

**Commission économique pour l'Europe****Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et l'agriculture**

Comité des forêts et de l'industrie forestière

Commission européenne des forêts

**Groupe de travail conjoint FAO/CEE sur les
statistiques, l'économie et la gestion forestières****Quarante-cinquième session**

Genève, 22-24 mai 2024

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

Rapports sur les travaux achevés et en cours**Guide pratique sur l'élaboration des systèmes nationaux
d'information forestière****Description du contexte organisationnel et définition
des objectifs opérationnels et des objectifs liés
aux technologies de l'information****Document soumis par le secrétariat***Résumé*

On trouvera dans le présent document, établi par le secrétariat dans le cadre du projet sur le renforcement de la coopération et des capacités nationales aux fins de la gestion durable des forêts dans certains pays de la Commission économique pour l'Europe (CEE), un guide pratique sur l'élaboration des systèmes nationaux d'information forestière. Les premières étapes de l'analyse y sont présentées dans leurs grandes lignes, à savoir : a) la description du cadre institutionnel ; b) la compréhension du contexte organisationnel ; c) la définition des objectifs opérationnels ; et d) des objectifs liés aux technologies de l'information.

Ce document est soumis au Groupe de travail conjoint pour information.



I. Introduction

1. Pour être efficaces et éclairées, l'élaboration de politiques et la gestion doivent reposer sur des informations, suivre les résultats obtenus, s'appuyer sur des rapports et ajuster les outils à disposition. Les systèmes d'information sont un élément indispensable de la gouvernance moderne des forêts. Les systèmes d'information du secteur forestier devraient être adaptés aux stratégies de gestion forestière, aux cadres institutionnels, ainsi qu'aux capacités en matière d'organisation, de finances et d'administration en général. L'utilisation de systèmes d'information forestière est une innovation de pointe qui améliore considérablement la gestion de l'information forestière et qui apporte de nombreux avantages aux décideurs, à toutes les parties prenantes du secteur forestier et à la société en général. L'analyse préalable et l'action stratégique sont des éléments essentiels à l'élaboration et à la mise en application efficaces des systèmes d'information forestière.
2. Dans le cadre du projet sur le renforcement de la coopération et des capacités nationales pour la gestion durable des forêts dans certains pays de la Commission économique pour l'Europe (CEE), mis en œuvre par le Comité des forêts et de l'industrie forestière de la CEE, le secrétariat a établi le guide ci-après sur l'élaboration des systèmes nationaux d'information forestière. Ce guide est destiné aux analystes, aux décideurs et aux spécialistes de la sylviculture au niveau national qui souhaitent mieux comprendre les besoins, les possibilités et les contraintes en ce qui concerne l'élaboration et l'amélioration des systèmes d'information forestière utilisés dans le cadre des activités du secteur forestier et de la gestion durable des forêts. Il devrait permettre d'orienter ses utilisateurs tout au long du processus d'analyse stratégique.
3. Ce guide pratique a également été utilisé en tant que principal matériel de formation lors d'un atelier de renforcement des capacités à l'intention des pays du Caucase et d'Asie centrale qui s'est tenu en octobre 2023 à Bichkek, au Kirghizstan.
4. On y trouvera plusieurs exercices, portant sur toutes les étapes de l'analyse, qui visent à définir la portée que pourrait avoir un programme consacré à l'élaboration d'un système d'information dans le secteur forestier¹. Tout au long du processus décrit, le but visé est de définir les objectifs, les parties prenantes, les méthodes et les moyens qui pourraient être choisis, ainsi que les défis liés à la mise en œuvre future du programme.
5. Les exercices ne portent pas sur les détails techniques de la mise en œuvre. L'analyse est davantage axée sur la communication et vise à apporter un appui aux parties prenantes de haut niveau et à leur proposer un nouvel éclairage en mettant en parallèle différents points de vue et besoins.
6. Pour cette raison, les utilisateurs potentiels du guide devraient idéalement avoir une compréhension approfondie du secteur forestier dans leur pays, leur organisation ou leur entreprise en ce qui concerne la gestion des politiques et des opérations, ainsi que la gestion de l'information forestière. Une bonne connaissance de la mise en application pratique des technologies de l'information (TI) et des possibilités qui existent dans ce domaine s'avère utile.
7. Le guide complète les lignes directrices concernant l'élaboration de systèmes nationaux d'information forestière qui ont également été établies dans le cadre du projet de la CEE sur le renforcement de la coopération et des capacités nationales pour la gestion durable des forêts dans certains pays de la CEE.

¹ Ce guide porte sur l'élaboration de systèmes d'information dans le secteur forestier ; cependant, la méthode, les étapes et les exercices proposés peuvent servir à des institutions, organisations ou entreprises faisant partie ou non du secteur forestier.

