (analyse par les experts)
Les experts sont des personnes avec une connaissance spécialisée de la gouvernance. Ils peuvent être mandatés pour écrire des rapports, noter des indicateurs ou fournir des informations sur la gouvernance d'une autre manière.
 - » **Outil:** Comités d'experts
 - » **Le cadre d'analyse de la gouvernance foncière utilise de petits comités d'experts pour attribuer des scores aux composantes d'un cadre d'analyse de la gouvernance.**
 - o **Voir:** Klaus Deininger *et al.* 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe), "Expert Panels," pp. 47–48.
 - » **Outil:** Technique Delphi
La technique Delphi implique de poser la même question individuellement à plusieurs experts en leur soumettant ensuite des synthèses des réponses obtenues et en leur permettant de revoir leur réponse. Cet exercice est répété jusqu'à ce qu'ils n'arrivent à un consensus ou que les réponses ne changent plus.
 - o **Voir:** Better Evaluation. 2014. "Delphi Study" (site web de ressources sur les outils d'évaluation). <http://betterevaluation.org/evaluation-options/delphitechnique>
 - o **Référence:** RAND Corporation. Sans date. "Delphi Method" (site web du groupe qui inventé la technique dans les années 1950; il donne une description de l'outil ; quelques-uns des rapports de cette page donnent un aperçu de son utilisation). <http://www.rand.org/topics/delphi-method.html>.
- **Méthode:** Interviews des informateurs clés
Ce sont des interviews avec des personnes qui, de par leur formation ou leur expérience, ont des connaissances particulières des moyens, des processus, ou des effets de la gouvernance. Ce peut être des fonctionnaires, des porte-parole ou tout simplement des personnes qui utilisent les ressources forestières. Ces interviews sont moins structurées que les interviews des enquêtes mais les sources citées contiennent des indications qui s'appliquent aussi aux questions et aux interviews des informateurs clés.
 - » **Outil:** Interview semi-structurée
L'interview semi-structurée est surtout utilisée pour obtenir des données qualitatives sur les opinions ou les expériences des interviewés. Elle offre au collecteur la possibilité de poser des questions ouvertes.

- o **Voir pour des indications générales:** Tools4dev. 2013. "How To Do Great Semi- structured Interviews" (page web). <http://www.tools4dev.org/resources/how-to-do-great-semi-structured-interviews/>.
- o **Voir:** SSWM. Sans date. "Semi-structured Interviews" (web page). <http://www.sswm.info/category/planning-process-tools/decision-making/decision-making-tools/gathering-ideas/semi-structure>.
- » **Outil:** Guide pour mener une interview (protocole)
Les protocoles sont utilisés pour s'assurer de la validité et de fiabilité des données collectées par les intervieweurs. Ils fournissent aux collecteurs des indications générales sur la manière d'interagir avec les interviewés, comment obtenir leur consentement préalable, et comment mener une interview, ainsi que les questions à poser.
 - o **Voir pour des indications générales:** Stacy A. Jacob et S. Paige Ferguson. 2012. "Writing Interview Protocols and Conducting Interviews: Tips for Students New to the Field of Qualitative Research" in *The Qualitative Report*, 17: T&L Art. 6, 1–10. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ990034.pdf>.
- » **Voir:** Giuseppe Iarossi. 2006. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Conducting the Interview," pp. 178–85.
- » **Voir:** J. Hinton and M.R. Hollestelle. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe). "Tool #4b: Preparing for Interviews and Interview Guides," p. 53.
- » **Voir:** FAO. Sans date. *Marketing Research and Information Systems*. Marketing and Agribusiness Texts-4. "Chapter 5: Personal Interviews" (web document). <http://www.fao.org/docrep/w3241e/w3241e06.htm>.
- **Méthode:** Ateliers
 - » **Voir:** Ateliers des parties prenantes, plus haut dans cette annexe, dans la section des ressources pour la participation des parties prenantes, chapitres 1 & 2.
- **Méthode:** Groupes de discussion
 - » **Voir:** Groupes de discussion, plus haut dans cette annexe, dans la section des ressources pour la participation des parties prenantes, chapitres 1 & 2.
- Sélectionner et former des enquêteurs
 - **Voir:** Arild Angelsen, *et al.* 2011. (liste générale de référence au début de l'annexe). "Chapter 9: Preparing for the Field: Managing AND Enjoying Fieldwork," pp. 147–62 & "Chapter 10: Hiring, Training, and Managing a Field Team," pp. 163–74.
 - **Voir:** Hilary Coulby. 2009. *A Guide to Multi-stakeholder Work*. "Choosing the Right Research Team," pp. 79–82. <http://www.waterdialogues.org/downloads/new/Guide-to-Multistakeholder.pdf>.
 - **Voir:** Jens Friis Lund *et al.* 2008. (liste générale de référence au début de l'annexe). pp. 17–21.
 - **Voir pour la formation des intervieweurs:** (liste générale de référence au début de l'annexe) Giuseppe Iarossi. 2006. "Training," pp. 159–64. Also: Earl Babbie. 2010. "Coordination and Control," pp. 278–79; Alan Bryman. 2012. "Training and Supervision," pp. 225–26.
- Collecte de données
 - **Méthode:** Interview
 - » **Voir:** Les ressources citées précédemment sur les méthodes de collecte de données primaires, et plus spécifiquement les enquêtes et les interviews des informateurs clés.

- **Méthode:** Codification
 - » **Référence:** Earl Babbie. 2010. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Coding in Content Analysis," pp. 338–339 and "Coding," pp. 400–04.
 - » **Référence:** Alan Bryman. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Open or Closed Questions?" pp. 246–52; "Basic Operations in Qualitative Data Analysis," pp. 575–78.
- **Méthode:** Utilisation des TIC
 - » **Référence:** Banque Mondiale. 2013. *ICT for Data Collection and Monitoring & Evaluation: Opportunities and Guidance on Mobile Applications for Forest and Agricultural Sectors.*
 - » **Référence:** NetHope Solutions Center. ICT tools for international development work. <http://solutionscenter.nethope.org>
- Gestion des données et assurance de la qualité (nettoyage, triangulation, etc.)
 - **Voir:** Giuseppe Iarossi. 2006. (liste générale de référence au début de l'annexe) Chapter 6: "Why Data Management is Important," pp. 187–217.
 - **Voir:** Arild Angelsen, *et al.* 2011. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Chapter 11: Getting Quality Data," pp. 175–89. and "Chapter 12: Data Entry and Quality Checking," pp. 191–207.
 - **Voir:** Alan Bryman. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Error in Survey Research," pp. 205–06; "Missing Data," p. 333; "Reliability and Validity in Qualitative Research," pp. 389–98.
- Vérifier les données
 - **Voir:** J. Hinton et M.R. Hollestelle. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Tool #6: Reporting Back and Stakeholders' Recommendations," p. 62.
 - **Référence:** Jens Friis Lund *et al.* 2008. (liste générale de référence au début de l'annexe).
- Normes éthiques
 - **Voir:** Arild Angelsen, *et al.* 2011. (liste générale de référence au début de l'annexe) "The Challenges of Field Research," pp. 28–31.
 - **Voir:** Alan Bryman. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Chapter 6: Ethics and Politics in Social Research," pp. 130–55.
 - **Référence:** U.S. Department of Health and Human Services. 1979. *The Belmont Report: Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research.* " (ce rapport a été écrit pour des applications biomédicales mais les principes de base dans la Partie B ont une application plus vaste). <http://www.hhs.gov/ohrp/humansubjects/guidance/belmont.html>.
 - **Référence:** Kimberley A. Barchard. 2003. Ethics in On-Line Data Collection. http://faculty.unlv.edu/barchard/onlinedatacollection/ethics_in_online_data_collection_Barchard.pdf.
 - **Risques en matière de sécurité:** J. Hinton et M.R. Hollestelle. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe). "Tool #1d: Assessing and Preparing for Security Risks," p. 28; Arild Angelsen, *et al.* 2011. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Personal Safety," pp. 158–61.

