



# **Les Chartes Forestières de Territoire : Le suivi et l'évaluation**

Stage encadré par Christophe Chauvin  
Unité de recherche Écosystèmes et Paysages Montagnards  
Cemagref Grenoble

**Mathilde Laget**

33<sup>ème</sup> promotion ISARA Lyon

Juin-Août 2004, Grenoble



## Remerciements :

Ce travail a été réalisé avec l'aide de mon maître de stage, Christophe CHAUVIN, qui a su répondre à mes interrogations et me guider dans mon travail.

Je tiens à remercier tout particulièrement Sophie TRAVERS, stagiaire ENGREF, pour ses conseils et son soutien.

Merci aussi à :

- Benoît CHASTE pour ses commentaires avisés sur mon travail,
- Rémi GROVEL et Olivier CHAUMONTET, pour leurs interventions lors du lancement de mon étude,
- Thomas RIETHMULLER, pour ses conseils et ses explications,
- et tous les acteurs CFT rencontrés qui m'ont accordé un peu de leur temps !



## Table des matières

Liste des sigles utilisés.....	6
Liste des documents .....	7
<b>Introduction .....</b>	<b>10</b>
<b>1 Un rapide cadrage théorique.....</b>	<b>11</b>
1.1 Les Chartes Forestières de Territoire, un nouvel outil de politique territoriale.....	11
1.2 L'évaluation, une démarche progrès .....	11
<b>2 Une grande diversité dans l'avancement des CFT et de la réflexion sur le suivi. ....</b>	<b>13</b>
2.1 Les 11 CFT signées parmi l'ensemble des CFT lancées.....	13
2.2 Présentation des 11 CFT .....	16
2.3 Le système de suivi de ces 11 CFT .....	19
<b>3 Les premières pistes pour établir un système de suivi efficace.....</b>	<b>22</b>
3.1 Quand penser au suivi ? .....	22
3.2 Une « échelle » adaptée au suivi. ....	22
3.3 Les indicateurs : base du suivi.....	24
3.4 Utilisation du suivi.....	26
3.5 Les pièges à éviter... ..	27
<b>4 Vers l'évaluation... ..</b>	<b>28</b>
4.1 L'évaluation des projets de la CFT : .....	30
4.2 L'évaluation globale de la CFT : .....	30
<b>5 Présentation du système de suivi-évaluation du Massif des Bauges. ....</b>	<b>34</b>
5.1 L'arbre d'objectifs.....	34
5.2 Le tableau de bord.....	34
5.3 Suivi des résultats et des effets de la CFT .....	35
5.4 Fiches indicateurs .....	36
5.5 Fiches projet.....	36
<b>6 Les limites des systèmes de suivi/évaluation :.....</b>	<b>37</b>
6.1 Un rôle de communication ? .....	37
6.2 L'évaluation de l'effet CFT .....	37
6.3 Les indicateurs peuvent entraîner des erreurs d'interprétation.....	37
6.4 Des données manquantes .....	37
<b>Conclusion .....</b>	<b>39</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>41</b>

**Annexes..... 45**

## Liste des sigles utilisés

- **AFIGESE** : Association Finances – Gestion - Évaluation des collectivités territoriales
- **CC** : Communauté de Communes
- **CEMAGREF** : Centre d'Étude du Machinisme Agricole et du Génie Rural des Eaux et Forêts
- **CFT** : Charte Forestière de Territoire
- **CIMA** : Contrat Interrégional de Massif
- **CRPF** : Centres Régionaux de la Propriété Forestière
- **DATAR** : Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale
- **DDAF** : Direction Départementale de l'Agriculture et de la Forêt
- **DERF** : Direction de l'Espace Rural et de la Forêt
- **DGFAR** : Direction Générales de la Forêt et des Affaires Rurales
- **ENGREF** : Ecole National du Génie Rural des Eaux et des Forêts
- **LOF** : Loi d'Orientation Forestière
- **OFME** : Observatoire de la forêt Méditerranéenne
- **ONF** : Office National des Forêts
- **PNR** : Parc Naturel Régional
- **URACOFRA** : Union Régionale des Associations de Communes Forestières de Rhône-Alpes

## Liste des documents

- **document 1** : Carte des CFT lancées
- **document 2** : Tableau d'avancement des CFT
- **document 3** : Graphique présentant les structures porteuses des CFT
- **document 4** : Tableau présentant les acteurs des CFT
- **document 5** : Tableau présentant le nombre d'actions lancées
- **document 6** : Schéma expliquant la planification en grands axes d'actions
- **document 7** : Schéma de l'évaluation des politiques publiques
- **document 8** : Schéma de l'arbre d'objectifs de la CFT du Massif des Bauges
- **document 9** : Exemple de tableau de bord
- **document 10** : Exemple de tableau de résultats



## **Introduction**

L'outil charte forestière de territoire (CFT) existe depuis trois ans, et il semble aujourd'hui important pour les acteurs, comme pour les financeurs de se donner les moyens de suivre et d'évaluer régulièrement les résultats obtenus dans une perspective de pérennisation de l'outil. En effet, un système n'est durable que s'il présente une possibilité de régulation et plus précisément d'autorégulation sur la base d'un suivi approprié.

Cette étude a donc pour objectif d'aider les acteurs à construire leurs propres outils de suivi pour la bonne mise en place et le bon fonctionnement d'une CFT. Elle correspond au deuxième volet de l'action « charte forestière de territoire » du protocole d'appui technique Cemagref- DERF (devenue DGFAR). Dans ce cadre, le Cemagref de Grenoble doit proposer une aide méthodologique aux opérateurs de CFT.

Ainsi, Thomas Riethmuller a réalisé en 2003 un premier bilan sur les 39 CFT mises à l'étude à cette date. Aujourd'hui, ce travail tente d'apporter une aide au suivi des CFT par la proposition d'outils et de méthodes de suivi aux opérateurs.

Ce résultat a été obtenu grâce à une série d'entretiens auprès des différents acteurs impliqués dans les onze CFT signées au moment du lancement de l'étude, en juin 2004.

Ce document présente différentes parties :

- un cadrage théorique rappelant les grands principes des CFT et de la démarche évaluative,
- une présentation et un bilan de l'état d'avancement des onze CFT interrogées,
- une étude de leurs outils de suivi actuels,
- des conseils méthodologiques pour la mise en place d'un système de suivi performant,
- et, grâce au travail réalisé par Sophie Travers, stagiaire Engref, pour la CFT du massif des Bauges, la proposition d'un outil concret de suivi et d'évaluation.

## **1 Un rapide cadrage théorique**

### **1.1 Les Chartes Forestières de Territoire, un nouvel outil de politique territoriale**

Les chartes forestières de territoire ont vu le jour officiellement avec la loi d'orientation sur la forêt du 9 juillet 2001 (article L12.). Mais les premières chartes expérimentales ont été lancées en janvier 2001. Les deux premières ont été signées en janvier 2002.

Il s'agit d'un nouvel outil de politique territoriale et contractuelle. Les CFT sont appelées à devenir un outil d'aménagement et de développement durable des territoires ruraux, insérant davantage la forêt dans son environnement économique, écologique, social et culturel.

La CFT est un concept souple qui peut soit conduire à l'introduction d'un volet forestier dans des chartes (Parc Naturel Régional par exemple) ou des contrats existant (contrats de pays, etc.), soit être à l'origine d'un projet de développement territorial nouveau.

La loi laisse une marge de manœuvre pour permettre le déploiement des initiatives locales.

Les actions menées dans le cadre d'une CFT peuvent répondre à un ou plusieurs de ces quatre objectifs : garantir la satisfaction de demandes environnementales et sociales concernant la gestion des forêts, contribuer à l'emploi et à l'aménagement rural, favoriser le regroupement de propriétaires forestiers et la restructuration foncière, ou, enfin, renforcer la compétitivité de la filière bois.

Les chartes donnent lieu à des conventions, qui interviennent entre les propriétaires, leurs mandataires ou organisations représentatives, l'État, les collectivités territoriales, les divers opérateurs économiques et les associations d'usagers.

Leurs mises en œuvre bénéficient d'une bonification de 10% des aides aux investissements forestiers prévus dans les conventions.

### **1.2 L'évaluation, une démarche progrès**

#### **1.2.1 Qu'est ce qu'une démarche évaluative ?**

Il ne s'agit pas d'une science exacte : on peut choisir de suivre et d'évaluer une CFT de différentes façons. Quoi qu'il en soit, il ne doit pas s'agir d'une évaluation « procès » mais bien d'une évaluation « progrès ». Comme il est expliqué dans le guide technique « Suivi-évaluation des chartes des parcs naturels régionaux » de la fédération des PNR, il ne s'agit pas d'un contrôle par rapport à une norme mais d'une recherche de compréhension de la logique interne du programme évalué.

### **1.2.2 Pourquoi évaluer une CFT ? Pour qui ?**

L'évaluation constitue un outil d'aide à la décision que les acteurs locaux doivent s'approprier, ainsi leurs actions gagneront en efficacité et en lisibilité. Elle cherche à dégager un jugement sur l'intérêt, l'utilité, la pertinence et l'efficacité d'une action, afin de l'améliorer.

Comme c'est expliqué dans le guide de « L'évaluation des programmes de dépenses de l'Union Européenne » réalisé par la Commission Européenne, l'évaluation a plusieurs finalités :

- Améliorer la gestion : améliorer la mise en œuvre ou reconceptualiser les problèmes de fond qu'un programme est censé traiter,
- Renforcer la capacité de rendre compte en améliorant la transparence,
- Déterminer les effets d'un programme sur la société et permettre aux décideurs de se forger une opinion sur la valeur d'un programme,
- Aider à l'allocation de ressources budgétaires.

### **1.2.3 La mise en pratique de l'évaluation**

La demande du Ministère formulée dans la circulaire reste très floue quant aux exigences en terme d'évaluation de ces chartes : les opérateurs devront prendre «...des dispositions permettant d'évaluer les résultats de l'action conduite au sein du périmètre ».

Or l'évaluation passe nécessairement par le suivi : répondre aux objectifs de l'évaluation suppose que l'on soit capable de rassembler les données sur lesquelles s'appuiera sa réalisation et de suivre régulièrement ces informations. Autrement dit, la première de chose à faire pour les opérateurs de charte est de mettre en place un outil de suivi.

Mon étude vise donc à mieux cerner ce que les acteurs engagés dans des démarches CFT mettent derrière ces deux concepts, et plus particulièrement celui du suivi. Qu'entendent-ils par la notion de *suivi* de leur charte ? Et comment procèdent (ou procèderaient)-ils pour le mettre en place?

## **2 Une grande diversité dans l'avancement des CFT et de la réflexion sur le suivi.**

### **2.1 Les 11 CFT signées parmi l'ensemble des CFT lancées**

#### **2.1.1 Carte des CFT lancées**

La carte de France des CFT (ci-contre) souligne la répartition hétérogène de ces chartes. Les massifs montagneux, le Nord-Est et le Bassin Parisien constituent les zones préférentielles d'émergence des CFT.

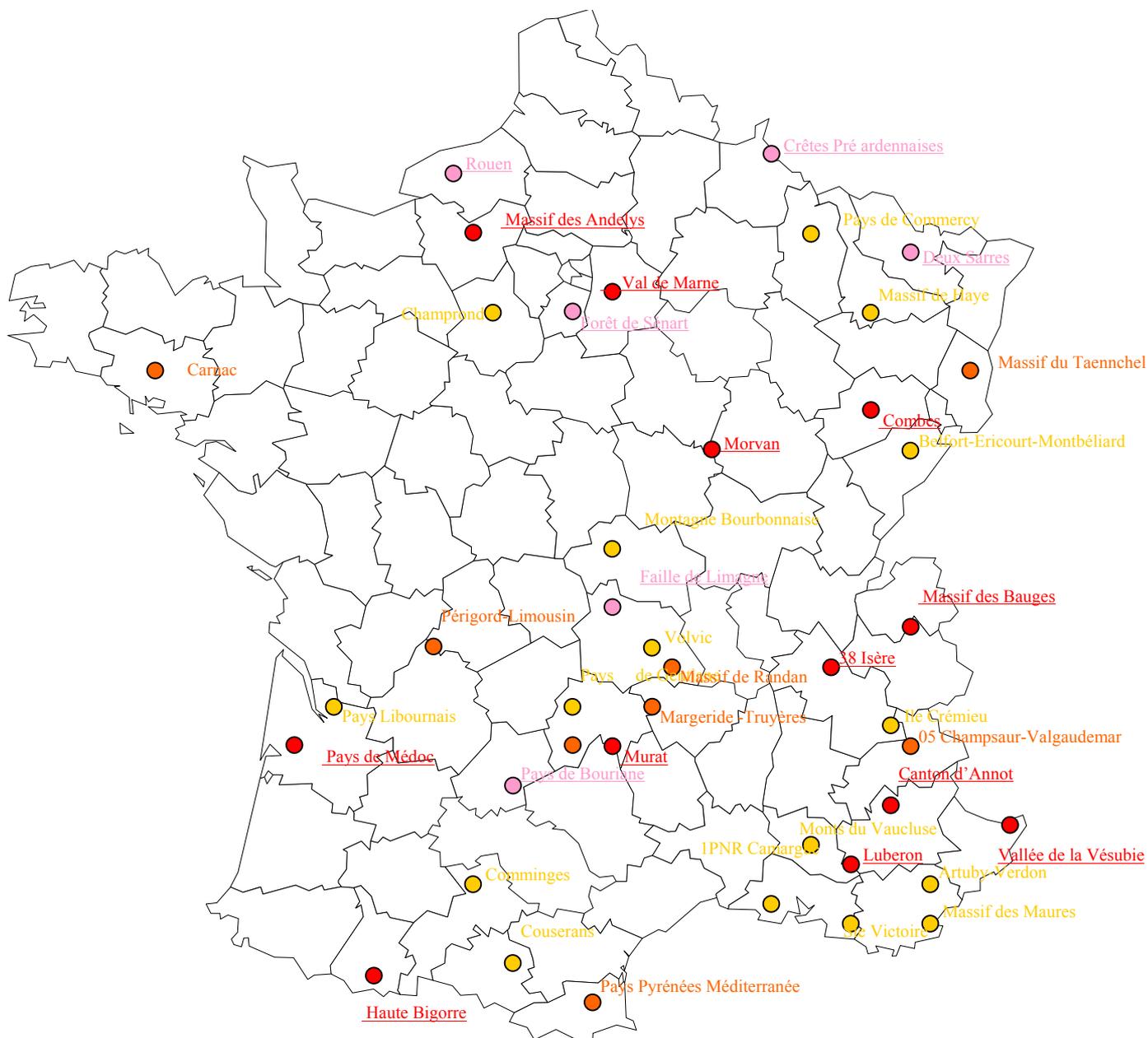
#### **2.1.2 Tableau d'avancement des 45 CFT lancées**

**Document 2 : tableau d'avancement des CFT**

	Total	Avant les rencontres d'Avignon			Nouvelles chartes	
		2000	2001	2002	2003	2004
CFT signées	12	5	4	3	0	0
En instance de signature (signature attendue avant l'été 2004)	6	0	4	2	0	0
Signature attendue avant la fin de l'année 2004	8	2	2	4	0	0
Signature attendue après 2004	16	1	3	7	3	2
CFT mort-née	1	1	0	0	0	0
<b>Total des CFT lancées</b>	<b>43</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>CFT émergentes</b>	<b>4</b>					

La carte de France des CFT ainsi que ce tableau mettent l'accent sur le fait que parmi les CFT lancées, peu de CFT sont signées.