II. Étapes de l'analyse

8. Différents cadres de planification stratégique aident à structurer les travaux menés pour définir des objectifs et des actions, surveiller les activités et diffuser les résultats. Ils sont tous fondés sur une approche à plusieurs niveaux, allant du plus général au plus spécifique.

9. Les différentes étapes consistent à : 1) examiner les conditions externes ; 2) définir les besoins et les possibilités d'intervention ; 3) définir des indicateurs clefs de performance ; 4) procéder à une analyse coûts/avantages ; et 5) élaborer les différents projets et les mettre en œuvre. La stratégie globale relative à l'élaboration d'un système d'information peut être conçue et appliquée à différents niveaux. Il convient donc d'adapter le cadre de planification et d'exécution en conséquence.

10. Le présent guide porte sur les éléments ci-après du modèle d'application des principes de gouvernance des technologies qui sous-tendent le système d'information forestière :

- a) Description du cadre institutionnel ;
- b) Compréhension du contexte organisationnel (recensement des activités essentielles du secteur forestier et des principales parties prenantes) ;
- c) Définition des objectifs opérationnels ;
- d) Définition des objectifs liés aux technologies de l'information ;
- e) Recensement et évaluation des processus essentiels liés aux technologies de l'information ;
- f) Évaluation des ressources informatiques disponibles et essentielles ;
- g) Définition des indicateurs clefs de performance ;
- h) Définition des actions stratégiques.

A. Étape A : description du cadre institutionnel

11. **Objectif de l'exercice** : aider les parties prenantes à avoir une compréhension plus approfondie de la question, promouvoir une participation efficace dans le cadre des systèmes d'information forestière, gérer les relations avec les parties prenantes et, en définitive, améliorer les résultats du projet.

12. **Qu'est-ce qu'une partie prenante ?** Les parties prenantes sont des organisations et des groupes sociaux de tailles diverses ou des individus qui agissent à différents niveaux et dans différents secteurs (interne, local, régional, national, international, privé et public). Ces acteurs ont des intérêts importants et concrets se rapportant à un ensemble donné de ressources et peuvent influencer sur les décisions relatives à la gestion des ressources ou en subir les conséquences.

13. **Qu'est-ce qu'une analyse des parties prenantes ?** L'analyse des parties prenantes est un processus consistant à recenser, classer, décrire et analyser de manière systématique des informations afin de déterminer :

- a) Quels sont les groupes qui s'intéressent à un projet ou qui ont une influence sur ce projet ;
- b) Quels groupes sont généralement associés aux projets ou restent en dehors ;
- c) S'il est pertinent d'associer un groupe au projet ;
- d) Quelles préoccupations sont partagées par différents groupes en ce qui concerne le projet ;
- e) Si les groupes soutiennent le projet ou s'y opposent, et s'ils en bénéficieront ou en subiront les conséquences.

14. **Que faut-il analyser ?** Le processus de recensement et d'analyse des principales parties prenantes dans l'analyse du système d'information forestière permet aux utilisateurs

de connaître les intérêts de ces parties prenantes, leurs positions, leurs fonctions et leurs rôles, ainsi que leur niveau de participation et leur capacité ou leur incapacité à influencer sur un changement d'orientation.

15. Le recensement des parties prenantes aide les gestionnaires et les organisations (par exemple les organismes publics ou les entreprises de gestion forestière) à mieux comprendre quelles sont les principales parties prenantes, ainsi que leurs intérêts et leurs préoccupations, et comment elles peuvent être associées ou gérées de manière efficace.

16. Le recensement des parties prenantes permet de déterminer les domaines potentiels de collaboration ou de conflits d'intérêts, ce qui permet d'élaborer des stratégies appropriées pour répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes. Ce recensement permet également d'établir un ordre de priorité en ce qui concerne les efforts consacrés à la participation des parties prenantes et de faire en sorte que les processus de communication et de prise de décisions soient inclusifs et transparents.

17. **Quelles sont les étapes du recensement des parties prenantes ?** Ces étapes sont les suivantes :

- a) Étape 1 – Planifier l'analyse ;
- b) Étape 2 – Recenser les parties prenantes ;
- c) Étape 3 – Recueillir des informations ;
- d) Étape 4 – Remplir la fiche d'analyse des parties prenantes ;
- e) Étape 5 – Analyser la fiche d'analyse des parties prenantes ;
- f) Étape 6 – Appliquer les résultats.

18. **Étape 1 – Planifier l'analyse :** la définition de l'objectif et de la portée de l'analyse des parties prenantes est l'aspect essentiel de cette étape préliminaire qui précède l'analyse proprement dite. Il s'agit de :

- a) Définir les objectifs que les utilisateurs souhaitent atteindre ;
- b) Déterminer quelles parties prenantes doivent être associées ;
- c) Préciser les informations requises de la part de chaque partie prenante ;
- d) Déterminer qui sont les utilisateurs de l'information visés ;
- e) Déterminer comment les informations seront exploitées de manière utile au projet.

