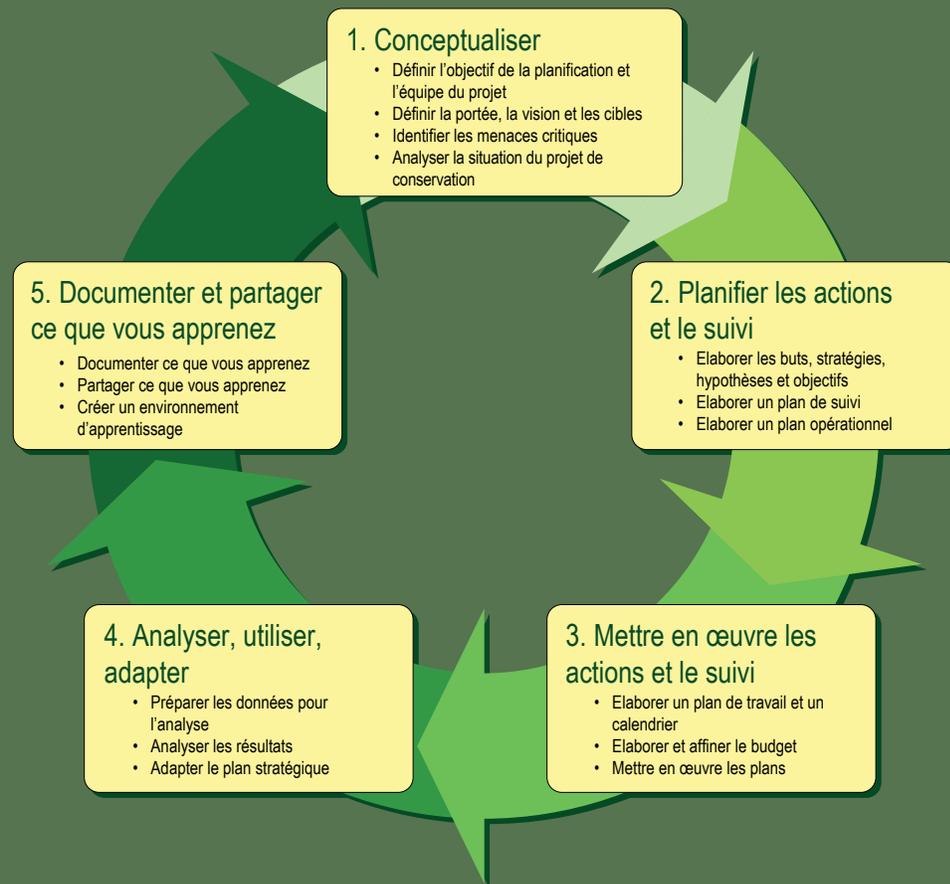


## Open Standards - Normes ouvertes pour la pratique de la conservation

Version 3.0 / Avril 2013



Le Conservation Measures Partnership (CMP) est un consortium d'organisations de conservation dont la mission est de faire progresser la pratique de la conservation en élaborant, en testant et en promouvant des principes et des outils pour évaluer de façon crédible et améliorer l'efficacité des actions de conservation.





Les *Normes ouvertes pour la pratique de la conservation* du [Conservation Measures Partnership](#) sont sous licence [Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License](#).

Les *Normes ouvertes pour la pratique de la conservation*, version 3.0, sont le produit de contributions, de tests sur le terrain et de discussions au sein des membres du *Conservation Measures Partnership* et de leurs partenaires respectifs.

**Comprendre la licence *Creative Commons*** : dans le cadre de la licence *Creative Commons*, vous pouvez utiliser les *Normes ouvertes* et les adapter ou les modifier comme vous le souhaitez, dans la mesure où vous : a) faites référence aux *Normes ouvertes* originales (mais dans aucun cas vous ne devez suggérer que le CMP approuve ce travail dérivé) et b) publiez le travail dérivé sous une licence similaire *Creative Commons*. Vous pouvez également contribuer de manière formelle en faisant parvenir vos modifications à l'instance dirigeante du CMP qui pourra les incorporer dans une future version officielle des *Normes ouvertes*. Ce processus permet d'assurer que les *Normes* évoluent constamment via les contributions d'une large variété de professionnels, qu'elles soient adaptables aux besoins individuels des organisations et qu'elles fournissent pour la conservation un standard mondial géré attentivement.

**Qu'est-ce que le *Conservation Measures Partnership* (CMP) ?** Le CMP est un consortium d'organisations de conservation dont la mission est de faire progresser la pratique de la conservation en élaborant, testant et promouvant des principes et des outils permettant d'évaluer avec crédibilité l'efficacité des actions de conservation et de les améliorer. Chaque organisation au sein du CMP considère la conservation de la biodiversité comme l'un de ses buts principaux, se concentre sur l'obtention de résultats tangibles de conservation et travaille à l'amélioration des approches de conception, gestion et évaluation des projets.

**Membres actuels du CMP** : African Wildlife Foundation, CATIE (Centre agronomique tropical de recherche et d'enseignement), Conservation International, David and Lucile Packard Foundation, Defenders of Wildlife, Forever Costa Rica, Foundations of Success, The Gordon and Betty Moore Foundation, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation, Keith Campbell Foundation for the Environment, Latin American School for Protected Areas Management, The Leona M. and Harry B. Helmsley Charitable Trust, Margaret A. Cargill Foundation, National Audubon Society, National Fish and Wildlife Foundation, Rainforest Alliance, Rare Conservation, The Nature Conservancy, US Fish and Wildlife Service (Wildlife Without Borders), Walton Family Foundation, Wildlife Conservation Network, Wildlife Conservation Society et WWF.

**Révisions et mises à jour** : Le *Conservation Measures Partnership* a approuvé ce document. Cependant, les membres du CMP continueront à le réviser et à l'améliorer au cours du temps dans le cadre du processus de gestion adaptative. Veuillez visiter notre site internet [www.conservationmeasures.org](http://www.conservationmeasures.org) afin d'y trouver des versions mises à jour, des documents d'aide en soutien aux *Normes* et d'autres informations concernant le CMP.

Nous encourageons tous ceux qui utilisent les *Normes ouvertes* à envoyer leur feedback : veuillez nous envoyer vos commentaires par email à [CMPinfo@conservationmeasures.org](mailto:CMPinfo@conservationmeasures.org).

## Table des matières

Introduction.....	1
Lancement et évolution des <i>Normes ouvertes</i> .....	3
Utiliser les <i>Normes ouvertes</i> .....	4
Principes généraux pour mettre en œuvre les <i>Normes ouvertes</i> .....	6
<b>1. Conceptualiser .....</b>	<b>10</b>
1A. Définir l'objectif de la planification du projet ainsi que l'équipe du projet.....	10
1B. Définir la portée, la vision et les cibles de conservation .....	11
1C. Identifier les menaces critiques.....	13
1D. Analyser la situation dans laquelle évolue le projet de conservation .....	15
<b>2. Planifier vos actions et vos suivis .....</b>	<b>19</b>
2A. Elaborer un plan d'action formel : buts, stratégies, hypothèses et objectifs .....	20
2B. Elaborer un Plan de suivi formel .....	28
2C. Elaborer un plan opérationnel .....	31
<b>3. Mettre en œuvre les actions et le suivi .....</b>	<b>33</b>
3A. Elaborer un Plan de travail détaillé à court terme et un Calendrier .....	33
3B. Elaborer et affiner votre budget .....	34
3C. Mettre en œuvre vos plans .....	35
<b>4. Analyser, utiliser, adapter.....</b>	<b>36</b>
4A. Préparer vos données pour l'analyse .....	36
4B. Analyser les résultats .....	36
4C. Adapter votre plan stratégique .....	38
<b>5. Documenter et partager ce que vous apprenez .....</b>	<b>39</b>
5A. Documenter ce que vous apprenez .....	39
5B. Partager ce que vous apprenez .....	39
5C. Créer un environnement d'apprentissage.....	41
<b>Fermer la boucle .....</b>	<b>41</b>
<b>Annexe 1. Glossaire.....</b>	<b>43</b>
<b>Annexe 2. Définitions et critères des termes importants .....</b>	<b>48</b>
<b>Annexe 3. Résumé des Normes de pratique et des Résultats. ....</b>	<b>50</b>
<b>Annexe 4. Exemple d'application des <i>Normes ouvertes</i> à un projet thématique .....</b>	<b>51</b>

## Introduction

De par le monde, la communauté de la conservation de la nature est confrontée à des problèmes environnementaux urgents, vastes et complexes où les enjeux sont élevés. Les populations du monde entier comptent sur cette communauté de la conservation. Elles lui font confiance, travaillent à ses côtés et lui donnent des ressources significatives afin d'agir efficacement pour la sauvegarde de la planète. Toutefois, un problème persiste : il n'existe pas de système fonctionnel complet pour évaluer l'efficacité de nos actions. Bien que de nombreux progrès enthousiasmants aient été réalisés, peu d'organisations de conservation connaissent ce qui fonctionne systématiquement, ce qui pourrait être amélioré et quelles méthodes ont besoin d'être modifiées.

Sans une évaluation plus rigoureuse de l'efficacité des mesures mises en œuvre et sans suivi plus systématique de celles-ci, comment savoir si nous progressons aussi vite que prévu pour atteindre nos buts de conservation ? Comment être plus efficaces ? Comment apprendre les uns des autres ? Et comment apporter la preuve de nos résultats et les mettre en valeur de manière à créer une volonté politique et publique pour ainsi augmenter nos ressources et faire réellement face aux challenges que nous rencontrons ?

La communauté de la conservation a un besoin urgent de systèmes robustes pour la planification, la gestion et le suivi de projets axés sur les résultats. En outre, elle a besoin de pratiquer la gestion adaptative, basée sur l'évaluation systématique des résultats, et d'utiliser ces informations pour apprendre des expériences des autres sur ce qui fonctionne ou non. Collectivement, cette approche aidera la communauté de la conservation à créer une volonté publique pour augmenter les ressources disponibles.

A cette fin, le *Conservation Measures Partnership* (CMP) a travaillé au cours de la dernière décennie à combiner les principes et bonnes pratiques provenant de la conservation et d'autres domaines issus de la gestion adaptative et de la gestion basée sur les résultats afin de créer les *Normes ouvertes pour la pratique de la conservation* (*Normes ouvertes* ou *Normes*, nommées ci-après dans le document<sup>1</sup>). Le terme anglais *Open Standards* a été traduit par 'Normes ouvertes' en français, mais il est de la liberté de chacun d'utiliser le terme traduit ou le terme anglais original, en fonction du pays, du contexte et des préférences. Les *Normes ouvertes* rassemblent des approches et concepts communs ainsi qu'une terminologie pour la conception, la gestion et le suivi des projets de conservation pour aider les professionnels à améliorer la pratique de la conservation. Nous avons élaboré ces *Normes ouvertes* de manière à ce qu'elles puissent être appliquées à n'importe quelle échelle géographique, temporelle ou d'un programme.

La vision du CMP est de dire que les efforts mondiaux de conservation seront plus efficaces lorsque nous saurons comment s'appuyer sur ce qui fonctionne ou dupliquer ce qui fonctionne et ne pas répéter ce qui ne fonctionne pas, tout ceci en se basant sur une évaluation fiable de notre efficacité et sur un partage libre des expériences que nous avons apprises. Pour y parvenir, nos organisations respectives doivent :<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Nous utilisons le terme « *Normes ouvertes* » en référence au mouvement *Open Source / Creative Commons* pour parler des normes qui sont élaborées à travers la collaboration publique, gratuitement disponibles pour tous et qui ne sont propriété d'aucune organisation ni personne. Pour en savoir plus sur les termes de la licence *Creative Commons*, veuillez lire l'encadré au début de ce document.

<sup>2</sup> La déclaration complète de consensus du CMP du *Measures Summit* de 2010 est disponible sur [www.conservationmeasures.org](http://www.conservationmeasures.org).