Chapitre 5: Analyse

- Traitement des données
 - **Méthode: Saisie des données**
 - » **Outil:** Open Foris Collect
 - o **Voir:** FAO. 2014. Forest Monitoring and Assessment Software Tools (web page). <http://www.fao.org/forestry/fma/openforis/en>. (Wiki) http://km.fao.org/OFwiki/index.php/Main_Page
 - » **Outil:** SPSS
 - o **Référence:** Alan Bryman. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Chapter 16: Using IBM SPSS for Windows," pp. 353–75.
 - » **Voir aussi:** "Utilisation des TIC" dans les sections sur les outils de collecte de données.
 - » **Référence:** Earl Babbie. 2010. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Computer Programs for Qualitative Data," pp. 406–13.
 - » **Référence:** Guisepppe Iarossi. 2006. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Electronic Data Entry," pp. 191–95.
 - **Méthode:** Techniques simples (moyennes, tableaux, etc.)
 - » **Voir:** Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD), Christian Aid and Trocaire. Sans date. *Monitoring Government Policies: A Toolkit for Civil Society Organisations in Africa*. "Analysing Survey Data and Other Coded Information," pp. 77–83. http://www.commddev.org/userfiles/files/1818_file_monitoringgovernmentpolicies.pdf.
 - **Méthode:** Analyse qualitative et descriptive
 - » **Référence:** Alan Bryman. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Chapter 24: Qualitative Data Analysis," pp. 564–89.
 - » **Référence:** Earl Babbie. 2010. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Chapter 13: Qualitative Data Analysis," pp. 393–420.
 - » **Outil:** Comparaisons régionales ou internationales
 - o **Exemple:** Sam Lawson and Larry MacFaul. 2010. *Illegal Logging and Associated Trade: Indicators of the Global Response*. London: Chatham House. www.illegal-logging.info/uploads/CHillegalloggingpaperwebready1.pdf.
 - **Méthode:** Analyse statistique
 - » **Outil:** Open Foris Calc. (prototype).
 - o **Voir:** FAO. 2014. Forest Monitoring and Assessment Software Tools. (page web) <http://www.fao.org/forestry/fma/openforis/en>. (Wiki) http://km.fao.org/OFwiki/index.php/Main_Page.
 - » **Voir:** Arild Angelsen, *et al.* 2011. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Chapter 13: An Introduction to Data Analysis," pp. 209–26.
 - » **Référence:** Alan Bryman. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Chapter 15: Quantitative Data Analysis," pp. 329–52 and "Using IBM SPSS for Windows," pp. 353–75.
 - » **Référence:** Earl Babbie. 2010. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Chapter 16: Statistical Analysis," pp. 466–504.
 - » **Référence:** Statsoft, Inc. 2013. *Electronic Statistics Textbook*. Tulsa, OK: StatSoft. <http://www.statsoft.com/textbook>.

Chapitre 6: Établissement de rapports et diffusion

- Rapports
 - **Référence:** Alan Bryman. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Writing up Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods Research," pp. 692–703.
 - **Référence:** Earl Babbie. 2010. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Writing Social Research," pp. 521–27.
- Stratégies de diffusion
 - **Voir:** PNUD. 2009b. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Section 10: Communication and Dissemination of the Results," p. 33.
 - **Voir:** Hilary Coulby. 2009. *A Guide to Multistakeholder Work*. "Section 10: External Communications," pp. 88–92. <http://www.waterdialogues.org/downloads/new/Guide-to-Multistakeholder.pdf>.
 - **Voir:** Arild Angelsen, *et al.* 2011. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Reaching the Audience," pp. 230–32.
 - **Référence:** IAP2. 2006. Public Dissemination Toolbox. http://www.dvrpc.org/GetInvolved/PublicParticipation/pdf/IAP2_public_participationToolbox.pdf.
- Visualiser les données
 - **Voir:** Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD), Christian Aid and Trocaire. Sans date. *Monitoring Government Policies: A Toolkit for Civil Society Organisations in Africa*. "Tool 22: Creating Tables or Charts to Summarise Data," pp. 79–80. http://www.com-mdev.org/userfiles/files/1818_file_monitoringgovernmentpolicies.pdf.
 - **Voir:** Arild Angelsen, *et al.* 2011. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Results," pp. 237–40.
 - **Référence:** John Emerson. 2008. *Visualizing Information for Advocacy: An Introduction to Information Design*. Open Society Foundation. <http://www.opensocietyfoundations.org/reports/visualizing-information-advocacy-introduction-information-design>.
 - **Référence:** Les livres de Edward Tufte. <http://www.edwardtufte.com/tufte/index>.
- Mesures institutionnelles et de suivi
 - **Voir:** Hilary Coulby. 2009. *A Guide to Multistakeholder Work*. "Moving from Research to Policy," pp. 103–05. <http://www.waterdialogues.org/downloads/new/Guide-to-Multistakeholder.pdf>.
 - **Voir:** FAO. 2012. (liste générale de référence au début de l'annexe) "Institutional Embedding," pp. 26–27.
 - **Référence:** The Access Initiative. 2010. Advocacy Toolkit. <http://www.accessinitiative.org/node/625>.

Chapitre 7: Apprendre et s'améliorer

- Audit post projet
 - **Méthode:** Autoévaluation
 - » **Outil:** Enquête de satisfaction
L'enquête de satisfaction est une technique d'évaluation axée sur les aspects positifs d'un projet ou d'un programme et qui encourage leur expansion ou continuité. Pour des ressources, voir Appreciative Inquiry Commons (site web). <http://appreciativeinquiry.case.edu/>.
 - » **Outil:** Rétrospectives
Cette approche concerne les révisions de projet ; elle a été développée pour les projets d'élaboration de logiciels mais elle a une application plus vaste. Voir: Kerth, Norman L. 2001. *Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews*. www.retrospectives.com.
 - **Référence:** Ce guide sert à planifier une évaluation pratiquée par une fondation particulière. Plusieurs techniques sont complexes, et le guide couvre plusieurs des sujets (planification, collecte, analyse) abordés par ce manuel sur l'évaluation de la gouvernance forestière. La plupart ne sont pas applicables à des autoévaluations d'équipe rapides mais il fournit des idées et des références intéressantes: W.K. Kellogg Foundation. 1998. *W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook*. <http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/w-k-kellogg-foundation-evaluation-hand-book.aspx>.

ANNEXE III : ÉTABLIR DES BUDGETS

Il existe de nombreuses formes différentes d'évaluation et il est donc impossible de proposer un exemple de budget unique. Cette annexe présente les étapes à suivre pour établir un budget, une liste de vérification des frais à considérer dans un budget, et une liste des références bibliographiques avec d'autres informations.

Étapes à suivre

Les étapes ci-dessous sont fondées sur Cammack (2013) :

- **Rappelez-vous vos objectifs** : Vous devriez déjà avoir établi vos objectifs en exécutant les étapes indiquées au chapitre 1. Gardez toujours en tête la raison pour laquelle vous effectuez l'évaluation et l'objectif que vous voulez atteindre.
- **Déterminez vos ressources (voir encadré 5)** ; il est particulièrement important d'être conscient des limites de votre financement. Si vos aspirations dépassent vos disponibilités financières, vous devrez revoir vos aspirations à la baisse ou trouver des fonds supplémentaires. Vous devriez résoudre vos difficultés financières avant d'engager des dépenses.
- **Recueillez des informations.**
 - Si une évaluation similaire a déjà été faite, cherchez à obtenir une copie de son budget.
 - Si vous savez que vous aurez certains coûts (par ex. déplacements, location de salles de réunion, frais de téléphone portable, recrutement d'enquêteurs), tentez de vous renseigner sur les tarifs habituels de ces dépenses.
 - Ayez conscience des fluctuations monétaires. Si vous savez que devrez changer des devises, informez-vous des taux de change. Si vous pensez que les coûts pourraient varier à cause de l'inflation, prémunissez-vous.
- **Prenez en compte le revenu.**
 - Pensez aux subventions et aux donations, et énumérez uniquement celles dont vous êtes sûr.
 - Envisagez de recevoir un soutien à travers les budgets d'autres programmes et organisations. Par exemple, un organisme gouvernemental ou une organisation de la société civile pourraient soutenir un professionnel travaillant à l'évaluation. Une autre organisation pourrait prêter un assistant administratif pour coordonner les déplacements.
 - Recherchez un soutien en nature. L'évaluation pourrait emprunter des véhicules ou avoir accès à des locaux et à des ordinateurs. Une partie prenante pourrait fournir une salle de réunion.
- **Considérez les coûts.** La prochaine section de cet annexe fournit une liste de vérification des frais les plus communs.
- **Établissez un budget.**
 - Vous devriez séparer les dépenses par périodes (périodes temporelles synchronisées avec les pratiques budgétaires de votre organisation ou de votre bailleur). Par exemple, si votre organisation suit ses finances tous les trois mois, vous devriez prévoir les dépenses par trimestres. Si le bailleur veut voir vos coûts prévisionnels dans chaque année fiscale qu'il utilise pour ses comptes, vous devriez prévoir vos coûts par année fiscale. Si vous avez plusieurs

- demandes conflictuelles de formats, vous devriez dresser plusieurs versions du budget – mais la prévision des dépenses totales et des recettes devra être la même.
- Quelques donateurs s’intéressent au coût par activité ou par produit; par exemple, combien coûtera chaque atelier régional d’évaluation ou combien coûtera chaque enquête régionale. Dans ce cas, il est conseillé de préparer une version « d’entrée » de votre budget pour évaluer vos coûts par catégorie de dépense, et une version « de sortie » pour monter les coûts par produit.
 - Certains donateurs pourraient être prêts à ne financer qu’une partie de l’évaluation et voudraient voir (ou même approuver) un budget pour les fonds qu’ils apportent. Si les donateurs sont nombreux, vous pouvez dresser des sous-budgets séparés pour, par exemple, la collecte de données financée par le donateur A et la diffusion des résultats financée par le donateur B.
- **Obtenez l’approbation.**
 - Vous devrez peut être faire approuver votre budget par les organisations qui apportent leur argent et d’autres types d’assistance pour l’évaluation.
 - Vous devrez peut être faire approuver votre budget par l’organisation qui sera chargée de surveiller les dépenses et de veiller à ce que les fonds soient bien dépensés.

