

CADRE D'ÉVALUATION ET DE GESTION DU RENDEMENT DE LA FORÊT MODÈLE DU BAS-SAINT-LAURENT

**Phase III du programme canadien de forêts modèles
(2002-2007)**



Septembre 2004

Table des matières

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction	5
1. Profil de la Forêt modèle	7
1.2 Vision et buts stratégiques	8
1.3 Coup d'œil sur les phases I et II	8
1.4 Objectifs de la phase III	10
1.5 Structure de gouvernance	14
1.6 Publics et groupes cibles	17
1.7 Plan financier de la phase III	18
2. Modèle logique	19
3. Structure de responsabilisation	21
4. Stratégie de mesure continue du rendement	22
5. Stratégie relative à l'évaluation	23
6. Stratégie relative aux rapports	32

Liste des tableaux

Tableau 1 : Contribution par source de financement (ooo\$)

Tableau 2 : Modèle logique de la Forêt modèle du Bas-Saint-Laurent pour la phase III (2002-2007)

Tableau 3 : Structure de responsabilisation de la FMBSL

Tableau 4 : Synthèse des composantes du processus de mesure continue du rendement

Tableau 5 : Sommaire de la stratégie d'évaluation

Tableau 6 : Calendrier de rapports

Liste des figures

Figure 1 : Localisation de la région du Bas-Saint-Laurent

Figure 2 : Diagramme illustrant la structure de gouvernance

Introduction

En vertu des accords de contribution (section 8.1) ratifiés avec le Service canadien des forêts (SCF), chaque forêt modèle est tenue d'élaborer et d'appliquer un cadre d'évaluation et de gestion du rendement (CEGR) au cours de la troisième phase du programme. Celui-ci est principalement dirigé sur trois enjeux d'évaluation : la pertinence, la réussite et la rentabilité.

On peut évoquer une multitude de raisons pour devoir instaurer un mécanisme interne d'évaluation au sein des forêts modèles, en voici quelques-unes :

- Décrire clairement les rôles et responsabilités des principaux partenaires par l'établissement d'une **saine structure de gouvernance**;
- Formuler à l'aide d'un **modèle logique** les liens existants entre les ressources et les résultats prévus;
- Élaborer une **stratégie de mesure du rendement** permettant de suivre les progrès et de pouvoir subséquemment apporter les améliorations appropriées;
- Définir toute **activité d'évaluation** à être réalisée durant le programme de forêts modèles;
- S'assurer que les résultats font l'objet de **rapports adéquats**.

Le CEGR représente donc avant tout un outil de gestion capable de faciliter l'atteinte des objectifs qui apparaissent au plan d'action quinquennal. Il témoigne aussi qu'une entente est intervenue entre la forêt modèle et ses partenaires quant aux résultats attendus, aux méthodes à utiliser pour les atteindre et aux mécanismes permettant de mesurer les progrès accomplis. Il constitue enfin une indication ferme que la programmation de la forêt modèle est organisée de façon logique et qu'elle présente de bonnes chances de réussite.

Le CEGR dérive de la gestion axée sur les résultats. Ce mode de gestion intègre le principe « d'enchaînement des résultats », c'est-à-dire la succession d'étapes selon lesquelles les ressources (humaines, matérielles et financières) donnent lieu à des activités (projets et programmes), qui à leur tour produisent des résultats (changement dans la gestion durable des forêts). Ces résultats se divisent en trois catégories : les extrants, les résultats immédiats et les résultats intermédiaires.

L'élaboration de ce cadre d'évaluation s'appuie sur un document préparé par le Service canadien des forêts à l'intention du programme de forêts modèles du

Canada au cours de la troisième phase qui s'intitule « *Guide d'élaboration d'un cadre d'évaluation et de gestion du rendement (2002)* ». Les CEGR font suite à la première génération de cadres d'évaluation destinés au programme de forêts modèles qui avait été proposés en 1999.

La première étape dans le processus devant mener à l'élaboration du CEGR fut la rencontre exploratoire organisée le 3 juillet 2002 à Rimouski, qui avait pour but de présenter les grandes lignes de la démarche et de survoler le document de référence. Cette session animée par M Phil Carr du Groupe de revue stratégique a été suivie par Mme Marie Anick Liboiron, M Brian Bonnell et M Jacques Robert du Service canadien des forêts ainsi que deux membres du personnel de la Forêt modèle du Bas-Saint-Laurent (FMBSL), Mme Nathalie St Laurent, adjointe à l'administration et M Pierre Belleau, coordonateur à la recherche. Pour diverses raisons, il fallut plusieurs mois avant que soit mise sur papier la première version du CEGR. Pour clore la démarche, son contenu a finalement été validé par le conseil d'administration de la FMBSL.

Empruntant au passage quelques extraits du guide d'élaboration des CEGR, des propositions quinquennales des trois premières phases et de la stratégie de communication, le document qui suit trace d'abord un portrait général de la Forêt modèle du Bas-Saint-Laurent et de son cheminement. Il décrit ensuite les grandes composantes du cadre d'évaluation et de gestion du rendement que sont :

- Le modèle logique;
- La structure de responsabilisation;
- La stratégie de mesure continue du rendement;
- La stratégie relative à l'évaluation;
- La stratégie relative aux rapports.

Comme le précisent les auteurs du guide de référence, le processus d'élaboration et de mise en œuvre du CEGR est relativement nouveau et les données concernant la façon la plus efficace d'accomplir ces activités commencent à peine à émerger. Il faut donc considérer cet outil comme un mécanisme pouvant renfermer quelques imperfections et aborder la mesure du rendement comme un processus itératif ouvert sur l'amélioration continue.

1. Profil de la Forêt modèle

1.1 Description sommaire

La corporation de la FMBSL a été constituée en 1992. Son siège social est localisé dans les bureaux de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), qui est d'ailleurs partenaire du projet. L'existence de la Forêt modèle du Bas-Saint-Laurent, tout comme celle des onze autres forêts modèles appartenant au réseau canadien, est rendue possible grâce à un programme instauré et parrainé par Ressources Naturelles Canada. Quatre organismes sont promoteurs de l'initiative bas-laurentienne : le Groupement forestier de l'Est du Lac Témiscouata, le Syndicat des producteurs forestiers du Bas-Saint-Laurent, l'Université Laval et la compagnie Abitibi-Consolidated. À son actif, la forêt modèle compte également plus d'une quarantaine de partenaires.

Située au cœur de la région du Bas-Saint-Laurent, à l'est de la province de Québec, cette forêt modèle est parmi les plus petites du réseau (113 000 ha). Son territoire est subdivisé en trois secteurs à tenure exclusivement privée et il s'étend sur une centaine de milliers d'hectares. On y reconnaît d'abord le secteur desservi par le Groupement forestier de l'Est du Lac Témiscouata (65 000 ha), composé d'environ 1500 lots boisés privés; puis les vastes seigneuries de Nicolas Riou et du Lac-Métis, propriété de la compagnie Abitibi-Consolidated.