- Énoncer les résultats souhaités en termes de résultats de conservation, pas en termes d'actions. Une seule action mise en œuvre est insuffisante pour réussir. Nous spécifierons les résultats souhaités mesurables à la fois pour le court terme (ex : fonds levés, lois votées) et le long terme (ex : menaces réduites, statut de l'espèce amélioré).
- Énoncer comment nos efforts vont mener aux résultats souhaités. De la même manière qu'un scientifique énonce une hypothèse claire avant de concevoir une expérimentation pour la tester, nous articulerons et partagerons les « théories du changement » derrière nos actions avant de les mettre en œuvre.
- Suivre l'évolution des progrès en direction des résultats souhaités. Nous n'attendrons pas la fin d'une action pour l'évaluer. En effet, nous ferons le suivi systématique des indicateurs de court et long terme afin de vérifier l'efficacité de nos actions en investissant dans des mesures appropriées.
- Adapter nos stratégies en se basant sur ce que nous avons appris. Le simple fait de mesurer l'efficacité ne résout pas tout. Nous utiliserons nos données et analyses pour mettre en place davantage de choses qui fonctionnent et moins de choses qui ne fonctionnent pas.
- Partager nos résultats avec respect, honnêteté et transparence pour faciliter l'apprentissage. La réussite ne sera pas au rendez-vous à chaque fois, mais si nous restons humbles dans l'appréciation de nos efforts, nous en tirerons toujours des leçons. Et si nous partageons ouvertement ces leçons avec les uns et les autres et avec le public, nous augmenterons notre apprentissage et notre transparence et nous ferons progresser le travail de la communauté de la conservation de la biodiversité de manière générale.

Les *Normes ouvertes* sont organisées selon un cycle de gestion de projet contenant cinq étapes :

ETAPE 1	Conceptualiser la vision du projet et le contexte
ETAPE 2	Planifier les actions et le suivi
ETAPE 3	Mettre en œuvre les actions et le suivi
ETAPE 4	Analyser les données, utiliser les résultats et adapter
ETAPE 5	Recueillir et partager les leçons apprises.

Les *Normes ouvertes* visent à décrire le processus général nécessaire à la mise en œuvre réussie des projets de conservation.<sup>3</sup> Ce n'est pas une recette qui doit être suivie à la lettre. Il s'agit de normes permettant principalement d'orienter les décisions *relatives aux programmes* dans la gestion des projets (i.e., déterminer les meilleures interventions pour réussir la conservation). De plus, elles ne sont pas conçues pour résoudre tous les problèmes de gestion administratives et liés par exemple aux budgets, aux contrats et aux ressources humaines.

Normalement, ces *Normes* sont utilisées principalement une fois que l'équipe a clarifié où elle va travailler, sur quel sujet et ce qu'elle veut conserver. Des outils complémentaires viendront aider

---

<sup>3</sup> Tous les efforts de conservation à toutes les échelles peuvent être explicitement ou implicitement décrits comme « projets » : ensemble d'actions entrepris pour atteindre des buts et objectifs définis. Dans ce document, nous utilisons le terme « projet » pour parler des projets et des groupes de projets (i.e., « programmes ») à toutes les échelles.

les projets dans la hiérarchisation géographique. Les *Normes ouvertes* ne visent pas à entrer en compétition avec ces outils. Une fois que la décision du lieu et du sujet sur lesquels l'équipe va travailler a été prise, les *Normes ouvertes* fournissent un cadre pour en planifier une préservation efficace, qu'il s'agisse de sites locaux, de réseaux de sites, d'habitats, d'écosystèmes, d'espèces dans leur aires de distribution ou de politiques nationales ou mondiales et de questions thématiques telles que les marchés.

Ces *Normes ouvertes* sont conçues pour fournir à nos organisations respectives - et à tout le milieu de la conservation - une feuille de route claire pour les aider à maximiser l'efficacité et l'efficience de leurs projets. De plus, ces normes aident à clarifier ce que nous devons faire pour réussir une gestion de projet de qualité, nous fournissant ainsi la base transparente d'une approche structurée pour l'évaluation de nos actions (à la fois interne et externe). Finalement, nous espérons que ces normes promouvront et faciliteront une meilleure collaboration entre les organisations de conservation, laquelle représente un ingrédient essentiel pour atteindre nos buts et objectifs.

Les contributions de tous ceux qui utilisent les *Normes ouvertes* sont les bienvenues, veuillez les envoyer par email à [CMPIinfo@conservationmeasures.org](mailto:CMPIinfo@conservationmeasures.org)

## **Lancement et évolution des *Normes ouvertes***

Les *Normes ouvertes pour la pratique de la conservation* résultent du travail collaboratif du *Conservation Measures Partnership*. Au départ, les membres du CMP ont utilisé les résultats de l'Initiative *Measuring Conservation Impact* (MCI),<sup>4</sup> une étude de 2002 qui examinait les résultats de sept domaines (conservation, santé publique, planification familiale, développement international, services sociaux, éducation et commerce), pour déterminer des approches et concepts communs aux meilleures conceptions, gestions et suivis de projets. Les résultats de MCI ont été compilés en une série de principes pour la gestion adaptative/gestion de cycle de projet. En se basant sur ces résultats et avec leurs expériences en mise en œuvre de projets, les organisations individuelles du CMP ont contribué à l'élaboration des *Normes ouvertes* en les focalisant plus spécifiquement sur la conservation de la biodiversité.

De nombreuses organisations membres du CMP ont beaucoup travaillé pour rendre les *Normes ouvertes* opérationnelles. Leurs efforts ont représenté une force motrice qui a aidé les *Normes* à devenir la pratique commune et acceptée au sein de la communauté de la conservation. C'est un processus dynamique. Il comprend l'élaboration de normes spécifiques puisant fortement dans les *Normes ouvertes* du CMP, l'élaboration de matériel informatif plus détaillé pour chaque étape, la formation de différentes équipes de projets dans le monde sur différentes parties des *Normes* et la mise en œuvre des *Normes* par ces équipes. De plus, le *Conservation Coaches Network* (CCNet) et ses franchises régionales servent de plus en plus de mécanisme de promotion et d'amélioration des *Normes ouvertes* dans le monde. Cette application à large échelle des *Normes ouvertes* donne et a donné au CMP des contributions et suggestions utiles en vue d'améliorations futures.

---

<sup>4</sup> L'Initiative MCI fut conduite par *Foundations of Success* (FOS) en collaboration avec *Wildlife Conservation Society* (WCS) et *Conservation International* (CI) et fut financée par la *Gordon and Betty Moore Foundation*.

### Encadré 1. Qu'y a-t-il de nouveau dans la Version 3.0 ?

La Version 3.0 intègre les contributions collectives et l'effort collaboratif des membres et partenaires du CMP qui ont appliqué les *Normes ouvertes* et qui ont des idées pour les améliorer.

- Les étapes 1 et 2 sont plus détaillées et reflètent la contribution plus importante des adhérents de plus en plus nombreux et de l'expertise technique croissante du CMP.
- Les cibles de bien-être humain sont incluses. Leurs relations avec les stratégies de conservation et les cibles sont clarifiées.
- Le changement climatique est explicitement traité et incorpore des suggestions sur comment réaliser des projets plus proactifs sur l'adaptation au climat.
- Un accent plus fort est mis sur l'élaboration et la sélection des stratégies qui représentent des étapes clés dans la gestion de projet de conservation.
- Le besoin de réaliser une analyse des parties prenantes ainsi que la manière dont leurs intérêts primordiaux peuvent être traités sont mieux expliqués.
- L'utilisation des *Normes ouvertes* pour les projets thématiques et les projets non basés sur des lieux est clarifiée.

Les *Normes ouvertes* ont aussi servi de cadre pour l'élaboration du logiciel de gestion adaptative Miradi (Miradi veut dire « projet » en Swahili). Beaucoup de figures de ce document ont été générées avec Miradi. Ce logiciel guide les gestionnaires à travers les différentes étapes des *Normes ouvertes*. Par exemple, il fournit aux équipes des outils pour visualiser et documenter ce qu'elles veulent conserver, quelles menaces affectent leurs cibles de conservation, quelles menaces sont les plus significatives, comment les actions vont influencer la situation sur le site ainsi que la manière dont les équipes vont opérationnaliser leur plan stratégique via un plan de travail et un budget. Des bénévoles ont traduit Miradi en plusieurs langues et d'autres traductions sont en cours. Les améliorations les plus récentes sont un site internet « tableau de bord » pour présenter des données de haut niveau provenant de Miradi et une version en ligne de Miradi qui facilitera un partage de fichiers plus transparent et qui, sur le long terme, permettra une manipulation des fichiers et une saisie des données en ligne. Vous trouverez plus de détails sur [www.Miradi.org](http://www.Miradi.org).

Depuis la publication de la version 2.0 en 2007, le CMP a aidé à organiser deux réunions sur le thème des mesures rassemblant une communauté d'acteurs plus large constituée d'organisations intéressées par les mesures de conservation et par la gestion adaptative. Le CMP a également élargi son nombre de membres pour y inclure des ONG en conservation, des bailleurs de fonds et des programmes gouvernementaux. Par conséquent, une expérience collective plus large documente l'évolution perpétuelle des *Normes ouvertes*.

## Utiliser les *Normes ouvertes*

Utiliser les *Normes ouvertes* pour améliorer la pratique de la conservation est en partie une science, en partie un art. S'appropriier ces principes très ordonnés et structurés et les appliquer habilement aux situations du monde réel requiert certaines compétences et expérience. Cependant, toutes les équipes tireront des bénéfices à essayer de les suivre et, avec du temps et de la pratique, elles acquerront davantage de compétences à la fois dans l'art et dans la science de l'application des *Normes ouvertes*.

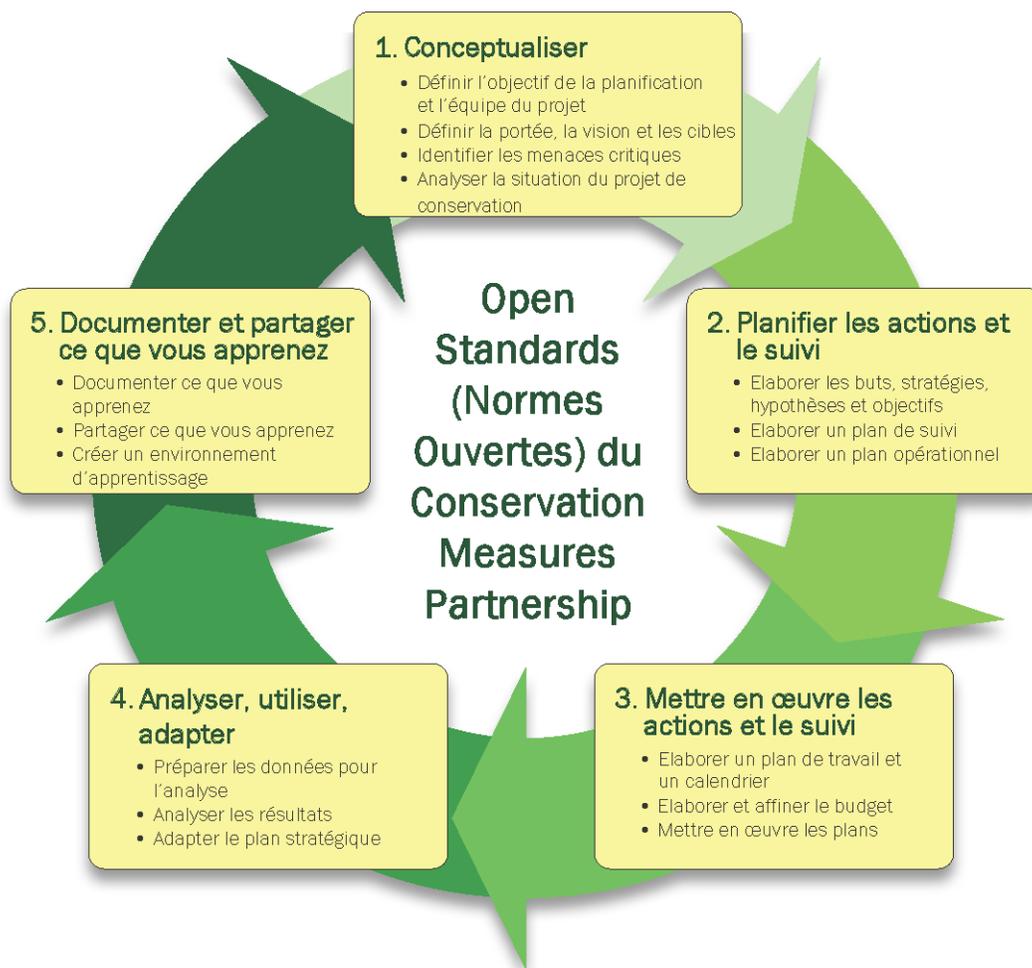
Pour chacune des cinq grandes étapes du cycle de gestion de projet des *Normes ouvertes* (Figure 1), ce document fournit une brève description des sous-étapes (normes ou pratiques

standardisées) et des résultats attendus pour chacune d'elles (voir [Annexe 3](#)). Les étapes et sous-étapes sont numérotées et les résultats sont désignés par des puces en forme de diamant (◆). Bien sûr, toutes ces normes ou résultats ne sont pas adaptés à tous les cas ni à tous les projets ; vous devrez les adapter si nécessaire.