19. **Étape 2 – Recenser les parties prenantes :** la première étape du recensement des parties prenantes consiste à dresser une liste des groupes dont on sait qu'ils ont une influence sur les politiques et les activités du secteur forestier ou qu'ils s'intéressent à celles-ci. Cette liste sert de point de départ à l'établissement d'une liste plus étoffée et à l'analyse des parties prenantes recensées. Pour avoir une compréhension globale des parties prenantes qui sont associées au secteur forestier ou qui sont sensibles à l'évolution de ce secteur, il est nécessaire de procéder à une analyse documentaire, c'est-à-dire d'effectuer des recherches dans des documents imprimés ou en ligne provenant de diverses sources, telles que des documents juridiques, des sites Web, des articles spécialisés, des profils d'entreprises, des publications dans les médias et des rapports d'organisations gouvernementales et d'organisations non gouvernementales (ONG). Ce processus permet de recenser et d'analyser un large éventail de parties prenantes.

20. Au début du processus de recensement des parties prenantes, il est important de dresser une liste exhaustive de tous les acteurs susceptibles d'être intéressés par les systèmes d'information forestière. Cette liste ne doit pas être limitée par des connaissances préexistantes ou des hypothèses relatives à leur participation à des projets utilisant des systèmes d'information forestière qui pourraient être réalisés à l'avenir.

21. Au cours des étapes portant sur l'analyse et la participation des parties prenantes, il sera possible de confirmer la pertinence de l'intérêt de chacun des groupes. Les parties prenantes peuvent être classées dans les différents groupes suivants : entités étatiques, secteur

privé, donateurs, société civile, organisations internationales, ONG locales, ONG internationales, universités, dirigeants ou personnes influentes au niveau local, etc.

22. Remarque pratique : la diversité des services fournis par les forêts se reflète dans la diversité des parties prenantes. La composition des parties prenantes et l'éventail des diverses parties prenantes varient d'une région à l'autre et sont également susceptibles d'évoluer. Par conséquent, toute analyse des parties prenantes présentée ici doit être considérée comme un instantané représentant la situation de manière ponctuelle. Cela s'applique en particulier aux relations entre les parties prenantes, qui peuvent également évoluer. Les exemples utilisés dans le présent document ne sont donc pas des modèles représentatifs mais servent seulement d'illustrations et sont susceptibles de varier en fonction des conditions locales.

23. **Étape 3 – Recueillir des informations :** les premières listes établies pour le recensement de parties prenantes s'appuient sur des sources secondaires. Toutefois, pour recueillir des informations plus complètes, il est important de s'adresser directement aux acteurs associés au projet. Il existe trois méthodes principales de collecte d'informations directement auprès des parties prenantes : 1) la communication par voie électronique, comme le courrier électronique ou les enquêtes en ligne ; 2) les entretiens en personne ou par téléphone ; et 3) les ateliers de groupes de réflexion réunissant plusieurs parties prenantes. Ces méthodes permettent de recueillir des informations plus détaillées et plus diversifiées sur les intérêts, les positions et les préoccupations des parties prenantes, ainsi que d'établir des relations plus étroites avec les principales parties prenantes.

24. Les objectifs de l'analyse doivent être précisés avant de collaborer avec les parties prenantes et leur être clairement communiqués avant de mener les entretiens. Les objectifs permettent de définir et de cibler les intérêts qui doivent être examinés dans le cadre de la collaboration, et ceux qui peuvent être laissés de côté, compte tenu du fait que les parties prenantes ont leurs propres biais lors d'un entretien (Golder et Gawler, 2005).

25. Lors des entretiens, un questionnaire normalisé peut être utilisé sur la base des catégories de la fiche d'analyse des parties prenantes. Le type particulier de questions posées pendant l'entretien doit être adapté aux particularités du projet ou au contexte stratégique ou culturel dans lequel évoluent les parties prenantes interrogées. Par exemple, les questions peuvent porter sur les positions des parties prenantes concernant le sujet examiné, ainsi que sur la participation ou l'exclusion, les alliances, les conflits ou d'autres sujets pertinents.

26. Pour garantir la cohérence des entretiens, il est recommandé d'élaborer un protocole d'entretien normalisé, qui peut comprendre des lignes directrices sur la manière de poser les questions, d'enregistrer les réponses (par exemple, au moyen de notes ou d'un enregistrement) et d'autres informations pertinentes. En appliquant un protocole d'entretien cohérent, il sera plus facile d'analyser et de comparer les réponses des différentes parties prenantes.

27. Outre la collecte d'informations auprès des parties prenantes connues, les entretiens menés au cours de l'étape consacrée à l'échange d'informations peuvent s'avérer utiles pour recenser d'autres groupes susceptibles de s'intéresser au projet et aux politiques concernés ou d'en subir les conséquences. Au cours des entretiens, les parties prenantes peuvent être invitées à mentionner d'autres groupes qui ne figurent peut-être pas sur la première liste des parties prenantes, mais qui pourraient avoir des points de vue ou des préoccupations intéressants dans ce cadre. Cela peut permettre d'étoffer la liste des parties prenantes et de s'assurer que tous les groupes concernés sont associés au processus d'analyse des parties prenantes.