Figure 1 : Localisation de la région du Bas-Saint-Laurent



Sur cette étendue où le mariage des essences feuillues et résineuses confère à la forêt son caractère mixte, la FMBSL met à l'essai deux formules de gestion bien différentes mais qui poursuivent un objectif similaire à savoir d'identifier des solutions au développement des communautés rurales fortement dépendantes de la forêt. Dans le secteur de l'Est du lac Témiscouata, on recherche des façons durables d'optimiser la contribution des ressources forestières au revenu des propriétaires de lots boisés. Il s'agit de la formule dite regroupée. Les seigneureries quant à elles sont le théâtre de la ferme forestière en métayage. Une vingtaine de métayers s'y sont vu confier chacun une parcelle forestière d'environ 1000 hectares dont ils doivent gérer le potentiel forestier selon les règles de l'art. En parallèle, ils se regroupent pour gérer collectivement les autres ressources de la forêt, notamment la chasse et la pêche. Ce modèle pourrait être exporté sur d'autres territoires, notamment du territoire public situé à proximité des régions habitées.

1.2 Vision et buts stratégiques

Dans la proposition initiale du projet de la FMBSL, la vision des promoteurs avait été traduite en ces termes :

« Nous voulons démontrer qu'il est possible d'utiliser les différentes ressources de la forêt privée dans un esprit de partenariat où la volonté d'entretenir une dynamique économique en milieu rural, se conjugue à celle de perpétuer l'intégrité des écosystèmes forestiers. »

Cette motivation avait conduit à l'adoption de certains buts stratégiques qui visaient à rassembler les forces vives et le savoir-faire de ceux qui s'intéressent aux ressources forestières de manière à :

- assurer le développement durable des ressources forestières en territoire habité;
- créer des unités d'aménagement viables;
- favoriser le partenariat.

1.3 Coup d'œil sur les phases I et II

La première phase du projet a permis de jeter les bases d'une organisation vouée au développement et à la mise en œuvre de formules de gestion et de pratiques novatrices d'aménagement durable. Pour jouer pleinement son rôle, et ce dès le début, la FMBSL a entrepris une série d'actions concrètes sur le terrain, en collaboration avec le

milieu et ses partenaires. Toutes ces actions ont conduit la FMBSL à rapidement se faire connaître et à acquérir une certaine notoriété.

L'évaluation des réalisations de la première phase quinquennale de la FMBSL révélait deux améliorations à apporter au cours de la phase suivante. En premier lieu, l'éventail des activités et projets réalisés était très vaste, et les ressources humaines et financières tournées principalement vers l'action. La conséquence directe de cette attitude était une déficience sur le plan de la documentation et du suivi des activités. Une partie importante des ressources disponibles a été allouée en deuxième phase en vue de corriger la situation. À titre d'exemple, dès la première année, plus d'une centaine d'activités ont été rassemblées dans un compendium pour ensuite être gravées sur cédérom. Le deuxième constat de l'évaluation de la phase I identifiait la nécessité de mettre l'accent sur l'autonomie des formules de gestion en développement et d'intensifier les efforts pour leur promotion.

Les projets entrepris en phase II ont été moins nombreux, en réponse aux recommandations de la première évaluation mais aussi à cause d'une diminution de l'enveloppe budgétaire. En contrepartie, les activités ont été mieux suivies, documentées et diffusées. Le bilan des activités de la phase II montre que les demandes d'information et les visites sur nos territoires ont été nombreuses. Notre participation à diverses activités de promotion à l'extérieur de notre territoire, notamment en ce qui a trait à la formule du métayage, a été soutenue. Cette période a donné à la FMBSL l'occasion de mieux faire connaître les deux formules de gestion à l'extérieur des frontières de la FMBSL et de satisfaire aux recommandations formulées par les évaluateurs.

Par la suite, quelques recommandations ont été formulées lors de l'évaluation réalisée au terme de la deuxième phase quinquennale. On y suggère notamment de réexaminer le partenariat pour l'axer sur des organisations plus actives et plus dynamiques, d'accentuer la documentation et la diffusion et finalement, de collaborer activement à l'implantation de fermes forestières ailleurs.

En complément, certains correctifs ont été suggérés par le SCF. Ceux-ci sont énoncés à l'annexe D de l'accord de contribution pour la période de 2002-2007. Il y est stipulé que la forêt modèle devra clarifier son processus de gouvernance, explorer les opportunités de partager davantage avec le Réseau et établir une meilleure collaboration avec le programme de recherche du SCF.

Entre 1992 et 2002, plusieurs réalisations ont eu des retombées importantes dans le milieu et les communautés dépendantes de la forêt.

Voici quelques-unes des initiatives les plus remarquables mettant en scène la forêt modèle :

- Plan d'affectation et d'aménagement multiressource
- Essai de fermes forestières en métayage
- Mécanisme de surveillance adapté à la forêt privée
- Expérience de certification forestière sur les lots boisés
- Conservation volontaire de milieux humides
- Approche de gestion du castor
- Outil pour la mesure des indices de qualité de l'habitat
- Modèle de prédiction des communautés aviaires
- Valorisation de la sylviculture des forêts mixtes
- Programme de réintroduction du pin blanc

1.4 Objectifs de la phase III

L'élaboration du plan d'action quinquennal pour la phase III (2002-2007) de la FMBSL a été réalisée en concertation avec les promoteurs, les partenaires et un certain nombre d'intervenants du milieu. La réflexion s'articulait autour de la même vision et des mêmes buts stratégiques qu'initialement, le tout en accord avec les orientations et objectifs du programme national pour la phase III. La consultation s'est déroulée à l'aide d'un synopsis d'entrevue préparé de manière à jeter un regard global autant sur les réussites que sur les échecs du projet. C'est ainsi qu'ont pu être dégagées les orientations et activités à mener au cours du troisième mandat. Le nombre d'objectifs autour desquels prend corps la nouvelle programmation a été réduit à cinq.

Objectif 1.

Promouvoir l'élaboration et l'adoption des formules de gestion forestière

Compte tenu des recommandations émises lors de la dernière évaluation, la FMBSL compte s'investir à nouveau dans l'amélioration et la promotion des deux formules de gestion à l'essai. Cela peut signifier de les adapter ou encore de tenter de développer d'autres formules qui pourraient mieux satisfaire le contexte des forêts du domaine public québécois. La forêt modèle veut non seulement maintenir son influence au niveau local mais aussi la faire radier aux échelons régional, provincial et même national. Les formules à l'essai représentent des solutions concrètes et respectueuses d'un aménagement forestier durable pour les communautés dépendantes de la forêt. Des initiatives permettant de rencontrer les conditions requises à leur application à l'extérieur de nos territoires seront mises de l'avant.

Groupe d'activités	Sous-groupe d'activités / activités
Optimiser l'utilisation de l'ensemble des ressources dans les fermes forestières en métayage	<ul style="list-style-type: none"> • Calcul de la possibilité forestière • Renouvellement des ententes de gestion • Inventaires fauniques et forestiers • Évaluation du métayage
Impacts de la formule de gestion regroupée	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de l'évaluation des méthodes d'exploitation forestière et de leurs impacts sur les communautés dépendantes de la forêt • Évaluation des impacts d'un aménagement forestier accru
Développement de nouvelles formules de gestion forestière	<ul style="list-style-type: none"> • Projet pilote de certification à l'échelle d'une municipalité régionale de comté • Support en vue de définir et mettre en œuvre des formules de gestion intégrée en forêt publique

Objectif 2.