Bien que nous présentions les *Normes ouvertes* comme une série séquentielle d'étapes ou de phases, le processus entier est rarement appliqué de manière linéaire du début à la fin. Typiquement, il s'agit plutôt d'une approximation grossière d'une série bien plus complexe de mouvements itératifs via lesquels un projet avance.

Le processus décrit dans ce document peut paraître complexe et un peu pesant, mais en réalité vous avez déjà probablement réalisé plusieurs des étapes décrites ici, même si vous n'aviez pas un nom ou une description formels pour cette étape. Personne ne s'attend à ce que votre projet produise des résultats parfaits au fur et à mesure de l'application de chaque étape du processus. En revanche, ce cycle est conçu pour être itératif : l'idée est de passer délibérément et rapidement d'une étape à l'autre, d'élaborer un premier jet crédible des résultats souhaités et de réviser ensuite votre travail au cours du temps à mesure que votre projet change et mûrit. De même, lorsque vous rencontrez des lacunes de données, ne restez pas paralysé : formulez vos hypothèses, avancez avec les meilleures informations disponibles et prenez note de toutes les hypothèses que vous faites. Une bonne planification et une bonne mise en œuvre sont une série constante d'approximations successives bâties sur des hypothèses que vous pouvez tester systématiquement.

Figure 1. Cycle de gestion de projet des Normes ouvertes du CMP, Version 3.0



### Principes généraux pour mettre en œuvre les Normes ouvertes

Certains principes essentiels ne s'appliquent pas à l'une ou l'autre des étapes de ces normes mais à toutes les étapes. Au lieu de les lister à chaque fois, nous les décrivons ici.

- **Impliquer les parties prenantes.** Dans votre projet, il est important de définir et d'impliquer, à toutes les étapes, les parties prenantes internes et externes. Les parties prenantes sont les individus, groupes ou institutions qui possèdent un intérêt dans les activités et résultats de votre projet, ou qui seront affectés ou influencés par ceux-ci. Les parties prenantes internes et externes varient selon le contexte du projet. Typiquement, les parties prenantes internes sont le personnel et les partenaires qui constituent l'équipe de projet directement responsable de la planification et de la mise en œuvre du projet. Les partenaires peuvent être par exemple d'autres organisations, chercheurs, membres de la communauté et agents gouvernementaux. De plus, les parties prenantes internes incluent les décideurs clés qui peuvent influencer la direction stratégique et/ou les ressources financières disponibles pour le projet. Les parties prenantes externes incluent quant à elles les autres individus et institutions qui possèdent des intérêts dans le projet, qui ont une connexion ou une influence potentielle sur le projet mais qui ne sont pas directement

responsables de sa mise en œuvre (voir l'[Etape 1D](#) pour des détails sur les parties prenantes).

- **Développer et entretenir les partenariats.** Vous aurez besoin de formaliser certains de vos partenariats et de travailler sur leur maintien tout au long de votre projet. Un projet de conservation réussi dépend de la mise en place de partenariats efficaces avec les parties prenantes clés. La plupart des projets de conservation n'ont en général pas assez d'expertise ou de ressources internes pour faire tout le travail souhaité. De plus, la plupart des projets, sinon tous, ont besoin de s'assurer que le travail qu'ils débutent continuera une fois le projet initial terminé. Pour assurer la durabilité de ce travail, il vous faudra mobiliser tout au long de la vie de votre projet et au-delà une participation et un partage d'informations efficaces avec ces partenaires. Cela veut dire qu'il faut très tôt développer des partenariats, les revoir au cours de la progression dans le cycle, les formaliser si nécessaire et travailler pour maintenir des relations positives et de soutien.
- **Etre ouvert à l'apprentissage.** Les équipes doivent se préparer à adopter une attitude d'apprentissage, à reconnaître et à admettre leurs erreurs, à identifier les succès et à réfléchir à pourquoi certaines actions réussissent alors que d'autres non. Clairement, une culture de l'apprentissage au sein d'une organisation favorisera un environnement d'apprentissage. Créer cette culture nécessitera probablement du travail et de l'engagement à tous les niveaux.
- **Documenter vos décisions.** Pour toutes les étapes, vous devez noter comment vous allez procéder, mais il est vrai que cela peut rapidement devenir fastidieux. Vous devez décider quel niveau de documentation est le plus approprié, mais on ne pourra jamais assez insister sur l'importance de documenter les raisons de vos choix pour chaque étape. Non seulement cela vous donne l'opportunité d'analyser pourquoi les choses ont fonctionné ou n'ont pas fonctionné, mais cela sert aussi de référence pour que d'autres comprennent la logique de vos choix.
- **Ajuster si nécessaire.** Les étapes décrites dans ce document s'appliquent en général à tous les projets de conservation mais doivent être ajustées pour se conformer aux besoins de chaque projet. En particulier, chaque équipe doit aller dans un niveau de détails proportionnel aux niveaux de complexité et d'investissement du projet. De plus, certaines équipes peuvent se rendre compte que certaines étapes ne fonctionnent pas pour elles. Elles doivent donc adapter ces étapes de base à leur contexte.

### **Hypothèses émises lors de l'élaboration des Normes ouvertes**

Au fur et à mesure que vous passez en revue et mettez en œuvre les *Normes ouvertes*, gardez à l'esprit que plusieurs hypothèses ont été émises lors de leur élaboration. Ces hypothèses sont :

- **Certaines priorités ont déjà été établies.** Ces normes supposent que vous et/ou votre organisation ont déjà établi un certain niveau de priorité et que vous avez défini où votre équipe va travailler ou sur quel problème. Décider des priorités est un précurseur important pour appliquer ces normes. Une partie des outils des *Normes ouvertes* peut vous être utile lorsque vous établissez des priorités. De plus, l'apprentissage que vous avez acquis au cours de l'application de ces normes peut être utilisé au cours des futurs exercices de priorisation.

- **Peu de projets utilisent les normes dès leur conceptualisation.** Dans l'idéal, cette méthode est conçue pour être appliquée dès le démarrage d'un projet. Dans un tel cas, elle permet d'être relativement exhaustif. Toutefois, de nombreux projets sont déjà commencés mais peuvent à tout moment commencer à utiliser la méthode.
- **Ces normes représentent un «idéal».** Une lecture rapide des *Normes ouvertes* peut se révéler écrasante au premier abord car elles décrivent un nombre apparemment infini de questions à considérer et de choses à faire. Mais elles sont là pour fournir une vue complète de l'idéal de la conception d'un projet, de sa gestion et de son suivi. Il est important de comprendre qu'il est quasiment impossible, pour différentes raisons, de traiter toutes les composantes des *Normes*. Par conséquent, l'important est que vous utilisiez un processus systématique et logique pour appliquer les *Normes*. Par exemple, vous ne devez pas déterminer vos indicateurs ([Etape 2B](#)) avant d'avoir réfléchi à ce que vous voulez conserver ([Etape 1B](#)). En outre, si vous ne pouvez pas traiter d'un élément particulier, vous devez spécifier clairement en quoi le reste de votre travail va en être influencé.
- **Chaque projet est différent et unique.** Comme pour la première hypothèse, chaque projet varie à sa façon par rapport à la norme. Nous n'avons pas élaboré ces *normes* pour qu'elles aient une «taille unique». Nous les avons écrites avec des termes assez généraux de manière à fournir aux équipes de projet une certaine flexibilité pour les modifier et les adapter à leurs conditions particulières. En fait, nous pensons que ce sont ces différences (et le fait de tester ces normes dans des contextes variés) qui rendront les *Normes* de plus en plus robustes et utiles au cours du temps.
- **Ces normes changeront au cours du temps.** La méthode n'a pas vocation à être figée, elle se veut évolutive. Les normes sont destinées à capter l'opinion prédominante afin de bien réussir les projets de conservation dans diverses conditions. A cette fin, le CMP a l'intention de régulièrement mettre à jour et modifier les *Normes ouvertes* au fur et à mesure qu'elles sont appliquées et testées sur le terrain et au fur et à mesure que notre connaissance augmente sur ce qui fonctionne ou non.
- **Ces normes s'appliquent à des projets de toutes échelles.** Ces normes ne sont pas conçues exclusivement pour des actions de conservation sur site. Les projets peuvent aller de la gestion de sites à petite échelle à la gestion de grandes écorégions, milieux ou corridors, ou impliquer la gestion simultanée de sites à petite échelle pour avoir un impact à grande échelle. De plus, les projets ne sont pas forcément limités à l'échelle géographique, ils peuvent être thématiques dans leur nature comme par exemple les initiatives orientées sur les espèces ou les initiatives de réduction de la menace orientées sur les politiques. En outre, ces normes peuvent être utilisées pour élaborer des programmes de financement et pour clarifier la relation entre les objectifs d'un projet et des subventions individuelles.
- **Ces normes peuvent être mises en œuvre en utilisant une variété d'outils et de matériel informatif.** Les *Normes ouvertes* sont destinées à représenter l'état de l'art des connaissances collectives de la communauté de la conservation sur le processus de conception, gestion et suivi des projets. Elles fournissent des conseils sur comment élaborer un projet de conservation, indépendamment des outils ou du matériel informatif (ex : MARXAN, *Structured Decision Making*) qui aident à leur mise en œuvre.

- **Ces normes cherchent à définir clairement une terminologie et à l'utiliser systématiquement.** Il y a un débat infini parmi les spécialistes de la gestion de projet sur le sens relatif des termes techniques tels que buts, objectifs, stratégies, activités, cibles, contributions et résultats. Chaque organisation, chaque projet et même chaque personne possède ses termes préférés. Il n'y a pas de réponse unique. Cependant, il est très important que les membres de votre projet et les gens avec qui vous travaillez partagent une définition claire et commune de tous les termes que vous choisissez d'utiliser. A cette fin, les termes techniques de ce document ont été soigneusement sélectionnés, soulignés lorsqu'ils sont décrits pour la première fois, utilisés ensuite systématiquement et définis dans le glossaire. La sélection des termes spécifiques pour un concept donné et la définition de ces termes sont basés sur un usage actuel des mots par les professionnels de différentes disciplines travaillant en planification, en suivi et en évaluation.



### **Incorporer le changement climatique au sein des Normes ouvertes**

Le changement climatique est en marche et se poursuivra dans le futur proche. Il est prévu que la température moyenne mondiale augmente de plus de 2.0°C dans les décennies à venir, accompagnée d'une montée du niveau des mers et de changements au niveau des saisonnalités, des tempêtes et du volume et périodes des précipitations.

Bien que peu présent à l'esprit des conservationnistes à l'époque de la rédaction de la première version des *Normes ouvertes*, traiter le problème du changement climatique est maintenant une priorité mondiale de conservation et un problème qui doit être pris en compte dans la conception et la gestion de tous les projets. Comment adapter et appliquer les *Normes ouvertes* à cette réalité est le centre des recherches et des discussions actuelles de nombreux membres du CMP et de leurs partenaires. Il est évident que les *Normes ouvertes* fournissent un cadre puissant pour améliorer l'efficacité et l'efficience des actions de réduction des impacts du changement climatique. Cependant, au moment de la publication de la Version 3.0, les membres du CMP étaient encore en train de tester comment ajuster les processus et contributions suggérés afin d'anticiper et de tenir compte des effets incertains du changement climatique et de comment y répondre au mieux. L'incertitude persistera probablement dans le futur, mais le travail actuellement en cours pour incorporer les réflexions sur le changement climatique au sein des *Normes ouvertes* aide à clarifier et à focaliser les débats sur les effets du changement climatique sur la biodiversité et sur ce qui peut et doit être fait pour minimiser ou améliorer ces effets.

Tout au long de ce document, certaines des réflexions actuelles sur la manière d'incorporer le changement climatique dans la mise en œuvre des *Normes ouvertes* sont présentées dans des encadrés de texte. Le CMP continuera à les réviser et à les compléter. Dans le même temps, nous encourageons les équipes de projets à être proactives en cherchant délibérément à 1) comprendre et répondre aux impacts existants et futurs du changement climatique aux côtés des autres menaces conventionnelles et à 2) élaborer et mettre en œuvre des actions qui ne corrompent pas les options de réponses aux futurs changements climatiques.