28. **Étape 4 – Remplir la fiche d'analyse des parties prenantes :** la fiche d'analyse des parties prenantes doit être remplie en suivant les indications ci-après.

a) **Quel est l'intérêt principal de la partie prenante pour les systèmes d'information forestière ?** Décrire de quelle manière les groupes de parties prenantes sont concernés par le traitement des informations forestières, leur utilisation et les politiques dans ce domaine ; par exemple, en raison de compétences ou de connaissances dans ce domaine, en tant que décideur clé, ou en raison des conséquences directes que pourrait avoir l'élaboration du système d'information forestière. Attribuer une note comprise entre 1 et 5 pour indiquer le niveau d'intérêt de la partie prenante, 5 correspondant au niveau d'intérêt le plus élevé, et 1 au niveau le plus bas.

b) **Dans quelle mesure le groupe de parties prenantes présente-t-il un intérêt pour l'élaboration d'un système d'information forestière ?** Pour chaque groupe figurant dans la liste, attribuer une note comprise entre 1 et 5, 5 correspondant au niveau d'adéquation le plus élevé. Cette colonne contient également les questions suivantes : quel est le rôle actuel de la partie prenante ? Quel rôle pourrait avoir la partie prenante dans l'élaboration future du système d'information forestière ? Quelle contribution pourrait apporter la partie prenante à l'élaboration du système d'information forestière ?

c) **Dans quelle mesure le groupe est-il associé au processus d'élaboration des politiques dans ce domaine ?** Attribuer une note comprise entre 1 et 5, 5 étant la note la plus élevée, et fournir au besoin une explication écrite – en tenant compte de la manière dont ce groupe a été associé à l'élaboration des politiques et à la prise de décision s'y rapportant, à la fois par le passé et actuellement.

d) **Le groupe de parties prenantes soutient-il l'élaboration du système d'information forestière ou s'oppose-t-il à celle-ci ?** L'éventail de types de parties prenantes proposé étant le suivant : partisan, partisan modéré, neutre, opposant modéré et opposant.

e) **Le système d'information forestière élaboré sera-t-il bénéfique ou préjudiciable au groupe de parties prenantes ?** Les options étant les suivantes : bénéfique, préjudiciable, ni l'un ni l'autre. Il convient d'expliquer quelles seront les conséquences du système pour les groupes concernés.

f) **Quelles sont les alliances existantes avec d'autres parties prenantes ?** Il convient d'établir une liste des collaborations entre les parties prenantes visées et de les décrire.

g) **Quels sont les conflits existants avec les autres parties prenantes ?** Il convient de décrire tout conflit entre les groupes de parties prenantes.

29. Remarque pratique : il convient d'établir une version papier de la fiche d'analyse des parties prenantes, dans un format assez grand pour permettre aux participants à l'atelier d'y indiquer leurs observations. Cette version sera utile pour l'analyse du cadre organisationnel.

30. **Étape 5 – Analyser la fiche d'analyse des parties prenantes :** après avoir recueilli des informations sur le plus grand nombre possible de parties prenantes, l'évaluateur/l'évaluatrice doit analyser les données collectées au moyen de la fiche d'analyse des parties prenantes. Cette analyse vise à mieux comprendre les intérêts, l'influence, les positions et la pertinence de chaque groupe de parties prenantes, ainsi que les partenariats établis entre ces groupes et les conflits existant entre eux.

31. L'échelle de 1 à 5 utilisée dans la fiche est un moyen simple d'attribuer une note pour l'ensemble de critères en fonction de l'opinion de l'évaluateur/l'évaluatrice sur les caractéristiques du groupe de parties prenantes. Cependant, les opinions peuvent varier. Il est donc recommandé de solliciter des renseignements et des informations en retour auprès du plus grand nombre possible d'intervenants afin d'obtenir une évaluation plus précise.

32. En outre, la question « Quel est l'intérêt principal de la partie prenante pour les systèmes d'information forestière ? » vise à comprendre précisément quels sont les principaux éléments qui présentent un intérêt pour chaque partie prenante (ou groupe de parties prenantes). La réponse à cette question permet de savoir à quelles parties de la chaîne de valeur une partie prenante est liée et quelle pourrait être sa position à l'égard des modifications apportées aux éléments de la chaîne de valeur.

33. La question relative au niveau d'adéquation des parties prenantes vise à analyser dans quelle mesure certaines parties prenantes ont un rôle important à jouer dans l'élaboration d'un système d'information forestière. Il est important de comprendre ce que signifie pour les participants à ce processus d'être « adéquat » et de parvenir à une compréhension commune. Cela peut s'avérer difficile car les opinions de chacun peuvent être influencées par des facteurs sociaux et des intérêts individuels.