Contribuer à l'amélioration des systèmes d'aménagement forestier durable

Le second objectif consiste à améliorer nos systèmes d'aménagement afin qu'ils intègrent les connaissances scientifiques les plus récentes en matière de foresterie durable et qu'ils rencontrent pleinement les exigences de la certification environnementale. Des principes d'aménagement d'actualité comme la triade ou encore la gestion écosystémique seront explorés. De nouveaux critères tels que la fragmentation, la connectivité, le bilan du carbone et bien d'autres seront pris en considération dans une série bonifiée d'indicateurs. L'élaboration de plusieurs outils pouvant faciliter la planification forestière ayant été entrepris au cours des dernières années, la forêt modèle compte en achever le développement et intensifier leur transfert à la forêt privée.

Groupe d'activités	Sous-groupe d'activités / activités
Système de surveillance	<ul style="list-style-type: none"> • Perfectionnement des indicateurs • Application du modèle de bilan du carbone • Intégration des indicateurs • Développement d'outils pour la mesure des indicateurs • Application à la forêt privée
Évaluation de l'approche de gestion écosystémique	<ul style="list-style-type: none"> • Classification des écosystèmes • Analyse des écosystèmes fragiles ou rares • Définition du modèle de paysage • Mise à jour des plans d'aménagement

Objectif 3.

Favoriser le développement et l'application de nouvelles techniques d'aménagement

Il a été convenu de poursuivre le développement de nouvelles techniques d'aménagement susceptibles de contribuer à la protection et à la mise en valeur de l'ensemble des ressources de la forêt, puis de jumeler celles-ci aux pratiques courantes. Les deux premières phases de la FMBSL ont permis de mettre au point une foule de méthodes novatrices dont les retombées à l'extérieur des territoires ont parfois été significatives. La forêt modèle compte stimuler l'adoption de ces nouvelles techniques partout où les conditions s'y prêtent.

Sur le plan forestier, une suite sera donnée au programme de réintroduction du pin blanc dans le Bas-Saint-Laurent et aux moyens de valoriser la sylviculture des forêts mixtes. Parmi les nouvelles stratégies envisagées pour la faune, on retrouve par exemple l'approche de planification à l'échelle du bassin versant, le modèle de gestion globale du castor et le projet de fidélisation des propriétaires engagés volontairement dans la conservation de leurs milieux humides.

Groupe d'activités	Sous-groupe d'activités / activités
Aménagement forestier	<ul style="list-style-type: none">• Réintroduction du pin blanc• Développement d'outils de simulation• Traitements sylvicoles pour les forêts mixtes
Aménagement faunique	<ul style="list-style-type: none">• Développement de nouvelles techniques et méthodes d'aménagement pour l'ensemble des espèces fauniques• Transfert d'expertise auprès des gestionnaires et intervenants• Participation des communautés locales à l'aménagement de la faune
Recherche	<ul style="list-style-type: none">• Essais en sylviculture• Élaboration et encadrement de projets de recherche• Contribution à la Chaire sur la forêt habitée

Objectif 4.
Communiquer et diffuser

La communication et la diffusion des résultats demeurent une des priorités de la FMBSL en phase III. La forêt modèle mise sur l'effet multiplicateur de ses réussites pour rejoindre le plus grand nombre possible d'intervenants et ainsi accroître son rayon d'influence.

Groupe d'activités	Sous-groupe d'activités / activités
Élaboration d'une stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none">• Perfectionnement des indicateurs• Intégration des indicateurs• Applications à la forêt privée
Mise en œuvre de la stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none">• Communication au niveau régional• Communication au niveau provincial• Communication au niveau national• Communication avec les partenaires• Activités ciblées
Communication dans les deux langues	

Objectif 5.
Participer aux activités du Réseau

Le Réseau canadien offre une opportunité unique aux forêts modèles de partager entre elles les connaissances qu'elles ont acquises. C'est de plus une occasion de mettre en commun les efforts pour atteindre des objectifs similaires. La FMBSL désire collaborer avec toutes les autres forêts modèles pour renforcer le Réseau et mieux faire connaître ses propres initiatives, tant passées que futures.

Si les limites du territoire de la FMBSL restent inchangées pour la phase III, la volonté d'accroître notre influence vers l'extérieur nous pousse à mettre plus d'emphase sur les activités hors frontières.

Comme elle s'y est employée au cours des deux premières phases, la FMBSL prévoit aussi effectuer une réflexion introspective à mi-mandat dans le but de revoir s'il y a lieu les orientations du projet ou encore d'identifier de nouvelles opportunités sur la scène forestière. Ces évaluations dites individuelles sont essentielles pour conserver au projet sa pertinence. Il faut cependant être conscient que les conclusions de ces séances de travail pourront venir modifier les objectifs prévus au plan d'action comme les activités non prévues qui s'ajoutent en cours de mandat à la programmation.

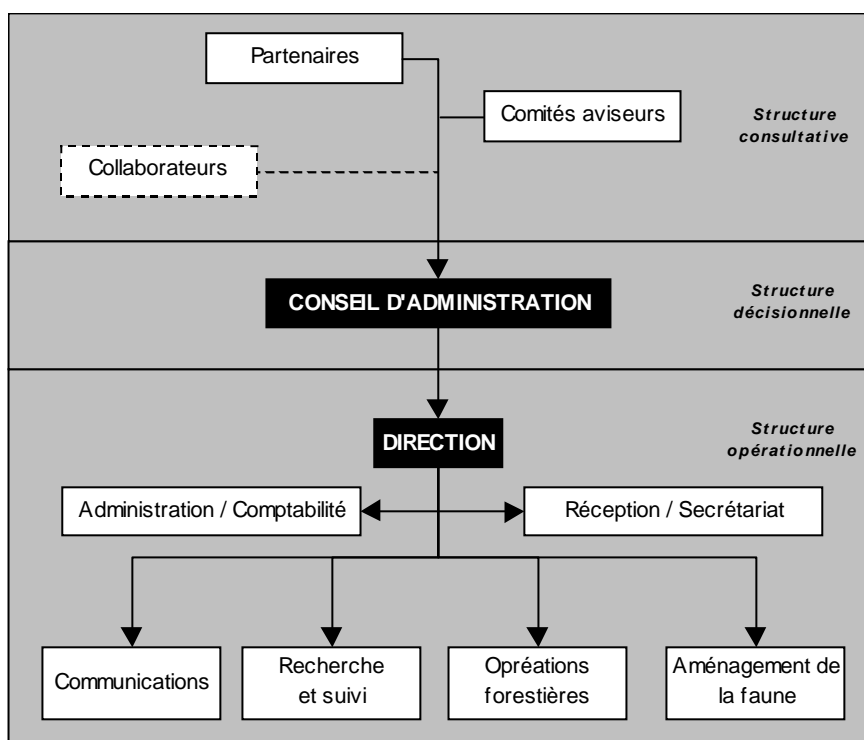
Pour plus d'informations concernant les activités prévues par la forêt modèle du Bas-Saint-Laurent entre 2002 et 2007, nous invitons le

lecteur à consulter la *Proposition pour la phase III du programme des forêts modèles du Canada (2002)*.

1.5 Structure de gouvernance

Le fonctionnement de la FMBSL a peu évolué au fil du temps. On distingue principalement trois niveaux dans l'organisation. D'abord, le palier consultatif où interviennent les partenaires, les différents comités aviseurs ainsi que les collaborateurs. Puis le palier décisionnel occupé par le conseil d'administration et finalement le palier opérationnel où logent la direction ainsi que les employés tant réguliers que saisonniers.