Ces encadrés se focalisent sur l'adaptation, pas sur l'atténuation. Les deux sont importantes, mais les actions d'atténuation (telles que les stratégies visant à atténuer les émissions de gaz à effet de serre) correspondent parfaitement au cadre existant des *Normes ouvertes*. Se préparer à l'adaptation nécessite le développement de nouveaux outils ou la modification de certains outils existants.

## 1. Conceptualiser

Cette première étape spécifie les paramètres de base de votre projet en préparation du travail de conception qui viendra à la prochaine étape. En particulier, elle permet de déterminer l'objectif de la planification, d'identifier qui sera dans l'équipe du projet et d'articuler la portée thématique et/ou géographique de votre projet, votre vision de ce que vous espérez réaliser et les cibles de conservation. Elle implique également de présenter le contexte de votre projet en identifiant les menaces et les opportunités ainsi que les parties prenantes clés.

### 1A. Définir l'objectif de la planification du projet ainsi que l'équipe du projet

#### Objectif de la planification d'un projet

La planification d'un projet a plusieurs utilités. La plus importante est l'aide à la *prise de décision* tout au long du processus de planification et durant la mise en œuvre. Vous devez être très clair et transparent sur l'objectif de votre planification et sur les décisions spécifiques que votre plan soutiendra. Il peut également être utile de revoir la mission et les priorités actuelles de votre organisation. Cela vous aidera entre autres à clarifier les décisions que vous avez déjà prises, les attentes des décideurs, le calendrier décisionnel et les hypothèses concernant le financement et les autres ressources. Vous pourrez déterminer combien d'effort vous devez investir dans la planification et quelles sont les étapes les plus importantes (par exemple, si les cibles et les buts ont déjà été sélectionnés et si une évaluation des menaces existe déjà, alors vous pouvez les vérifier et passer à l'analyse de la situation et aux stratégies). De même, au moment où vous entrez dans le processus de planification, vous devez faire appel à ce que vous avez appris dans d'autres projets similaires ou versions antérieures du même projet.

Si vous planifiez en collaboration avec des partenaires, vous devez également dès le départ comparer vos missions et priorités respectives et identifier là où vos besoins et vos valeurs peuvent être compatibles, de même que là où il peut y avoir des conflits (on parle parfois d'intérêts primordiaux, décrits dans la Section 1D).

#### Equipe du projet

Un projet est en fin de compte conçu et mis en œuvre par un groupe de personnes qui forme votre équipe de projet. Les membres de l'équipe incluent en général le personnel de votre organisation de même que les partenaires internes et externes clés. En général, un membre de l'équipe est le leader du projet, il est responsable de la coordination globale et fait avancer l'équipe. Vous devez être clair sur qui fait partie de votre équipe et sur les rôles et responsabilités de chacun. La composition de l'équipe peut changer au fur et à mesure du cycle de gestion. La clé est cependant de reconnaître et d'utiliser les compétences et expériences existantes et d'identifier les lacunes afin que le projet puisse aller de l'avant avec les meilleures connaissances disponibles. En plus de l'équipe du projet, vous pouvez aussi identifier un ou plusieurs conseillers vers qui l'équipe peut se tourner pour demander des conseils et des critiques et qui peuvent également défendre votre cause. Une fois que vous avez effectué votre analyse des parties prenantes ([Etape 1D](#)), vous devez revoir votre équipe de projet et déterminer si des parties prenantes identifiées dans l'Etape 1D doivent en faire partie. Votre équipe devra être flexible et ouverte à l'ajout de nouveaux membres si cela est justifié. Ces allers et retours entre les étapes font partie de la nature itérative de la gestion adaptative.

Les résultats de cette sous-étape sont :

- ◆ *Identification de l'objectif de la planification et des décisions que le plan soutiendra.*
- ◆ *Identification des décisions déjà prises et de toutes les contraintes ou limites.*
- ◆ *Sélection de l'équipe initiale du projet, dont le leader du projet, les membres centraux et les membres conseillers.*
- ◆ *Identification des compétences clés que chaque membre de l'équipe apporte.*
- ◆ *Identification des lacunes dans les compétences ou les connaissances que votre équipe doit combler.*
- ◆ *Désignation des rôles et des responsabilités.*

## 1B. Définir la portée, la vision et les cibles de conservation

### Portée

Avant de réfléchir à ce que vous allez faire (stratégies à mettre en œuvre), vous devez avoir une bonne compréhension de ce que vous espérez accomplir dans l'ensemble. La portée du projet définit ce que le projet a l'intention d'impacter. Elle peut être géographique ou thématique. Les projets qui ciblent des lieux ont une portée géographique et visent à conserver ou à gérer efficacement des écorégions, des zones prioritaires ou des aires protégées. Les projets ayant une portée thématique traitent de cibles spécifiques de conservation, de menaces spécifiques, d'opportunités ou de conditions favorables. Ces projets à portée thématique peuvent aussi inclure une portée géographique qui décrit spatialement une zone de projet et faire référence à des éléments spécifiques de biodiversité ou à une menace particulière.

Pour tous les projets possédant une portée géographique, il est conseillé d'élaborer une cartographie présentant précisément les limites du projet.

### Vision

En plus de définir la portée, il est aussi nécessaire de décider d'une vision claire et commune : une description de l'état désiré ou de la condition finale à laquelle vous voulez parvenir. Votre vision peut être résumée dans une description qui repose sur les critères



#### Réflexion 1 sur le changement climatique : la portée

Lorsque vous définissez votre portée, vous pouvez réfléchir sur la manière dont le changement climatique affecte votre portée. Vous pouvez aussi réfléchir à la possibilité que les écosystèmes ou les aires de distribution des espèces changent ou à la probabilité que la distribution d'une espèce change au sein d'un écosystème. De même, vous pouvez penser aux modifications latitudinales, altitudinales ou autres modifications affectant les espèces clés et/ou les communautés de plantes et la manière dont votre portée peut en être influencée. Votre portée doit être basée sur les meilleures connaissances scientifiques disponibles. Cependant, gardez à l'esprit que les impacts du changement climatique ne sont pas bien connus. Le suivi sera très important pour tester vos hypothèses et déterminer si vous devez changer votre portée au cours du temps.

suivant : *relativement générale, visionnaire et brève* (voir l'[Annexe 2](#) pour une description de ces critères). La vision d'un projet doit s'intégrer au contexte de la mission générale de votre organisation.

### Cibles de conservation

Les projets doivent sélectionner un nombre limité de cibles de conservation (aussi dénommées cibles de biodiversité).<sup>5</sup> Les cibles de conservation sont des espèces, des habitats ou des systèmes écologiques choisis pour représenter et inclure l'ensemble complet de la biodiversité de la zone du projet dans le cadre d'un projet de conservation à portée géographique ou dans le cadre du centre d'intérêt d'un projet thématique. Les cibles sont la base pour ensuite définir les buts, pour mener à bien les actions de conservation et pour en mesurer l'efficacité. Dans le cadre d'un projet à portée géographique (plan de gestion par exemple), un ensemble complet de cibles de conservation assurera, en théorie, la conservation de toute la biodiversité indigène au sein du site. En revanche, pour les projets thématiques possédant un centre d'intérêt plus étroit sur une espèce, une menace ou sur un autre thème, les projets ne travailleront pas, par définition, à conserver toute la biodiversité indigène. Pour la plupart des projets de conservation à portée géographique, il est recommandé de limiter le nombre de cibles à un maximum de 8. Pour les projets à grandes échelles, il est ainsi conseillé de faire des regroupements « larges » de cibles (ex : groupe d'espèces d'oiseaux au lieu d'une espèce d'oiseau particulière). Les projets thématiques quant à eux se caractérisent souvent par leur focalisation sur une cible principale ou sur une menace principale qui affecte plusieurs cibles de conservation (ex : un projet de conservation des baleines bleues ou un projet de réduction du commerce mondial des espèces menacées).

Si nécessaire, il peut être utile de cartographier spatialement l'étendue d'une cible. La sélection des cibles de conservation requiert la contribution d'experts et l'analyse de données spatiales à plusieurs résolutions. Si votre cible de conservation est présente à une vaste échelle (ex : une espèce d'oiseau dans toute son aire de répartition ou l'étendue complète d'un écosystème), il peut être aussi utile de la diviser en sous-cibles spatialement explicites (ex : les différentes populations d'une espèce d'oiseau).

Dans certains cas, et particulièrement si vous travaillez avec des personnes dont la mission principale n'est pas la conservation de la biodiversité, vous voudrez peut-être leur montrer comment le travail de conservation influe au final sur les hommes. Dans ces cas là, les équipes peuvent ajouter des cibles de bien-être humain. Le *Millennium Ecosystem Assessment* définit le bien-être humain comme incluant : 1) les éléments essentiels à une vie satisfaisante, 2) la santé,



#### Réflexion 2 sur le changement climatique : les cibles de conservation

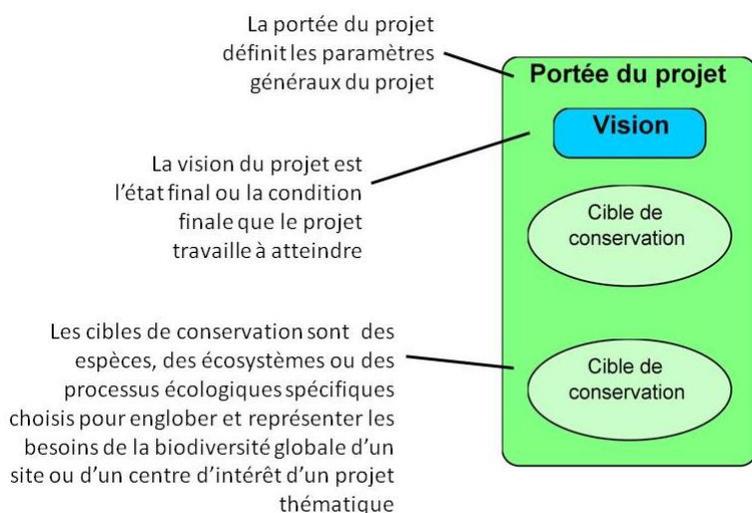
Lorsque vous identifiez vos cibles de conservation, vous pouvez réfléchir sur la manière dont les écosystèmes, les habitats et les espèces persisteront dans la zone géographique dans un futur proche, étant donné les changements prévus du climat. Vous pouvez aussi réfléchir sur la manière dont le changement climatique va affecter la viabilité de votre cible et si, à la lumière des changements prévus, les actions de votre projet seront toujours efficaces pour maintenir ou améliorer l'état de votre cible de conservation.

<sup>5</sup> Certaines personnes associent le terme "cible" à la valeur numérique d'un but et préfèrent utiliser un terme différent tel que composante, caractéristique et valeur.

3) de bonnes relations sociales, 4) la sécurité et 5) la liberté et le choix. Dans le contexte d'un projet de conservation, les cibles de bien-être humain se focalisent sur les composantes du bien-être humain qui sont affectées par le statut des cibles de conservation. Les cibles de bien-être humain peuvent être ajoutées au niveau de l'[Étape 1D](#).

Vous devez ensuite déterminer le statut actuel de chaque cible de conservation. De manière simple, il s'agit d'une évaluation générale de la « santé » de chaque cible de conservation. Une évaluation plus détaillée du statut de chaque cible permet ensuite de spécifier les attributs écologiques clés, de déterminer des indicateurs pour chaque attribut, de préciser quel est selon vous l'intervalle acceptable de variation pour chaque indicateur et enfin de déterminer le statut actuel de l'attribut par rapport à cet intervalle de variation. Si vous avez divisé votre cible en sous-cibles, il faudra évaluer le statut de chaque sous-cible. Ces informations représentent les fondements pour élaborer un but adapté à votre cible de conservation (voir [Étape 2A](#)).