**Document 1 : Carte des CFT lancées**



**État d'avancement des CFT :**

- Signature attendue après 2004
- Signature attendue avant la fin de l'année 2004
- En instance de signature (avant été 2004)
- CFT Signée



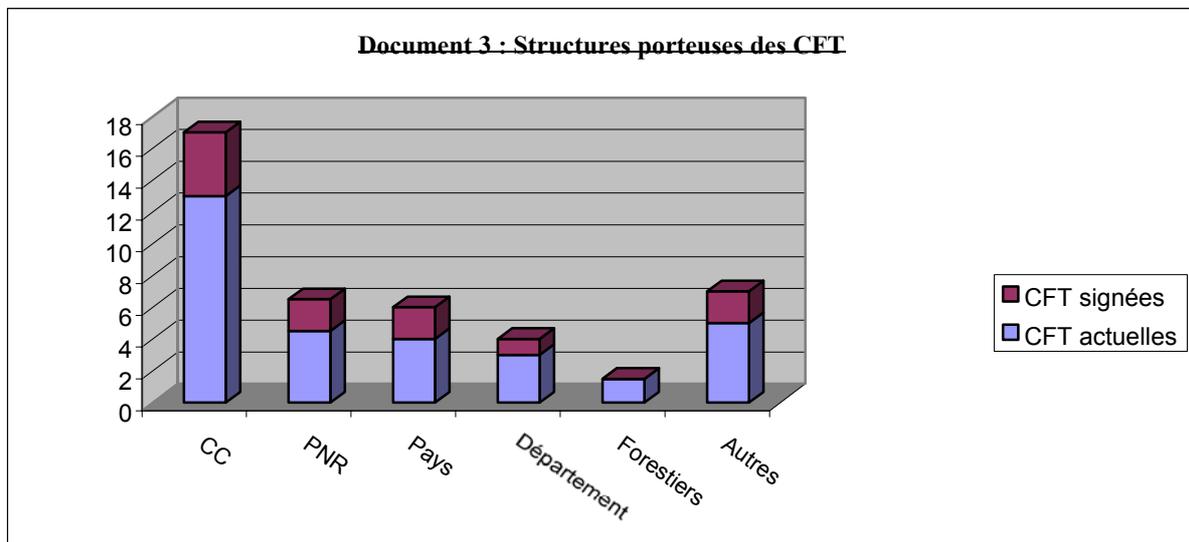
## 2.2 Présentation des 11 CFT

Nous avons choisi de travailler sur les CFT signées : il y a en douze à l'heure actuelle. Il s'agit des CFT de Haute Bigorre, du Luberon, du Canton d'Annot, d'Isère, du massif des Bauges, de la communauté de commune des Combes, du massif des Andelys, de la communauté de communes du pays de Murat, du Morvan, du pays du Médoc, de l'arc boisé du Val de marne, de la vallée de Vésubie.

La CFT du Luberon a été signée le 29 juin, durant le déroulement de l'étude. Elle ne sera pas traitée dans ce travail.

Ces chartes, plus avancées par rapport aux autres, semblaient plus à même de répondre à nos questions sur le suivi.

### 2.2.1 Les structures porteuses



Légende :

- CC = communauté de commune (dont un SIVOM)
- Pays = pays + association de développement
- Département = Conseil Général + syndicat mixte appliquant sa politique DFCI
- Forestiers = ONF+ CRPF
- Autres = Fibois, DDAF, COFOR, communauté d'agglomération, communes.

Les structures locales d'aménagement du territoire (CC, pays, communes, communautés d'agglomération) portent plus de 60% des projets. Néanmoins, la légitimité politique n'est pas suffisante pour arriver à la signature de la charte, elle permet tout au plus un gain de temps.

## 2.2.2 Les acteurs impliqués dans les CFT signées

**document 4 : Tableau présentant les acteurs des CFT**

CFT	Animateur	Comité de pilotage	Comité technique	Autre
<b>Andelys</b>			va mettre en place des <i>groupes spécifiques</i>	association regroupant des acteurs d'origines diverses
<b>Combes</b>				pas de poste spécifique à la CFT : il y avait un comité de pilotage mais il n'a jamais été réuni
<b>Haute Bigorre</b>	une animatrice	un comité de pilotage	3 comités techniques	
<b>Vésubie</b>	une animatrice à 40%	un comité de pilotage	4 comités techniques	
<b>Val de Marne</b>				pas de poste spécifique, il devrait y avoir un mi-temps, mais dans les faits, ce n'est pas le cas
<b>Morvan</b>	une animatrice	un comité de pilotage		
<b>Médoc</b>	un poste d'animateur va être créé	un comité de pilotage		
<b>Isère</b>		un outil de facilitation*		
<b>Annot</b>	un animateur à mi-temps	un comité de pilotage		
<b>Murat</b>	un animateur	un comité de pilotage		
<b>Bauges</b>	un animateur	un comité de pilotage		

\* structure institutionnelle qui associe tous les acteurs de la forêt-exploitation du bois

Deux des onze CFT signées (CFT des Combes et CFT du val de Marne) ne présentent pas de structure d'animation, ni même aucun poste en lien avec la charte : il n'y a ni comité de pilotage, ni comité technique, ni animateur. On remarque sans surprise que ces chartes fonctionnent au ralenti.

Les autres CFT sont organisées autour d'un *comité de pilotage* qui réunit différents types d'acteurs (que l'on retrouve globalement d'une CFT à l'autre) : des propriétaires privés, des représentants de communes, des organisations forestières, des associations en lien avec la forêt, des « techniques », des financeurs...

Les CFT de Haute Bigorre et de Vésubie présentent, en plus de leur comité de pilotage, des *comités techniques spécialisés* (un comité par grand axe de la charte) qui regroupent des acteurs disposant de connaissances techniques dans le domaine. Les responsables de l'association de la CFT d'Andelys pensent mettre en place de la même façon des groupes de travail spécifiques : «groupe eau », « groupe paysage » etc.

Il y a un *animateur* dans six des onze CFT signées. Il s'agit dans certains cas d'un poste à mi-temps. Les autres CFT fonctionnent sans, non par choix mais parce qu'elles ne sont pas en mesure de financer ce poste. On remarque d'ailleurs que certaines CFT (Bauges, Médoc) ont dû supprimer le poste d'animateur de façon temporaire par manque de moyens financiers.

### 2.2.3 État d'avancement de ces CFT signées

**Document 5 : Nombre d'actions lancées**

CFT	nombre d'actions prévues dans la charte	nombre d'actions lancées aujourd'hui	date de signature
MURAT	26	environ 10	07/01/2002
BAUGES	48	16	07/01/2002
COMBES	12	3	04/07/2003
MEDOC	pas encore définies	2	11/09/2003
VESUBIE	41	10	14/11/2003
ISERE	136	—	08/12/2003
HAUTE BIGORRE	25	10	22/12/2003
MORVAN	36	—	09/01/2004
ANNOT	12	8	29/01/2004
ANDELYS	—	0	21/06/2004
VAL DE MARNE	23	—	30/06/2004

Le nombre d'actions lancées est un indicateur qu'il faut utiliser avec précaution :

- Tous les opérateurs de CFT n'ont pas la même définition de l'« action » : alors que certains y voient des mesures très concrètes, pour d'autres, une action se rapproche plus d'un projet.
- Pour certaines chartes, la différence importante entre le nombre d'actions prévues et le nombre d'actions lancées tient au fait que beaucoup d'actions ont été écrites un peu rapidement dans la charte, et sont aujourd'hui déjà abandonnées.
- On parle d'actions « lancées », là encore une confusion peut être faite : on peut prêter à ce terme une définition allant de la réflexion à la mise en œuvre de l'action.
- Il faudrait en plus de ce critère, se pencher sur les démarches d'implication des acteurs locaux. Par exemple, dans le Médoc, peu d'actions concrètes ont été lancées : les responsables de cette charte ne veulent pas se lancer dans certains types d'actions sans être assurés d'être « suivis ». Peut-on dire pour autant que cette CFT est en retard par rapport aux autres ?

Ce tableau donne simplement une idée de l'ambition de chaque charte signée, avec un nombre d'action très différent selon les CFT. Il faut encore une fois rester prudent sur l'interprétation de ces chiffres : des CFT comme celles des Bauges ou de Vésubie sont des chartes très lourdes, avec un grand nombre d'actions, pourtant, depuis la signature, certaines actions ont été abandonnées. L'animatrice de la CFT de Vésubie regrette le fait que l'on ait voulu « toucher à tout, au lieu de dégager une dizaine d'actions faisables ».

Les 136 actions de la CFT Isère doivent être elles aussi nuancées : la seule finalité réelle de cette charte est la mise en place de chartes filles.

- Nature des actions lancées

La plupart des actions lancées par ces CFT sont des actions de communication et d'information sur la CFT. Ces actions sont tournées vers l'extérieur, et permettront de faire connaître la CFT et les rôles de la forêt aux populations environnantes.

Les deux actions lancées dans le cadre de la CFT Médoc, sont des *actions de collecte de données*. Ces données rassemblées au niveau d'un centre de ressource donneront des informations sur l'évolution du territoire forestier. « Grâce à cette base d'information solide, on pourra mettre en œuvre des actions intelligentes et faisables dans lesquelles les acteurs seront impliqués » explique la directrice du Pays.

Dans certaines CFT (Vésubie, Annot, Bauges...) des *actions techniques* ont déjà été lancées, mais dans la majorité des cas, l'outil CFT est encore trop récent, et on se donne un peu de temps.

## **2.3 Le système de suivi de ces 11 CFT**

Même si toutes les personnes impliquées dans les CFT se rejoignent en disant que le suivi est utile et qu'il faciliterait le travail de pilotage des CFT, la réflexion sur les systèmes de suivi est très peu avancée. Le vice président de la communauté de communes des Combes avoue même n'avoir jamais pris le temps d'y réfléchir.

L'utilité du suivi n'est plus à prouver mais sa mise en place n'est pas à l'ordre du jour : « la conception du suivi demande du temps et des moyens humains que nous ne pouvons pas débloquent actuellement ». Il s'agit pour le moment, et ce dans toutes les CFT interrogées, de lancer les actions.

Les animateurs doivent donc présenter les bilans au comité de pilotage, animer les réunions, et s'organiser dans leur travail sans outil de suivi défini. Les animatrices du Morvan et de Haute Bigorre sont conscientes que cette façon de travailler n'est pas durable : « dès que le nombre d'actions lancées va augmenter et que l'on passera d'actions de communication à des actions plus techniques, il faudra s'appuyer sur un outil défini et reconnu : quand il y a peu d'action et peu d'acteurs, le suivi peut être oral, quand ça se complique, il devient nécessaire de mettre en place des documents de contrôle » explique l'animatrice de la charte du Morvan.

Conscient du rôle clé du dispositif de suivi, le secrétaire général de Créabois, impose aux prestataires des « CFT filles » de la CFT de l'Isère de mettre en place un outil de suivi/ évaluation.

Il est demandé dans les cahiers des charges des « CFT filles » de construire un système de suivi des résultats et de mettre en place une structure se rapprochant d'un « outil de facilitation ».

La charte d'Annot est la plus avancée en matière de suivi, bien que la signature de la charte remonte à 6 mois seulement. Les responsables de la charte sont tenus de mettre en place un outil de suivi fonctionnel en réponse au financement de la DATAR, dans le cadre d'un Contrat Interrégional de Massif (CIMA).

La CFT de Vésubie a aussi bénéficié de ce financement CIMA et dispose de 6 mois pour élaborer son outil de suivi.

### **2.3.1 Quels sont les outils de suivi actuels?**

#### **- les fiches-actions**

Les fiches-actions sont largement utilisées par les opérateurs de CFT. On remarque qu'ils utilisent tous le même modèle de fiche, contenant des informations sur l'action proposée, le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre, le plan de financement... et une partie suivi/évaluation. (Voir un modèle en [Annexe 4](#))

Dans la majorité des cas, cette partie a été remplie avec des indicateurs de résultats. Cependant, les personnes interrogées expliquent que les indicateurs ont été très vite choisis et ne présentent pas un grand intérêt dans la mesure où ils n'ont pas été réactualisés depuis le diagnostic.

Dans ces conditions, on peut dire que les indicateurs présentés dans les fiches actions ne seront pas utiles pour la mise en place d'un système de suivi.

#### **- le tableau de bord**

Des tableaux de bord ont été créés dans plusieurs CFT. C'est un tableau dans lequel figurent les objectifs de la CFT, et dans lequel les animateurs complètent en continu les actions réalisées dans le cadre de la CFT. Il s'agit le plus souvent d'une initiative des animateurs qui y voient un bon outil de travail : il leur permet « de ne pas se perdre », « de se donner des objectifs et des délais », explique l'animatrice de Vésubie.

#### **- les autres types d'outils**

Dans le Médoc, un *centre de ressource* est en train d'être créé, il rassemblera des données scientifiques (cadastre digitalisé, données sur l'hydraulique, données sur le gibier, données sur la replantation, données sur le schéma de desserte...) permettant dans un premier temps de définir des actions à engager puis de les suivre (les données pourront servir d'indicateurs).

Cet outil, financé par l'Etat et la région, constitue un outil précieux de pilotage et de communication.

A Annot, une *grille d'évaluation* a été mise en place par l'animateur, elle permet d'attribuer à chaque action de la CFT des indicateurs d'évaluation permettant de juger de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficacités et de l'intégration de la CFT dans le territoire. Cet outil se rapproche plus d'un outil d'évaluation que d'un outil de suivi, ce choix a été fait pour répondre à la commande de la CIMA.

### **2.3.2 Qui se charge du suivi ?**

Actuellement, aucune structure spécifique de suivi n'a été créée dans les CFT signées.

Quelle que soit la charte, c'est à l'animateur que l'on demande (ou demandera) de mettre en place le système de suivi. Les animatrices de Haute Bigorre et de Vésubie comptent sur les comités techniques avec lesquels fonctionnent leurs chartes pour les conseiller dans leur choix d'indicateurs.

L'animatrice du Morvan, souligne que l'élaboration du système de suivi doit être une démarche collective : « l'animateur doit proposer des indicateurs, mais le choix doit être fait en comité de pilotage ».

Une fois que ce système sera mis en place, le président de l'association de la CFT des Andelys compte créer « un comité de suivi qui se réunira environ tous les trois mois pour présenter un bilan de la situation ».