Liste de vérification des coûts communs

- **Coûts de main d’œuvre et de participation**
 - Salaires des directeurs, des enquêteurs, du personnel de soutien et des assistants.
 - » Bénéfices comme les cotisations des pensions, l’appui à la formation continue, l’assurance maladie et les indemnités de congé.
 - Honoraires des consultants.
 - Honoraires des spécialistes et d’autres participants.
- **Dépenses officielles**
 - Location de locaux (ou, si le bureau est possédé, les charges d’impôt, de dévalorisation, etc.)
 - Mobilier (frais de location ou dévalorisation des meubles possédés).
 - Frais de télécommunication, de poste et d’Internet.
 - Assurance du bureau.
 - Photocopie.
 - Factures (électricité, eau, etc.).
 - Équipement de bureau (téléphones, ordinateurs, routers, imprimantes).
 - Logiciels.
 - Fournitures de bureau (papier, encre, toner).
 - Fournitures de cuisine et de toilettes.
 - Livres et autres publications.
 - Services juridiques, comptables, et autres prestations professionnelles.
 - Services ménagers, de maintenance et de sécurité.
 - Redevances et licences gouvernementales.
 - Frais bancaires.
 - Si le bureau fait partie d’une organisation plus vaste, cette organisation pourrait facturer des frais généraux pour couvrir une partie des services et des fournitures énumérés plus haut.
- **Frais de voyage.**
 - Location de véhicules assurance, carburant.

- Transport local (taxis, bus).
- Billets (bus, train, avion, ferry).
- Frais d'agence.
- Hébergement et repas. Les gouvernements et les partenaires de développement internationaux publient des tableaux de frais de déplacement pour l'hébergement, les repas et les frais accessoires.
- Expédition de matériel, excédent de bagage, etc.
- Dépenses liées aux soins médicaux et d'assurance.
- Taxes sur les documents de voyage.
- **Équipement de terrain**
 - Enregistreurs.
 - PC portables, tablettes, et presse-papiers pour saisir les données.
- **Réunions**
 - Surface de location.
 - Interprètes.
 - Impression et distribution de documentation de base et de suivi.
 - Signalisation (bannières, badges, etc.).
 - Repas et pauses-café.
 - Matériels promotionnels (papier, stylos, vignettes, classeurs, etc.).
 - Déplacements, honoraires et autres types d'assistance pour les participants.
- **Publication et diffusion.**
 - Honoraires des consultants chargés de la révision, de la traduction et de la mise en forme.
 - Impression.
 - Publipostage.
 - Hébergement de site web.
 - Publicité et lancement d'événements.
 - Formation.
 - Le temps (salaires) que le personnel dédie aux activités de publication et de diffusion est généralement comptabilisé dans la catégorie « Main d'œuvre et participants » au début de cette liste. La règle empirique est que la rédaction d'un rapport peut occuper un tiers du temps total du personnel dans tout projet dont le produit premier est un rapport.
- **Suivi.**
 - Activités d'autoévaluation.
 - Collecte des commentaires des utilisateurs.
 - Documentation des méthodes et des enseignements retenus.
 - Archivage des données, des méthodes et des enseignements retenus.
- **Surveillance.**
 - Audits ou autres activités de surveillance et d'établissement de rapports demandées par les donateurs.
 - Activités de surveillance ou d'établissement de rapports demandées par le gouvernement.
 - Coûts associés à la transparence, comme maintenir le site web du projet, répondre aux demandes d'information du public, publier des rapports ou des lettres de liaison (si cela n'est pas déjà comptabilisé dans les frais de personnel et/ou les frais de bureau et de publication).
- **Provision pour imprévus.**
 - Il est conseillé de constituer une réserve budgétaire pour couvrir les coûts non prévus.

Publications relatives aux budgets

John Cammack. 2013. Project Budgeting How to Guide. Londres: BOND http://www.bond.org.uk/data/files/project_budgeting_how_to_guide.pdf.

FAO. À paraître. "Annex 6: The Budget: An Example and Further Reading" in *A Guide to Forest Policy Review*. Rome: FAO.

Nalin Kishor et Kenneth Rosenbaum. 2012. « Appendix V: Sample Budget Worksheet » in *Assessing and Monitoring Forest Governance: A User's Guide to a Diagnostic Tool*. Washington DC: Programme sur les forêts (PROFOR). <http://www.profor.info/sites/profor.info/files/docs/AssessingMonitoringForestGovernance-guide.pdf>.

Mango. Sans date. « Guide to Financial Management for NGOs » site web. <http://www.mango.org.uk/Guide/GettingTheBasicsRight>.

Sustainable Sanitation and Water Management (SSWM). Page web « Budget Allocation and Resource Planning ». <http://www.sswm.info/category/planning-process-tools/implementation/implementation-support-tools/project-design/budget-al>.

ANNEXE IV : MODÈLE DE PLAN D'ACTIVITÉS

- **Introduction (ou Résumé)**
- **Historique et contexte**
 - Spécificité des forêts du pays.
 - Historique de la conservation et du développement des forêts dans le pays.
 - Situation actuelle et principales préoccupations.
- **Objectifs de l'évaluation.**

Objectif :

 - Améliorer la transparence au sein du secteur forestier. Résultats :
 - Mieux faire connaître la transparence du secteur forestier.
 - Renforcer la capacité d'affronter les problèmes liés à la transparence du secteur forestier.

Produits :

 - Vaste diffusion parmi les parties prenantes clés de la fiche de rendement sur la transparence du secteur forestier.
 - Augmentation du nombre d'organisations travaillant sur la transparence du secteur forestier.
- **Calendrier de l'évaluation**
 - Devrait durer six mois environ.
 - Évaluation à répéter tous les ans.
- **Champ d'intervention de l'évaluation**
 - Le domaine technique d'application se concentrera sur la transparence du secteur, et plus spécialement l'élément juridique de la transparence.
 - Le domaine géographique d'application sera le niveau national, en mettant l'accent sur les institutions nationales.
 - Le domaine social d'application se concentrera sur les acteurs au niveau national et reposera principalement sur la capitale du pays.
- **Méthodes d'évaluation**
 - Développer une « fiche de rendement » de la transparence en effectuant une étude préliminaire des informations disponibles et en se servant des entrevues avec les informateurs clés.
 - Accorder de petites subventions à d'autres organisations pour générer plus d'informations quantitatives et qualitatives et pouvoir trianguler les résultats (ainsi que pour renforcer les capacités).
- **Groupes concernés**
 - Le projet sera financé par une ONG internationale et un organisme donateur bilatéral.
 - L'assistance technique sera apportée par ces mêmes sources.
 - L'ONG nationale sera chargée des tâches premières et de la coordination.
 - Les activités d'appui et à la triangulation seront fournies par le gouvernement et des petites ONG qui reçoivent les subventions gérées par l'ONG nationale.
 - L'ONG nationale contactera différentes parties prenantes pour les inviter à participer en tant qu'intervenants clés.
- **Budget**

Prévisions budgétaires totales : 100 000 USD par an.

 - Coûts de collecte et de diffusion des données = 50 000 USD

- » Une petite partie du budget est dédiée aux frais de l'équipe de personnel permanent de l'ONG nationale.
- » Une bonne partie du budget est dédiée à la diffusion, y compris la réalisation d'ateliers et d'événements pour sensibiliser davantage le public à la transparence du secteur forestier (en utilisant la fiche de rendement comme outil).
- Coûts des petites subventions à d'autres organisations = 50 000 USD
- **Produits de l'évaluation**
 - Une fiche de rendement sur la transparence du secteur forestier. La fiche visera les parties prenantes en général et servira également de base au rapport mondial sur la transparence rédigé par une ONG internationale.
 - Un rapport technique expliquant la fiche de rendement, visant les fonctionnaires du gouvernement, la presse, les donateurs internationaux et les parties prenantes spécialisées dans le domaine technique.
 - Une conférence de presse pour publier la fiche de rendement.
 - Quatre ateliers régionaux de diffusion.

ANNEXE V: CONCEPTS QUI AIDENT À ÉLABORER DES INDICATEURS

Cette annexe donne un cadre général et des orientations sur l'élaboration d'indicateurs spécifiques ; elle a été conçue pour être utilisée après avoir déterminé la portée de votre étude pour chaque composante de la gouvernance. Comme proposé dans le chapitre 3, il est utile de s'inspirer de ce que les autres ont fait pour commencer à élaborer des indicateurs. Les concepts de cette annexe vous aideront à comprendre quelques-unes des options que vous avez pour élaborer les indicateurs ; ils pourront aussi vous aider à adapter les indicateurs existants à vos besoins ou à en créer de nouveaux.

Indicateurs qualitatifs contre indicateurs quantitatifs

Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Un indicateur quantitatif produit une somme – un chiffre, souvent associé à des unités. Par exemple, la superficie de forêt perdue par déforestation l'année dernière, le nombre d'arrestations pour des crimes forestiers, le pourcentage de familles rurales qui dans une enquête déclarent avoir un accès équitable aux ressources forestières sont autant d'indicateurs quantitatifs.