**Figure 2. Modèle générique partiel de projet montrant la Portée, la Vision et les Cibles de conservation**



Les résultats de cette sous-étape sont :

- ◆ *Une brève description de la portée du projet.*
- ◆ *Si nécessaire, une carte de la zone du projet (fichier SIG ou schéma manuel).*
- ◆ *Une définition de la vision du projet.*
- ◆ *La sélection des cibles de conservation, incluant une brève explication de la raison pour laquelle elles ont été choisies et, si nécessaire, une description et/ou une carte montrant la localisation de chaque cible.*
- ◆ *Une description du statut de chaque cible de conservation.*

## 1C. Identifier les menaces critiques

Une fois que vous avez choisi vos cibles de conservation, il vous faut identifier les menaces directes<sup>6</sup> qui les influencent. Les menaces directes sont principalement des *activités humaines* qui dégradent de façon immédiate une cible de conservation (ex : pêche non durable, chasse non durable, forage pétrolier, construction de routes, eaux usées industrielles, introduction d'espèces exotiques envahissantes), mais il peut aussi s'agir de *phénomènes naturels* altérés par les activités humaines (ex : augmentation de l'occurrence des tempêtes violentes ou augmentation de l'évaporation dues au changement climatique mondial) ou dans de rares cas de *phénomènes naturels dont l'impact est augmenté* par les autres activités humaines (ex : un potentiel tsunami qui menace la dernière population d'un rhinocéros asiatique). Si nécessaire, il peut être utile de cartographier l'empreinte spatiale d'une menace.

Dans le cadre de l'analyse du contexte de votre projet, il est également important de hiérarchiser les menaces directes qui affectent vos cibles de conservation de manière à concentrer vos activités là où elles sont les plus utiles. Ainsi, vous devez essayer de déterminer vos menaces critiques. Ce sont celles qui sont les plus importantes à traiter. Il est important de prendre en considération l'ensemble des menaces directes et de ne pas se limiter aux seules menaces pour lesquelles vous possédez l'expertise ou les ressources.

Il existe plusieurs outils de classement et d'évaluation des menaces à utiliser dans ce processus de hiérarchisation. La plupart d'entre eux évalue la portée ou l'étendue de la menace et sa gravité sur les cibles de conservation. Ensemble, ces deux critères évaluent l'ampleur générale de la



### Réflexion 3 sur le changement climatique : évaluer les menaces et la vulnérabilité

Le changement climatique peut mener à l'apparition d'une nouvelle menace pour une cible et/ou interagir avec d'autres menaces pour exacerber une menace ou un stress existants sur une cible de conservation.

L'évaluation de la vulnérabilité est un outil commun pour jauger les effets existants et potentiels du changement climatique sur une cible de conservation. Une évaluation de la vulnérabilité au changement climatique peut aider votre équipe de projet à identifier les expositions spécifiques au changement climatique (ex : augmentation des températures, modifications dans les précipitations, événements violents tels que tempêtes et sécheresses, acidification des océans et augmentation du niveau des mers) auxquelles vos cibles de conservation sont les plus sensibles. Vous pouvez aussi identifier la capacité adaptative de vos cibles par rapport à ces expositions. Il peut être utile d'inclure ces expositions au climat dans votre modèle conceptuel ([Étape 1D](#)).

Pour incorporer complètement le changement climatique, il peut être utile de faire figurer en tant que stress les conséquences écologiques des expositions au climat dans votre modèle conceptuel et de faire une évaluation des menaces basée sur les stress. De cette manière, vous pouvez voir plus clairement si les changements climatiques engendrent de nouveaux stress et/ou comment l'exposition au climat peut augmenter l'ampleur d'un stress provenant d'une menace non climatique.

<sup>6</sup> Certaines équipes trouvent que le terme « menace » n'est pas bien accepté, particulièrement lorsqu'on travaille avec des parties prenantes dont les actions ou les professions peuvent être identifiées comme une « menace ». Pression et source de stress peuvent être des synonymes moins controversés.

menace. La permanence, l'irréversibilité et l'urgence sont des autres critères aussi utilisés. En fonction des circonstances, vous pouvez classer les menaces par rapport à la manière dont elles affectent un site général ou vous pouvez les classer par rapport à la manière dont elles affectent des cibles de conservation spécifiques, même dans un projet thématique.

Les résultats de cette sous-étape sont :

- ◆ *L'identification des menaces directes et, si nécessaire, une carte montrant l'empreinte spatiale de chaque menace.*
- ◆ *Le classement ou l'évaluation des menaces directes pour identifier les menaces critiques.*

## **1D. Analyser la situation dans laquelle évolue le projet de conservation**

Cette sous-étape permet de décrire le contexte ou la « situation » au sein duquel votre projet a lieu. Cette analyse de la situation, ou diagnostic, est un processus qui vous aidera à comprendre avec votre équipe le contexte de votre projet. Elle permet de décrire les relations entre l'environnement biologique et les systèmes et moteurs sociaux, économiques, politiques et institutionnels qui affectent les cibles de conservation que vous voulez conserver. En d'autres termes, elle décrit les relations entre les cibles, les menaces et les facteurs contributifs. En fonction de l'échelle du projet et des ressources disponibles, une analyse de la situation peut être une étude formelle poussée de la zone ou du problème ou une description moins formelle basée sur les contributions de ceux qui y sont familiers. Cette sous-étape est parfois négligée, au moins explicitement, dans les projets de conservation, alors que c'est l'une des plus importantes. En ayant connaissance du contexte précis de votre projet, vous serez mieux préparés pour sélectionner les stratégies et identifier les activités qui vous permettront d'atteindre vos buts et objectifs de conservation.

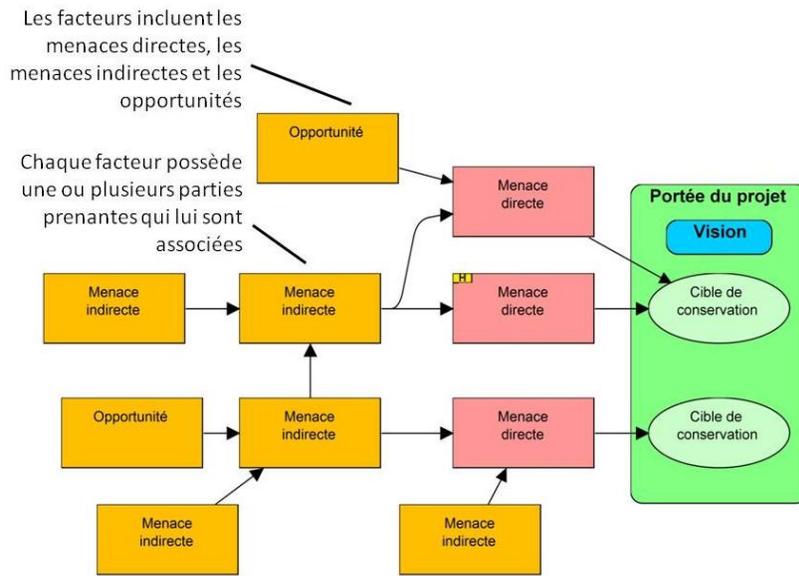
Cette analyse de la situation se base sur le travail que vous avez déjà effectué et relié au contexte de votre projet (portée, cibles de conservation et menaces directes). Il s'agit d'identifier les facteurs clés ou contributifs qui contribuent aux menaces directes et qui au final influencent vos cibles de conservation. Ces facteurs contributifs sont les menaces indirectes (aussi nommées causes sous-jacentes), les opportunités et les conditions favorables. Ces facteurs peuvent être d'échelle locale à mondiale.

Chaque facteur contributif peut être lié à une ou plusieurs parties prenantes : individus, groupes ou institutions qui possèdent un intérêt direct envers les ressources naturelles de la zone du projet ou qui peuvent les influencer et/ou qui seront potentiellement affectés par les activités du projet et ont quelque chose à gagner ou à perdre si les conditions changent ou restent les mêmes. Dans le cadre de votre analyse de la situation, vous devez conduire une analyse des parties prenantes. L'analyse des parties prenantes aide à clarifier les relations qui méritent attention et influencent la réussite et les échecs. Il faut prendre en considération à la fois les parties prenantes puissantes et influentes et celles qui pourraient être désavantagées ou marginalisées par les activités du projet. Lorsque vous examinez vos parties prenantes, gardez à l'esprit celles qui pourront être des partenaires stratégiques importants pour le projet (voir [Etape 1A](#)). N'oubliez pas que vous et votre équipe êtes aussi des parties prenantes.

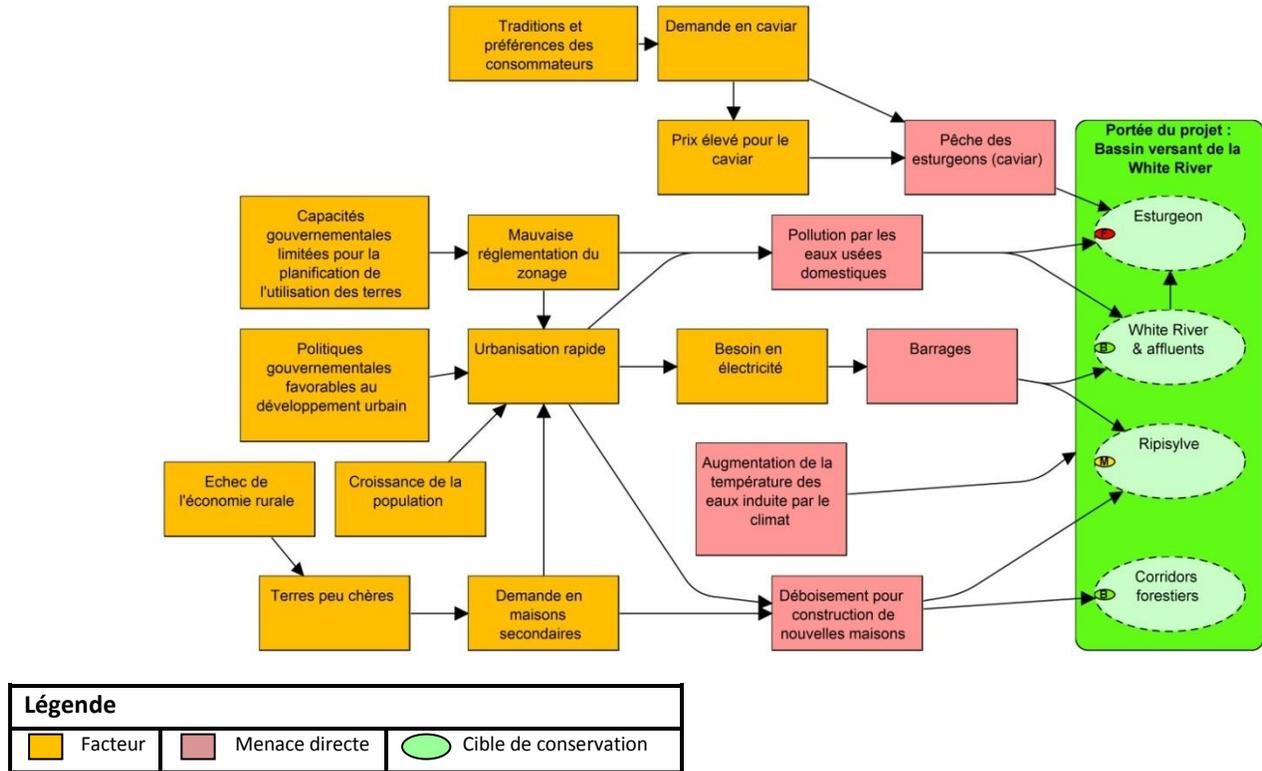
L'analyse des parties prenantes permet l'identification des intérêts primordiaux : ce à quoi vos parties prenantes s'intéressent au final ou ce à quoi elles attachent de l'importance. Définir les intérêts primordiaux des parties prenantes clés aide à clarifier ce qui guide leurs comportements et leurs décisions. Par exemple, l'intérêt primordial d'une organisation de conservation est d'œuvrer à la durabilité des forêts tropicales sur le long terme (au sein des *Normes ouvertes*, cet intérêt primordial est représenté par l'état désiré d'une cible de conservation) ; celui d'un individu est la sécurité alimentaire pour sa famille ; celui d'une communauté est le fait d'avoir un accès garanti à long terme à l'eau potable. En tant qu'équipe de conservation, vous ne pouvez pas raisonnablement répondre à tous les intérêts primordiaux de vos parties prenantes. Cependant, il est important que vous les connaissiez et que vous sachiez comment ils influencent votre projet. Certains intérêts primordiaux peuvent être convertis en cibles de bien-être humain ou en bénéfices, ou peuvent vous mener à redéfinir vos cibles de conservation. D'autres intérêts primordiaux peuvent être considérés comme des contraintes ou des opportunités pouvant être utilisés plus tard au cours du processus pour faire des choix plus intelligents parmi les stratégies possibles. Définir les intérêts primordiaux vous aidera aussi à identifier les compromis possibles et à limiter la possibilité que vous nuisiez, sans le savoir, aux intérêts primordiaux d'une partie prenante ou que vous créiez un conflit inutile. Par exemple, une analyse des parties prenantes d'un projet peut identifier les éleveurs comme partie prenante dont l'intérêt primordial est de subvenir aux moyens de subsistance de leurs familles, ce qui inclut de protéger et de subvenir aux besoins de leur bétail. Ainsi, ils peuvent montrer une attitude négative envers les loups, malgré des statistiques montrant des pertes faibles dues à la prédation par les loups. Une équipe travaillant à la conservation des loups considérerait cette attitude comme une contrainte possible ou comme une menace indirecte pour la conservation du loup. Ainsi, elle pourra réfléchir plus tard à l'importance de cette attitude et décider si elle doit élaborer une stratégie pour y trouver une solution (voir [Etape 2A](#)).