Figure 2 : Diagramme illustrant la structure de gouvernance



Conseil d'administration

Le conseil d'administration de la FMBSL est composé de sept membres sur une possibilité totale de neuf. On y retrouve les quatre promoteurs du projet :

- la Compagnie Abitibi-Consolidated,
- le Groupement forestier de l'Est du Lac Témiscouata,
- le Syndicat des producteurs forestiers du Bas-Saint-Laurent,
- et l'Université Laval,

auquel s'ajoute depuis la deuxième phase le Service canadien des forêts et deux membres cooptés. Le rôle du conseil d'administration consiste à rendre des décisions quant aux orientations, à la programmation et au suivi financier des activités. Les discussions se déroulent dans le cadre d'assemblées ou de conférences téléphoniques qui surviennent de 6 à 8 fois par année. Quoique prévues pour être adoptées par la majorité, les décisions du conseil d'administration se prennent généralement par consensus.

Les règlements généraux de la corporation permettent l'ajout de deux membres cooptés additionnels sur son conseil d'administration. Un effort a été consenti dès le début de la première année afin de cibler de nouveaux membres dont le profil pourrait permettre de mieux encadrer la FMBSL au cours du prochain mandat.

Partenaires

La structure du partenariat est composée de deux groupes, ce qui est unique à la FMBSL. On distingue d'abord les promoteurs, qui sont en fait les partenaires à l'origine du projet et siègent d'office sur le conseil d'administration. Le second groupe est formé d'une quarantaine d'organismes publics ou privés, de même que des scientifiques et experts dans des domaines déterminés. Tous les partenaires cependant s'engagent à participer au projet de la FMBSL en ratifiant un protocole d'entente.

L'implication des partenaires est variable. Certains d'entre eux sont très actifs et apportent une contribution significative au projet, financièrement ou autrement. Chaque partenaire est libre d'apporter une contribution à la mesure de ses capacités ou de ses intérêts. Les partenaires inscrits peuvent se retirer et de nouveaux partenaires se joindre au projet en tout temps.

Règle générale, les partenaires sont consultés sur des dossiers précis comme par exemple pour valider le contenu des plans d'aménagement. Ils sont alors invités à mettre à profit leur expertise dans le champ de spécialisation qui les concerne.

Comités aviseurs

Dès la mise en chantier du projet, un comité consultatif a été constitué dans le secteur de l'Est du Lac Témiscouata avec l'intention de prendre périodiquement le pouls de la population locale. On retrouve sur ce comité aviseur des représentants de la plupart des groupes d'utilisateurs du milieu. Ce comité est toujours actif et il a été sollicité en phase II pour

discuter des changements proposés au chapitre des modalités d'intervention du plan d'aménagement de la FMBSL en vigueur sur ce territoire. Il devrait être appelé à se réunir à nouveau au cours de la troisième phase pour se pencher sur la révision des indicateurs locaux et leurs objectifs.

Il arrive aussi que selon les besoins, la FMBSL mette en place des comités ad hoc dont le mandat est de fournir un avis aux administrateurs relativement à des problématiques déterminées. En troisième phase, nous prévoyons former des comités notamment pour les différentes étapes du processus d'amélioration des systèmes de gestion durable des forêts.

Collaborateurs

Contrairement aux partenaires, les collaborateurs de la FMBSL ne s'engagent pas officiellement par voie de protocole. On dénombre une vingtaine de ces organismes qui gravitent autour de la FMBSL et dont l'apport au projet est parfois tout aussi substantiel que celui des partenaires. Les collaborateurs n'interviennent pas directement dans le processus décisionnel cependant leurs recommandations peuvent parfois influencer le cours des activités.

L'équipe de la Forêt modèle

En temps normal, le personnel de la forêt modèle se compose de huit employés réguliers et de deux employés surnuméraires. S'ajoute à l'occasion du personnel saisonnier tel que des stagiaires, des aides techniques ou encore des ouvriers sylvicoles. La coordination des activités est sous l'autorité du directeur de la forêt modèle qui est assisté dans sa tâche par une adjointe à l'administration et une secrétaire.

Le coordonnateur de la recherche et du suivi scientifique a le mandat de veiller à l'évaluation des systèmes d'aménagement durable par le truchement du mécanisme de surveillance. Ses fonctions consistent également à organiser et à superviser le déroulement de toute activité à caractère scientifique qui fait intervenir d'une façon ou d'une autre la FMBSL. Une biologiste se consacre aux divers volets touchant à l'aménagement de la faune et de ses habitats. Toutes les opérations courantes et les nouveaux développements relatifs à la formule de fermes forestières en métayage relèvent du responsable des opérations et de deux techniciens forestiers d'expérience. Les activités qui concernent plus spécifiquement l'application de la formule de gestion regroupée sont sous la responsabilité du Groupement forestier de l'Est du Lac Témiscouata, un des promoteurs de la FMBSL.

Depuis l'abolition du poste de responsable des communications durant la deuxième phase, les employés de la forêt modèle et tout particulièrement le directeur et l'adjointe à l'administration, se partagent les tâches de cette nature.

1.6 Publics et groupes cibles

La stratégie de communication de la FMBSL identifie quatre axes d'intervention prioritaires qui se résument à ceci : mieux faire connaître sa mission, ses objectifs et ses activités auprès de certains groupes cibles; transférer son savoir-faire et les compétences acquises au-delà de ses frontières; accroître la compréhension des enjeux liés à l'AFD par la vulgarisation, l'éducation et la sensibilisation; colliger et diffuser toute information susceptible d'améliorer les pratiques forestières à l'échelle locale.

Ces quelques lignes mettent en évidence la diversité que compte atteindre la forêt modèle par son rayonnement. La clientèle visée par les activités et extrants de la FMBSL couvre un large spectre, surtout avec les nouvelles orientations du programme en phase III qui incitent les forêts modèles à influencer le cours de la foresterie au-delà de leurs frontières.

Clientèles cibles de la Forêt modèle du Bas-Saint-Laurent

- Promoteurs et leur personnel
- Partenaires et collaborateurs
- Chercheurs et étudiants chercheurs
- Professionnels et technologues de la forêt
- Métayers
- Propriétaires de boisés et travailleurs forestiers
- Enseignants et élèves
- Population locale
- Public en général
- Forêts modèles des réseaux national et international
- Visiteurs étrangers

La liste d'envoi de la forêt modèle compte plus de 2 000 inscriptions. Aucun groupe ne bénéficie d'un traitement préférentiel.

1.7 Plan financier de la phase III

Les hypothèses budgétaires pour 2002-2007 apparaissent au tableau 1. Elles se fondent sur l'expérience acquise au cours des années antérieures.

Tableau 1 : Contribution par source de financement (ooo\$)

Sources de financement	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	Total
SCF budget de base	500	500	500	500	500	2 500
Contributions externes	950	900	850	850	840	4 390
Contributions en biens et services	260	160	100	100	100	720
Total	1 710	1 560	1 450	1 450	1 440	7 610

Bien que la participation du SCF ait diminué depuis le démarrage du programme, elle constitue néanmoins un financement de base indispensable au fonctionnement et à la levée de fonds complémentaires. Selon nos prévisions, les contributions externes, surpasseront annuellement le seuil minimal de 250 000\$.