34. La participation du groupe au processus d'élaboration des politiques ne dépend pas seulement de la structure de gouvernance mise en place, mais aussi de l'influence réelle estimée dans la prise de décision.

35. Il convient d'évaluer chaque groupe afin de comprendre s'il soutient le projet ou les politiques se rapportant à l'élaboration d'un système d'information forestière ou s'il s'y oppose. Une fois que l'on a établi une classification des groupes en partisans, partisans modérés, neutres, opposants modérés ou opposants, il est également important d'examiner les raisons qui motivent leur position. Il peut arriver qu'il y ait des divisions au sein d'un groupe concernant sa position ; dans ce cas, il convient de décrire cette situation et, si possible, de l'expliquer.

36. Outre l'examen de l'influence d'un groupe et de sa position à l'égard d'un projet ou de politiques, il est recommandé de procéder à une analyse plus approfondie afin de déterminer si le groupe de parties prenantes bénéficiera du projet ou s'il en subira les conséquences. Il convient notamment d'analyser les dommages concrets ou potentiels ainsi que les avantages financiers ou autres.

37. Enfin, il s'agit de comprendre quelles sont les alliances existantes avec d'autres parties prenantes. De telles alliances peuvent favoriser la collaboration et le soutien à un projet ou à une politique, mais elles peuvent également être constituées afin de s'y opposer. Par conséquent, si des conflits avec d'autres parties prenantes existent (ou pourraient survenir), il convient de les décrire.

38. **Étape 6 – Appliquer les résultats** : l'analyse devrait être documentée au moyen de diagrammes accompagnés d'explications ou de descriptions. Une autre approche consiste à classer les parties prenantes en fonction de leur pouvoir (influence) et de leurs intérêts. On peut également représenter visuellement les vecteurs d'influence, c'est-à-dire la manière dont les parties prenantes peuvent s'influencer mutuellement.

39. Remarque pratique : les noms des parties prenantes qui ont été recensées précédemment doivent maintenant être placés sur un diagramme semblable à ceux décrits dans la présente section. Une grande feuille de papier sur laquelle figure quatre quadrants comportant des noms doit être mise à disposition des participants à l'atelier. Si des notes autocollantes ont été utilisées précédemment, elles peuvent maintenant être facilement placées sur le diagramme analytique. Si nécessaire, les vecteurs d'influence peuvent être dessinés directement sur le diagramme au moyen d'un marqueur.

B. Étape B : Comprendre le contexte organisationnel

40. **Objectif de l'exercice** : l'objectif de cet exercice consiste à analyser la façon dont le secteur forestier est organisé, quels sont les liens et les interdépendances entre les différentes parties prenantes et de quelle manière ils contribuent à créer de la valeur ajoutée dans le secteur forestier. Les résultats de cette analyse seront ensuite utilisés pour déterminer les besoins et les possibilités d'amélioration grâce à l'élaboration d'un système d'information forestière.

41. **Qu'est-ce qu'une analyse de la chaîne de valeur ?** L'analyse des chaînes de valeur est une méthode fréquemment utilisée, notamment dans le cadre de programmes à grande échelle, pour comprendre les liens entre les activités et les acteurs qui interviennent tout au long du processus de mise à disposition d'un produit, depuis sa production jusqu'à sa consommation. Par « chaîne de valeur », on entend ici l'ensemble des activités grâce auxquelles les différents intervenants parviennent à générer une valeur ajoutée à partir de produits ou de services. « L'analyse de la chaîne de valeur est fondée sur un élément simple. L'image de la chaîne est une métaphore de la notion d'interconnexion. Elle met en évidence le fait que la production de la plupart des biens et services résulte de l'enchaînement de toute une série d'activités complexes et séquencées. » (Humphrey et Navas-Alemán, 2010).

42. **Pourquoi est-il important de procéder à une analyse de la chaîne de valeur dans le cadre de l'élaboration d'un système d'information forestière ?** Un système d'information forestière s'intègre toujours dans un réseau plus large d'activités dont découlent des relations et des contraintes qui doivent être prises en compte ainsi que des possibilités qui peuvent être exploitées. La description de la chaîne de valeur dans laquelle le système d'information forestière sera intégré aide à déterminer quels sont i) les composantes existantes, ii) les intervenants, iii) les activités et iv) les liens, aussi bien verticaux

qu'horizontaux. Cet exercice permet d'avoir ensuite une discussion structurée sur les possibilités et les contraintes qui sont ressorties de l'analyse ainsi que sur les meilleures solutions envisageables (Stein et Barron, 2017).

43. **Quelles sont les méthodes utilisées pour l'analyse des chaînes de valeur ?** Les diverses méthodes couramment appliquées dans le cadre de l'étude des chaînes de valeur sont les suivantes :

- a) Études sur documents ;
- b) Entretiens ;
- c) Groupes de discussion ;
- d) Enquêtes ;
- e) Analyse documentaire ;
- f) Observations participatives.