Une manière de bien comprendre et de visualiser toutes les relations entre les cibles de conservation, les menaces, les opportunités et les intérêts primordiaux des parties prenantes est de construire un modèle conceptuel. Un modèle conceptuel est un outil qui représente graphiquement les relations entre les différents facteurs de votre analyse de la situation (voir la Figure 3 pour un modèle conceptuel générique et la Figure 4 pour un exemple basé sur un projet réel ; voir l'[Annexe 4](#) pour un exemple de projet thématique). Un bon modèle conceptuel illustre les relations principales de cause à effet que vous supposez exister dans le contexte du projet ou de son thème. Il doit être aussi simple que possible tout en incluant les détails les plus importants. A cette fin, le modèle conceptuel d'un projet à grande échelle devra être à un grain « plus grossier » que le modèle d'un projet à plus petite échelle. Pour être sûr qu'il représente la compréhension que votre équipe a du contexte au sein duquel vous travaillez, vous devez le construire avec votre équipe. De même, tester et vérifier le modèle sur le terrain avec les parties prenantes et les partenaires clés internes et externes à l'équipe du projet est idéal pour s'assurer que le modèle reflète bien leur compréhension de la situation. Au fur et à mesure que vous l'élaborez et le testez sur le terrain, vous devez prendre note de ce que vous ne savez pas et de ce qui nécessiterait davantage de recherche ou d'analyse.

**Figure 3. Modèle conceptuel générique montrant le contexte du projet**



**Figure 4. Exemple de modèle conceptuel pour un bassin versant**



Si une équipe de projet pense qu'il est important de clarifier envers les gens les bénéfices finaux d'un projet de conservation, elle doit inclure des cibles de bien-être humain à son modèle.<sup>7</sup> Dans

<sup>7</sup> Le *Millennium Ecosystem Assessment* définit le bien-être humain comme incluant : 1) les éléments essentiels à une vie satisfaisante, 2) la santé, 3) de bonnes relations sociales, 4) la sécurité et 5) la liberté de choix et d'action

le cadre d'un projet de conservation, les cibles de bien-être humain se focalisent sur les composantes du bien-être humain affectées par le statut des cibles de conservation. Par exemple, les moyens de subsistance forestiers peuvent être une cible de bien-être humain dans un projet qui travaille à conserver les ressources forestières pour la biodiversité et pour une utilisation humaine durable. Toutes les cibles de bien-être humain d'un site doivent représenter collectivement l'ensemble des besoins du bien-être humain qui dépendent des cibles de conservation.

Figure 5. Relation générale entre les cibles de conservation et les cibles de bien-être humain



Dans un modèle conceptuel, les cibles de bien-être humain se positionnent à la droite des cibles de conservation et sont influencées par le statut des cibles de conservation et les services écosystémiques qui dépendent de la conservation de la biodiversité (Figure 5 and Figure 6). Bien qu'elles puissent être très importantes, elles ne sont pas le centre d'attention guidant un projet de conservation. Par conséquent, elles sont prises en considération dans l'analyse de la situation plutôt que dans l'[Étape 1B](#). Comme décrites plus en détail dans l'[Étape 2A](#) concernant les hypothèses et les objectifs, certaines stratégies de conservation peuvent posséder des résultats socialement bénéfiques traités différemment des cibles de bien-être humain dans le processus de planification. La Figure 7 fournit un exemple supplémentaire pour un projet thématique.

Figure 6. Exemple d'une partie d'un modèle conceptuel avec les cibles de bien-être humain

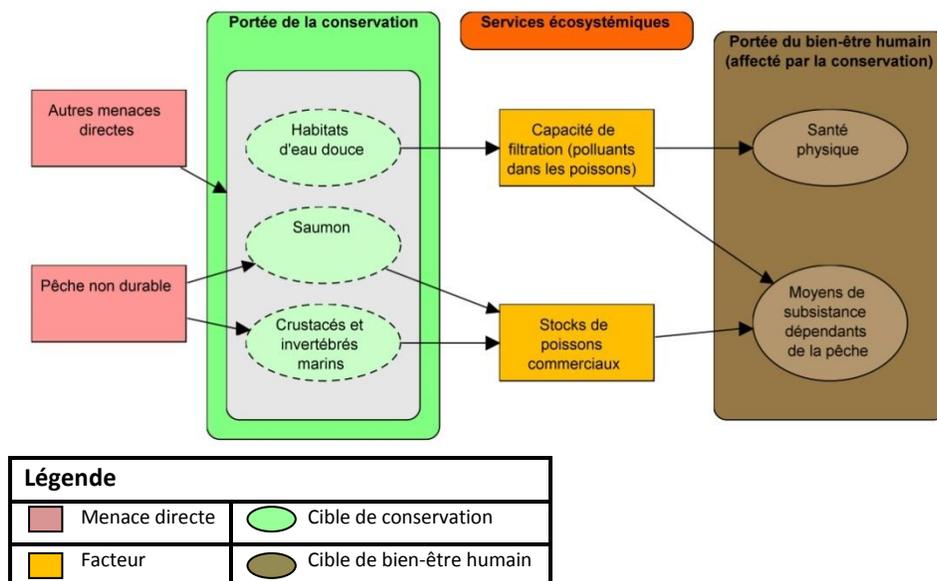
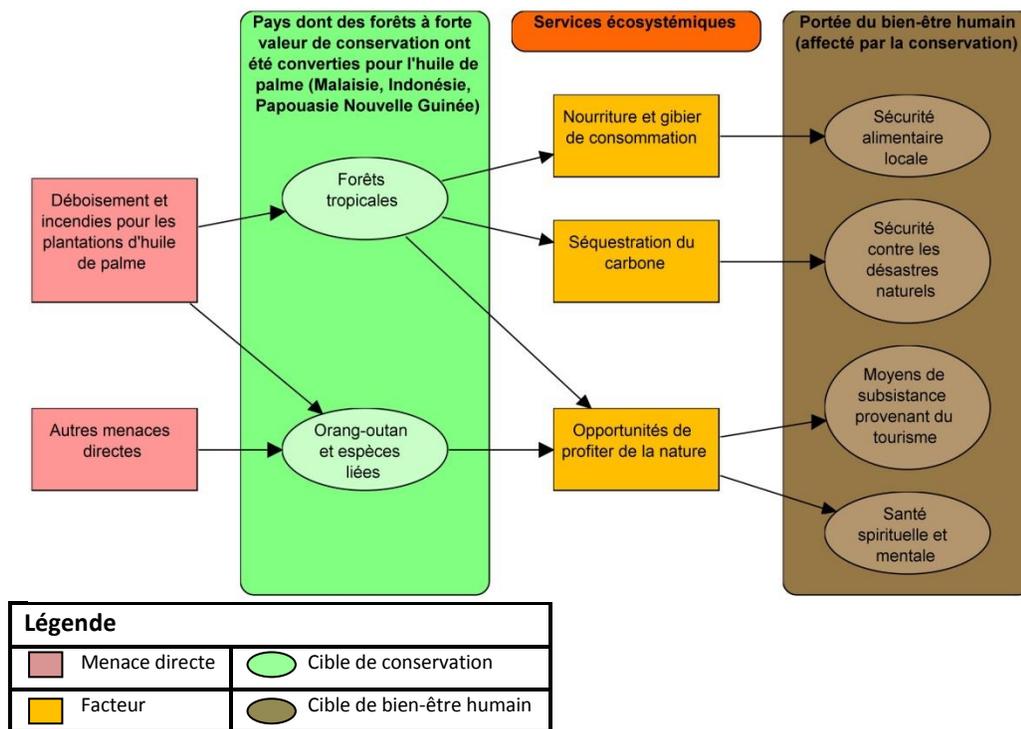


Figure 7. Exemple de cibles de bien-être humain pour un projet thématique



Les résultats de cette sous-étape sont :

- ◆ *L'identification et l'analyse des menaces indirectes et des opportunités (facteurs contributants).*
- ◆ *Si nécessaire, la sélection des cibles de bien-être humain avec une brève explication de la raison pour laquelle elles ont été choisies.*
- ◆ *L'évaluation des parties prenantes et de leurs intérêts primordiaux.*
- ◆ *Le modèle conceptuel initial qui illustre les relations de causes à effets importantes entre les facteurs contributants de votre site.*
- ◆ *Les vérifications de terrain et la révision de votre modèle.*

## 2. Planifier vos actions et vos suivis

Une fois que vous avez décrit les paramètres fondamentaux de votre projet, l'étape suivante est de définir vos buts et vos stratégies. Cette étape permet de définir et d'élaborer les buts, stratégies et objectifs et d'identifier les hypothèses que vous faites sur la manière dont vos stratégies permettront effectivement d'atteindre les buts de votre projet. Ensemble, les buts, stratégies, objectifs et hypothèses sous-jacentes constituent le Plan d'action de votre projet.

## 2A. Elaborer un plan d'action formel : buts, stratégies, hypothèses et objectifs

### Buts

Développer une idée claire de ce que vous voudriez accomplir est la première partie essentielle de préparation de votre plan d'action. Les **buts** sont liés à vos cibles de conservation et représentent le statut désiré de ces cibles sur le long terme : il s'agit des descriptions formelles des impacts ou résultats ultimes que vous espérez atteindre. Un bon but présente les critères suivants : *lié aux cibles, orienté vers un impact, mesurable, limité dans le temps et spécifique* (voir l'[Annexe 2](#)). Si vous avez réalisé une analyse de viabilité dans l'[Étape 1B](#), vous avez déjà défini les éléments d'un « bon » but car vous savez ce dont vous avez besoin pour que les cibles de conservation soient en bon état (attributs écologiques clés), vous savez d'ici combien de temps vous espérez atteindre l'état désiré et vous savez ce qu'il faut mesurer pour évaluer cet état. Elaborer un but consiste simplement à convertir des informations en description d'un but. Si on reprend l'exemple du site du bassin versant de la White River (Figure 4), un but pour la cible de conservation du corridor forestier peut être : 'D'ici à 2030, la largeur du corridor forestier reliant le bassin versant de la White River à Los Grillos est d'au moins 5 km de large et n'est pas fragmentée'.



#### Réflexion 4 sur le changement climatique : établir des buts

Lorsque vous évaluez la viabilité et établissez vos buts, vous devez vous assurer que vos buts sont toujours atteignables étant donné les effets des expositions au changement climatique que vous avez identifiés dans votre analyse de la situation.

Si un projet possède des cibles de bien-être humain et, par extension, revendique des résultats sur le bien-être humain, alors il doit établir des but pour celles-ci. L'équipe peut également définir des attributs clés pour ses cibles de bien-être humain, mais les membres de l'équipe doivent s'assurer que ces attributs sont clairement dépendants des statuts des cibles de conservation et/ou des services écosystémiques qu'elles fournissent. Par exemple, une équipe de conservation n'aura probablement pas de buts de bien-être humain liés à la réduction des infections au VIH ou à la réduction des taux de cholestérol, même si ceux-ci sont importants pour la santé humaine. Cependant, l'équipe peut établir des buts de bien-être humain liés à l'accès aux ressources alimentaires parce que les cibles de conservation préservées améliorent la pollinisation des cultures.

### Stratégies

Une fois que vous avez déterminé ce que vous voulez accomplir (vos buts), il vous faut réfléchir à ce que vous avez besoin de faire pour y parvenir (stratégies et activités). Une bonne planification de stratégies implique de déterminer où et comment vous allez intervenir, mais également là où vous n'interviendrez pas.

#### **Points clés d'intervention : sélectionner les facteurs que vous allez influencer**

La première décision à prendre est d'identifier sur quels facteurs de votre modèle conceptuel vous devez prendre des mesures : ce sont les points clés d'intervention.