Dans le Val de Marne, on confiera le suivi à l'ONF qui rendra compte des résultats au comité de pilotage une fois par an.

### **3 Les premières pistes pour établir un système de suivi efficace.**

#### **3.1 Quand penser au suivi ?**

La fonction du diagnostic est d'aboutir au constat partagé d'un certain nombre de problèmes. C'est dans une seconde phase, de réalisation, que se pose le problème du suivi des actions : aucune des chartes forestières de territoire n'était assez mûre, au moment du diagnostic, pour passer directement à la priorisation des actions et à la mise en place des indicateurs de suivi. Pour l'animatrice de Haute Bigorre, il n'est pas facile de penser aux indicateurs lors de l'élaboration de la CFT : c'est seulement dans un second temps, avec l'aide du comité pilotage et des comités techniques, que les choses se précisent.

Cependant, pour les CFT disposant de fiches-actions, des indicateurs ont été choisis au moment du diagnostic : davantage pour compléter la partie « suivi évaluation » de ces fiches que suite à une réelle réflexion.

#### **3.2 Une « échelle » adaptée au suivi.**

##### **3.2.1 Un territoire en adéquation avec les moyens d'animation**

L'animation sert de relais, de cadre de stimulation des projets locaux et de mise en œuvre des actions. Sachant que le suivi repose sur l'animateur, il doit être responsable d'un nombre d'actions et d'un nombre d'interlocuteurs limités.

La CFT du canton d'Annot se limite à sept communes, ce qui permet à l'animateur de rencontrer directement les acteurs locaux, de recueillir leurs impressions et leurs besoins.

On note que cet aspect de cohérence entre les moyens d'animation et le territoire est un point important pour l'implication des acteurs locaux et la bonne mise en œuvre de la charte.

Néanmoins, toutes les CFT ne disposent pas de cet avantage : la CFT du Morvan, tout comme la CFT du massif des Bauges sont des CFT « lourdes », présentant de nombreuses actions et un territoire important où le travail d'animation est rendu difficile.

Le fait de disposer d'une structure d'animation antérieure pouvait présenter un avantage pour ces deux CFT portées par des PNR mais le retard est vite rattrapé face à des chartes si lourdes.

Le périmètre d'un PNR retenu pour la mise en place d'une CFT n'est peut être pas l'échelle appropriée au fonctionnement : une « charte mère » avec des déclinaisons thématiques doit être envisagée.

##### **3.2.2 Une planification en grands axes d'objectifs**

*« Penser global, et agir local ».*

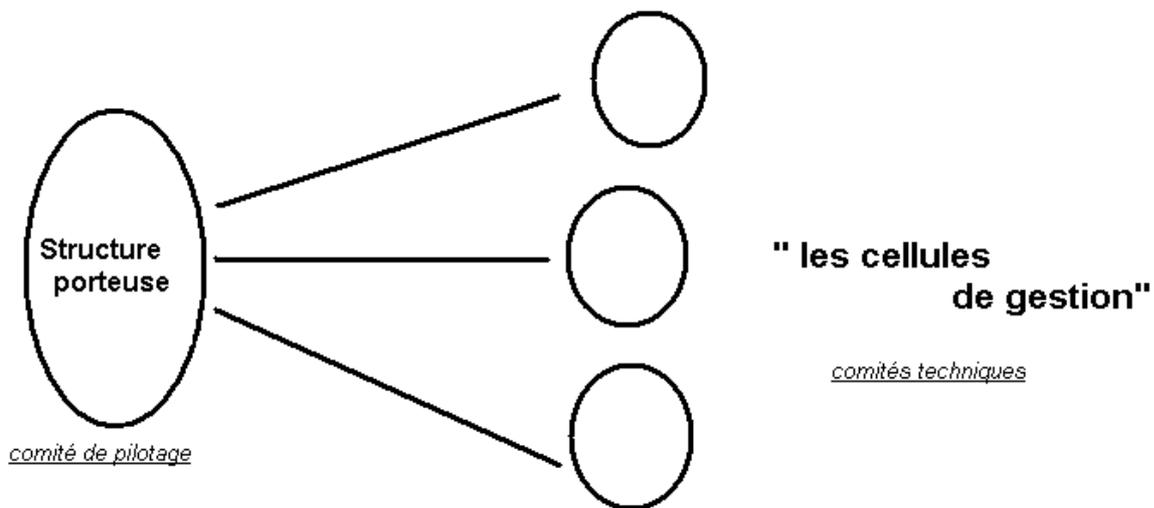
L'organisation des acteurs impliqués dans la CFT de Haute-Bigorre permet de répondre à cette exigence : un comité technique a été créé pour chacun des 3 grands axes de la CFT. Il

regroupe des acteurs spécialisés dans le domaine, disposant de connaissances techniques. Le comité de pilotage valide les grandes orientations, tandis que ces comités techniques coordonnent la mise en œuvre des actions.

Le travail d'animation est grandement facilité par cette organisation : l'animateur doit faire le lien entre ces différentes structures mais peut se concentrer le reste du temps sur son travail d'animation.

En Vésubie, les maîtres d'ouvrages comptent mettre en place le même outil de travail avec la création de trois comités thématiques.

**Document 6 : une planification en grands axes d'actions**



- Structure permanente
- Structure rassurante au yeux des élus et des financeurs
- Vision territoriale et forestière

- structure temporaire ( une fois l'objectif atteint, elle est reconstituée avec d'autres acteurs).
- acteurs spécialisés , savoir technique
- système de suivi propre

L'animateur fait le lien entre:

- Structure porteuse et les cellules de gestion
- les cellules de gestion entre elles.

L'importance des efforts à accomplir pour mettre en place et faire fonctionner un système de suivi impose une stricte répartition du travail, qui peut s'esquisser à partir de la notion de subsidiarité. Celle-ci implique qu'une instance ne doit accomplir que les tâches qui ne peuvent être réalisées par l'échelon hiérarchique inférieur.

Dans chaque cellule de gestion, on a un système de suivi propre, qui est centralisé au niveau supérieur pour réaliser l'évaluation , mais qui sert principalement d'outil de pilotage interne à l'intérieur de cette « mini-structure ».

Ce découpage en grands axes peut avoir un impact favorable sur *l'implication des partenaires* : en effet, dans chaque cellule, la problématique est bien identifiée et les intérêts apparaissent clairement aux interlocuteurs.

Cependant, si les territoires sont trop petits, ce ne sont plus des approches territoriales mais plutôt des outils de gestion forestière. D'où l'importance de garder une structure au dessus.

### **3.3 Les indicateurs : base du suivi**

Lorsqu'une chose est simple à mesurer, on n'a pas recours à des indicateurs, mais à la mesure directe. Les indicateurs sont des outils développés pour cerner, au moins en partie, des réalités complexes, souvent multidimensionnelles.

Ils sont employés pour l'évaluation, le suivi, la prévision et l'aide à la décision.

#### **3.3.1 Le système de suivi : un outil spécifique à chaque territoire**

A l'inverse des approches de type « normalisation » qui cherchent l'homogénéisation des expériences dans le but de faciliter les comparaisons et les agrégations d'une échelle décisionnelle à une autre, les systèmes de suivi des CFT doivent être adaptés à l'échelle du territoire (exemple : échelle du massif, du pays, de la communauté de communes...), et aux objectifs fixés par la CFT.

Le système de suivi doit rester souple et répondre aux besoins des acteurs de la CFT. La première des questions à se poser est de savoir ce que l'on veut suivre et pour qui, quels sont les objectifs assignés à l'outil de suivi et d'évaluation ? Des résultats précis ou simplement des tendances générales ? Des indicateurs globaux ou une observation unitaire ?

#### **3.3.2 Un suivi ciblé**

Un suivi de toutes les actions suppose un dispositif très lourd et rend difficile leur mise en perspective au regard de la CFT. Le problème est qu'en partant d'un cadre trop rigide (ex : trouver des indicateurs à partir de l'arbre d'objectif de la charte), on attribue le même nombre d'indicateurs à tous les axes, à toutes les priorités et à toutes les actions : « pour avoir un outil exhaustif ». A l'opposé, un suivi au niveau global des objectifs stratégiques risque de ne dégager que des généralités.

Pour être crédible, le suivi doit donc être ciblé, proportionné aux enjeux ressentis.

Ce système de suivi limité et concentré est une nouvelle manière de réfléchir aux priorités puis de les afficher.

Il est important que l'outil de suivi soit mis en place par un agent (et mieux encore par un ensemble de personnes) qui connaisse la charte et qui puisse juger de l'importance relative de chaque action pour pouvoir en privilégier certaines.

Il paraît donc risqué de confier ce travail à un évaluateur extérieur, bien que cela présente l'avantage de rendre l'évaluation la plus objective possible.

Dans les faits, c'est l'animateur qui est chargé de la mise en place du système de suivi et de la recherche des indicateurs. Mais si l'animateur connaît bien la CFT, on peut néanmoins déplorer le fait que ce travail soit souvent réalisé sans concertation.

### **3.3.3 Les qualités requises pour un indicateur**

- **Pertinent**

L'indicateur doit donner une représentation ( même partielle) de ce qu'il est censé estimer ou évaluer.

- **Sensible aux changements**

Il doit révéler les modifications marginales de la situation, mais les fluctuations naturelles de l'indicateur doivent être faibles.

- **Fiable**

La mesure doit être dépourvue d'effet observateur ou de biais statistique ponctuel.

Ces deux éléments sont indispensables pour garantir la possibilité d'un suivi dans le temps ( reproductibilité des mesures) et d'une comparaison des données d'inventaires successifs ( fiabilité de la mesure).

- **Accessible**

La disponibilité des données, le temps nécessaire pour la collecte et le coût des informations sont actuellement les contraintes essentielles à la construction d'un système d'indicateurs opérationnels.

De plus, il faut déterminer si l'indicateur nécessite ou non l'intervention de spécialiste ou une formation préalable.

- **Communicable**

L'indicateur doit être consensuel, appropriable par le plus grand nombre et interprétable sans ambiguïté.

### **3.3.4 Les différents types d'indicateurs.**

- **Indicateurs qualitatifs contre indicateurs quantitatifs :**

On a généralement toute confiance dans les indicateurs quantitatifs, or on ne peut que s'approcher de ce que l'on voudrait mesurer : les indicateurs accessibles ne sont pas toujours très pertinents. De plus, un indicateur doit avant tout permettre d'engager des discussions, le verdict établi par un indicateur quantitatif ( est ce que le résultat est atteint ? oui/ non) est beaucoup moins propice à ce dialogue que des indicateurs qualitatifs bien argumentés.

Néanmoins, il faut reconnaître que les indicateurs qualitatifs peuvent être soumis à une interprétation ambiguë.

- **Indicateurs de résultats et indicateurs globaux**

Si le premier rôle du suivi est de vérifier que les objectifs fixés ont été atteints, il doit aussi permettre de s'assurer que les décisions prises n'entraînent pas d'effets négatifs sur d'autres enjeux que ceux visés, par exemple l'emploi, le paysage, ou encore le patrimoine culturel. Le système de suivi présentera donc différents types d'indicateurs : des indicateurs de résultats ciblés, et des indicateurs d'effets et d'impacts, qui devront rester aussi ouverts que possible pour permettre d'intégrer les préoccupations de tous. Ces indicateurs globaux, contrairement à ce que l'on peut penser au départ sont difficiles à trouver. C'est l'accessibilité des données qui est souvent problématique pour ces indicateurs. En effet, en règle générale, plus un indicateur est à une échelle réduite, plus il sera facile à mettre en place.

Les indicateurs globaux permettent de voir si la CFT remplit bien ses grands objectifs, or on retrouve à peu près les mêmes tendances d'une charte à l'autre, ce qui permet de dire que certains indicateurs sont exportables.

- **Indicateurs d'état des lieux.**

Ils permettent de formuler un constat initial, et constituent un support de discussion. Ainsi, ils permettent de définir les grandes orientations de la CFT.

Ces indicateurs peuvent être mis à jour de façon régulière afin d'effectuer une surveillance de la situation globale de la forêt, et des impacts de la CFT.

### **3.4 Utilisation du suivi**

On ne se servira pas des mêmes indicateurs pour piloter la CFT et pour communiquer ses résultats.

#### **3.4.1 Pour le pilotage**

Le suivi sert à évaluer l'efficacité du pilotage sur une période de temps donnée, par rapport aux objectifs fixés par la CFT, et de vérifier que les changements induits par cette gestion sont acceptables.

Cet aspect du suivi est très important aux yeux des maîtres d'ouvrage et encore plus à ceux des animateurs qui y voient « un bon outil de travail, un miroir ».

Cependant pour assurer cette fonction, les indicateurs doivent être comparés à des *valeurs de référence* : une formulation concrète des conditions minimales jugées acceptables. Ces valeurs, pour contribuer à la formulation du jugement évaluatif doivent être établies par un consensus entre un ensemble d'acteurs. Si la valeur prise par l'indicateur diffère fortement de cette valeur de référence, il est indispensable de concevoir des règles de décision pour « rectifier le tir ».

#### **3.4.2 Pour l'information et la communication**

Les indicateurs sont aussi des outils importants de communication : ce sont des variables qui permettent de présenter sous forme condensée, synthétique, compréhensible, un grand nombre d'informations.

Ils rendent compte aux acteurs locaux, aux financeurs, à la population etc. de la politique mise en œuvre et des résultats obtenus. La diffusion et la communication doivent être, comme le suivi, continues.

Ils doivent être adaptés au groupe cible, c'est-à-dire aux destinataires du système d'information. Par exemple, les bénéficiaires locaux et les élus financeurs n'ont pas la même échelle de vision et peuvent donc ne pas être sensibles aux mêmes indicateurs.

Dans tous les cas, l'indicateur doit toujours être facile à comprendre et constituer une information attractive afin d'acquérir une certaine notoriété. Ce doit être un « compromis entre des résultats scientifiques et la demande d'information concise des utilisateurs ».

L'aspect communicatif du suivi n'est pas intuitif chez les personnes interrogées : « on arrive à communiquer sans », néanmoins, l'animatrice de la CFT de Haute Bigorre y voit un support reconnu et permettant d'enclencher la discussion.

### **3.5 Les pièges à éviter...**

- *Un mauvais choix des indicateurs* : non-fiables, non-accessibles (demandant trop de temps ou trop coûteux), non-pertinents...
- *Une collecte des données irrégulière* : par manque de financements, mauvaise organisation...
- *Pas d'analyse de données* : les informations sont recueillies mais ne sont pas traitées, par manque de temps, ou par manque de lisibilité. On dispose des données mais elles restent muettes, aucune discussion n'est engagée.
- *Pas d'utilisation de l'information* : les données sont analysées mais ne sont pas utilisées pour décider des réorientations.

Selon (Gosselin, 1999) « La réflexion ne doit pas se limiter au fait de trouver des indicateurs ».

C'est bien l'ensemble du système de régulation qu'il faut concevoir de façon cohérente – même si c'est par approximations successives.