Les indicateurs qualitatifs, en revanche, peuvent prendre plusieurs formes. Ils peuvent être de type booléen (c'est-à-dire susceptibles d'être vrais ou faux) comme dans l'exemple suivant : Le pays a-t-il des politiques forestières nationales écrites? Ils peuvent prendre la forme d'un choix multiple: Les forestiers identifiés ont-ils les qualifications requises selon la description du poste ? (a) toujours, (b) généralement oui, (c) parfois, ou (d) jamais ou presque jamais. Ils peuvent prendre la forme d'indices et d'échelles : Sur une échelle de 1 (faible) à 5 (excellent), dans quelle mesure les forestiers sont-ils formés en prévention et détection des infractions ? Et enfin, ils peuvent être de type ouvert, ce qui permet de fournir des réponses narratives comme: Décrivez le niveau de compétence des forestiers.⁷

Indicateurs généraux contre indicateurs spécifiques

Vous aurez remarqué que, tout comme les critères, les indicateurs peuvent être généraux ou étroits. Le Processus de Montréal (2009a), par exemple, comporte un indicateur descriptif unique pour l'application des réglementations forestières. "Enforcement of Laws related to Forests" (Indicateur 7.3.b). Son équivalent dans le cadre PROFOR-FAO, l'application des réglementations forestières, est une composante (composante 3.2) avec huit sous-composantes séparées qui pourraient mettre en exergue un ou plusieurs indicateurs spécifiques.

Quant aux critères, l'utilisation de plusieurs indicateurs spécifiques au lieu d'un seul indicateur général se traduira par une évaluation plus organisée et reproductible. Cela pourrait aussi vous inciter à faire trop attention aux détails en oubliant des éléments importants pour le contexte plus large, et en augmentant les coûts de l'évaluation. Vous devrez garder tout cela à l'esprit et trouver un équilibre entre le détail et l'organisation d'un côté, et la souplesse et les coûts de l'autre.

7. Pour plus de renseignements sur les indicateurs subjectifs voir PNUD (2007), Section III.

Valeurs individuelles contre valeurs multiples

Le score d'un indicateur peut correspondre à un montant unique ou à un ensemble de valeurs.

Supposons que vous mesuriez des revenus forestiers. Plutôt que de mesurer le revenu moyen d'une communauté tributaire des forêts en obtenant une seule valeur, vous pourriez diviser la population de la communauté en cinq groupes distincts selon leurs revenus: le quint le plus bas, le deuxième quint le plus bas, le quint moyen, et ainsi de suite. Il faudra calculer le revenu médian de chaque quint. Cet ensemble de cinq chiffres vous en apprendra davantage sur la distribution des revenus et la pauvreté qu'une moyenne unique. Si vous obtenez cette information pour 10 communautés représentatives, vous disposerez de 50 valeurs grâce auxquelles vous pourrez comparer la distribution des revenus dans ces communautés. Suivez une communauté de façon systématique pour obtenir une autre série de valeurs susceptibles de montrer si les revenus augmentent ou baissent et si leur distribution est plus ou moins asymétrique.

Les indicateurs qualitatifs peuvent aussi présenter des valeurs. Vous pourriez, par exemple, attribuer une valeur (faible, modérée, élevée) à la confiance que les populations rurales placent dans l'honnêteté des agents de terrain de trois organismes en obtenant ces trois scores : Département des forêts, confiance faible ; Département de la faune et de la flore, confiance modérée ; Département de l'agriculture, confiance élevée.

En mesurant ces scores dans plusieurs provinces, ou en les communiquant séparément à différents spécialistes, ou encore, en répétant l'attribution des scores de façon systématique, vous obtiendriez un ensemble plus vaste de scores fournissant plus d'informations sur le niveau de confiance.

Moyens, processus, produits et résultats

Le concept de gouvernance forestière est abstrait. Et il peut être compliqué de mesurer des concepts abstraits car ils n'ont pas de poids ou de dimension physique. Certaines idées abstraites peuvent être mesurées en unités conventionnelles, comme une valeur monétaire. Il existe, cependant, des unités non conventionnelles pour mesurer la gouvernance.

C'est pourquoi la plupart des mesures quantitatives et qualitatives de la gouvernance forestière sont indirectes. Puisqu'il n'est pas possible de mesurer l'application de la législation forestière au mètre ruban, vous pouvez essayer de quantifier combien d'agents sont sur le terrain, combien d'heures de formation ils ont reçu, combien d'argent a été dépensé pour l'application des lois, combien d'arrestations ont été réalisées, combien de cas ont donné lieu à des poursuites, combien d'hectares de forêts ont été perdus ou dégradés, combien de recettes fiscales n'ont pas été perçues, ou même, combien d'investisseurs privés potentiels ont été découragés par les risques liés à la criminalité. Dans le cas d'activités qui ne donnent pas lieu à la création de dossiers, comme la corruption ou les violations des droits de l'homme, plusieurs maillons devront probablement séparer l'indicateur indirect de l'activité en question. Un moyen communément utilisé pour suivre ces activités est de mesurer la réputation ou la perception du public – à travers, par exemple, des sondages ou des discussions de groupe pour estimer la réputation de l'organisme forestier en matière résistance à la corruption.

En essayant de mettre au point l'ensemble des indicateurs possibles, il peut être utile de raisonner en termes moyens, de produits et de résultats. Pour reprendre l'exemple de l'application de la législation forestière, les agents de terrain, la formation et les budgets sont les moyens.

Les arrestations et les poursuites judiciaires sont des produits. Les superficies de forêt dégradée, la perte de recettes fiscales et la perte d'investissements sont des résultats non souhaités.

Les évaluations se servent régulièrement de ces trois types d'indicateurs. Aucun d'entre eux n'est intrinsèquement supérieur à l'autre, et il n'est pas nécessaire d'utiliser les trois types d'indicateurs pour un seul critère. Le fait de considérer ces trois aspects de façon séparée, toutefois, vous aidera à trouver d'autres indicateurs.

Vous pourriez tomber sur un autre type de catégorie : les indicateurs de processus. Ce terme n'est pas toujours utilisé de la même façon. Certains s'en servent comme un terme générique couvrant les indicateurs des moyens et les indicateurs des produits. Dans ce contexte, plusieurs des exemples présentés plus haut seraient considérés comme des indicateurs pour mesurer la performance du processus d'application de la législation. D'autres utilisent le terme « processus » pour des indicateurs qui combinent des données relatives aux moyens et aux produits en vue de montrer l'efficacité de réaliser des produits à partir d'apports particuliers. Dans ce cas, le nombre d'arrestations par agent serait considéré comme un indicateur de processus. D'autres, enfin, s'en servent comme d'un indicateur de l'existence d'un processus. Dans ce dernier cas la question « Est-ce que les personnes disposent d'un accès pratiques à des forums justes et rapides pour résoudre les conflits liés aux forêts ? » ne concerne pas les moyens ou les produits mais plutôt les processus (ce serait donc un indicateur de processus).

Indicateurs neutres contre indicateurs normatifs

Certains indicateurs décrivent les choses de manière neutre, comme par exemple l'indicateur « Superficie forestière détenue ou contrôlée par la communauté locale ». Il n'est peut être pas évident de comprendre si la mesure obtenue est bonne ou mauvaise. Cela pourrait ressortir de l'analyse lorsque cet indicateur est comparé à d'autres indicateurs, ou cela pourrait ressortir progressivement à mesure que l'indicateur change.

Certains indicateurs impliquent des résultats bons ou mauvais. Par exemple « Le gouvernement possède-t-il la capacité suffisante pour régler les délits et les activités illégales liés aux forêts? » (tiré de l'outil PROFOR) est une question qui implique des réponses positives et négatives. Il s'agit là d'un indicateur normatif. Quelques indicateurs normatifs vont plus loin. S'il existe la possibilité d'une réponse négative, cela implique un besoin réel d'agir qui dépend du gouvernement ou d'autres acteurs. Ces indicateurs sont dénommés « réalisables ».

Si votre objectif est d'être neutre et de décrire sans émettre de jugement, vous devriez surtout utiliser des indicateurs neutres - et n'utiliser des indicateurs normatifs que si aucune controverse n'est associée à la norme. Si votre objectif est de promouvoir une réforme, les indicateurs normatifs constituent des outils naturels pour signaler le besoin de changement. Vous pourriez, cependant, introduire également des normes pendant l'analyse et vous servir d'indicateurs neutres pour formuler des conclusions normatives.

Établir un bon ensemble d'indicateurs

Les indicateurs doivent être bons individuellement et bons comme ensemble opérationnel. Pour décider si un indicateur est utile, vous pouvez vous servir d'une variation du test SMART illustré dans le chapitre 1.

- **Spécifique.** Il devrait être clairement défini.
- **Mesurable.** Vous devriez pouvoir lui assigner une désignation ou une valeur.

- **Atteignable.** Vous devriez disposer des ressources nécessaires pour procéder à cette mesure et, si nécessaire, la vérifier.
- **Réaliste.** Le contexte national et d'autres facteurs non contrôlables ne devraient pas entraver l'évaluation précise de l'indicateur.
- **Temporel.** Vous devriez pouvoir procéder à cette mesure dans les délais d'exécution de l'évaluation.