2. Modèle logique

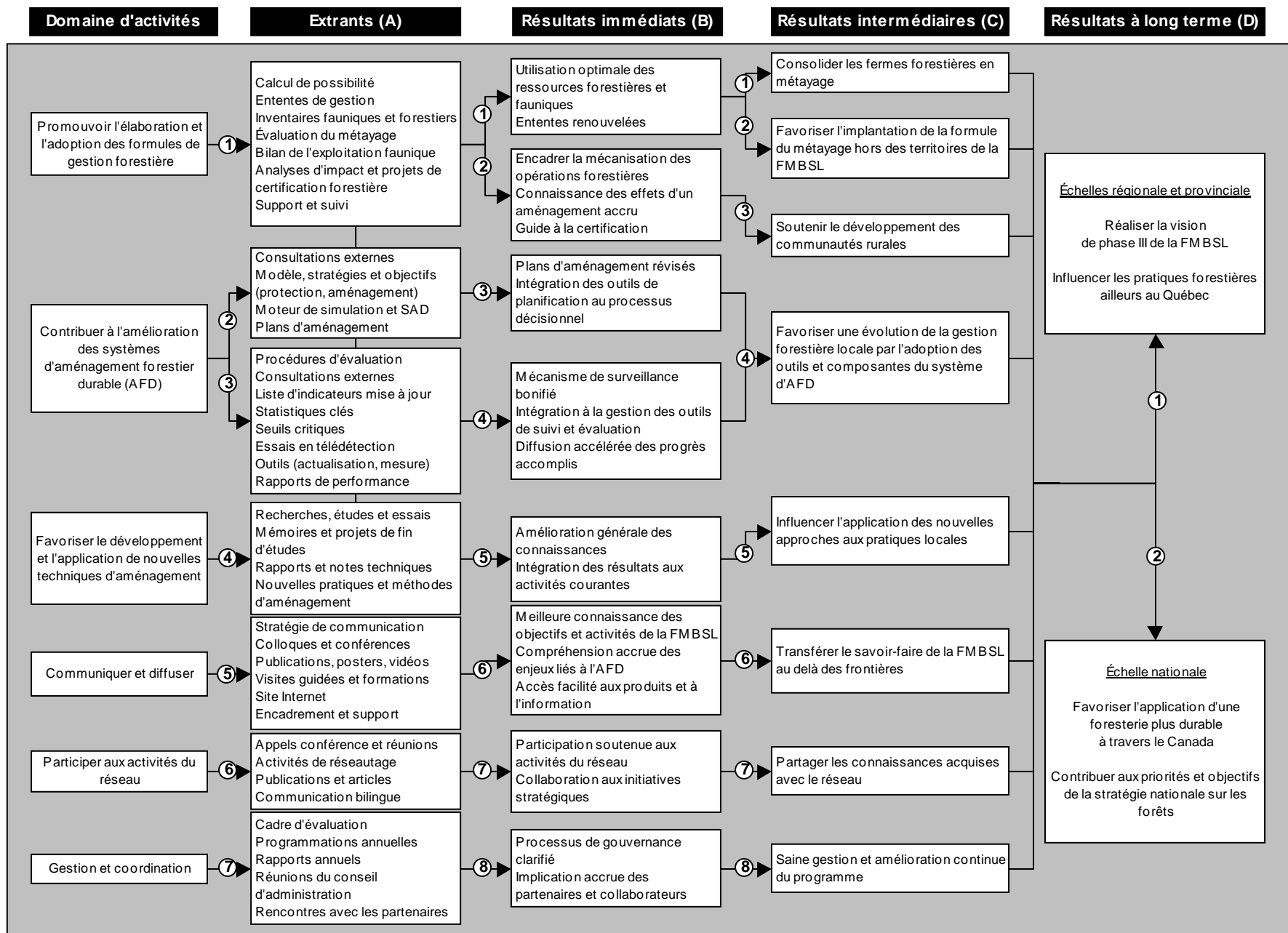
Le modèle logique sert de feuille de route. Il illustre la séquence des résultats qui relie les activités aux résultats finaux et fait ressortir les étapes à franchir pour y arriver. Il est utile pour clarifier auprès des partenaires les liens qui existent entre les activités et les résultats autant qu'il permet de communiquer ces informations à des personnes extérieures. Il représente enfin l'assise de la stratégie d'évaluation. Le modèle logique est donc un outil de planification, de gestion et de communication qui doit être clair et simple à comprendre.

La description du cadre logique exige un travail long et méthodique qui prend sa source dans le plan quinquennal des activités de la troisième phase. Les membres du conseil d'administration de la FMBSL y ont contribué en facilitant la sélection des activités jugées importantes.

L'approche de « l'enchaînement des résultats » a été retenue pour notre exercice (tableau 2). On distingue cinq catégories d'éléments que représente chacune des colonnes de ce tableau. Une numérotation a été incluse à la présentation pour faciliter les références ultérieures. À l'extrême gauche se trouvent les domaines d'activités, qui rejoignent principalement les objectifs de la forêt modèle pour la troisième phase. Suit la série de résultats se succédant selon leur chronologie. La série comporte quatre niveaux bien qu'il n'existe aucune directive précise à suivre à cet égard. Les extrants (A) représentent les produits ou services générés par les activités. Ils font la preuve qu'une activité a été réalisée. Les résultats immédiats (B) équivalent aux résultats à court terme. Ils s'expriment souvent par un mot d'action. Les résultats intermédiaires (C) arrivent ensuite dans la séquence et peuvent être qualifiés de résultats à moyen terme. Apparaissent enfin les résultats à long terme ou finaux (D).

On peut affirmer que l'atteinte de la majorité des résultats à court terme (A) et (B) est sous le contrôle direct de la forêt modèle. À l'opposé, celle des résultats à plus long terme (C) et (D) dépend d'une série de facteurs externes liés par exemple au contexte politique et sur lesquels la forêt modèle a une influence limitée.

Tableau 2 : Modèle logique de la Forêt modèle du Bas-Saint-Laurent pour la phase III (2002-2007)



3. Structure de responsabilisation

Le tableau qui suit traduit le partage des responsabilités en matière de surveillance et de production de rapports entre le SCF et la FMBSL.

Tableau 3 : Structure de responsabilisation de la FMBSL

Personne responsable	Rôle et responsabilités	Destinataire des rapports sur le rendement
Service canadien des forêts		
Coordonnateur régional	<ul style="list-style-type: none"> Facilite les relations entre la FMBSL et le SCF Effectue l'examen des plans de travail et rapports annuels de la FMBSL Participe aux activités de la FMBSL Effectue le suivi de la programmation annuelle 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur régional du SCF
La Forêt modèle du Bas-Saint-Laurent		
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> Décide des politiques générales de la FMBSL Prépare et adopte le plan d'action de la FMBSL Soumet les rapports d'activités de la FMBSL Accepte les prévisions budgétaires de la FMBSL Établit les orientations de la FMBSL 	<ul style="list-style-type: none"> Redevable au SCF (région) pour les accords de contribution Responsable envers les partenaires et autres bailleurs de fonds
Partenaires et comités aviseurs	<ul style="list-style-type: none"> Participent au processus d'amélioration des systèmes de gestion durable des forêts Participent à des rencontres pour divers projets 	<ul style="list-style-type: none"> Conseil d'administration Directeur de la FMBSL
Directeur de la FMBSL	<ul style="list-style-type: none"> Assure la gestion et le suivi des activités de la FMBSL Présente les rapports financiers au conseil d'administration Prépare les plans de travail annuels et rapports annuels à l'intention du conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> Conseil d'administration
Personnel de la FMBSL	<ul style="list-style-type: none"> Participe à la préparation du plan de travail annuel, du rapport annuel et des rapports de projets Participe à la préparation du cadre d'évaluation et de gestion du rendement Applique le plan de travail annuel 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur de la FMBSL

4. Stratégie de mesure continue du rendement

La mesure continue du rendement peut-être considérée comme faisant partie intégrante de l'évaluation. Par mesure continue du rendement on entend la collecte régulière de renseignements servant à vérifier l'état d'une forêt modèle à un moment précis. Cette pratique peut permettre de rendre compte de la situation en regard de l'atteinte des objectifs ou encore de dégager des tendances en matière de rendement.