L'évaluation périodique fait partie de ce système de régulation.

## 4 Vers l'évaluation...

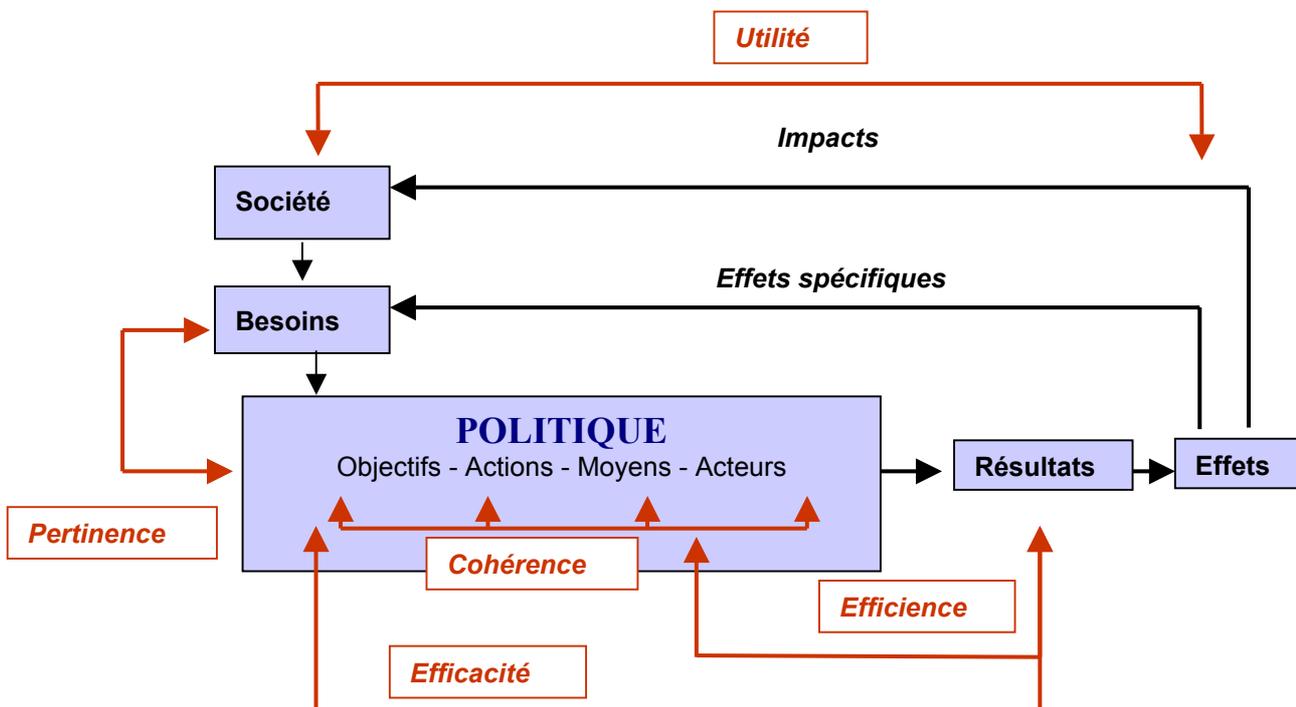
Il est important de distinguer l'évaluation du suivi : ce dernier désigne l'ensemble des dispositions prises pour mesurer l'état d'avancement de la réalisation d'un programme, tandis que l'évaluation s'interroge sur la logique de l'intervention, sur ses impacts et sur les facteurs conditionnant l'atteinte des objectifs.

Répondre aux objectifs de l'évaluation suppose que l'on soit capable de rassembler les données sur lesquelles s'appuiera sa réalisation et de suivre régulièrement ces informations. Autrement dit, il ne peut pas y avoir d'évaluation pertinente sans un outil de suivi et donc de pilotage de projet.

Lorsque l'on demande aux responsables de CFT combien de temps ils se donnent pour évaluer leur charte, la réponse est quasi-unanime : il faut attendre que plusieurs actions soient lancées avant de passer à l'évaluation.

Les CFT les plus avancées préconisent une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale. Les animatrices du Morvan et de Haute-Bigorre estiment qu'une évaluation rapide et superficielle permettraient de « préparer les conférences et les réunions : pour présenter un bilan de ce qui a été fait et les résultats obtenus ».

### document 7 : Schéma de l'évaluation des politiques publiques





## **4.1 L'évaluation des projets de la CFT :**

L'évaluation est une démarche consistant à construire un jugement de valeur sur une intervention publique à partir de plusieurs angles d'approche.

A la fin de chaque projet, on peut se poser les questions suivantes :

- *Cohérence* :

Le projet et les actions sont-ils en adéquation avec les objectifs/motifs inscrits au départ ?

- *Efficacité* :

Les actions prévues ont-elles été effectivement réalisées ?

L'objectif visé par le projet a-t-il été atteint ?

- *Efficiences* :

Les réalisations et les résultats obtenus sont-ils à la hauteur des moyens mobilisés pour le projet ?

Aurait-on pu atteindre les mêmes effets en utilisant moins de moyens ? Ou les mêmes moyens auraient-ils pu produire des avantages plus importants ?

- *Impacts* :

Quels ont été les impacts du projet ?

Cette évaluation des projets peut s'accompagner de commentaires et de préconisations pour les projets futurs.

## **4.2 L'évaluation globale de la CFT :**

Au delà, de l'évaluation des actions de la CFT, il est important d'évaluer les objectifs implicites qui ne sont pas formulés et ne correspondent pas directement aux engagements.

### **4.2.1 La mise en place de l'outil suivi permet une première évaluation de la CFT.**

- **L'évaluation de la cohérence de l'arbre d'objectif**

L'arbre d'objectif présente l'architecture de la CFT. Il permet, outre une classification, une analyse en termes de pertinence et de cohérence. Il s'agit de vérifier qu'il n'y a pas d'élément incohérent dans cette arborescence, et que la logique de construction est respectée.

Au moment, de la mise en place de cet outil, il est important de se pencher sur la nomenclature des objectifs : si celle-ci n'est pas claire, il est nécessaire de la reformuler, sans quoi, le suivi deviendrait délicat.

- **Une hiérarchisation des actions**

On peut opter pour un diagnostic initial qui balaye tous les aspects, sans priorité. Dans ce cas la réflexion sur la mise en place du suivi permet un tri : les actions qui ont avorté, les actions qui n'ont pas trouvé de financement, les actions qui ne déboucheront que beaucoup plus tard... dans ce sens, le suivi affiche, dans chaque charte, les priorités.

Ainsi, on ne met pas sur un pied d'égalité tous les projets : alors que certains ne présentent aucun indicateur, d'autres peuvent en mobiliser plusieurs.

#### **4.2.2 L'évaluation de la concertation**

La volonté d'impliquer un maximum d'acteurs locaux est un des axes forts des CFT. Il est important de « mettre tous les acteurs autour d'une table ». Cela permet une discussion et une réflexion au-delà de la distribution figée des rôles.

Un projet repose avant tout sur une démarche de concertation dans la durée : la concertation et la participation des acteurs locaux doit se prolonger bien au delà de la décision portant sur la matérialisation d'un programme d'action.

- **La concertation au cours du diagnostic**

« *Prévenir vaut mieux que guérir* » : il est nécessaire d'associer et de sensibiliser les acteurs le plus tôt possible. La participation des responsables et acteurs locaux à l'élaboration du projet est garante de ses chances d'aboutissement. « Une CFT réussie est une CFT qui permet aux gens de mieux travailler ensemble, de trouver une harmonie, cela passe par une bonne concertation » explique la directrice du pays Médoc.

De plus, une négligence à ce niveau se répercute forcément plus tard, notamment au niveau de l'implication.

On remarque que dans plusieurs chartes, il y a un passage très rapide du diagnostic au plan d'actions sans passer par la phase d'appropriation collective d'objectifs. C'est une solution de facilité qui est choisie : on s'unit sur des listes de demandes se rapprochant d'un cahier de doléances et on évite l'explication voire la négociation qui amènerait un rapprochement des positions.

- **La concertation au moment de la mise en place du suivi**

La concertation permet de formuler pour chaque facteur les questions auxquelles le suivi doit répondre.

Un bon indicateur est un indicateur expliqué, débattu et accepté par l'ensemble des parties.

On voit bien que la dimension sociologique de l'indicateur (pluralité des intérêts, obtention du consensus...) est aussi au moins importante que sa dimension technique (faisabilité, fiabilité, reproductibilité, etc.).

L'implication des acteurs locaux est donc indispensable pour le choix des indicateurs mais aussi pour leur interprétation.

### **... et de l'implication**

Elle résulte en partie de la concertation : l'appropriation de la démarche CFT par les acteurs locaux suppose que chaque étape de la démarche soit ponctuée par un temps fort de débat au sein des instances de concertation.

L'implication des collectivités locales est un des grands objectifs des CFT : elle permet d'intégrer la forêt dans leur politique de développement et d'insérer davantage la forêt dans l'environnement économique, social ou culturel du territoire.

Des pistes de réflexion ont été proposées au cours des entretiens pour arriver à évaluer l'implication des acteurs locaux (propriétaires forestiers privés, les institutions forestières et non forestières, les acteurs locaux non forestiers...) :

- Est-ce que le groupe de participants au dialogue inclut l'ensemble des catégories d'acteurs concernés par l'objet en discussion ?
- Est ce que les conditions sont favorables à un dialogue constructif ?
- Y a t'il eu des changements de comportement et des pratiques des acteurs locaux ?
- Est ce que l'implication est réelle : au delà de la signature d'engagement, le maître d'œuvre prend-il des mesures concrètes pour lancer l'action ?

#### **4.2.3 L'évaluation de l'animation**

L'animation sert de relais, de cadre de stimulation des projets locaux et de mise en œuvre des actions.

Les rôles de l'animateur sont multiples :

- il doit *mettre en œuvre les projets identifiés* lors de l'élaboration du schéma de développement
- il doit *rencontrer les acteurs locaux* et plus précisément les élus et les organismes (CRPF, ONF) pour connaître leur opinion sur la CFT. Et éventuellement encourager la formalisation de nouveaux projets en cohérence avec les grands axes de la CFT.
- il doit *fédérer et faciliter la concertation et la médiation* nécessaire pour que les orientations de la charte soient partagées par tous.

Pour accomplir ces tâches, l'animateur doit disposer d'une grande capacité d'écoute et de qualités de négociation.

Malgré le fait que l'animateur soit un acteur central pour le bon fonctionnement des CFT, son rôle est rarement perçu à sa juste valeur : on remarque trop souvent que le poste d'animateur est un poste à risque et qu'il fait souvent les frais d'une réduction de budget. Par exemple, l'année prochaine dans le Morvan, il faudra trouver des financements pour maintenir le poste d'animateur.

Le suivi pourrait légitimer le rôle de l'animateur, et le rendre important aux yeux des opérateurs et des financeurs.

L'évaluation de l'animation n'est pas facile, il s'agit d'évaluer le travail de l'animateur : la manière dont il conduit l'ensemble du processus, les réunions, sa capacité à faire émerger les besoins de chacun et à faciliter la recherche de solutions etc. Cette évaluation peut être réalisée en partie par le comité de pilotage mais le regard extérieur est essentiel à l'heure actuelle. Ainsi, les animateurs des chartes d'Annot et Vésubie travaillent avec l'animateur du réseau alpin sud qui les observe et les conseille.

On peut proposer quelques indicateurs pour évaluer le travail d'animation :

- temps passé à l'animation de la CFT/ projet
- nombre de conventions passées avec différents partenaires et acteurs
- nombre de réunions avec les partenaires de la CFT, fréquentation de ces réunions
- nombre de projets engagés par rapport au nombre prévu

Il faut rester prudent avec ces trois derniers indicateurs, ils ne sont pas directement lié au travail de l'animateur et dépendent de nombreux autres facteurs.

#### **4.2.4 L'évaluation de la mobilisation des financements.**

Il est important de qualifier la nature du financement pour percevoir l'implication au niveau local.

Les actions prévues dans la charte ont-elles trouvé un financement et auprès de qui ? Quelle est la part des collectivités dans les financements ?

Est ce que les démarches de la structure porteuse sont suffisantes pour accéder à un financement ?

On voit bien que si l'évaluation des actions de la CFT est assez facile, l'analyse des éléments ci-dessus, nécessite des outils plus qualitatifs comme :

- des entretiens auprès des partenaires institutionnels,
- des enquêtes auprès des porteurs de projets et opérateurs locaux,
- des sondages de satisfaction auprès de la population,
- des études de cas...

## **5 Présentation du système de suivi-évaluation du Massif des Bauges.**

Une étude est actuellement en cours pour mettre en place un outil de suivi dans le massif des Bauges. La méthodologie utilisée peut être exportée aux autres chartes, mais les indicateurs sont spécifiques au Bauges.

Il s'agit seulement d'un exemple, on a vu précédemment qu'il était important d'adapter l'outil de suivi aux besoins et au territoire considéré.

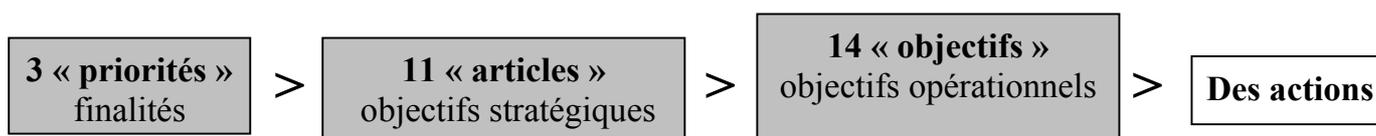
### **5.1 L'arbre d'objectifs**

L'arbre d'objectifs présente les différents niveaux d'objectifs de la charte.

Annexe 2 : Arbre d'objectifs de la CFT des Bauges

Cet outil permet une hiérarchisation et une clarification des objectifs de la charte. Il permet, outre une classification, de réaliser une analyse en terme de pertinence et de cohérence des objectifs qui ont été fixés.

#### **Document 8 : synthèse de l'arbre d'objectif**



Chaque niveau de l'arborescence permet d'identifier des indicateurs :

- *Descripteurs de réalisations* au niveau des actions, ils quantifieront les actions menées au cours de l'intervention (nombre de réalisations...),
- *Indicateurs de moyens* au niveau des actions toujours, ils expriment les moyens mis en œuvre pour réaliser l'action,
- *Indicateurs de résultats* au niveau des objectifs opérationnels,
- *Indicateurs d'effets* au niveau des objectifs stratégiques et des priorités.

### **5.2 Le tableau de bord**

#### **document 9 : exemple de tableau de bord**

Articles (Obj.stratégiques )	Objectifs <i>Pilote</i> <i>Partenaire</i>	Actions prévues	Descripteurs de réalisations	Dépenses engagées		Remarques/ Perspectives
				date	montant	

Dans le tableau de bord, on suit les actions réalisées au sein des projets pour atteindre les objectifs opérationnels qui ont été fixés (ex : réunions, actions de communications...) ainsi que les moyens mis en œuvre. On utilise pour cela des indicateurs appelés « *descripteurs de réalisations* », et on complète les réalisations directement dans le tableau de bord, par exemple tous les 6 mois.