44. Dans la mesure où il n'existe pas de méthode unique et universellement applicable permettant d'étudier les chaînes de valeur, les études reposent généralement sur une combinaison de ces différentes méthodes. Toutefois, l'analyse doit se concentrer sur le contexte organisationnel et non sur des détails associés à certains éléments de la structure de la chaîne de valeur en particulier ou à leurs performances.

45. **Quelles sont les différentes étapes de l'analyse du contexte organisationnel ?** Les étapes à suivre dans le cadre d'une analyse du contexte organisationnel sont les suivantes :

- a) Étape 1 – Définir les activités du secteur forestier et les objectifs opérationnels qui les sous-tendent ;
- b) Étape 2 – Recenser les différents acteurs liés aux activités du secteur forestier ;
- c) Étape 3 – Établir des liens entre les acteurs et relier les acteurs aux différentes activités ;
- d) Étape 4 – Intégrer des observations liées au contexte.

46. L'analyse du contexte organisationnel peut être simplifiée si la portée du programme de transformation numérique se limite à une seule partie de la chaîne de valeur ou à une seule organisation.

47. **Étape 1 – Définir les activités du secteur forestier et les objectifs opérationnels qui les sous-tendent :** l'exercice commence par une séance d'échanges et de réflexion sur le type d'activités menées dans le secteur forestier (ou dans une partie du secteur, en fonction de la portée de l'analyse) et qui sont nécessaires à son fonctionnement. Il s'agit de dresser une liste de ces activités. Remarque pratique : les désignations des activités doivent être inscrites sur des notes autocollantes et placées sur un tableau blanc.

48. Lors de l'établissement de la liste des activités, il convient d'attribuer des objectifs opérationnels à chacune des activités. Les objectifs opérationnels correspondent aux résultats mesurables que l'on souhaite obtenir en menant une activité particulière, dans la perspective de concrétiser une vision à plus long terme. Remarque pratique : les objectifs opérationnels doivent être inscrits sur des notes autocollantes et placés à côté de chacune des activités correspondantes.

49. **Étape 2 – Recenser les différents acteurs liés aux activités du secteur forestier :** en s'appuyant sur les résultats de l'exercice concernant la description du cadre institutionnel, il convient de recenser les principaux acteurs du secteur forestier. Des activités et des objectifs opérationnels supplémentaires apparaîtront probablement au cours de cette étape. Si tel est le cas, les résultats obtenus à l'issue de l'étape 1 doivent également être mis à jour. Remarque pratique : les noms des acteurs doivent être inscrits sur des notes autocollantes et placés à côté des activités ou des objectifs opérationnels correspondants.

50. **Étape 3 – Établir des liens entre les acteurs et relier les acteurs aux différentes activités :** une fois que les éléments pertinents ont été recensés, leurs liens et interdépendances doivent être analysés. Il convient de se concentrer uniquement sur les liens

qui ont une réelle importance pour permettre de bien comprendre le fonctionnement et la gouvernance du secteur forestier. Les liens de moindre importance ne doivent pas être pris en compte. De plus, il est important d'ajouter des descriptifs expliquant la façon dont deux éléments sont liés entre eux ainsi que les raisons pour lesquelles ils le sont.

51. D'un point de vue pratique, il est généralement recommandé de présenter les liens entre les différents acteurs institutionnels sous la forme d'un graphique. L'approche adoptée doit être définie en fonction du contenu et des objectifs de l'analyse. Remarque pratique : les notes autocollantes créées au cours des étapes précédentes doivent être regroupées autour des notes connexes en laissant suffisamment d'espace pour permettre de tracer des liens entre les différents éléments ainsi que pour pouvoir ajouter de nouvelles notes le cas échéant. Les liens appropriés doivent ensuite être tracés entre les différents éléments. En cas d'erreur, ou s'il est nécessaire d'améliorer la façon dont les éléments sont agencés, les liens tracés doivent alors être effacés et il convient de reprendre l'analyse depuis le début.

52. **Étape 4 – Intégrer des observations liées au contexte :** dans le cadre de l'élaboration et de la mise en application de systèmes d'information forestière, l'intégration d'observations liées au contexte constitue une étape essentielle de l'analyse du contexte organisationnel. Les observations liées au contexte fournissent des informations et des réflexions pertinentes sur les acteurs, les activités et les liens recensés au cours des étapes précédentes. Ces observations aident à comprendre le contexte plus large dans lequel le secteur forestier s'inscrit, favorisant ainsi une meilleure prise de décisions ainsi qu'une conception efficace des systèmes.