En théorie, tous les facteurs d'un modèle conceptuel offrent une opportunité d'intervention. Il peut s'agir de la restauration directe d'une cible, de la suppression directe ou réduction d'une menace ou d'actions pour influencer une menace indirecte ou une opportunité. Dans certains cas, le point clé d'intervention le plus évident est la menace directe elle-même (ex : un projet de suppression d'une espèce envahissante). Mais dans de nombreux autres cas, vous avez plus de poids si vous intervenez sur une menace indirecte ou une opportunité qui fait partie d'une chaîne de facteurs affectant une menace directe. Par exemple, dans la Figure 8, les points clés d'intervention, en gras, sont : demande en caviar, pêche des esturgeons, mauvaise réglementation du zonage, urbanisation rapide, demande en maisons secondaires, déboisement pour construire de nouvelles maisons, corridors forestiers (une cible de conservation).

Pour identifier les points clés d'intervention, vous devez examiner tous les facteurs de votre modèle conceptuel et identifier lesquels sont les plus propices pour atteindre les buts du projet. Vous pouvez prendre en compte les points suivants pour évaluer le potentiel d'influence de certains facteurs : contribution à la réduction des menaces, capacité à influencer plusieurs facteurs dans le modèle, urgence à trouver une solution au facteur (ou ses facteurs en aval). Les processus pour déterminer et prioriser les points clés d'intervention, élaborer des stratégies et sélectionner des stratégies sont très liés entre eux. De plus, une approche itérative se révélera très utile pour la prise de décision.

**Stratégies : décider comment vous allez intervenir**

Une fois que vous avez priorisé les points clés d'intervention, il faut générer une liste de stratégies possibles qui solutionnent les problèmes au niveau de ces points d'intervention et sélectionner ensuite celles ayant le meilleur potentiel de réussite pour



**Réflexion 5 sur le changement climatique : identifier les points d'intervention liés au climat.**

Lorsque vous identifiez les points d'intervention pour les stratégies d'adaptation liées au climat, vous pouvez utiliser votre réflexion des étapes précédentes pour élaborer des stratégies qui :

- Réduisent le stress climatique de la cible en agissant sur les autres menaces non climatiques qui contribuent aussi au stress de cette cible (ex : réduire le déboisement des ripisylves pour l'agriculture de manière à ce que les cours d'eau restent ombragés et plus abrités des augmentations de température).
- Restaurent afin de réduire un stress climatique sur la cible (ex : restaurer un habitat avec des espèces plus tolérantes à la sécheresse).
- Réduisent une menace non climatique de manière à augmenter la capacité adaptative de la cible exposée aux changements climatiques (ex : réduire la menace du développement en protégeant les zones qui fournissent des connectivités entre habitats de manière à ce que les espèces puissent mieux s'adapter en se déplaçant vers des zones plus appropriées au fur et à mesure que le climat se modifie)
- Protègent et/ou restaurent les lieux de présence de la cible pouvant être moins exposés aux changements du climat (réfugiés climatiques : ex : protéger particulièrement les cours d'eau froide qui devraient continuer à fournir un habitat aux espèces sensibles aux températures, tandis que d'autres zones se réchauffent.)

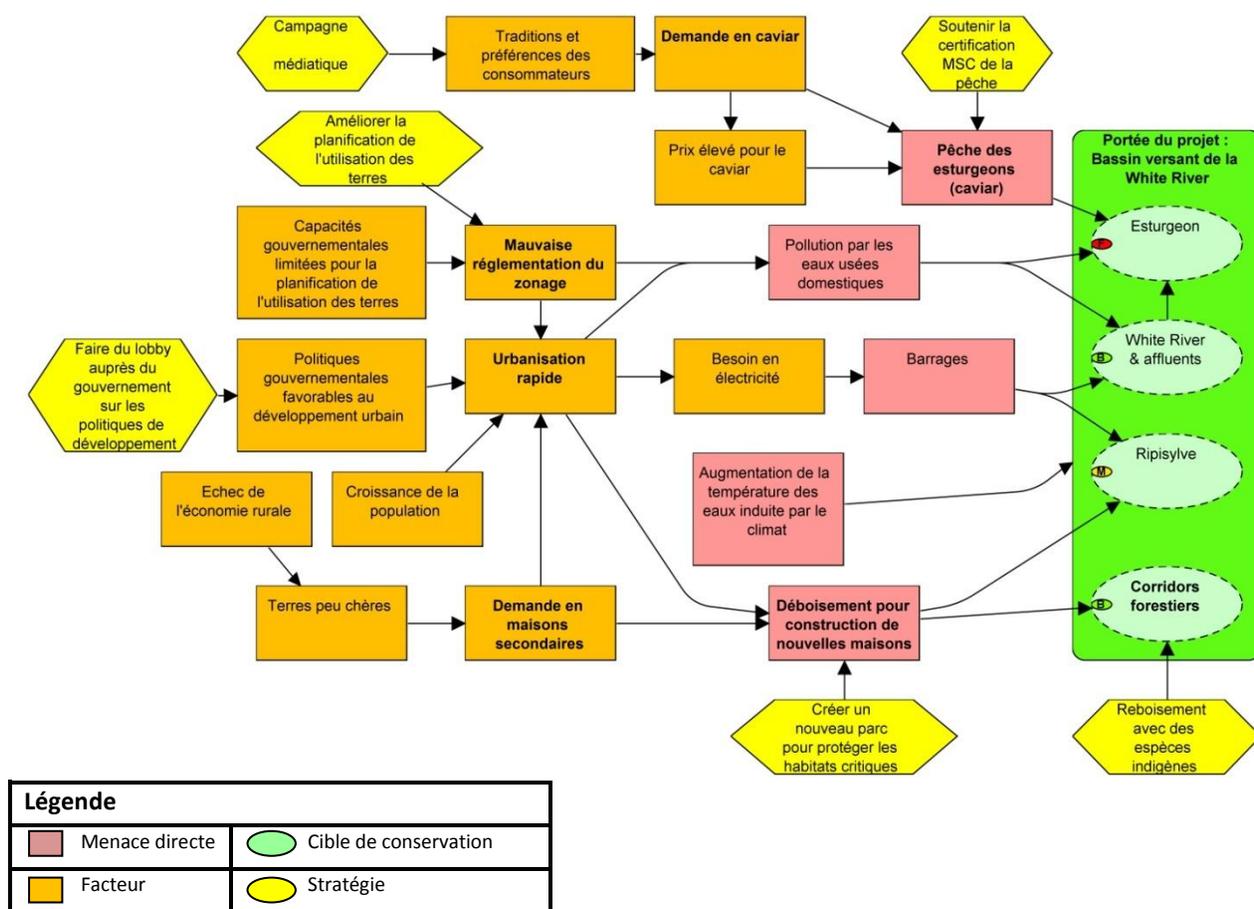
Les stratégies ci-dessus sont des stratégies d'adaptation climatique. Bien sûr, un projet peut aussi travailler directement à l'atténuation du changement climatique. Cependant, pour les projets plus petits, ce peut être au-delà de ce qu'ils peuvent raisonnablement influencer.

atteindre les buts de votre projet. Une stratégie est un ensemble d'actions possédant un intérêt commun et travaillant ensemble pour atteindre des objectifs et des buts spécifiques en ciblant des points clés d'intervention, en intégrant des opportunités et en limitant les contraintes. Les stratégies peuvent inclure une large gamme d'actions telle que la restauration d'habitats, la protection des terres, la modification des politiques ou l'éducation.

Le processus d'élaboration et de sélection des stratégies est généralement un processus en trois parties qui comprend la recherche des stratégies possibles, l'élaboration de nouvelles stratégies et enfin la sélection des stratégies optimales.

**Figure 8. Exemple de modèle conceptuel pour le bassin versant avec les Points clés d'intervention et les Stratégies identifiées**

Les points clés d'intervention sont présentés en gras



La recherche des stratégies possibles implique de rechercher comment d'autres ont tenté d'intervenir dans des situations similaires et de savoir si ces interventions ont réussi ou échoué et pour quelles raisons. L'élaboration de nouvelles stratégies passe par l'intégration de ce que l'équipe a appris dans son analyse de la situation et dans sa recherche de stratégies. L'objectif ici est d'identifier différentes stratégies qui permettent d'atteindre les buts de conservation du projet, tout en prenant en compte les opportunités et les contraintes qui rendent plus ou moins faisables

certaines de ces stratégies. L'équipe doit ensuite hiérarchiser et sélectionner le meilleur ensemble de stratégies parmi toutes les possibilités en appliquant une ou plusieurs méthodes de sélection. Les stratégies finales sélectionnées doivent au moins correspondre aux critères suivants : *liées aux facteurs critiques, ciblées, faisables et appropriées* (voir [Annexe 2](#)). En outre, il est toujours judicieux de sélectionner des stratégies qui optimisent les intérêts primordiaux des parties prenantes, qui limitent les conflits possibles ou qui établissent un soutien de la part des parties prenantes. Les équipes doivent aussi s'intéresser à d'autres critères tels que la faisabilité (technique, financière et/ou politique), le coût, la niche ou lacune que la stratégie comblera et la capacité à lever des fonds supplémentaires. Vous pouvez également accorder plus d'importance à certains critères. Gardez à l'esprit que vous devrez certainement faire des compromis car il est difficile de départager des stratégies qui obtiennent des notes élevées pour tous les critères ou qui répondent à tous les intérêts primordiaux de vos parties prenantes.



#### Réflexion 6 sur le changement climatique : identifier les stratégies liées au climat.

Les stratégies possibles visant à aider les cibles de conservation à s'adapter au changement climatique doivent être comparées à d'autres stratégies possibles traitant des menaces non climatiques. Cette hiérarchisation peut être difficile étant donné les incertitudes inhérentes au changement climatique.

Premièrement, vous devez identifier les stratégies qui traitent des menaces non climatiques et qui aident également les cibles à s'adapter au changement climatique ou à rencontrer moins d'impact dans le cadre du changement climatique actuel ou prévu. La mise en œuvre de ces stratégies peut être d'une grande priorité.

### Hypothèses

Une fois que vous avez sélectionné vos stratégies, vous devez expliciter clairement vos hypothèses montrant comment chaque stratégie va vous aider à atteindre vos buts de conservation. Une chaîne de résultats est un outil qui décrit ces hypothèses à l'aide d'un déroulement de cause à effet (« si-alors ») des résultats intermédiaires attendus à court et long terme menant aux résultats de conservation à long terme.<sup>8</sup> Vous pouvez utiliser votre modèle conceptuel comme base pour l'élaboration de vos chaînes de résultats (Figure 9). Ainsi, vous montrez de manière explicite comment votre stratégie entend affecter « l'état actuel de la situation » (décrit dans votre modèle conceptuel) pour vous aider à atteindre « l'état désiré de la situation » (décrit dans votre chaîne de résultats). Voir la Figure 10 pour une situation réelle montrant comment une équipe a extrait une chaîne de facteurs de son modèle conceptuel de la Figure 8 et l'a converti en une chaîne de résultats (et a ajouté des objectifs, qui sont décrits dans la section suivante).

<sup>8</sup> Certaines personnes pensent que les chaînes de résultats sont la même chose que les cadres logiques (*logframes* en anglais) ou modèles logiques, mais ils diffèrent de plusieurs manières. Les cadres logiques fournissent une manière simple d'organiser les buts et les objectifs mais, au contraire des chaînes de résultats, ils ne permettent pas de lier explicitement les stratégies, les objectifs et les buts. Les modèles logiques sont davantage similaires aux chaînes de résultats, mais ces dernières possèdent l'avantage supplémentaire de montrer plus de détails et de montrer les relations directes d'un résultat à l'autre.