Vous ne saurez peut être pas si un indicateur répond à tous ces critères tant que vous ne l'aurez pas testé. Il est possible qu'un indicateur complexe ait déjà été noté dans le cadre d'une collecte routinière de données par le gouvernement ou d'une évaluation parallèle récente. Il est possible qu'un indicateur que vous croyez être simple soit en fait assez difficile à noter. Vous pouvez prévoir à l'avance ces types de problèmes en mettant vos indicateurs à l'essai. (voir l'encadré 35 pour les essais pilote). Que vous mettiez vos indicateurs à l'essai ou non, vous devrez probablement les ajuster à mesure que vous recevrez de nouvelles informations.

En outre, un bon indicateur doit être adapté à la tâche à accomplir. Si vous menez une évaluation ponctuelle, il ne sera peut être pas utile de connaître la superficie présentant un couvert forestier; par contre, si vous planifiez un suivi sur plusieurs années, cela pourrait constituer un indicateur de résultats important. Si vous tentez de procéder à un diagnostic des problèmes de gouvernance, vous pourriez utiliser des indicateurs normatifs; mais vous pouvez également introduire l'élément normatif plus tard dans votre analyse.

Vous devriez contrôler la qualité de vos indicateurs individuellement et en tant qu'ensemble. En tant qu'ensemble, les indicateurs doivent permettre d'atteindre les objectifs de l'évaluation. En particulier, un bon ensemble d'indicateurs devrait être :

- **Exhaustif.** Il devrait couvrir tous les aspects de la gouvernance forestière devant être examinés pour atteindre vos objectifs. Il devrait être suffisamment détaillé pour fournir les informations dont vous avez besoin.
- **Cohérent.** Les indicateurs individuels ne devraient pas se superposer. S'il s'agit d'indicateurs normatifs, ils devraient refléter des valeurs cohérentes.
- **Organisé.** L'organisation de l'ensemble d'indicateurs devrait montrer clairement que les indicateurs sont exhaustifs et cohérents. Si les indicateurs individuels sont notés de façons différentes, cela devrait se refléter dans la façon dont l'ensemble est organisé (en montrant clairement qu'attribuer des scores à l'ensemble sera atteignable et réaliste).

QUE FAUT-IL ÉVITER EN CHOISSANT LES INDICATEURS⁸

Voici les pièges à éviter en choisissant les indicateurs:

- **Un ensemble d'indicateur partiel.** Les indicateurs couvriront toujours mieux certains aspects que d'autres. Votre objectif sera de faire en sorte que l'ensemble des indicateurs couvre bien les questions les plus importantes. Certains indicateurs pourraient donner des résultats embarrassants. Souvent, ces résultats s'avèrent être très utiles. Choisissez les indicateurs parce qu'ils fourniront des informations importantes et non pas parce qu'ils offrent ce que les gens s'attendent.

8. Source: FAO, à paraître.

- **Un ensemble trop restreint.** Un ensemble d'indicateurs devrait refléter la portée de l'évaluation. Il devrait donner la priorité à tous les sujets de préoccupation et ne pas ignorer les préoccupations de toute partie prenante particulière.
- **Des indicateurs qui ne reflètent pas vraiment vos objectifs.** Par exemple, il peut être facile de mesurer le nombre de personnes qui travaillent pour le service forestier. Et il est vrai qu'avec un trop petit nombre de personnes le service forestier ne sera pas très performant. Cependant, un plus grand nombre d'employés pourrait être faiblement corrélé à des questions spécifiques importantes, comme une allocation plus équitable des autorisations, une meilleure perception des recettes publiques, ou plus de réactivité aux parties prenantes. Un indicateur aussi « facile » est donc vraiment un indicateur faible. Choisissez les indicateurs qui indiquent réellement ce que vous voulez savoir.
- **Des indicateurs qui mesurent X lorsque la vraie question est la tendance dans X.** Certains indicateurs conviennent à la surveillance continue mais ne conviennent pas trop à des évaluations ponctuelles. Par exemple, mesurer la superficie forestière, la diversité biologique ou les revenus des populations rurales ne présente aucun intérêt si ce que vous voulez vraiment connaître sont les changements de ces variables dans le temps. Ceci est particulièrement vrai lorsqu'il existe peu d'informations de base. Il peut toutefois être utile de mesurer et de créer une référence maintenant au bénéfice des évaluations futures.
- **Des indicateurs ne pouvant pas être notés.** Les évaluations posent généralement des questions auxquelles on ne peut pas répondre avec les données existantes, ou qui exigeraient beaucoup de temps et d'argent pour bien y répondre. Par exemple, attribuer un score précis à l'accès des communautés rurales à plusieurs ressources forestières dans un pays grand et varié demandera probablement d'effectuer des enquêtes approfondies dans les régions éloignées. Il peut être plus facile d'attribuer un score à un indicateur plus étroit, comme l'accès au bois de chauffe - et les données existantes ou les opinions fiables des spécialistes permettant de noter cet indicateur seront disponibles à moindre prix. Il faudra parfois renoncer à l'indicateur parfait pour en adopter un plus utile.
- **Trop d'indicateurs.** Il est possible de trouver cent ou plus indicateurs potentiels à analyser ou auxquels attribuer un score. Dans certains cas, il sera probablement utile de prendre tous ces indicateurs en compte, mais dans d'autres cas cela pourrait être trop cher. Un tri et une sélection devront être fait préalablement en faisant attention à ne pas introduire de distorsions.

Comment renforcer vos indicateurs

Vous pouvez renforcer vos indicateurs individuels ainsi que les ensembles d'indicateurs en les complétant par des instructions, des explications ou des exemples qui faciliteront l'attribution des scores. Les indicateurs du Processus de Montréal (2009a, 2009b), par exemple, sont accompagnés de justifications raisonnées expliquant la raison pour laquelle chaque indicateur a été inclut. Les indicateurs de l'OIBT pour la gestion durable des forêts tropicales sont accompagnés de formulaires détaillés qui les divisent en des questions plus spécifiques et incluent les instructions pour fournir les pièces justificatives et les descriptions de facteurs spécifiques relevant de l'indicateur en question. Les indicateurs PROFOR sont complétés de trois aides pour l'attribution des scores. La première est un énoncé exposant la raison pour laquelle l'indicateur a été choisi (il devrait être réalisable et la justification raisonnée expose la norme reflétée dans l'indicateur). La seconde est un ensemble de notes de l'auteur expliquant de façon plus détaillée ce que l'indicateur devrait signifier dans leur intention. La troisième est un formulaire qui offre une série de choix multiples pour attribuer un score à l'indicateur.

ANNEXE VI: GLOSSAIRE

Approche participative : Approche impliquant les parties prenantes dans l'élaboration, la mise en oeuvre et l'analyse d'une évaluation.

Approche : Manière de réunir différentes méthodes pour compléter une évaluation; la voie générale suivie par une évaluation pour planifier, recueillir des données et obtenir des résultats.

Audit (en anglais *Evaluation*) : étude visant à comparer une situation réelle et présente avec une situation passée ou avec un objectif souhaité.

Codification : Processus permettant de transformer une réponse ou toute autre donnée de base dans une forme standardisée et normalisée (par ex. assigner des réponses à des catégories pour pouvoir les analyser). (Voir Babbie 2010, p. G2).

Collecte de données : Récolte systématique d'informations.

Composantes : « Éléments essentiels d'un pilier » (PROFOR & FAO 2011, p.31). Terme utilisé dans l'élaboration des indicateurs.

Contrôle : Soumettre des travaux à une validation extérieure et à des critiques. Le contrôle va au-delà de la validation pour inclure les critiques subjectives et fondées sur des valeurs.

Critère : Élément de la gouvernance utilisé dans l'élaboration des indicateurs. Ce guide préfère les termes composante et sous-composante.

Diagnostic : « Examen visant à identifier ou à déterminer la nature et les caractéristiques d'un système ou d'un aspect d'un système (PROFOR & FAO 2011, p.31).

Donnée primaire: Nouvelle donnée générée par une évaluation.

Donnée qualitative : Données exprimées par des mots, qui ne se traduisent généralement pas en chiffres – par exemple, les opinions de spécialistes, les préférences des groupes cibles, les conclusions des ateliers, et d'autres informations comme des cas particuliers ou des exemples illustrant un point. (Si vous recueillez suffisamment d'opinions qualitatives lors d'un sondage public ou d'une analyse des contenus, vous pourrez produire des données quantitatives – par exemple, 70 pour cent des personnes sondées pensent X, 20 pour cent des rapports indiquent Y).

Donnée quantitative: Donnée exprimée en chiffres - par exemple, niveaux des revenus, pourcentages, ou montants budgétaires.

Donnée secondaire : Donnée existante (par ex. d'évaluations précédentes, de recensements, d'études scientifiques, etc.) pouvant être utilisée dans une évaluation.

Échantillonnage : Mesurer une partie de quelque chose pour obtenir une estimation d'un ensemble.

Évaluation (en anglais *Assessment*) : « Examen s'appuyant sur une estimation analytique soignée » (PROFOR & FAO 2011, p.31).

Indicateur : « Attribut quantitatif, qualitatif ou descriptif qui, s'il est mesuré ou suivi périodiquement, est susceptible d'indiquer l'évolution d'une sous-composante de la gouvernance » (PROFOR & FAO 2011, p.31).

Mesure : Taille, quantité, étendu, état, ou niveau de quelque chose, ou l'action de trouver la taille, la quantité, l'étendue, l'état ou le niveau de quelque chose. Tel qu'utilisé dans ce guide, le terme peut indiquer la collecte de données quantitatives ou qualitatives.