Il s'agit avant tout d'un outil de pilotage interne. Ce suivi permet de garder dans un même tableau une trace écrite de toutes les actions réalisées, d'avoir à tout moment une vision d'ensemble de l'avancement de la CFT.

Ce suivi pourra être réalisé par l'animateur de la CFT, avec l'aide des pilotes des projets pour certaines actions. Il n'est pas « coûteux » mais nécessite malgré tout un certain temps de la part de l'animateur.

### 5.3 Suivi des résultats et des effets de la CFT

- Suivi des résultats des projets

C'est à dire de l'atteinte des *objectifs opérationnels* de la CFT.

On utilise des indicateurs de résultat (plus ou moins faciles à obtenir). Chaque indicateur sera détaillé puis complété régulièrement dans une fiche-indicateur individuelle.

- Suivi des résultats globaux et/ou des effets de la CFT

En s'appuyant sur les *objectifs stratégiques* et les *finalités* affichées par la CFT. On utilise également des indicateurs, mais ceux-ci sont généralement plus difficiles à obtenir.

#### Document 10 : Exemple de tableau de résultats

<b>Priorités</b>	<b>Articles</b> (objectifs stratégiques)	<i>Indicateurs globaux</i> Suivi de l'« effet charte »	<b>Objectifs</b> (objectifs opérationnels)	<i>Indicateurs de résultat</i>	<b>Remarques/questions</b>	<b>Contacts</b>

Cet outil permet de suivre l'*efficacité* de la CFT. Les indicateurs de résultat, associés chacun à un *résultat* ou à une *évolution attendue*, permettent d'observer si il y a effectivement des évolutions, si oui dans quelle direction. Plus encore, ils permettent d'ouvrir une discussion sur les raisons de l'évolution observée. En effet, ce ne sont pas tant les chiffres et les tableaux obtenus grâce aux indicateurs qui sont intéressants et parlants, mais bien plus les interprétations et analyses qui pourront en découler, et qui amèneront à des décisions de poursuite ou de réorientations des projets.

Ces indicateurs permettront aussi de communiquer avec les partenaires, ainsi qu'avec les financeurs (effectifs ou potentiels) des projets.

## **5.4 Fiches indicateurs**

Les fiches-indicateurs contiennent toutes les caractéristiques des indicateurs (définitions, échelle, unité, fréquence de mesure, source de données...) et on y complète les données au fur et à mesure, avec une représentation graphique ou cartographique si possible.

**ANNEXE 3 : exemple de fiche-indicateur**

## **5.5 Fiches projet**

Elles constituent le cœur du dispositif de suivi. On y trouve les objectifs stratégiques et opérationnels poursuivis par l'action, la description de son contenu, les délais de réalisation, les acteurs sollicités, les financements prévus et mobilisés, les secteurs géographiques concernés, les résultats attendus, les indicateurs... Et une partie comptable qui permet de suivre les dépenses et les recettes allouées aux projets, voire à terme, d'une comptabilité analytique intégrant les frais de fonctionnement.

**ANNEXE 4 : exemple de fiche-projet**

Si tous ces outils sont correctement et régulièrement renseignés, il devient possible d'utiliser le dispositif de suivi :

- pour les évaluations annuelles d'activité,
- pour les évaluations de fin de projets,
- pour les évaluations à mi-parcours,
- pour les évaluations finales,
- pour des bilans thématiques en réponse à une demande particulière d'un élu ou d'un financeur,
- pour le montage de dossiers en vue de l'obtention de financements.

Le principal enjeu pour le (ou les) personne(s) responsable(s) de la conception du système de suivi-évaluation de la CFT est de trouver un équilibre entre :

- la précision de l'information,
- la quantité d'information,
- le coût et le temps que l'on peut y consacrer.

## **6 Les limites des systèmes de suivi/évaluation :**

### **6.1 Un rôle de communication ?**

On peut se poser la question de savoir si les indicateurs ouvrent vraiment à la communication, en diversifiant les modes d'expression des acteurs, ou s'ils verrouillent la communication par des chiffres « scientifiquement » prouvés.

Conclusion : la langue est la meilleure et la pire des choses. Ce qui compte, c'est la volonté de participer de chacun, c'est de réussir à instaurer un climat de confiance.

### **6.2 L'évaluation de l'effet CFT**

L'imputation des effets par la politique que l'on évalue est impossible. Il est très difficile de cerner l'effet CFT. On peut dire « on pense que telle action a eu tel effet » mais il n'y a pas de preuve que ce soit cette action qui ait produit ce changement.

C'est le problème classique de l'évaluation.

### **6.3 Les indicateurs peuvent entraîner des erreurs d'interprétation**

Les indicateurs transforment un ensemble d'informations complexes en une quantité simple, sur laquelle il doit rester possible toutefois de prendre des décisions de gestion. En contrepartie, ils ont nécessairement un *caractère réductionniste* ou risquent de l'avoir. De plus l'indicateur ne correspond pas exactement au phénomène qu'il est censé décrire. La question-clé qui se pose est : dans quelle mesure notre information est-elle exacte ? Cet aspect est tout particulièrement important pour la fonction de communication des indicateurs. En effet, les décideurs et notamment les décideurs techniques sont habitués à disposer d'indicateurs économiques que l'on considère comme sûrs, alors que, dans le cas qui nous préoccupe, les informations sont caractérisées par une dose importante d'incertitude qui doit être prise en considération.

### **6.4 Des données manquantes**

Le suivi repose sur des indicateurs, mais dans certains domaines, l'information n'existe pas.

Par exemple, l'un des objectifs de la CFT est de garantir la satisfaction de demandes environnementales et sociales concernant la gestion de la forêt, or nous ne savons pas encore approcher par le calcul ce que peut être la valeur de services environnementaux et sociaux.



## **Conclusion**

Cette étude des systèmes de suivi et d'évaluation menée auprès des onze CFT signées permet de dégager certains éléments importants :

- **Le suivi n' est pas encore perçu comme étant une priorité pour les opérateurs de CFT.**

Cette étude paraît précoce : elle émane davantage de la demande ministérielle que de la demande des opérateurs de chartes. En effet, elle n'a pas été formulée par les acteurs locaux impliqués dans les CFT : pour eux, l'essentiel actuellement est de lancer les actions des chartes.

Néanmoins, toutes les personnes rencontrées sont conscientes que l'outil de suivi se révélera très utile et même indispensable dans quelques temps, une fois que des actions techniques seront mises en œuvre.

- **L'animateur occupe une place centrale dans ce dispositif.**

L'animateur est en charge, dans la majorité des cas, de la conception de l'outil de suivi. Une fois que cet outil est fonctionnel, il est responsable de la collecte (et souvent de l'analyse) des données. Cela implique que le territoire à couvrir soit réduit ou que l'animateur puisse déléguer une partie de son travail à des comités techniques spécialisés.

- **Il faudra utiliser l'outil de suivi et d'évaluation avec précaution.**

Il faut rester prudent avec les indicateurs et garder en tête que les informations produites par le système de suivi via les indicateurs ne sont que des supports de discussions (en interne comme en externe) et ne sont en aucun cas à considérer comme une vérité générale.

- **Une meilleure communication permettrait de réaliser un travail plus efficace.**

Les opérateurs ou animateurs de ces chartes dénoncent un manque de communication entre les CFT. Ce constat est valable pour le suivi et l'évaluation des chartes mais pas seulement. Un partage d'expérience permettrait à chacun de gagner du temps et d'être plus efficace dans son travail. La mise en place de l'Espace Internet proposé par le réseau national des CFT pourrait constituer un premier élément de réponse.

On peut conclure en disant que les systèmes de suivi sont très utiles pour surveiller les évolutions globales de la forêt, mesurer l'avancement des actions et évaluer les résultats des CFT. Mais ils peuvent aussi, et ce n'est pas un mince intérêt, constituer un bon outil de communication vis à vis de l'extérieur. Cependant, le fonctionnement des CFT repose avant tout sur un véritable engagement de l'ensemble des acteurs locaux. La mise en œuvre du dispositif de suivi pourrait constituer un moyen pour impliquer ces personnes dans la gestion de la forêt.



## **Bibliographie**

### **Documents cadres et textes de loi :**

- MAP-DERF. *Circulaire sur la mise en place de chartes forestières de territoire expérimentales*. Juillet 2001

### **Documents analytiques :**

- AFIGESE-CT. *Glossaire de l'évaluation*. Septembre 2001.
- BARTHOD. *Les critères et les indicateurs de gestion durable des forêts tempérées*. Juin 1998.
- BENEVILLE Pierre, MARECHAL Jean-Philippe. *Les premières chartes forestières de territoire*.
- BILLE Raphaël, MERMET Laurent. *Concertation, décision, et environnement*. Décembre 2001.
- BOUNI Christophe. *L'enjeu des indicateurs du développement durable. Mobiliser des besoins pour concrétiser des principes*. Juin 2004.
- BRILLAT-SAVARIN Marc. *L'aménagement des territoires forestiers en Isère : Exemple de 2 démarches de gestion intégrée*. 2001.
- CHAUVIN Christophe, COLINOT Alain. *Les indicateurs, outils d'apprentissage collectif Méthode et résultats du projet LIFE*.
- COLINOT Alain. *Des indicateurs fiables pour une gestion forestière durable*. Février 2003.
- Conseil Général du GREF. *Guide méthodologique du développement territorial*. Septembre 1999.
- Conseil Scientifique de l'Evaluation. *Petit guide de l'évaluation*. Juin 2002.
- FNCOFOR. *Communes forestières de France*. Mai 2003.
- FNPNR. *L'évaluation, un enjeu pour les territoires de projet*. Septembre 1999.
- FNPNR, Espace Naturel Régional Nord-Pas de Calais. *Suivi et évaluation des chartes des parcs naturels régionaux - guide technique*. Mai 2001.
- GOSSELIN Marion. *Gestion durable et indicateurs de suivi de gestion*. Novembre 1999
- NAGARAJAN Nigel, VANHEUKELEN Marc. *L'évaluation des programmes de dépenses de l'UE*. Juin 1997.

- OFME. *Qu'est ce qu'une charte forestière de territoire? Fondements et principes.* Novembre 2002.
- OFME. *Le réseau alpin des chartes forestières pilotes de territoires de montagne.*
- PATOSAARI P. *Des critères et indicateurs de gestion durable pour la Finlande.* Septembre 1996.
- RIETMULLER Thomas. *Les Chartes Forestières de Territoire : un premier bilan au niveau national.* Juin 2003.
- ROMAN-AMAT B., HERMELINE M, MICHON J.M. *Proposition d'indicateurs pour la gestion durable des forêts au niveau subnational dans le cas des forêts européennes.* Septembre 1998.
- WEBER Jean-Louis, LAVOUX Thierry. *Réflexions sur les critères de définition et de choix des indicateurs d'environnement.* Mai 1994.
- WEISS Stéphane. *Les chartes forestières de territoire. Vers un nouveau contrat social au sujet des espaces forestiers ?* Février 2003.
- WEISS Stéphane. *Réflexions méthodologiques au sujet de l'évaluation des CFT.* Janvier 2003.
- WEISS Stéphane. *Une démarche évaluative pour les programmes forestiers.* Juin 2002.

### **Documents sur les démarches locales de CFT :**

- Diagnostics
- Rapports des groupes de travail
- Chartes rédigées
- Fiches-actions des chartes
- Tableaux de bord

### **Sites Internet :**

- Site de l'Observatoire de la Forêt Méditerranéenne : [www.ofme.org](http://www.ofme.org)
- Sites de territoires étudiés :
  - Bauges : [www.parcdesbauges.com](http://www.parcdesbauges.com)
  - Morvan : [www.parcumorvan.org](http://www.parcumorvan.org)
  - Murat : [www.ville-de-murat.com](http://www.ville-de-murat.com)

## Liste des acteurs rencontrés

- **Personnes ayant un rôle au sein d'une des CFT signées**

<b>CFT</b>	<b>Nom</b>	<b>Poste</b>	<b>Tél</b>	<b>Mail</b>	<b>Adresse</b>
<b>Annot</b>	Sébastien DIETTE	Chargé de mission Forêt	04 92 83 32 14	<a href="mailto:paysdes3v.foret@wanadoo.fr">paysdes3v.foret@wanadoo.fr</a>	Pays Verdon, Vaïre, Var Antenne Forêt Rue Basse 04 240 ANNOT
<b>Iserre</b>	Patrick LAMBOUROUD	Secrétaire général CREABOIS	04 76 46 51 44	<a href="mailto:creabois@wanadoo.fr">creabois@wanadoo.fr</a>	13, rue Billerey 38 000 Grenoble
<b>Murat</b>	Françoise ALRIQ	Ancienne directrice de la CC	04 71 20 53 42	<a href="mailto:fralric@aol.com">fralric@aol.com</a>	1, avenue de la République 5 300 Murat
<b>Morvan</b>	Estelle GLATTARD	Animatrice CFT	03 86 78 79 00	<a href="mailto:Estelle.glatard@parcdumorvan.org">Estelle.glatard@parcdumorvan.org</a>	Maison du parc 58 230 St Brisson
<b>Médoc</b>	Martine NOVERRAZ	Directrice du Pays	05 56 73 27 45	<a href="mailto:pays.medoc@wanadoo.fr">pays.medoc@wanadoo.fr</a>	21, rue du Général de Gaulle 33 112 St Laurent du médoc
<b>Haute-Bigorre</b>	Magali MOLENAC	Animatrice CFT	05 62 95 24 40	<a href="mailto:magali.molenac@wanadoo.fr">magali.molenac@wanadoo.fr</a>	Mairie 65 200 Bagnière de bigorre
<b>Andelys</b>	Guy MENARD	Président de l'Association	02 32 51 43 92	<a href="mailto:menard.guy@free.fr">menard.guy@free.fr</a>	37 rue de Mousseaux 27 700 Bouafles
<b>Bauges</b>	Eric BOLARD	Animatrice CFT	04 79 54 97 53	<a href="mailto:e.bolard@pnr-massif-bauges.fr">e.bolard@pnr-massif-bauges.fr</a>	Maison du Parc 73 630 Le Châtelard
<b>Bauges</b>	Xavier GAYTE	Directeur adjoint du Parc	04 79 54 86 40	<a href="mailto:info@pnr-massif-bauges.fr">info@pnr-massif-bauges.fr</a>	Maison du Parc 73 630 Le Châtelard
<b>Combes</b>	René BRET	Vice-président de la CC	03 84 76 26 27	<a href="mailto:mailley-chalezot@wanadoo.fr">mailley-chalezot@wanadoo.fr</a>	Mairie 70 360 Scey sur Saône
<b>Val de Marne</b>	Sylvie TURCK	Animatrice CFT	01 43 99 82 35	<a href="mailto:Sylvie.Turck@cg94.fr">Sylvie.Turck@cg94.fr</a>	EUROPARC, Immeuble le Corbusier 94 000 Creteil
<b>Vésubie</b>	Michèle SORRENTINO	Animatrice CFT	04 97 18 60 00	<a href="mailto:cftvesubie@yahoo.fr">cftvesubie@yahoo.fr</a>	Mairie 06 450 Lantosque