La première étape dans l'élaboration d'une stratégie de mesure continue du rendement (MCR) repose sur l'identification des informations clés à recueillir aussi appelées indicateurs de rendement. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs ou encore qualitatifs. Le processus visant à déterminer les indicateurs de rendement potentiels consiste à passer en revue chaque rang du modèle logique, à l'exception des activités. Il faut par la suite déterminer quel indicateur est plus approprié pour démontrer qu'un résultat a été atteint. Puisqu'un grand nombre d'indicateurs sont susceptibles de remplir cette fonction, il faut faire preuve de discernement et ne retenir que les plus performants. Le tableau 4 présente les indicateurs de rendement retenus suite à l'analyse du modèle logique.

Il est nécessaire en second lieu d'établir un plan réaliste de collecte des données pour mettre en œuvre la stratégie de MCR. La stratégie doit aussi indiquer la méthode, les responsables et la fréquence de la cueillette de l'information. La mise en œuvre de la stratégie garantit la disponibilité des données au moment opportun et dans le respect des accords de contribution.

Pour la FMBSL, les informations utilisées lors de la mesure des indicateurs de rendement proviennent de trois sources différentes. La base des données administratives est sans contredit la plus exploitée qu'il s'agisse du bureau de Rimouski ou encore de celui du Groupement forestier de l'Est du Lac Témiscouata. La forêt modèle compte aussi réaliser des entrevues, des sondages dirigés, s'alimenter à même les rapports d'évaluation et consulter les données du recensement national.

La stratégie de MCR est résumée au tableau 4. Elle doit finir par être intimement liée à la mise en œuvre de la forêt modèle. En fait, l'information découlant de la surveillance continue du rendement peut être fort utile pour nourrir les évaluations périodiques.

Du côté des coûts, il peut être très hasardeux de se prononcer avant même d'avoir mis en œuvre la stratégie de mesure continue du rendement. Nous préférons comptabiliser les frais afférents à cette activité en cours de route et en faire rapport.

5. Stratégie relative à l'évaluation

Tout comme avec la MCR, une stratégie est nécessaire pour établir un plan réaliste de collecte de données devant mener à l'évaluation. La stratégie de mesure décrit les attributs (source, méthode, fréquence) associés aux mesures qu'il faut recueillir pour répondre aux questions de cette évaluation. Elle expose également le moment auquel il faut aborder des questions particulières et précise en quoi la MCR peut être utile pour y répondre. Rappelons que l'évaluation s'adresse à trois préoccupations fondamentales à savoir la pertinence, la réussite et la rentabilité.

Contrairement à la MCR cependant, l'évaluation doit examiner les données sur le rendement de façon plus approfondie de manière à expliquer pourquoi dans certains cas les résultats ne sont pas atteints. En ceci elle lui est plus complexe.

On distingue trois types d'évaluation qui apparaissent au calendrier de la stratégie d'évaluation (tableau 5) :

Évaluation individuelle : elle vise à déterminer quelles améliorations apportées à la forêt modèle lui permettraient d'accroître la probabilité que les résultats soient atteints;

Évaluation formative : elle est similaire à l'évaluation individuelle mais en regard cette fois du programme et non pas d'une forêt modèle en particulier. La plupart du temps on la réalise à mi-mandat;

Évaluation sommative : elle est axée directement sur l'atteinte des résultats. La plupart du temps on la réalise en fin de mandat.

Bien qu'une stratégie ne peut être complète sans une estimation des coûts de sa mise en œuvre, la forêt modèle préfère comptabiliser ces informations au fur et à mesure de son application, quitte à ajuster son contenu par la suite.

Tableau 4 : Synthèse des composantes du processus de mesure continue du rendement

Élément	Indicateur de rendement	Source des données	Responsabilité de la collecte et période
Extrants			
Calcul de possibilité	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'avancement et document final 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Ententes de gestion	<ul style="list-style-type: none"> Contrats et protocoles d'entente 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Inventaires fauniques et forestiers	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et type d'inventaires 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Évaluation du métayage	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'avancement et document final 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Bilan de l'exploitation faunique	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'avancement et document final 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Analyses d'impact et projets de certification forestière	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'avancement et document final 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Support et suivi	<ul style="list-style-type: none"> Ressources allouées Nombre de rapports d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Consultations externes	<ul style="list-style-type: none"> Nombre Participation 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : en continu
Modèle, stratégies et objectifs (protection, aménagement)	<ul style="list-style-type: none"> Dépôt de la stratégie d'aménagement 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Moteur de simulation et SAD	<ul style="list-style-type: none"> Ressources allouées Production des outils 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Plans d'aménagement ¹	<ul style="list-style-type: none"> Rédaction des plans d'aménagement 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Procédures d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'avancement et document final 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Consultations externes	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de rencontres 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : en continu
Liste d'indicateurs mise à jour	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'avancement et document final 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Statistiques clés	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'avancement et document final 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Seuils critiques	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'avancement et document final 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Essais en télédétection	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'avancement et document final 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Outils (actualisation, mesure)	<ul style="list-style-type: none"> Ressources allouées Production des outils 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel

Élément	Indicateur de rendement	Source des données	Responsabilité de la collecte et période
Rapports de performance	• Nombre de rapports	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Recherches, études et essais	• Ressources allouées • Nombre	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Mémoires et projets de fin d'études	• Nombre	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Rapports et notes techniques	• Nombre	• Suivi administratif	FMBSL : en continu
Nouvelles pratiques et méthodes d'aménagement	• Nombre	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Stratégie de communication	• Dépôt de la stratégie de communication	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Colloques et conférences	• Nombre • Participation	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Publications, posters, vidéos	• Nombre	• Suivi administratif	FMBSL : en continu
Visites guidées et formations	• Nombre	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Site Internet	• Mise à jour • Fréquentation	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Encadrement et support	• Ressources allouées	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Appels conférence et réunions	• Nombre	• Suivi administratif	FMBSL : en continu
Activités de réseautage	• Nombre	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Publications et articles du réseau	• Nombre	• Suivi administratif	FMBSL : en continu
Communication bilingue	• Nombre de documents traduits	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Cadre d'évaluation	• Dépôt du cadre d'évaluation et de gestion du rendement	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Programmations annuelles	• Nombre	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Rapports annuels	• Nombre	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Réunions du conseil d'administration	• Nombre	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Rencontres avec les partenaires	• Nombre • Participation	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Résultats immédiats			
Utilisation optimale des ressources forestières et fauniques	• Volumes récoltés • Prélèvement annuel des espèces sportives	• Suivi administratif	FMBSL : en continu
Ententes renouvelées	• Contrats et protocoles d'entente	• Suivi administratif	FMBSL : annuel
Encadrer la mécanisation des opérations forestières	• Nombre de projets • Rapports d'avancement et document final	• Suivi administratif	FMBSL : annuel