Méthode : Manière d'effectuer une activité – par exemple la collecte de données ou la participation des parties prenantes. Les méthodes décrivent une série spécifique de mesures à prendre pour orienter la manière dont vous les prenez.

Mise à l'essai : Tester une méthode ou un outil sur petite échelle dans le but de l'améliorer.

Outil : Protocole spécifique pour mettre en œuvre une partie ou l'ensemble d'une méthode ou même une évaluation dans son intégralité. Par exemple, un ensemble de questions peuvent constituer l'outil de mise en œuvre d'une série d'entrevues ou d'une enquête. Certaines publications (par ex. USAID 2013, Kishor & Rosenbaum 2012) présentent des outils de mise en œuvre d'une évaluation dans son intégralité.

Partie prenante : « Tout groupe ou individu directement ou indirectement affecté ou concerné par une ressource donnée, et pour lequel elle constitue un enjeu » (PROFOR & FAO 2011, p.32).

Pilier : « Base de la bonne gouvernance forestière » (PROFOR & FAO 2011, p.31). Terme utilisé pour définir la gouvernance et concevoir les indicateurs.

Produits : Dans le contexte d'une évaluation, il s'agit de produits ou de services spécifiques (ce que l'évaluation produit directement).

Question fermée : Question dans une entrevue ou un sondage présentant une série limitée de réponses possibles. Par exemple, les questions de type oui-ou-non, vrai-ou-faux, et à choix multiples. Voir aussi « question ouverte ».

Question ouverte : Question proposée dans une entrevue ou une enquête ne présentant pas de liste de réponses possibles. Voir aussi « question fermée ».

Recherche : Collecte de données visant à éclairer des questions spécifiques.

Résultats : Modifications d'une situation ou d'un comportement suite à l'exécution de produits.

Sous-composante : « Élément identifiable d'une composante de la gouvernance et aspect important de la gouvernance forestière permettant d'évaluer cette composante (PROFOR & FAO 2011, p.32). Terme utilisé dans l'élaboration des indicateurs.

Stratification : Fait de diviser une collection variée de choses en groupes de choses similaires (strates) pour effectuer des mesures plus précises et instructives.

Suivi : « Recueil systématique et examen continu de données et informations spécifiques (PROFOR & FAO 2011, p.31).

Termes de référence : Description de ce qui est attendu d'un employé, consultant, contractuel, ou projet. Il s'agit généralement du champ d'application d'un travail et des produits ou services à fournir ; le terme inclut parfois les compétences requises, les délais, le budget ou d'autres exigences encore.

Triangulation : Fait d'obtenir des informations sur les mêmes questions en faisant appel à plusieurs sources pour recouper les résultats.

Validation : Examen objectif pour affirmer la qualité d'une chose. Peut faire référence à la vérification de données mais aussi à la révision des méthodes de collecte et d'analyse des données. Lorsque la validation n'est pas soumise à un contrôle extérieur, elle constitue une forme limitée d'examen minutieux.

Vérification : Demander à une source de donnée de confirmer que les données sont représentées avec précision. .

Bibliographie

- The Access Initiative. 2010. *Advocacy Toolkit*. <http://www.accessinitiative.org/node/625>. Angelsen, Arild, Helle Overgaard Larsen, Jens Friis Lund, Carsten Smith-Hall, et Sven Wunder. 2011. *Measuring Livelihoods and Environmental Dependence: Methods for Research and Fieldwork*. London: Earthscan.
- Babbie, Earl. 2010. *The Practice of Social Research*. Twelfth Edition. Belmont, California: Wadsworth/Cengage Learning.
- Banque Mondiale. Sans date. "Stakeholder Analysis Guidance Note." <http://www1.worldbank.org/publicsector/politiceconomy/November3Seminar/Stakeholder%20Readings/CPHP%20Stakeholder%20Analysis%20Note.pdf>.
- Banque Mondiale. 2003. *A User's Guide to Poverty and Social Impact Analysis*. http://siteresources.worldbank.org/INTPSIA/Resources/490023-1121114603600/12685_PSIUsersGuide_Complete.pdf.
- Banque Mondiale. 2009. *Roots for Good Forest Outcomes: An Analytical Framework for Governance Reforms*. Report No. 49572-GLB. Washington: World Bank. <http://www.profor.info/sites/profor.info/files/docs/ForestGovernanceReforms.pdf>.
- Banque Mondiale. 2010. *Enabling Reforms: Stakeholder-based Analysis of the Political Economy of Tanzania's Charcoal Sector and the Poverty and Social Impacts of Proposed Reforms*. Washington: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2010/06/12445670/enabling-reforms-stakeholder-based-analysis-political-economy-tanzanias-charcoal-sector-poverty-social-impacts-proposed-reforms>.
- Banque Mondiale. 2011. *Political Economy Assessments at Sector and Project Levels*. <http://gsdrc.org/docs/open/PE1.pdf>.
- Banque Mondiale. 2013. *ICT for Data Collection and Monitoring & Evaluation: Opportunities and Guidance on Mobile Applications for Forest and Agricultural Sectors*. Washington: World Bank.
- Barchard, Kimberley A. 2003. *Ethics in Online Data Collection*. http://faculty.unlv.edu/barchard/onlinedatacollection/ethics_in_online_data_collection_Barchard.pdf.
- Bernard, H. Russell. 2006. *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*. Fourth Edition. Lanham, Maryland: AltaMira Press.
- BOND. 2003. *Logical Framework Analysis* (Guidance Notes No. 4). London: BOND. <http://www.gdrc.org/ngo/logical-fa.pdf>.
- Boslaugh, Sarah. 2007. *Secondary Data Sources for Public Health: A Practical Guide*. Cambridge University Press. Excerpt viewable online: <http://analysis3.com/An-Introduction-to-Secondary-Data-Analysis-download-w173.pdf>.
- Bryman, Alan. 2012. *Social Research Methods*. Fourth Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Cammack, John. 2013. *Project Budgeting How to Guide*. London: BOND. http://www.bond.org.uk/data/files/project_budgeting_how_to_guide.pdf.

- CARE. 2005. *Tips for Collecting, Reviewing, and Analyzing Secondary Data*. <http://pqdl.care.org/Practice/DME%20-%20Tips%20for%20Collecting,%20Reviewing%20and%20Analyzing%20Secondary%20Data.pdf>.
- CARE. 2009. *Climate Vulnerability and Capacity Analysis Handbook*. http://www.careclimatechange.org/files/adaptation/CARE_CVCAHandbook.pdf.
- Castrén, Tuukka et Madhavi Pillai. 2011. *Forest Governance 2.0: A Primer on ICTs and Governance*. Washington: PROFOR.
- Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD), Christian Aid, et Trocaire. Sand date. *Monitoring Government Policies: A Toolkit for Civil Society Organisations in Africa*. http://www.commddev.org/userfiles/files/1818_file_monitoringgovernmentpolicies.pdf.
- Commission européenne. 2008. *Analysing and Addressing Governance in Sector Operations*. (Tools and Method Series, Reference Document Number 4.) http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/documents/149a_governance_layout_090306_en.pdf.
- Conflict Sensitivity Consortium. 2012. *How to Guide to Conflict Sensitivity*. http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/1/6602_HowToGuide_CSF_WEB_3.pdf.
- Coulby, Hilary. 2009. *A Guide to Multi-stakeholder Work: Lessons from the Water Dialogues*. <http://www.waterdialogues.org/downloads/new/Guide-to-Multistakeholder.pdf>.
- DFID. 2002. *Conducting Conflict Assessment: Guidance Notes*. http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/Conducting_Conflict_Assessment_Guidance.pdf.
- Davis, Crystal, Lauren Williams, Sarah Lupberger, et Florence Daviet. 2013. *Assessing Forest Governance: The Governance of Forests Initiative Indicator Framework*. Washington: World Resources Institute. <http://www.wri.org/publication/assessing-forest-governance>.
- Deininger, Klaus, Harris Selod, et Anthony Burns. 2012. *The Land Governance Assessment Framework: Identifying and Monitoring Good Practice in the Land Sector*. Washington: Banque Mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2376>.
- DFID. 2009. *Political Economy Analysis How To Note*. (A DFID practice paper.) <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/events-documents/3797.pdf>.
- Eliot and Associates. 2005. *Guidelines for Conducting a Focus Group*. (Posted on the web site of the Office of Assessment, Duke University.) http://assessment.aas.duke.edu/documents/How_to_Conduct_a_Focus_Group.pdf.
- Emerson, John. 2008. *Visualizing Information for Advocacy: An Introduction to Information Design*. Open Society Foundation. <http://www.opensocietyfoundations.org/reports/visualizing-information-advocacy-introduction-information-design>.
- ENPI FLEG. 2013. *European Community Grant to the Multi-Donor Trust Fund for Improving Forest Law Enforcement and Governance (FLEG) in the European Neighborhood Partnership (ENP) East Countries and Russia (Trust Fund No. 070964): Final Report*.
- FAO. 2010. *Renforcement de la participation des parties prenantes aux programmes forestiers nationaux: Manuel de formation*. Peter O'Hara. Rome: FAO National Forest Program Facility. <http://www.fao.org/docrep/014/i1858f/i1858f00.pdf>.
- FAO. 2012. *Strengthening Effective Forest Governance Monitoring Practice*. (A. J. van Bodegom, S. Wigboldus, A. G. Blundell, E. Harwell, et H. Savenije, co-authors.) Forestry Policy and Institutions Working Paper No. 29. Rome: FAO. <http://www.fao.org/docrep/015/me021e/me021e00.pdf>.