53. Remarque pratique : afin d'intégrer des observations liées au contexte qui soient réellement pertinentes, il est nécessaire de mener des entretiens et d'effectuer des enquêtes et des recherches en vue de recueillir des informations détaillées sur le secteur forestier et les acteurs impliqués. Ces informations doivent porter sur les facteurs socioéconomiques, les considérations environnementales, les cadres réglementaires, les avancées technologiques et tout autre élément pertinent relatif au contexte. En outre, les points de vue et les attentes des différentes parties prenantes doivent également être pris en compte afin d'avoir une bonne compréhension globale du secteur.

C. **Étape C : définition des objectifs opérationnels d'un programme relatif à l'élaboration d'un système d'information forestière**

54. **Objectif de l'exercice :** l'objectif de cet exercice consiste à améliorer la définition et la compréhension des principaux objectifs opérationnels et des résultats devant être atteints au moyen de la mise en place d'un système d'information forestière, ainsi qu'à comprendre de quelle façon ce système peut contribuer à la prise de décision et à la création de valeurs ajoutées au sein du secteur forestier (ou d'une partie du secteur, en fonction de la portée de l'analyse).

55. **Quels sont les objectifs opérationnels d'un programme relatif à l'élaboration d'un système d'information forestière ?** Les objectifs opérationnels d'un programme ou d'une stratégie d'élaboration d'un système d'information forestière diffèrent fondamentalement des objectifs opérationnels du secteur forestier et il est important de veiller à ne pas confondre ces deux notions. Tandis que les objectifs opérationnels du secteur forestier motivent les activités menées par les parties prenantes du secteur, les objectifs opérationnels d'un programme d'élaboration d'un système d'information forestière correspondent à la façon dont l'exécution réussie du programme est supposée influencer sur le secteur forestier (ou sur la partie du secteur concernée).

56. Par exemple, si l'on suppose que l'une des missions officielles confiées à un organisme forestier public consiste à assurer la communication avec les citoyens sur les questions liées aux forêts, *l'objectif opérationnel de l'organisme* en question serait de *fournir au public des informations complètes sur les ressources forestières du pays*. Cet objectif opérationnel pourrait notamment être réalisé au moyen de l'activité consistant à partager des données relatives aux forêts sur Internet. En analysant les axes d'intervention possibles au moyen d'un système d'information forestière, l'un des *objectifs opérationnels du programme* relatif à l'élaboration d'un système d'information forestière pourrait être d'améliorer la

qualité et d'élargir la portée de la communication mise en place par l'organisme forestier avec le public.

57. **À quelles fins les objectifs opérationnels d'un programme d'élaboration d'un système d'information forestière doivent-ils être définis ?** L'objectif de l'analyse et de la description de la chaîne de valeur est de mieux comprendre le système actuel afin de définir des stratégies d'amélioration. Les objectifs opérationnels d'un programme d'élaboration d'un système d'information forestière dépendent dans une large mesure des objectifs stratégiques, mais il est essentiel de définir les principaux objectifs du programme en se fondant sur une discussion structurée et étayée par les résultats de l'analyse de la chaîne de valeur ainsi que par les contributions des membres de l'équipe chargée de l'analyse (comité directeur). Les ressources disponibles pour l'élaboration d'un système d'information forestière sont généralement limitées et il faut veiller à définir et à choisir les objectifs opérationnels du programme de manière à obtenir le meilleur rapport coûts-résultats possible.

58. **De quelle façon les axes d'intervention d'un programme d'élaboration d'un système d'information forestière doivent-ils être définis ?** Il existe de multiples types d'interventions possibles au niveau de la chaîne de valeur pouvant déboucher sur la définition d'objectifs opérationnels concrets. Par exemple, les interventions peuvent être classées selon les quatre types suivants (Humphrey et Navas-Alemán, 2010) :

a) **Renforcer le maillon le plus faible.** Ce type d'intervention s'attaque au problème des maillons faibles de la chaîne. L'efficacité de la chaîne dans son ensemble dépend des performances de chacun de ses maillons. Une intervention au niveau de la chaîne de valeur commence par un diagnostic de l'incidence d'un maillon particulier de la chaîne sur les performances de la chaîne dans son ensemble.

b) **Améliorer les flux de connaissances et de ressources.** Les chaînes de valeur sont souvent caractérisées par une mauvaise circulation des connaissances. Il peut s'agir d'une mauvaise communication des connaissances, voire d'une absence totale de partage. Ce défaut de partage des connaissances donne lieu à des occasions manquées ou à des inefficacités dans le fonctionnement de la chaîne de valeur. Le fait de se concentrer sur la circulation et l'échange des connaissances peut permettre de remédier aux lacunes en matière de connaissances à un point de la chaîne grâce à des interventions associant des acteurs situés à d'autres niveaux de la chaîne.