Élément	Indicateur de rendement	Source des données	Responsabilité de la collecte et période
Connaissance des effets d'un aménagement accru	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'avancement et document final 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Guide à la certification	<ul style="list-style-type: none"> Dépôt du guide 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Plans d'aménagement révisés	<ul style="list-style-type: none"> Rédaction des plans d'aménagement 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Intégration des outils de planification au processus décisionnel	<ul style="list-style-type: none"> Application des outils 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Mécanisme de surveillance bonifié	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'avancement et document final 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Intégration à la gestion des outils de suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Application des outils 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Diffusion accélérée des progrès accomplis	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de rapports de performances 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Amélioration générale des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de mémoires et rapports produits 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : en continu
Intégration des résultats aux activités courantes	<ul style="list-style-type: none"> Part du budget consacré aux nouvelles pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Meilleure connaissance des objectifs et activités de la forêt modèle	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'occasions d'échange Usage de documents promotionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : en continu et annuel
Compréhension accrue des enjeux liés à l'AFD	<ul style="list-style-type: none"> Inventaire de la documentation fournie 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : en continu
Accès facilité aux produits et à l'information	<ul style="list-style-type: none"> Inventaire de la documentation fournie 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : en continu
Participation soutenue aux activités du réseau	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de participations / nombre d'activités Nombre de documents et articles traduits 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Collaboration aux initiatives stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de projets Nombre d'occasions d'échange 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Processus de gouvernance clarifié	<ul style="list-style-type: none"> Révision du partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel

Élément	Indicateur de rendement	Source des données	Responsabilité de la collecte et période
Implication accrue des partenaires et collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> Contributions externes Nombre de nouvelles inscriptions au tableau des partenaires et collaborateurs Nombre de nouveaux projets à la programmation 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Résultats intermédiaires			
Consolider les fermes forestières en métayage	<ul style="list-style-type: none"> Stratégies et politiques de gestion Bénéfices financiers 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Favoriser l'implantation de la formule du métayage hors des territoires de la forêt modèle	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de visites guidées Nombre de demandes de support Nombre de cas de transfert 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif Mentions 	FMBSL : annuel
Soutenir le développement des communautés rurales	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et durée des emplois au GFELT Statistiques d'emploi Maintien de la certification 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif GFELT Rapports de performances de la FMBSL Recensements nationaux Rapports d'audit FSC 	FMBSL : annuel et quinquennal FSC : annuel et quinquennal
Favoriser une évolution de la gestion forestière locale par l'adoption des outils et composantes du système d'AFD	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de cas d'application des outils et composantes des systèmes d'AFD de la FMBSL 	<ul style="list-style-type: none"> Mentions, entrevues et sondages 	FMBSL : quinquennal
Influencer l'application des nouvelles approches aux pratiques locales	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de cas de mise en pratique des nouvelles approches de la FMBSL, localement 	<ul style="list-style-type: none"> Mentions, entrevues et sondages 	FMBSL : quinquennal
Transférer le savoir-faire de la forêt modèle au delà des frontières	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de cas d'application des produits de la FMBSL à l'extérieur de ses limites 	<ul style="list-style-type: none"> Mentions, entrevues et sondages 	FMBSL : quinquennal
Partager les connaissances acquises avec le réseau	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'activités (visites, échanges, ...) Nombre de documents et d'articles traduits 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi administratif 	FMBSL : annuel
Saine gestion et amélioration continue du programme	<ul style="list-style-type: none"> Degré de consensus dans les décisions Conclusions des sessions de réflexion et des évaluations (individuelle, formative, sommative)² 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'évaluation du programme Rapports d'évaluation individuelle et autres rapports du Réseau des forêts modèles Procès-verbaux 	SCF : évaluations formative et sommative SFM : évaluations individuelle, formative et sommative FMBSL : annuel

Élément	Indicateur de rendement	Source des données	Responsabilité de la collecte et période
Résultats à long terme			
Réaliser la vision de phase III de la FMBSL	<ul style="list-style-type: none"> Perception extérieure quant à l'atteinte des objectifs et la pertinence du programme 	<ul style="list-style-type: none"> Sondages Rapports d'évaluation du programme Rapports d'évaluation individuelle et autres rapports du Réseau des forêts modèles 	SCF : évaluations formative et sommative SFM : évaluations individuelle, formative et sommative FMBSL : annuel
Influencer les pratiques forestières ailleurs au Québec	<ul style="list-style-type: none"> Degré de mise en pratique des systèmes et outils d'AFD hors des frontières de la forêt modèle 	<ul style="list-style-type: none"> Mentions, entrevues et sondages 	FMBSL : quinquennal
Favoriser l'application d'une foresterie plus durable à travers le Canada	<ul style="list-style-type: none"> Degré d'influence des forêts modèles au Canada 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'évaluation du programme Rapports d'évaluation individuelle et autres rapports du Réseau des forêts modèles 	SCF : évaluations formative et sommative SFM : évaluations individuelle, formative et sommative
Contribuer aux priorités et objectifs de la stratégie nationale sur les forêts	<ul style="list-style-type: none"> Apport du programme à l'atteinte des objectifs de la stratégie nationale Reconnaissance extérieure de la contribution du programme aux objectifs de la stratégie nationale 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'évaluation du programme Rapports d'évaluation individuelle et autres rapports du Réseau des forêts modèles 	SCF : évaluations formative et sommative SFM : évaluations individuelle, formative et sommative

FMBSL : Forêt modèle du Bas-Saint-Laurent
 GFELT : Groupement forestier de l'Est du Lac Témiscouata
 SFM : Réseau canadien des forêts modèles
 SCF : Service canadien des forêts

- ¹ : Conditionnel à une étude de faisabilité
² : Évaluation individuelle : période indéterminée
 Évaluation formative : mi-mandat
 Évaluation sommative : fin de mandat