- FAO. 2013. *Improving Governance of Forest Tenure: A Practical Guide*. (Compiled by J. Mayers, E. Morrison, L. Rolington, K. Studd, et S. Turrall.) Governance of Tenure Technical Guide No. 2. London: IIED and Rome: FAO. <http://www.fao.org/docrep/018/i3249e/i3249e.pdf>.
- FAO. En cours de publication. *A Guide to Forest Policy Review*. Rome: FAO.
- FIDA. 2009. *Good Practices in Participatory Mapping*. http://www.ifad.org/pub/map/pm_web.pdf.
- Forest Trends. 2012. *Poverty Impact Assessment for Reducing Social Risks and Enhancing Pro-Poor Outcomes of Voluntary Partnership Agreements*. Forest Trends Information Brief No. 4. http://www.forest-trends.org/publication_details.php?publicationID=3267.
- Fritz, Verena , Kai Kaiser, et Brian Levy. 2009. *Problem-driven Governance and Political Economy Analysis: Good Practice Framework*. Washington: World Bank. http://siteresources.worldbank.org/EXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/PGPE_book_8-25-09.pdf?resourceurlname=PGPE_book_8-25-09.pdf.
- Global Witness. 2005. *A Guide to Independent Forest Monitoring*. London: Global Witness, Ltd. <http://www.globalwitness.org/library/guide-independent-forest-monitoring>.
- Global Witness. 2010. Making the Forestry Sector Transparent: *Transparency Indicators 2010*. <http://www.foresttransparency.info/cms/file/387>.
- Government of the Republic of Serbia and EU Integration Office. 2011. *Guide to the Logical Framework Approach: A Key Tool for Project Cycle Management*. (Second Edition.) <http://www.evropa.gov.rs/evropa/ShowDocument.aspx?Type=Home&Id=525>.
- Halton, Anna, James Tellewyan, Nalin Kishor, Neeta Hooda, Peter G. Mulbah, Saah A. David, Jr., and Haddy Jatou Sey. 2013. *Liberia: Assessment of Key Governance Issues for REDD+ Implementation through Application of PROFOR Forest Governance Tool (Supplement to the Liberia Forest Sector Diagnostic: Results of a Diagnostic on Advances and Learning from Liberia's Six Years of Experience in Forest Sector Reform. December 2012)*. Washington: Forest Carbon Partnership Facility. http://www.forestcarbonpartnership.org/sites/fcp/files/2013/june2013/Liberia_Assessment%20of%20key%20governance%20issues%20for%20REDD%2B%20implementation.pdf.
- Harris, Daniel. 2013. *Applied Political Economy Analysis: A Problem Driven Framework*. ODI Politics and Governance note. <http://www.odi.org.uk/publications/7380-applied-political-economy-analysis-problem-driven-framework>.
- Harris, Daniel et David Booth. 2013. *Applied Political Economy Analysis: Five Practical Issues*. ODI Politics and Governance note. <http://www.odi.org.uk/publications/7196-applied-political-economy-analysis-five-practical-issues>.
- Hinton, J. et M. R. Hollestelle. 2012. *Methodological Toolkit for Baseline Assessments and Response Strategies to Artisanal and Small-Scale Mining in Protected Areas and Critical Ecosystems*. Published under the Artisanal and Small-scale Mining in and around Protected Areas and Critical Ecosystems (ASM-PACE) project of WWF and Estelle Levin Ltd. <http://www.asm-pace.org/projects/methodological-toolkit.html>.
- IAP2. 2006. Public Dissemination Toolbox. http://www.dvrpc.org/GetInvolved/PublicParticipation/pdf/IAP2_public_participationToolbox.pdf.
- IAP2. 2007. Spectrum of Public Engagement. http://www.iap2.org/associations/4748/files/IAP2%20Spectrum_vertical.pdf.

- Iarossi, Giuseppe. 2006. *The Power of Survey Design: A User's Guide for Managing Surveys, Interpreting Results, and Influencing Respondents*. Washington: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6975>.
- IIED. 2005a. *The Four Rs*. http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/four_Rs_tool_english.pdf.
- IIED. 2005b. *The Pyramid: A Diagnostic and Planning Tool for Good Forest Governance*. http://www.policy-powertools.org/Tools/Engaging/docs/pyramid_tool_english.pdf.
- IIED. 2005c. *Stakeholder Power Analysis*. http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/stakeholder_power_tool_english.pdf.
- Indufor. 2011. *Strategy Note for Forest Governance Reform in Kenya for the Miti Mingi Maisha Bora—Support to Forest Sector Reform in Kenya (MMMB) Programme*. (Tapani Oksanen, Michael Gachanja, and Anni Blasten, co-authors).
- Institute for Global Environmental Strategies (IGES). 2013. *Quality-of-governance Standards for Carbon Emissions Trading: Developing REDD+ Governance through a Multi-stage, Multi-level, and Multi-stakeholder approach*. http://pub.iges.or.jp/modules/envirolib/upload/4658/attach/Discussion_paper_Final_20130617_FLC.pdf.
- Jacob, Stacy A. et S. Paige Ferguson. 2012. "Writing Interview Protocols and Conducting Interviews: Tips for Students New to the Field of Qualitative Research" in *The Qualitative Report*, 17: T&L Art. 6, 1–10. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ990034.pdf>.
- Kerth, Norman L. 2001. *Project Retrospectives: A Hand Book for Team Reviews*. New York: Dorset House Publishing Co.
- Kiyingi, Gaster. 2010. *Forest Governance Reforms in Uganda: Workshop Organized by the Ministry of Water and Environment and the World Bank, Serena Hotel, Kampala, 15-16 June 2010*. Workshop report.
- Kishor, Nalin et Kenneth Rosenbaum. 2012. *Assessing and Monitoring Forest Governance: A User's Guide to a Diagnostic Tool*. Washington DC: Program on Forests (PROFOR). <http://www.profor.info/sites/profor.info/files/docs/AssessingMonitoringForestGovernance-guide.pdf>.
- Krueger, Richard A. 2002. *Designing and Conducting Focus Group Interviews*. <http://www.eiu.edu/~ihed/Krueger-FocusGroupInterviews.pdf>.
- Kuzmichev, E.P., A. Mitchell, M.A. Kopeikin, N. Kishor, V.I. Nemova, K. Rosenbaum, M.I. Smetanina, V.V. Soldatov, Yu.P. Shuvaev. 2012. *Forest Governance Diagnostics in Russia: A Pilot Assessment from Four Regions. Working Paper. Moscow. World Bank*. <http://www.profor.info/sites/profor.info/files/ForestGovernanceDiagnostics-Russia-English.pdf>
- Lawson, Sam. 2012. "Where Next for Forest Governance?" *ETFRN News*, Issue 53, pp. 127–35. (Moving Forward with Forest Governance).
- Lawson, Sam et Larry MacFaul. 2010. *Illegal Logging and Related Trade: Indicators of the Global Response*. London: The Royal Institute of International Affairs (Chatham House). <http://www.chathamhouse.org/publications/papers/view/109398>.

- Lund, Jens Friis, Helle Overgaard Larsen, Bir Bahadur Khanal Chhetri, Santosh Rayamajhi, Øystein Juul Nielsen, Carsten Smith Olsen, Patricia Uberhuaga, Lila Puri, et José Pablo Prado Córdova. 2008. *When Theory Meets Reality—How to Do Forest Income Surveys in Practice*. Forest & Landscape Working Papers No. 29-2008, 48 pp. Forest & Landscape Denmark, University of Copenhagen, Hørsholm. <http://curis.ku.dk/ws/files/20573307/workingpapersno29.pdf>.
- Mercy Corps. 2011. *Guide to Good Governance Programming*. <http://www.mercycorps.org/sites/default/files/mcgoodgovernanceguide.pdf>.
- Nash, Robert, Alan Hudson, et Cecilia Luttrell. 2006. Chapter 8, "Stakeholder Analysis," in *Mapping Political Context: A Toolkit for Civil Society Organisations*. London: ODI. <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/186.pdf>.
- The Nature Conservancy (TNC). 2007. *Conservation Action Planning Handbook: Developing Strategies, Taking Action, and Measuring Success at Any Scale*. Arlington, VA, USA: The Nature Conservancy. Web pages for chapters cited in this guide: <http://www.conservationgateway.org/Files/Pages/8-develop-workplans-basic.aspx> and <http://www.conservationgateway.org/Files/Pages/9-implement-workplans-bas.aspx>.
- NORAD. 1999. *Logical Framework Approach: Handbook for Objectives-oriented Planning*. Fourth Edition. <http://www.norad.no/en/tools-and-publications/publications/publication?key=109408>.
- ODI. 2009a. *Management Techniques: Force Field Analysis*. <http://www.odi.org.uk/publications/5218-force-field-analysis-decision-maker>.
- ODI. 2009b. *Planning Tools: Stakeholder Analysis*. <http://www.odi.org.uk/publications/5257-stakeholder-analysis>.
- OIBT. 1998. *Criteria and Indicators for the Sustainable Management of Tropical Forests*. http://www.itto.int/policypapers_guidelines/
- OIBT. 2005. *Revised ITTO Criteria and Indicators for the Sustainable Management of Tropical Forests, including Reporting Format*. ITTO Policy Development Series No. 15.
- O'Neill, Kate, Erika Weinthal, Kimberly R. Marion Suiseeya, Steven Bernstein, Avery Cohn, Michael W. Stone, and Benjamin Cashore. 2013. "Methods and Global Environmental Governance." *Annu. Rev. Environ. Resour.* 38:11.1–11.31.
- PARIS21. 2003. *PARIS21 Workshop Guide: A Reference Manual for Running a Stakeholders Workshop*. <http://paris21.org/sites/default/files/18.pdf>.
- PNUD. 2007. *Governance Indicators: A Users' Guide*. Second Edition. http://gaportal.org/sites/default/files/undp_users_guide_online_version.pdf.
- PNUD. 2009a. *A Users' Guide to Measuring Local Governance*. <http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/dg-publications-for-website/a-users-guide-to-measuring-local-governance-LG%20Guide.pdf>.
- PNUD. 2009b. *Planning a Governance Assessment: A Guide to Approaches, Costs, and Benefits*. http://www.undp.org/content/rbas/en/home/presscenter/events/2012/November/regional_governance_week/_jcr_content/centerparsys/download_8/file.res/Planning%20a%20governance%20assessment.pdf.