c) **Renforcer les liens. L'efficacité d'une chaîne de valeur dépend de la détermination des acteurs à échanger des informations et à collaborer.** Des liens peu solides (par exemple, un manque de confiance entre les parties concernées) entraînent des coûts de transaction élevés ou des échecs de transaction. Les interventions menées au niveau des chaînes de valeur peuvent s'attaquer à ces problèmes de diverses manières, notamment grâce à des initiatives visant à renforcer la confiance, en fournissant des indicateurs liés à la réputation des organisations ou des entreprises et en mettant en place des institutions chargées de gérer les risques. Si, dans la pratique, le renforcement des liens est étroitement lié au deuxième objectif, à savoir l'amélioration des flux de connaissances et de ressources, il s'agit toutefois de deux éléments distincts du point de vue de l'analyse.

d) **Établir de nouveaux liens ou modifier les liens existants au niveau de la chaîne.** Dans la mesure où l'efficacité globale de la chaîne dépend du fonctionnement de chacun de ses maillons, les interventions réalisées au niveau de la chaîne de valeur peuvent permettre de découvrir d'autres liens possibles.

59. Les chaînes de valeur recèlent un potentiel sous-exploité considérable dont il est possible de tirer profit en améliorant la circulation des connaissances et des ressources, en renforçant les relations et en établissant de nouveaux liens, ainsi qu'en renforçant les capacités à certains niveaux précis de la chaîne. Il peut être nécessaire de faire appel à des interventions extérieures afin de parvenir à libérer ce potentiel. En d'autres termes, les stratégies visant à améliorer le fonctionnement du secteur forestier doivent tout autant se concentrer sur les liens entre les éléments que sur les actifs du secteur.

60. **Quelles sont les étapes de la définition des objectifs opérationnels d'un programme d'élaboration d'un système d'information forestière ?** Les étapes de la définition des objectifs opérationnels sont les suivantes :

- a) Étape 1 – Analyse participative ;
- b) Étape 2 – Validation des résultats ;
- c) Étape 3 – Recherche de solutions.

61. **Étape 1 – Analyse participative :** cette étape a pour objet de déterminer les axes d'intervention possibles en s'appuyant sur la typologie des interventions décrite dans l'introduction du présent document et de quantifier les résultats attendus de chaque intervention. Il convient de les indiquer sur la carte (description du contexte) de la chaîne de valeur établie dans le cadre de l'exercice précédent.

62. La question qui se pose est de savoir quelles activités menées dans le secteur forestier pourraient être améliorées ou modifiées à l'aide des technologies de l'information afin d'avoir une incidence positive sur ce secteur. Remarque pratique : cette étape pourrait être organisée sous la forme de groupes de discussion, en prenant note de leurs propositions d'intervention et de leurs justifications et les inscrivant sur le plan de la chaîne de valeur.

63. **Étape 2 – Validation des résultats :** après la séance d'échanges et de réflexion sur les axes d'intervention possibles, il convient de résumer les résultats de la séance et de les examiner. Les éléments proposés doivent être évalués en fonction de leur pertinence, de leur urgence, de leur coût et des bénéfices attendus. Il faut veiller à assurer la cohérence de tous les objectifs opérationnels proposés dans le cadre d'un programme d'élaboration d'un système d'information forestière.

64. **Étape 3 – Recherche des solutions :** la dernière étape consiste à choisir parmi les axes d'intervention proposés ceux qui sont jugés les plus adaptés à la situation actuelle. Il convient de les classer et d'assigner des objectifs opérationnels à chacun d'entre eux. Il n'existe pas une méthode unique de recherche et de classement des solutions.

65. Différents facteurs doivent être pris en considération, parmi lesquels : les priorités politiques, les obligations juridiques, les stratégies et les politiques existantes, le rapport coût-efficacité, les ressources disponibles (financières et humaines) et le contexte organisationnel.

66. Si la portée du programme d'élaboration du système d'information forestière est plus limitée, il peut n'y avoir qu'un ou que quelques axes d'intervention et qu'un nombre limité d'objectifs opérationnels. Toutes les solutions recensées doivent être récapitulées dans une liste, classées et assorties de leurs objectifs opérationnels respectifs à atteindre dans le cadre du programme.

67. Les prochaines sections de ce guide figurent dans le document ECE/TIM/EFC/WP.2/2024/6.

Annexe

Références :

B. Golder et M. Gawler. Octobre 2005. Cross-Cutting Tool: Stakeholder Analysis. WWF. Disponible à l'adresse suivante : https://awsassets.panda.org/downloads/1_1_stakeholder_analysis_11_01_05.pdf [consulté le 9 mai 2023].

Humphrey et L. Navas-Alemán, 2010. Value Chains, Donor Interventions and Poverty Reduction: A Review of Donor Practice. IDS Research Reports 2010(63): 1–106. doi:10.1111/j.2040-0217.2010.00063_2.x.

C. Stein et J. Barron, 2017. Mapping actors along value chains: integrating visual network research and participatory statistics into value chain analysis. Institut international de gestion des ressources en eau (IWMI). Programme de recherche sur l'eau, la terre et les écosystèmes du GCRAI. doi:10.5337/2017.216.