- **Personnes ayant un rôle au sein d'une des CFT signées**

Nom	Poste	Tél	Mail	Adresse
<b>Rémi GROVEL</b>	OFME animateur du réseau Alpin sud	04 42 65 78 14	<a href="mailto:remi.grovel@ofme.org">remi.grovel@ofme.org</a>	
<b>Olivier CHAUMONTET</b>	URACOFRA	04 79 72 90 39	<a href="mailto:chaumontet@ofme.org">chaumontet@ofme.org</a>	350, quai Charles Ravet 73 000 Chambéry
<b>Benoît CHASTE</b>	AFOCEL	04 67 66 74 74	<a href="mailto:sud@afocel.fr">sud@afocel.fr</a>	Domaine de St Clément 34 980 St Clément de Rivière
<b>Christophe MARQUIS</b>	Chargé de mission FNCOFOR/IFFC	01 45 67 90 31	<a href="mailto:agalibert.fn.cofor@wanadoo.f">agalibert.fn.cofor@wanadoo.f</a>	13, rue du Général Bertrand 75 007 PARIS
<b>Yves POSS</b>	ENGREF	04 73 44 07 11	<a href="mailto:poss@engreff.fr">poss@engreff.fr</a>	
<b>Thomas RIETHMULLER</b>	DDA Savoie : Chef de la cellule Forêt/chasse/milieux naturel	04 79 69 93 41	<a href="mailto:thomas.riethmuller@agriculture.gouv.fr">thomas.riethmuller@agriculture.gouv.fr</a>	1, rue du château 73 000 Chambéry

## Annexes

- Annexe 1 : Tableau de synthèse des CFT lancées
- Annexe 2 : Arbre d'objectifs de la CFT des Bauges
- Annexe 3 : Exemple de fiche-indicateur
- Annexe 4 : Exemple de fiche-projet

### Questionnaires utilisés lors de l'étude :

- Annexe 5 : Guide d'entretien avec les personnes ressources
- Annexe 6 : Guide d'entretien avec les opérateurs de CFT
  
- Annexe 7 : Convention CEMAGREF-DGFAR

Annexe 1 : Tableau de synthèse sur les CFT lancées

CFT	Maître d'ouvrage	Adresse	Personne(s) à contacter et fonction	Objectifs*	Signature de la CFT	Etat d'avancement**
<b>Arc boisé du Val de Marne</b>	Conseil général du Val de Marne	EUROPARC, Immeuble le Corbusier 94 000 CRETEIL tél : 01 49 56 55 62 fax : 01 49 56 55 69	Isabelle CHAGNOT tél : 01 43 99 82 32 (LD)  Sylvie TURCK chargée d'étude dédiée à la CFT <a href="mailto:Sylvie.Turck@cg94.fr">Sylvie.Turck@cg94.fr</a> tél : 01 43 99 82 35	Organiser l'accueil du public-1 Protéger un patrimoine naturel (paysage, biodiversité, lisières)-1	30/06/2004	1
<b>Canton d'Annot</b>	Elaboration : Conseil Général des Alpes de Haute-Provence  Mise en œuvre : pays Var- Vaire - Verdon	CG 84 - Christian CARMARAN 13, rue du Docteur Romieu BP 216 04003 DIGNE LES BAINS Cedex tél : 04 92 30 05 24 mail : <a href="mailto:c.carmaran@cg04.fr">c.carmaran@cg04.fr</a>	Rémi GROVEL, OFMe animateur réseau alpin "sud"  Pays des 3 V tél : 04 92 83 59 22 ou 26 mail : <a href="mailto:pays.3V@wanadoo.fr">pays.3V@wanadoo.fr</a>	Assurer une gestion durable de la forêt (desserte, mobilisation des bois, travaux, foncier privé, DFCI)-1 Installer une filière bois-énergie locale-3 Asseoir l'activité du tourisme sur des bases solides (sentiers pédestres, signalétique, logements)-1 Concilier élevage et forêt (sylvo-pastoralisme, lutte contre l'embroussaillage)-2 Sauver la Châtaigneraie-2 Accompagner les projets locaux (poursuite de l'animation, aide juridique et administrative)-2	29/01/2004	1
<b>Communauté de Communes des Combes</b>	Communauté de communes des Combes	Mairie 70360 SCEY SUR SAONE tél : 03 84 92 72 12 mail : <a href="mailto:lescombes@wanadoo.fr">lescombes@wanadoo.fr</a>	René BRET, Vice-Président CC Maire de Mailley-Chazelot tél : 03 84 78 26 27 Jean-Paul LAMBLIN, Secrétaire général CC	Mettre en place l'accueil du public-1 Valoriser la ressource bois (desserte, morcellement foncier, amélioration)-1 Dynamiser la filière-bois (bois-énergie)-2 Maintenir la qualité paysagère/écologique-3	04/07/2003	1
<b>Communauté de communes du Pays de Murat (signée le 07/01/2002, parrainage Glavany)</b>	Communauté de communes du pays de Murat	1, avenue de la République 15300 MURAT tél : 04 71 20 22 62 mail : <a href="mailto:simurat@cybercantal.org">simurat@cybercantal.org</a>	Bernard DELCROS, Président de la CC (Vice-Président des CoFor 15) Tel mairie :04 71 20 07 60 Melle JEANNOT	Reconstituer le massif forestier en affirmant sa multifonctionnalité (accueil du public, paysage)-1 Valoriser le matériau bois au niveau local-2 Renforcer le lien agriculture-forêt (pluri-activité)-3	07/01/2002	1
<b>Haute-Bigorre</b>	Communauté de communes de la Haute-Bigorre	Mairie 2, place Vignaux 65200 BAGNERES DE BIGORRE tél : 05 62 95 08 05 fax : 05 62 91 13 10 mail : <a href="mailto:bagneresdebigorre.sg@wanadoo.fr">bagneresdebigorre.sg@wanadoo.fr</a>	Magali Molénac, chargée de mission CFT tél : 05 62 95 24 40 Jacques Brune, Vice Président Communauté communes Président des CoFor 65	Valorisation de la ressource forestière-1 Gestion multi-fonctionnelle du territoire (voirie, pastoralisme, gibier)-2 Satisfaction des demandes environnementales-3	22/12/2003	1

Le suivi et l'évaluation des chartes forestières de territoire

<b>Isère</b>	CREABOIS Isère	13, rue Billerey 38000 GRENOBLE tél : 04 76 46 51 44 mail : <a href="mailto:creabois@wanadoo.fr">creabois@wanadoo.fr</a>	Olivier CHAUMONTET, URACoFRA animateur réseau alpin "nord" Patrick LAMBOUROUD, Secrétaire général CREABOIS Isère	Dynamiser la filière forêt-bois-1  Promouvoir le matériau bois (communication + dynamisation)-1  Intégrer la fonction sociale de la forêt-2	08/12/2003	1
<b>Massif des Andelys</b>	Association pour la charte forestière du Massif des Andelys	Guy MENARD, Président 37 Rue de Mousseaux 27700 BOUAFLES Tél : 02.32.51.43.92 E-mail : <a href="mailto:menard.guy@free.fr">menard.guy@free.fr</a>	Guy MENARD, propriétaire initiateur de la CFT mail : <a href="mailto:menard.guy@free.fr">menard.guy@free.fr</a>	Protéger les captages d'eau en forêt-1  Améliorer la gestion forestière-2  Promouvoir la dimension sociale de la forêt-3	L'association pour la CFT ne souhaite par faire signer la charte. Le Préfet a néanmoins officialisé la charte en arrêtant son périmètre.	1
<b>Massif des Bauges (signée le 07/01/2002, parrainage Glavany)</b>	Syndicat mixte du PNR du massif des Bauges	73630 LE CHATELARD tél : 04 79 54 86 40	Olivier CHAUMONTET, URACoFRA animateur réseau alpin "nord" Eric Bolard, animateur CFT tél : 04 79 54 97 53 mail : <a href="mailto:e.bolard@pnr-massif-bauges.fr">e.bolard@pnr-massif-bauges.fr</a>	Maintenir et développer l'emploi "forêt-bois" du Massif-1  Engager une gestion globale du territoire et des paysages-3  Coordonner l'accueil du public sur le massif-2	07/01/2002	1
<b>Morvan</b>	Syndicat mixte du PNR du Morvan	Maison du Parc 58230 SAINT BRISSON tél : 03 86 78 79 00 Tél dir : 03 86 78 79 22 mail : <a href="mailto:olivier.thiebaut@parcdumorvan.org">olivier.thiebaut@parcdumorvan.org</a>	Olivier THIEBAUT (poste 22) Estelle GLATTARD, animatrice CFT Anne-Catherine LOISIER, Vice-Présidente du PNR en charge de la forêt (membre du bureau des CoFor 21)	Développer la filière forêt-bois (production, transformation)-1  Satisfaire les demandes environnementales et sociales-1	09/01/2004	1
<b>Pays du Médoc</b>	Syndicat mixte du pays du Médoc	21, rue du Général de Gaulle 33112 SAINT LAURENT DU MEDOC tél : 05 56 73 27 45 mail : <a href="mailto:pays.medoc@wanadoo.fr">pays.medoc@wanadoo.fr</a>	Philippe Galland, animateur CFT Martine Noverraz, Directrice du Pays tél : 05 56 73 27 45	Valoriser la forêt en tant que patrimoine environnemental et culturel (paysage, eau, DFCI, accueil, chasse)-1  Renforcer la position de la filiale sur les plans économique et social (nouveaux débouchés, bois- énergie, emploi, menus produits, tourisme)-1	11/09/2003	1
<b>Vallée de la Vésubie</b>	Association de communes pour un pays de Vésubie	Mairie 06450 LANTOSQUE tél : 04 93 03 00 02 mail : <a href="mailto:pays.vesubie@wanadoo.fr">pays.vesubie@wanadoo.fr</a> mail 2 : <a href="mailto:cftvesubie@yahoo.fr">cftvesubie@yahoo.fr</a>	Rémi GROVEL  Michèle SORRENTINO Chargée de mission tél : 04 97 18 60 00 (LD : 28 05)	Mobiliser du bois à court terme-1  Soutenir la dynamique de la filiale bois-2  Valoriser le bois de pays au niveau local-1  Proposer une gestion intégrée des milieux (environnement, pastoralisme, DFCI)-2  Equilibrer et créer des liens sur le territoire (tourisme)-1  Encadrer les activités de plein air-3  Entretien des sentiers-3	14/11/2003	1

Le suivi et l'évaluation des chartes forestières de territoire

<b>Agglomération Rouennaise</b>	Communauté d'agglomération rouennaise	Immeuble Norwich 14, bis avenue Pasteur 76 000 ROUEN CEDEX 1 tél : 02 35 52 68 34	Département aménagement et qualité de la vie Christelle SIMON mail : <a href="mailto:christelle.simon@agglo-rouennaise.fr">christelle.simon@agglo-rouennaise.fr</a> Guillaume FRESNEL <a href="mailto:guillaume.fresnel@agglo-rouennaise.fr">guillaume.fresnel@agglo-rouennaise.fr</a>	Organiser l'accueil du public (différents usages)-1 Protéger un patrimoine/cadre de vie-3 Soutenir la filière bois locale-3	Espérée en juin 2004 Mais actions déjà en cours	2
<b>Communauté de communes des Crêtes Préardennaises</b>	Communauté de communes des crêtes Préardennaises	Rue de la Prairie 08430 POIX TERRON tél : 03 24 35 22 22 mail : <a href="mailto:cretes@wanadoo.fr">cretes@wanadoo.fr</a>	Swann FAUVEAUD, chargée de mission <a href="mailto:swann.fauveau@yahoo.fr">swann.fauveau@yahoo.fr</a>	Relancer une culture bois (construction, image de marque, formation professionnelle)-1 Développer la filière bois locale (transformation, bois-énergie ...) 1	prévue en mai 2004 durée CFT callée sur le contrat d'agglo (2006)	2
<b>Communauté de communes des Deux Sarres</b>	Communauté de communes du pays des deux Sarres	Mairie rue Jordy 57560 ABRESCHVILLER tél : 03 87 03 70 32 mail : <a href="mailto:abreschviller@wanadoo.fr">abreschviller@wanadoo.fr</a>	Dorothee SINGER Chargée de mission CC Deux Sarres tél : 03 87 24 92 75 mail : <a href="mailto:communaute-2-sarres@wanadoo.fr">communaute-2-sarres@wanadoo.fr</a>  Robert WEBER Président CC (Président CoFor 57)	Economique (bois-énergie, restructuration foncière en forêt privée)-1 Environnemental (équilibre forêt/gibier, mise en valeur des cours d'eau)-2 Social (accueil du public, paysage)-1	av. été 2004	2
<b>Faïlle de la Limagne</b>	Mairie de Royat	Mairie 63130 ROYAT tél : 04 73 29 50 80 mail : <a href="mailto:mairie.royat@wanadoo.fr">mairie.royat@wanadoo.fr</a>	Louis VIAL, conseiller municipal de Royat (élu + ONF) tél l'ONF : 04 73 35 80 07 (mairie de Royat : M BARA)	Organiser l'accueil du public-1 Acquisition foncière d'espaces sensibles-2 Gestion globale des milieux naturels et forestiers (paysage, conservation et production)-1	-	2
<b>Forêt de Sénart</b>	Conseil Général de l'Essonne (+ 14 communes)	Hôtel du département Bd de France 91012 EVRY Cedex tél : 01 60 91 91 16 mail : <a href="mailto:cdelbecq@cq91.fr">cdelbecq@cq91.fr</a>	Mme DELBECQ Mme AUBADIAT, Directrice de l'env. tél : 01 60 91 96 95 M. NOURY, conseiller technique	Organiser l'accueil du public différents usages)-1 Protéger un patrimoine (biodiversité, paysage, équilibre forêt/gibier)-2	espérée en mai, après les élections (mais opposition de 3 communes pour raisons politiques)	2
<b>Luberon</b>	PNR du Luberon	60, place Jean Jaurès BP 122 84404 APT CEDEX tél : 04 90 74 04 25 mail : <a href="mailto:magnin.pnrluberon@wanadoo.fr">magnin.pnrluberon@wanadoo.fr</a>	Sophie BOURLON, CRPF / PNR mail : <a href="mailto:sophie.bourlon@free.fr">sophie.bourlon@free.fr</a>  Hervé MAGNIN, PNR, chargé de mission environnement mail : <a href="mailto:magnin.pnrluberon@wanadoo.fr">magnin.pnrluberon@wanadoo.fr</a>	Préserver le patrimoine (biodiversité, paysage, culture)-1	approbation comité syndical du PNR : 16 février 2004 Signature programmée le 29/6/4	2
<b>Pays de Bouriane</b>	Syndicat mixte du pays de Bouriane	8, bis rue d'Anglars BP 53 46300 GOURDON tél : 05 65 41 70 30 mail : <a href="mailto:pays-bourian@wanadoo.fr">pays-bourian@wanadoo.fr</a>	Nouveau Directeur attendu en avril (Ancien Directeur : Pierre Caparroy)	Créer une dynamique en forêt privée-1 Développer la filière bois-1 Valoriser le Châtaignier-2 Favoriser la biodiversité (ouverture des paysages, équilibre agriculture/forêt)-3	en instance : avril 2004	2