- PNUD. 2009c. *Practice Note on Supporting Country-Led Democratic Governance Assessments*. http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/oslo-governance-center/governance-assessments/supporting-country-led-democratic-governance-assessment-a-undp-practice-note/UNDP_Oslo_Eng_1.pdf.
- PNUD. 2012. *Institutional and Context Analysis Guidance Note*. http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/OGC/UNDP_Institutional%20and%20Context%20Analysis.pdf.
- PNUD. 2013. *User's Guide on Assessing Water Governance*. <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/OGC/Users%20Guide%20on%20Assessing%20Water%20Governance1.pdf>.
- Processus de Montréal. 2009a. *Les critères et les indicateurs pour la conservation et l'aménagement durable des forêts tempérées et des forêts boréales*. Quatrième édition. Disponible en plusieurs langues http://montrealprocess.org/Resources/Criteria_and_Indicators/index.shtml.
- Processus de Montréal. 2009b. *Technical Notes on Implementation of the Montréal Process Criteria and Indicators: Criteria 1- 7*. Third Edition. http://www.montrealprocess.org/documents/publications/techreports/2009p_2.pdf.
- PROFOR & FAO. 2011. *Cadre d'évaluation et de surveillance de la gouvernance des forêts*. http://www.profor.info/sites/profor.info/files/ForestGovernanceFramework_0.pdf ou <http://www.fao.org/climatechange/27526-0cc61ecc084048c7a9425f64942df70a8.pdf>.
- Rainforest Foundation. 2011. *La Cartographie Participative: Guide pour la Production des Cartes avec les Communautés Forestières dans le Bassin du Congo (Participatory Mapping Guide for Forest Communities in the Congo Basin)*. <http://www.mappingforrights.org/files/Guide%20methodologique%20pour%20la%20cartographie%20participative%20final%20Low%20Res.pdf>.
- Richards, Michael, Jonathan Davies, et Gil Yaron. 2003. *"Economic Stakeholder Analysis" for Participatory Forest Management*. ODI Forestry Briefing Number 4. <http://www.odi.org.uk/resources/docs/810.pdf>.
- Situmorang, Abdul Wahib, Abdon Nababan, Hariadi Kartodihardjo, Jossi Khatarina, Mas Achmad Santosa, Myrna Safitri, Purwadi Soeprihanto, Sofian Effendi, et Sunaryo. 2013. *Participatory Governance Assessment: The 2012 Indonesia Forest, Land, and REDD+ Governance Index*. Jakarta: PNUD Indonésie.
- Statsoft, Inc. 2013. *Electronic Statistics Textbook*. Tulsa, Oklahoma: StatSoft. <http://www.statsoft.com/textbook>.
- Transparency International. 2011. *Analyzing Corruption in the Forest Sector*. http://www.transparency.org/whatwedo/pub/analysing_corruption_in_the_forestry_sector_a_manual.
- Tufte, Edward R. 2001. *The Visual Display of Quantitative Information*. Second Edition. Cheshire, Connecticut: Graphics Press.
- UICN. 2013. *Governance of Protected Areas: From Understanding to Action*. http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_people/diversity_and_quality_of_protected_area_governance_2/.

- University of Wolverhampton. Undated. *A Guide for Developing a Logical Framework*. http://www.hedon.info/docs/logical_framework-CentreForInternationalDevelopmentAndTraining.pdf.
- U.S. AID. 2006. *Conducting Mini Surveys in Developing Countries* (revised edition). http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadg566.pdf.
- U.S. AID. 2013. *Guidelines for Assessing the Strengths and Weaknesses of Natural Resource Governance in Landscapes and Seascapes*. Washington: U.S. AID. <http://frameweb.org/CommunityBrowser.aspx?id=10650&lang=en-US>.
- U.S. Department of Health and Human Services. 1979. *The Belmont Report: Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research*. <http://www.hhs.gov/ohrp/humansubjects/guidance/belmont.html>.
- US National Oceanographic and Atmospheric Administration Coastal Services Center. 2009. *Stakeholder Engagement Strategies for Participatory Mapping*. http://csc.noaa.gov/digitalcoast/sites/default/files/files/1366314383/participatory_mapping.pdf.
- Warrener, Debbie. 2004. *The Drivers of Change Approach*. ODI Synthesis Paper 3. <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3721.pdf>.
- W.K. Kellogg Foundation. 1998. *W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook*. <http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/w-k-kellogg-foundation-evaluation-handbook.aspx>.



Mais la mauvaise gouvernance conduit nécessairement à la destruction des ressources naturelles: Les forêts sont rasées, l'exploitation illégale du bois croit, les sols s'appauvrissent. En approfondissant le sujet, j'ai réalisé à quel point ces problèmes sont directement liés à la gouvernance et à la corruption ...

—Wangari Maathai (Lauréat, Prix Nobel de la paix 2004)

J'ai été continuellement frappé par l'importance du rôle joué par l'évaluation dans l'amélioration des conditions de vie humaines.

—Bill Gates (Fondateur, Microsoft Corporation)

L'ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE FORESTIÈRE EST UN DOMAINE EN EXPANSION. LES PERSONNES UTILISENT LES ÉVALUATIONS POUR SURVEILLER LES PROBLÈMES QUI SE DÉCLARENT, FAIRE LE DIAGNOSTIC DES BESOINS DE RÉFORME, SUIVRE LES AVANCEMENTS DES PROGRAMMES, ET ÉVALUER LES IMPACTS. LES GOUVERNEMENTS, LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE, LES PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT, LES ACADÉMICIENS ET LES COALITIONS DE PARTIES PRENANTES ONT TOUS RÉALISÉ DES ÉVALUATIONS AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES.

EN 2012, UNE RÉUNION D'EXPERTS TENUE AU SIÈGE DE LA FAO À ROME A RECOMMANDÉ LA RÉDACTION D'UN GUIDE DE BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE FORESTIÈRE ET DE COLLECTE DE DONNÉES. SOUS LA DIRECTION D'UN COMITÉ D'EXPERTS VARIÉ, LA FAO ET PROFOR ONT SUPERVISÉ LA PRODUCTION DE CE MANUEL PRATIQUE.

CE GUIDE PRÉSENTE UNE APPROCHE PAR ÉTAPES DE LA PLANIFICATION D'UNE ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE FORESTIÈRE, DE LA CONCEPTION D'OUTILS ET DE MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES, DE LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES, ET VISANT À RENDRE LES RÉSULTATS DISPONIBLES AUX DÉCIDEURS ET AUTRES PARTIES PRENANTES. IL PRÉSENTE ÉGALEMENT CINQ ÉTUDES DE CAS ILLUSTRANT COMMENT LES ÉVALUATIONS ONT PROCÉDÉ DANS LA PRATIQUE, ET IL INCLUT DES RÉFÉRENCES ET DES LIENS SUR DE NOMBREUSES SOURCES D'INFORMATION.



**Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura**

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR
L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE (FAO)

VIALE DELLE TERME DI CARACALLA, 00153
ROME, ITALIE

COURRIEL : FAO-HQ@FAO.ORG
SITE WEB : [HTTP://WWW.FAO.ORG/FORESTRY](http://WWW.FAO.ORG/FORESTRY)



PROFOR

PROGRAMME SUR LES FORÊTS (PROFOR).

BANQUE MONDIALE 1818 H ST NW
WASHINGTON DC 20433 ÉTATS-UNIS

COURRIEL : PROFOR@WORLDBANK.ORG
SITE WEB : [HTTP://WWW.PROFOR.INFO](http://WWW.PROFOR.INFO)

Le Profor est un partenariat multi-donateurs soutenu par :