Tableau 5 : Sommaire de la stratégie d'évaluation

Points à évaluer	Indicateurs	Stratégie de collecte de données	Période
1. Pertinence			
1.1 Dans quelle mesure les objectifs et le mandat de la FMBSL demeurent-ils conformes aux politiques gouvernementales et pertinents compte tenu des besoins et de l'orientation futurs du secteur?	<ul style="list-style-type: none"> • Points de vue des divers groupes cibles, comme les bénéficiaires et les partenaires de la FMBSL • Degré de conformité des objectifs et des activités de la FMBSL avec les priorités sectorielles 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues, groupes de discussion et enquêtes auprès des groupes cibles • Analyse du contenu des objectifs de la FMBSL par rapport aux objectifs du programme • Analyse des carences des programmes disponibles par rapport aux besoins et aux priorités 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluations formative et sommative
2. Réussite (atteinte des objectifs)			
2.1 Dans quelle mesure des outils et des systèmes d'aménagement forestier durable (AFD) ont-ils été adoptés à l'intérieur et hors des limites de la FMBSL grâce à la FMBSL? <i>Résultat intermédiaire C4</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Degré d'adoption d'outils élaborés par la FMBSL • Déterminer dans quelle mesure la FMBSL est considérée comme un chef de file dans le domaine de l'AFD ou comme une source d'information clé en la matière 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des documents de la FMBSL • Rétroaction (entrevues/enquêtes) du personnel de la FMBSL, des partenaires et d'autres groupes cibles • Études de cas 	<ul style="list-style-type: none"> • FMBSL : en continu • Évaluations formative et sommative
2.2 Dans quelle mesure la participation à l'aménagement durable des forêts a-t-elle évolué au niveau local grâce à la FMBSL? <i>Résultats intermédiaires C5</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution de la participation des collectivités à l'AFD, que ce soit comme un élément des forêts modèles ou indépendamment de ces dernières. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rétroaction (entrevues/enquêtes) du personnel, des partenaires et d'autres intervenants représentant les collectivités locales dans la FMBSL 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluations formative et sommative
2.3 Dans quelle mesure les publics cibles sont-ils sensibilisés aux activités de la FMBSL et à l'AFD? <i>Résultats immédiats B6</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution de la sensibilisation des publics cibles à l'égard de l'aménagement durable des forêts imputable à la FMBSL • Évolution de la sensibilisation des publics cibles à l'égard de la FMBSL imputable aux activités réalisées dans le cadre de cette dernière 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues avec des représentants du Secrétariat des forêts modèles, du personnel de la FMBSL et d'autres intervenants • Rétroaction (entrevues/enquêtes) auprès de groupes cibles • Données obtenues au moyen de demandes d'information (FMBSL, groupes cibles) 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluations formative et sommative

Points à évaluer	Indicateurs	Stratégie de collecte de données	Période
<p>2.4 Dans quelle mesure les résultats et les connaissances générés par la FMBSL ont-ils été diffusés aux échelons local, régional et national? Quelles en ont été les répercussions?</p> <p><i>Extrants A5, Résultats intermédiaires C4, C5 Résultats à long terme D1</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Degré de communication des résultats et des connaissances générés par la FMBSL à l'ensemble du Réseau des forêts modèles et en dehors de celui-ci Degré de mise en pratique des résultats et des connaissances par d'autres intervenants Efficience et efficacité de ces activités de communication (rapidité de la diffusion, qualité, pertinence de la présentation des communications) 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevues avec des représentants du Secrétariat des forêts modèles, le personnel de la FMBSL et d'autres intervenants Rétroaction (entrevues/enquêtes) des groupes cibles Données obtenues au moyen de demandes d'information (FMBSL, groupes cibles) 	<ul style="list-style-type: none"> FMBSL : en continu Évaluations formative et sommative
<p>2.5 Les pratiques d'aménagement forestier ont-elles changé grâce à la FMBSL? Dans quelle mesure la FMBSL a-t-elle influencé les politiques, les activités et les programmes provinciaux?</p> <p><i>Résultats intermédiaires C4, C5 Résultats à long terme D1</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Évolution des politiques et des pratiques relatives à l'aménagement forestier, à l'échelon provincial notamment, grâce à la FMBSL Taux d'adoption des outils des forêts modèles et autres par les groupes cibles 	<ul style="list-style-type: none"> Rétroaction (entrevues/enquêtes) du Secrétariat des forêts modèles, du personnel, des partenaires de la FMBSL et d'autres intervenants Rétroaction (entrevues/enquêtes) des groupes cibles Études de cas Analyse de documents essentiels (documents de politique, plans de gestion) 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluations formative et sommative
<p>2.6 Quelles sont les répercussions intentionnelles et involontaires de la FMBSL?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Détermination des répercussions et des effets principaux de la FMBSL et de ses activités 	<ul style="list-style-type: none"> Rétroaction (entrevues/enquêtes) du Secrétariat des forêts modèles, du personnel, des partenaires de la FMBSL et d'autres intervenants, comme les groupes cibles. Études de cas Analyse documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluations formative et sommative
<p>2.7 Quels sont les principaux facteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> Détermination et analyse des 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> FMBSL : en continu Évaluations formative et sommative

Points à évaluer	Indicateurs	Stratégie de collecte de données	Période
qui influencent le niveau de rendement de la FMBSL? De quelle façon la FMBSL a-t-elle réagi face à ces risques? Y a-t-il double emploi au niveau des activités d'exécution du Programme?	facteurs qui influencent le rendement de la FMBSL et l'exécution de ses activités (niveaux de ressources, programmes complémentaires/concurrents, changements dans l'exécution ou la gestion du Programme)	<ul style="list-style-type: none"> Rétroaction (entrevues/enquêtes) du Secrétariat des forêts modèles, du personnel des forêts modèles, des partenaires des forêts modèles et d'autres intervenants, comme les groupes cibles. 	
<p>2.8 Dans quelle mesure les activités de réseautage qui appuient l'aménagement durable des forêts sont-elles intensifiées grâce à la FMBSL?</p> <p><i>Extrants A7, Résultats immédiats B7, Résultat intermédiaire C7</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Intensification des activités de réseautage entre les forêts modèles (projets de collaboration, échange d'information, activités du Réseau) 	<ul style="list-style-type: none"> Rétroaction (entrevues/enquêtes) du Secrétariat des forêts modèles, du personnel des forêts modèles, des partenaires des forêts modèles et d'autres intervenants, comme les groupes cibles. Analyse documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> FMBSL : en continu Évaluations formative et sommative
3. Rentabilité et autres options			
3.1 Dans quelle mesure aurait-on pu atteindre les mêmes résultats à un coût semblable ou inférieur?	<ul style="list-style-type: none"> Analyse coût-efficacité 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des données administratives Analyse des données financières et des vérifications Études de cas 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluations formative et sommative

6. Stratégie relative aux rapports

La composante finale du cadre d'évaluation et de gestion du rendement (CEGR) est la stratégie en matière de rapports. Celle-ci vise à assurer qu'il existe des mécanismes pour rendre systématiquement compte des résultats des activités de mesure continue et des activités d'évaluation du rendement, et que les engagements en matière de rapports sont satisfaits. Le tableau 6 donne un aperçu de l'approche qu'entend mettre en application la FMBSL pour l'émission des rapports.

Tableau 6 : Calendrier de rapports

Description du rapport	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07
Rapports annuels sur la mesure du rendement			•	•	•
Programmation annuelle de la FMBSL	•	•	•	•	•
Rapports annuels d'activités de la FMBSL			•	•	•
Rapports d'évaluation formative			•		
Rapports d'évaluation sommative					•

 : périodes écoulées

La FMBSL produit annuellement une programmation précise de ses activités disposée de surcroît dans un format des plus compréhensibles. À lui seul, ce document donne une bonne idée de la progression des travaux. C'est la raison qui explique que nous l'ayons incluse au calendrier de rapports. Les rapports annuels de rendement et les rapports d'évaluation formative donneront à la forêt modèle l'occasion de vérifier l'efficacité de sa stratégie de mesure du rendement qu'elle pourra ajuster au besoin à la lumière de ces informations.

Remerciements

Nous tenons à remercier les quatre promoteurs de la Forêt modèle du Bas-Saint-Laurent pour leur implication et soutien dans l'élaboration de sa stratégie d'évaluation et de gestion du rendement.