Le suivi et l'évaluation des chartes forestières de territoire

<b>Carnac (et des communes environnantes)</b>	Commune de Carnac (et les communes environnantes)	56340 CARNAC tél : 02 97 52 06 86	Anne-Marie VEYRIER du MURAUD DG des services	Organiser l'accueil du public-1 Dynamiser la gestion sylvicole (débroussaillage, desserte)-1 Valoriser le patrimoine naturel et culturel-2	espérée à la fin de l'année	3
<b>Champsaur - Valgaudemar</b>	Association des communes forestières des Hautes Alpes	Résidence Marylis Place du Village 05200 BARATIER tél : 04 92 43 39 91 mail : <a href="mailto:cofor05@wanadoo.fr">cofor05@wanadoo.fr</a>	Rémi GROVEL, OFMe animateur réseau alpin "sud" Marie-Claire BOUCHET, Présidente de l'association des CoFor 05	Engager une gestion globale du territoire et des paysages (bocage notamment)-1 Organiser l'accueil du public-3 Renforcer l'agro-foresterie-3 Valoriser la ressource forestière et le matériau bois-2	?	3
<b>Grands Causses</b>	Syndicat mixte du PNR des Grands Causses	71, boulevard de l'Ayrolle BP 126 12100 MILLAU CEDEX tél : 05 65 61 35 50 mail : <a href="mailto:parc.grands.causses@wanadoo.fr">parc.grands.causses@wanadoo.fr</a>	Laure JACOB Chargée de mission scientifique	Améliorer la biodiversité (diversification, sylvo-pastoralisme)-1 Dynamiser la filière forêt-bois (gestion forestière du privé, dégâts de gibier, matériau bois)-1 Objectif socio-culturel (cadre de vie, accueil du public)-3	avant fin 2004	3
<b>Margeride-Truyères</b>	Communauté de communes de Margeride-Truyères	Mairie 15320 CLAVIERES tél : 04 71 23 43 76	Stephan ELZIERE, ONF 15 tél : 04 71 78 31 32 mail : <a href="mailto:stephan.elzriere@onf.fr">stephan.elzriere@onf.fr</a> Jean-Baptiste RONGIER CoFor 15 tél : 04 71 20 23 96	Valoriser la ressource forestière du Massif (mobilisation, transformation)-1 Dynamiser la filière bois locale-1 Organiser l'accueil du public-3 Valoriser les produits de cueillette-2	-	3
<b>Massif de Randan</b>	Communauté de communes des Coteaux de Randan	Mairie 63310 MONS tél : 04 70 56 12 02 mail : <a href="mailto:c.c.des-coteaux-de-randan@wanadoo.fr">c.c.des-coteaux-de-randan@wanadoo.fr</a>	Mme COULANJON <a href="mailto:coteauxderandan@wanadoo.fr">coteauxderandan@wanadoo.fr</a>	Concilier accueil du public et respect de la propriété privée-1	espérée à l'automne...	3
<b>Massif du Taennchel</b>	PNR du Ballon des Vosges et ONF	Maison du Parc 1, cour de l'abbaye 68140 MUNSTER tél : 03 89 77 90 20 mail : <a href="mailto:c.michel@parc-ballons-vosges.fr">c.michel@parc-ballons-vosges.fr</a>	Claude MICHEL, chargé de mission environnement du PNR	Organiser l'accueil du public-1 Préserver la qualité paysagère-2 Préserver les ressources en eau-1 Définir un équilibre forêt-gibier- 1 Protéger les espèces rares (Tétras, Lynx, ...)-1	-	3
<b>Pays Pyrénées Méditerranée (anciennement Massif des Albères et des Aspres)</b>	Conseil de Développement du Pays Pyrénées Méditerranée	7, bd Georges Clémenceau BP 121 66 401 CERET CEDEX tél : 04 68 87 43 24 mail : <a href="mailto:pays.pyrenees.mediterranee@wanadoo.fr">pays.pyrenees.mediterranee@wanadoo.fr</a> site : <a href="http://www.payspyreneesmediterranee.org">www.payspyreneesmediterranee.org</a>	Sylvia PENNA, chargée de mission syndicat de pays	Poursuivre la politique DFCI de manière intégrée-1 Dynamiser la production de liège-1 Conforter l'attrait touristique (accueil du public, paysage)-2	-	3

Le suivi et l'évaluation des chartes forestières de territoire

<b>Périgord-Limousin</b>	Syndicat mixte du PNR du Périgord-Limousin	Mairie 24300 ABJAT SUR BANDIAT tél : 05 53 60 34 65 mail : <a href="mailto:perilim.perigord@wanadoo.fr">perilim.perigord@wanadoo.fr</a>	André LECHIGUERO, chargé de mission PNR Périgord-Limousin <a href="mailto:a.lechiguero@pnrpl.com">a.lechiguero@pnrpl.com</a>	Renforcer la compétitivité de la ressource (dt papeterie)-1 Dynamiser la filière bois locale (dt artisanat Châtaignier)-1 Assurer une multifonctionnalité durable de la forêt-2	Consultation de l'ensemble des partenaires en cours Puis validation par bureau du parc Mais bloqué par élections. Septembre ?	3
<b>Aire urbaine de Belfort-Ericourt-Montbéliard</b>	Union régionale des communes forestières de Franche-Comté	20, rue François Villon 25 041 BESANCON CEDEX tél : 03 81 51 89 21	Emilie PARRET, technicienne UR CoFor FC Catherine BOHEME, Vice-Présidente UR CoFor FC	Organiser l'accueil du public-1 Faire reconnaître et valoriser la fonction patrimoniale de la forêt-1	-	4
<b>Camargue</b>	Syndicat mixte du PNR de Camargue	PNR de Camargue 13460 LES SAINTES MARIES DE LA MER tél : 04 90 97 10 40 mail : <a href="mailto:scientifique@parc-camargue.fr">scientifique@parc-camargue.fr</a>	Régis VIANET Responsable service développement durable du territoire	Protéger l'environnement (biodiversité, stabilisation du sol, paysage)-1 Intégrer les boisements dans le contexte économique (accueil du public, rôle d'abri pour l'élevage extensif)-2 Améliorer le cadre de vie-1	-	4
<b>Comminges</b>	Comité de Bassin d'Emploi (CBE) du Comminges	18, place Jean Jaurès 31 800 SAINT GAUDENS tél : 05 62 00 12 10 mail : <a href="mailto:cbecomminges@wanadoo.fr">cbecomminges@wanadoo.fr</a>	M. NEMAN, Directeur du CBE <a href="mailto:cbeipn@wanadoo.fr">cbeipn@wanadoo.fr</a> Jean de GALARD, Maire de Saint André 05 61 98 92 21	Optimiser la mobilisation des bois-1	-	4
<b>Communauté de communes du Pays de Commercy</b>	Communauté de communes du pays de Commercy	27 rue des Capucins 55200 COMMERCY tél : 03 29 91 21 88 fax : 03 29 91 18 85 mail : <a href="mailto:codecom.commercy@free.fr">codecom.commercy@free.fr</a>	Emmanuelle PETIT, Chargée de mission LD : 03 29 90 75 46 Jacques DODO, Président (bureau CoFor 55)	Reconstituer les massifs dévastés-1 Développer la filière forêt-bois- 1 Accueillir le public-2 Gérer durablement les espaces naturels-3	-	4
<b>Couserans</b>	Association de développement du Couserans Pays Couserans	Paletès 09200 SAINT GIRONS tél : 05 61 66 98 90 mail : <a href="mailto:a.d.c@wanadoo.fr">a.d.c@wanadoo.fr</a>	Sylvie MOSKAL M. REY <a href="mailto:contact@pays-couserans.fr">contact@pays-couserans.fr</a>	Valoriser les forêts de montagne-1	-	4
<b>Ile Crémieu</b>	CREABOIS Isère	13, rue Billerey38000 GRENOBLE tél : 04 76 46 51 44 mail : <a href="mailto:creabois@wanadoo.fr">creabois@wanadoo.fr</a>		Organiser l'accueil du public-1	-	4

Le suivi et l'évaluation des chartes forestières de territoire

<b>Massif de Champrond</b>	DDAF Eure-et-Loire	Cité administrative 15, place de la République 28019 CHARTRES Cedex tél : 02 37 20 50 02	Gilles VAN PETEGHEM, chef du service forêt DDAF 28 tél : 02 37 20 50 48 <a href="mailto:gilles.van-peteghem@agriculture.gouv.fr">gilles.van-peteghem@agriculture.gouv.fr</a> Didier BEAUJARD, technicien forestier <a href="mailto:didier.beaujard@agriculture.gouv.fr">didier.beaujard@agriculture.gouv.fr</a> (Directeur DDAF : Bertrand GAILLOT)	Restaurer l'équilibre agro-sylvo-cynégétique-1 Mobiliser la ressource forestière-1	Le cahier des charges exige la remise du document final avant la fin de l'année 2004	4
<b>Massif de Concors et Sainte Victoire</b>	Syndicat Mixte des massifs Concors-Sainte Victoire	Immeuble le Derby 570, avenue du club hippique 13090 AIX-EN-PROVENCE tél : 04 42 64 60 90 mail : <a href="mailto:contact@grandsitesaintevictoire.com">contact@grandsitesaintevictoire.com</a>	Cyrille Naudy, Directeur adjoint du Grand site Sainte Victoire <a href="mailto:cyrille.naudy@grandsitesaintevictoire.com">cyrille.naudy@grandsitesaintevictoire.com</a>	Mise en œuvre concertée du PIDAF (DFCI)-1 Gestion de l'accueil du public-1 Prise en compte de l'enjeu paysager-3 Intégration des enjeux environnementaux (dt chasse et Natura 2000)-2	-	4
<b>Massif de Haye</b>	ONF	Parc de Haye 54840 VELAIN-EN-HAYE tél : 03 83 23 44 00 mail : <a href="mailto:pierre.beneville@onf.fr">pierre.beneville@onf.fr</a>	Pierre BENEVILLE Chef d'agence ONF 54 tél : 03 83 17 74 41	Développer l'accueil du public de manière coordonnée-1 Reconstituer la forêt de manière durable-1	-	4
<b>Massif des Maures</b>	Association des communes forestières du Var	Hôtel de ville 83680 LA GARDE-FREINET tél : 04 94 55 70 41 mail : <a href="mailto:cofor83@ofme.org">cofor83@ofme.org</a>	Rémi GROVEL, OFMe  Grégory CORNILLAC, technicien CoFor 83 tél : 04 94 55 70 41	Coordonner la DFCI à l'échelle du massif-1 Mettre en place une offre touristique hors littoral-2 Mobilisation des ressources forestières (bois, liège, châtaignes)-2 Valoriser les déchets (végétaux et boues d'épuration)-3	-	4
<b>Montagne Bourbonnaise</b>	Communauté de communes de la Montagne Bourbonnaise	avenue Joseph Monat 03 250 LE MAYET DE MONTAGNE tél : 04 70 59 36 67			-	4
<b>Pays de Gentiane</b>	Communauté de communes du pays de Gentiane	place de la Gare 15 400 RIOM ES MONTAGNE tél : 04 71 78 22 50 fax : 04 71 78 10 22			-	4
<b>Pays de la Côte et du Redon</b>					-	4
<b>Pays Libournais</b>	Syndicat mixte du pays Libournais	73, route de Paris 33 910 SAINT DENIS DE PILE tél : 05 57 55 00 70 fax : 05 57 55 00 79			-	4

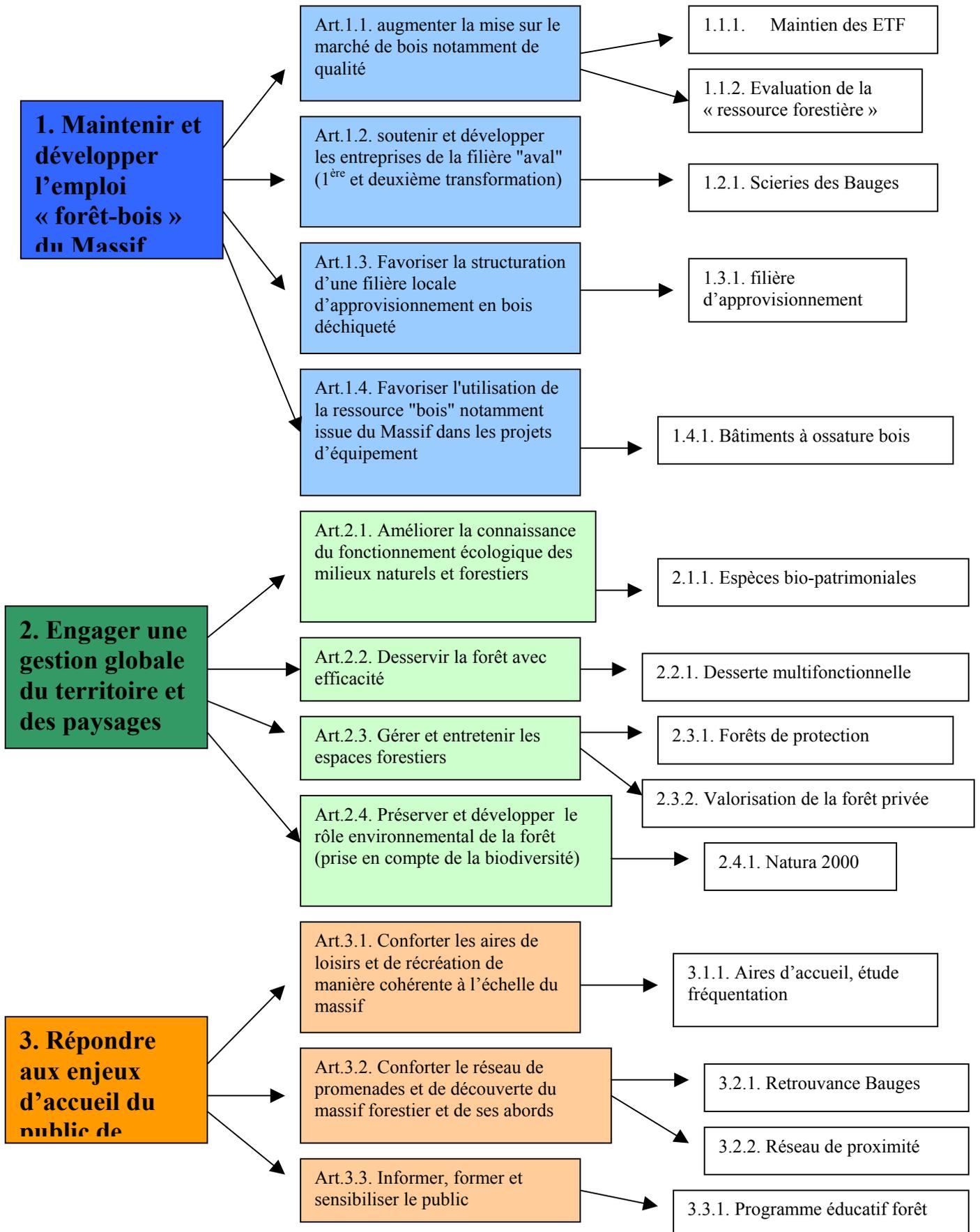
Le suivi et l'évaluation des chartes forestières de territoire

<b>SIVOM Artuby-Verdon</b>	SIVOM Artuby Verdon	Rue de Chamay 83840 COMPS SUR ARTUBY tél : 04 94 76 92 91 mail : <a href="mailto:SIVOM-ARTUBY-VERDON@wanadoo.fr">SIVOM-ARTUBY-VERDON@wanadoo.fr</a>	Rémi GROVEL, OFMe animateur réseau alpin PACA	Valorisation locale de la ressource en pin sylvestre-1 Gestion multifonctionnelle de la forêt-1	-	4
<b>Uchaux et Piemont Ouest Monts de Vaucluse</b>	Syndicat Mixte de Défense et de Valorisation Forestière du Vaucluse	3511, route des Vignères BP 85 84250 LE THOR tél : 04 90 78 90 91 mail : <a href="mailto:SMDVF.84@libertysurf.fr">SMDVF.84@libertysurf.fr</a>		Mieux défendre la forêt contre l'incendie-1 Valoriser les territoires abandonnés-2 Accueillir les loisirs en forêt-2 Préserver le paysage-3	-	4
<b>Volvic Sources et Volcans</b>	Communauté de communes Volvic Sources et Volcans	1, place de la résistance 63 530 VOLVIC tél / fax :04 73 33 88 48 mail : <a href="mailto:vsv-interco@wanadoo.fr">vsv-interco@wanadoo.fr</a>			-	4

\* 1 : prioritaire, 2 : secondaire, 3 : marginal

\*\* 1 : signée ; 2 : en instance (avant été 2004) ; 3 : avant la fin de l'année 2004 ; 4 : après 2004

Annexe 2 : Arbre d'objectif de la CFT des Bauges



### Annexe 3 : Exemple de fiche indicateur

**Indicateur :**

Projet associé :

**Référence aux objectifs de la CFT :**

Priorité

Article

Objectif

**Référence à Helsinki :**

Critère :

Sous-critère :

Unité de mesure :

Échelle(s) :

Fréquence de remesure :

Source des données :

Disponibilité :

Accessibilité et coût:

Évolution attendue et/ou valeur-cible à atteindre :

Importance stratégique de l'indicateur et principaux usagers intéressés :

Remarques / Observations :

**Données principales :**

			Variation %
2003			
2004			
2005			
2006			
2007			
2008			
2009			
2010			
2011			
TOT			

**Représentation graphique de la série de données :**

## Annexe 4 : Exemple de fiche projet

# Charte Forestière de Territoire du Massif des Bauges

**Pilotage des opérations :** SMPNR  
**Contact :** Eric Bolard

### **Intitulé du projet : 1.1.1. Maintien des ETF (Charte de Bonnes Pratiques)**

**Référence aux objectifs de la CFT :**

Priorité 1 : maintenir et développer l'emploi "forêt-bois" dans le Massif

Article 1.1. Augmenter la mise sur le marché de bois notamment de qualité

Objectif 1.1.1. Maintenir et développer les entreprises de travaux forestiers (bûcherons, débardeurs et ouvriers forestiers)

### **Description du projet**

**Constat/enjeux :**

Les entreprises de travaux forestiers locaux (une dizaine) emploient 30 salariés et ont un poids économique non négligeable dans la périphérie du massif. Elles mettent à disposition des entreprises de première transformation le bois mis en vente par les propriétaires en réalisant les opérations d'abattage, de débardage et de transport jusqu'à l'usine.

**Objectifs recherchés :**

Dynamiser et renforcer les entreprises de travaux forestiers en place sur le Massif tout en les accompagnant dans des démarches « qualité ».

Revalorisation du métier par rapport à la population.

**Contenu des actions proposées :**

Mise en place d'une Charte de bonne pratique en prenant appui sur l'expérience Haut-Savoyarde et régionale. Incitation des propriétaires forestiers à faire appel aux compétences et savoirs-faire locaux et à rechercher la qualité de l'exploitation.

**Spatialisation de l'action**

Zone d'application :

Ensemble du massif des Bauges

Rayonnement :

PNRMB

**Echéancier prévisionnel :**

Année 2003

**Maître d'ouvrage des actions :**

SMPNR / IFB 73 (à confirmer)

**Maître d'œuvre des actions :**

**Partenaires techniques :**

IFB 73 et FIB 74

**Coûts estimatifs :**

150 KF

**Plan de financement prévisionnel:**

Conseils Généraux : 50 %

Conseil Régional : 25 %

Autofinancement : 25%

### **Suivi du projet**

**Descripteurs de réalisations (niveau des actions) :**

- charte mise en place oui/non

**Indicateurs de résultat (niveau du projet) :**

- Nombre d'entreprises installées sur le Massif

- Nombre d'entreprises installées sur le massif ayant signé la Charte de Bonne Pratique

**Effets " induits", impacts supposés du projet :**

- Amélioration de la mobilisation de la ressource forestière

- Création d'emploi et dynamisation de l'économie locale

**Suivi comptable**

**RECETTES**

<u>actions concernées</u>	<u>financeur</u>	<u>demande</u>		<u>acomptes</u>	
		montant	date	montant	date
	<b>TOTAL</b>				

**DÉPENSES**

<b>Budget total :</b>	<u>dépenses</u>		
<u>opérations financières</u>	engagées	mandatées	liquidées
<b>TOTAL</b>			
% du budget			

## Annexe 5 : Guide d'entretien avec les personnes ressources

### Présentation

- **Présentation** de la personne interviewée.  
Action au niveau du **suivi des CFT**.
- **Rôle de l'organisme** par rapport aux CFT et au suivi des CFT ?

### Le suivi

1. **Pourquoi le suivi d'une CFT? Qu'apporterait de plus un outil de suivi ?**  
**Qui finance** cette mise en place ? (Une animation est nécessaire pour suivre les actions)
2. **Qui devrait suivre une CFT ? Quelle instance ?**
3. **Un outil de suivi proportionnel aux enjeux ressentis, il doit être ciblé.**  
Mais sur **quels critères** se baser **pour définir les domaines dans lesquels le suivi doit être plus important ?** ( suivi qui dépend des budgets dégagés pour l'action, motivation des propriétaires, communication...)
4. En fonction du **type de charte (rurale, urbaine, territoriale, forestière...)** quel est l'outil de suivi adapté ?
5. **À quel moment** faut-il le mettre en place (au moment du diagnostic : pour augmenter l'implication des acteurs ou après pour laisser plus de liberté ?)
6. **Ce qui freine la mise en place du suivi ?**

### Les indicateurs

7. À quel niveau de l'**arbre d'objectif** ?
8. **Quels types d'indicateurs ?**
  - a. directs, agrégés
  - b. pointus, simplifiés
9. Utilisation des **indicateurs d'Helsinki** ?
10. Il faut des **indicateurs de résultats**, mais à propos des **indicateurs d'impact, d'efficience, de cohérence** ?

**Le suivi doit amener à l'évaluation...**

### Autres démarches

11. **Plusieurs organismes se chargent cette année du suivi des chartes forestières** (association des communes forestière, région...)  
**Où en sont-ils ?**

## Annexe 6 : Guide d'entretien avec les opérateurs de CFT

### Présentation :

Fonction de la personne dans la CFT, lien avec le suivi-évaluation de la CFT.

### La CFT :

- État d'avancement de la CFT (nombre d'actions lancées, division du travail).
- Y a-t-il eu des changements de mains : changements d'opérateurs de charte ?

### État actuel du suivi :

- Quels sont vos outils actuels de suivi et d'évaluation ?
  - Sur quels éléments se porte ce suivi ?
  - Quels type(s) d'indicateur(s) utilisez-vous ?
  - Quelle instance en est responsable ?

**Quels sont les obstacles à la mise en place d'un outil de suivi-évaluation ?**

### Vers un outil de suivi mieux défini...

- Ressentez-vous aujourd'hui le besoin de mettre en place un outil de suivi-évaluation clairement défini ?
- Pour vous, le suivi et l'évaluation d'une CFT, c'est quoi ?
- À quel stade de la CFT doit-on y penser ? (au moment diagnostic ou plus tard ?)
- Combien de temps vous donnez-vous pour le mettre en place ?
- À qui confier la conception et la mise en place de cet outil ?
- Une fois que l'outil sera pensé, qui s'occupera du suivi ?
- Comment financer le suivi (une animation est nécessaire pour « suivre ») ?

### Les indicateurs

Quels type(s) d'indicateur(s) utilisez (ou utiliserez) vous ?

- indicateurs d'état d'avancement
- indicateurs de résultat (pour chaque action ?)
- indicateurs de moyens
- indicateurs globaux

Au delà des indicateurs de suivi « simples », quelles autres informations vous semble-il nécessaire de recueillir ?

Qu'est ce qui indique qu'une **CFT est réussie** ?

### But

Est-ce-que pour vous, un outil de suivi permet d'abord de **piloter**, de **communiquer**, ou est simplement nécessaire à **l'évaluation** ?

### L'évaluation

À quel moment pensez-vous procéder à une (des) évaluation(s) ?

Disposez-vous d'un outil d'évaluation ?

**Quel type d'outil vous aiderait pour la mise en place de votre outil de suivi ?**

## Annexe 7 : Convention CEMAGREF-DGFAR – Programme technique

### **I – CONTEXTE ET JUSTIFICATION**

Cette convention correspond au volet 2003-2004 de l'action « Chartes Forestières de Territoire » du protocole d'appui technique Cemagref-DERF.

Elle fait suite à la première tranche, qui a établi un retour d'expérience sur les 39 chartes mises à l'étude en 2001 et 2002. Ce premier bilan a fait apparaître la diversité des situations rencontrées, sans qu'on puisse déjà établir un réel jugement de valeur sur une CFT donnée : cela relativise les concepts initialement évoqué de « configuration favorable », ou « de référentiel de suivi-évaluation des chartes », sans doute trop normatifs. Une vision pragmatique amène plutôt, au moins dans une phase exploratoire, à considérer toute étude de charte comme potentiellement intéressante, dans la mesure où elle amène les forestiers à dialoguer avec les autres acteurs de l'aménagement du territoire. La charte est ainsi vue comme un outil pédagogique, un processus d'apprentissage.

L'important est alors, pour les acteurs comme pour les financeurs, de se donner les moyens d'évaluer régulièrement les résultats obtenus, sous le double angle forestier et territorial, dans une perspective de développement durable. Cette approche fait l'objet de cette seconde tranche, que l'on se propose de démarrer dès le second semestre 2003, parallèlement à la finalisation de la première tranche, dont les principaux résultats ont été fournis et valorisés lors des rencontres nationales des CFT en Avignon, les 3-4 juin 2003.

### **II – OBJECTIFS ET DESCRIPTION GLOBALE DU PROGRAMME**

L'étude a pour objet d'aider les acteurs et le ministère à se construire leurs propres outils de suivi pour la bonne mise en place d'une (politique de ) CFT.

- Au niveau local : éléments méthodologiques pour la mise en place d'un système de suivi, à partir des caractéristiques propres du territoire. Mise en place effective d'un système de suivi sur des CFT pilotes.
- Au niveau national : poursuite du retour d'expérience sur les CFT en cours, étude d'indicateurs de succès ou de blocage. Étude notamment du rôle de facilitateur des DDAF/DRAF.

#### **Méthodes et outils**

A) Le projet s'appuiera essentiellement sur une implication directe dans 4 CFT pilotes, représentatives de chacun des types, pour lesquelles il fournira son appui méthodologique pour la mise en place d'un dispositif de suivi durable, tant d'un point de vue technique (critères et indicateurs) qu'institutionnel (choix concerté des indicateurs, procédures et structure de suivi).

Le travail sera réalisé avec l'aide de deux stagiaires de la FIF, étudiant chacun deux chartes à partir de Grenoble et de Nogent sur Vernisson. Il comportera les phases suivantes :

- 1) Relecture du diagnostic avec les principaux acteurs, pour en dégager un arbre des objectifs détaillé jusqu'à un ensemble d'objectifs mesurables. Découpage en secteurs homogènes par rapport aux principaux enjeux.
- 2) Confirmation, avec les acteurs, d'actions prioritaires à engager et de secteurs prioritaires d'intervention.
- 3) Définition d'indicateurs et de valeurs seuils pour ces objectifs, en concertation avec les acteurs locaux, à l'échelle des secteurs prioritaires d'intervention. L'accent sera porté a) sur les indicateurs

spécialisés dans les secteurs prioritaires (éléments cartographiques) b) sur des indicateurs plus globaux concernant des actions à l'échelle de la charte.

- 4) Assemblage : articulation des deux échelles, charte et actions locales, pour un système global de suivi.

B) Par ailleurs, seront réalisées dans d'autres chartes des interventions d'appui technique auprès des opérateurs de chartes, à la demande. Ces interventions permettront d'élargir le panel de chartes étudiées pour le retour d'expérience

C) Les recommandations au niveau national seront réalisées à partir de la synthèse des études de cas et des appuis ponctuels.

### **III – COLLABORATIONS PRÉVUES**

ENGREF Clermont-Ferrand

Opérateurs Cemagref :

- C. Chauvin, Grenoble
- J. N. Piroche, Nogent/Vernisson

### **IV - LIEN AVEC DES ÉTUDES ANTÉRIEURES**

Etude indépendante de la tranche 1, dont elle utilise simplement les résultats généraux déjà acquis.

### **V - RÉSULTATS ATTENDUS**

Notice méthodologique pour le choix concerté d'indicateurs de suivi des CFT, et leur mise en œuvre par l'intermédiaire d'un tableau de bord.

### **VI - VALORISATIONS ENVISAGÉES**

- Mise en place de formations ENGREF ciblées pour opérateurs CFT (notamment : DDAF) pour fin 2004
- Programme ultérieur d'appui technique sur les CFT: appuis ponctuels, poursuite du monitoring sur les nouveaux projets, et sur l'application effective des chartes déjà réalisées (résultats effectifs, examen des systèmes de suivi). Nouvelles études de cas Cemagref/élève ENGREF, axées notamment sur les méthodes participatives (outils d'aide à la concertation) et les outils méthodologiques de cartographie des fonctions.