Figure 9. Modèle conceptuel générique de « facteurs » montrant la chaîne de résultats associée

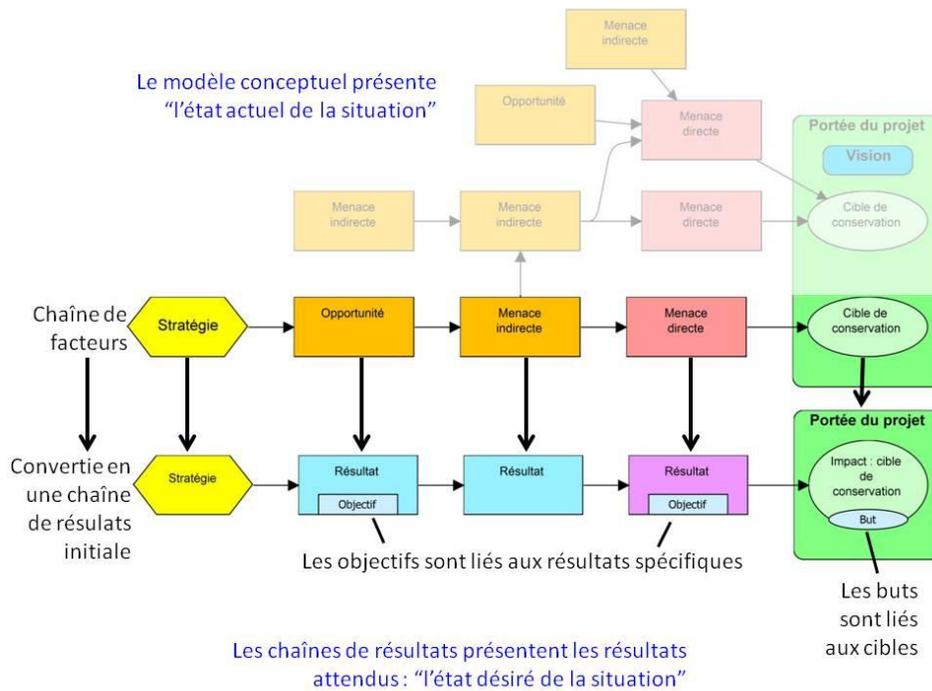
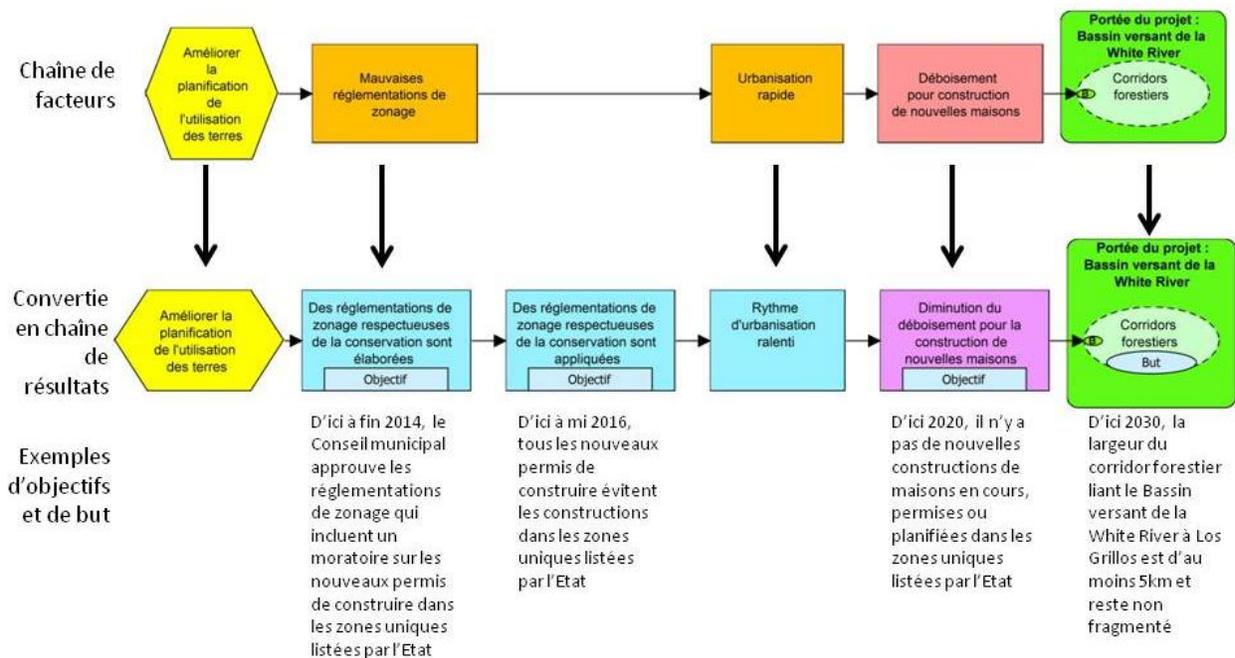


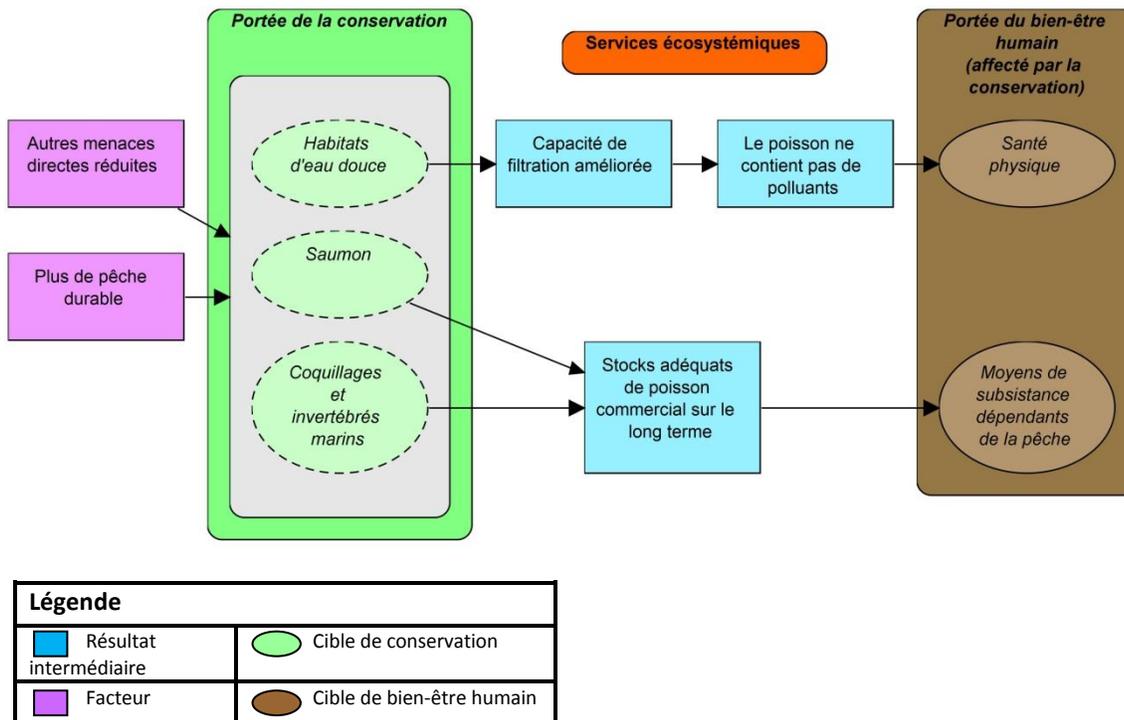
Figure 10. Exemple de chaîne de résultats pour un site d'un bassin versant montrant l'amélioration de la planification de l'utilisation des terres



Si votre équipe a mis des cibles de bien-être humain dans son modèle conceptuel, vous pouvez aussi utiliser les chaînes de résultats pour montrer comment vos cibles de conservation fournissent des services écosystémiques qui contribuent au bien-être humain (voir Figure 11 pour

un exemple, du côté droit, d'une chaîne de résultats possédant des cibles de bien-être humain). Cependant, vous devez être clair sur la manière dont vos actions de conservation contribuent aux cibles de bien-être humain (via les services écosystémiques) et comment elles contribuent plus directement via une stratégie de conservation. Voir la fin de cette section concernant l'Étape 2A pour une explication plus détaillée.

Figure 11. Exemple d'un extrait de chaîne de résultats montrant des cibles de bien-être humain



### Objectifs

Les chaînes de résultats sont également un outil très utile pour établir des objectifs à court terme menant à des résultats sur le long terme. Les objectifs sont des descriptions formelles des résultats (ou des résultats intermédiaires) et des changements désirés nécessaires pour atteindre les buts. Les objectifs précisent les modifications souhaitées des facteurs (menaces directes et indirectes et opportunités) que vous aimeriez réaliser à court et moyen terme. Un bon objectif comprend les critères suivants : *orienté vers les résultats, mesurable, limité dans le temps, spécifique et pratique* (Encadré 2).

### Encadré 2. Etablir de “bons” objectifs

Un bon objectif doit suivre les critères suivants :

- **Orienté vers les résultats** : un objectif précise les changements nécessaires au niveau des menaces critiques et/ou des facteurs et opportunités qui affectent une ou plusieurs cibles de conservation ou buts du projet.
- **Mesurable** : un objectif est mesurable par rapport à une certaine échelle standard (nombres, pourcentages, fractions, aucun/tous).
- **Limité dans le temps** : un objectif est réalisable en une période de temps limitée, généralement 3 à 10 ans.
- **Spécifique** : un objectif est clairement défini de manière à ce que toutes les personnes impliquées dans le projet aient la même compréhension de ce que veulent dire les termes de l’objectif.
- **Pratique** : un objectif est réalisable et approprié dans le contexte du site du projet et à la lumière du contexte politique, social et financier.

Comme le montre la Figure 10, vos objectifs sont liés aux résultats souhaités pour les différents facteurs de votre chaîne. Au départ, vous devez toujours élaborer un objectif pour la menace directe de votre chaîne de résultats. Il sera documenté au moins en partie par le but que vous avez fixé pour votre cible de conservation. Il est important de travailler avec chaque objectif pour définir ce qui est approprié et pour s’assurer que les critères d’un bon objectif sont présents. Ce processus est très souvent itératif nécessitant de réviser, affiner et clarifier les objectifs au cours du temps.

### Encadré 3. Etablir de “bons” objectifs

En plus d’appliquer des critères lorsque vous élaborer vos objectifs, vous devez aussi prendre en compte les choses suivantes :

- Clarifier le degré de changement que vous devez atteindre pour que les résultats de conservation soient visibles. Vous devez travailler à rebours à partir de vos résultats intermédiaires afin de déterminer quelle partie de chaque objectif précédent vous devez garder pour que la chaîne continue de progresser.
- Utiliser les informations existantes pour élaborer vos objectifs. Là où c’est possible, il est utile de connaître les conditions actuelles ou les conditions de référence afin de déterminer quelle quantité de changement est nécessaire.
- Comprendre la connexion et l’influence des autres objectifs et stratégies. Dans une chaîne unique, vos objectifs doivent s’enchaîner logiquement de l’un à l’autre. Gardez aussi à l’esprit que les autres stratégies (dans les autres chaînes) peuvent contribuer à des résultats communs. Par conséquent, votre objectif global peut refléter l’influence de plusieurs stratégies.
- Si c’est possible, utiliser les modèles théoriques et la contribution d’experts pour choisir les valeurs numériques présentes dans vos objectifs (et buts).

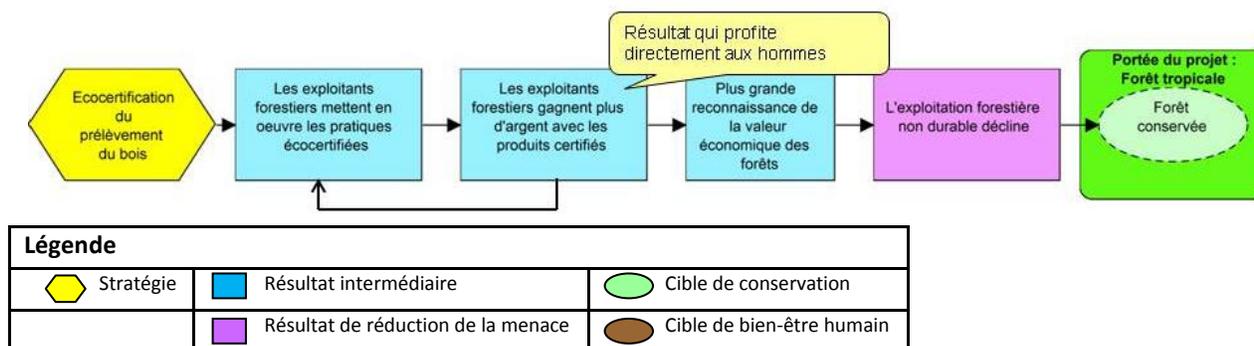
Les buts et objectifs de votre chaîne de résultats représentent d'une part ce qu'il vous faut accomplir et d'autre part vos hypothèses sur la manière dont vos stratégies vous aideront à réussir. Par conséquent, ces buts et objectifs deviennent le meilleur critère de mesure grâce auquel vous allez évaluer la progression de votre projet.

Vous devez inclure les versions finales de votre analyse de la situation, de vos buts, de vos stratégies, de vos chaînes de résultats et de vos objectifs dans votre Plan d'action formel.

### Clarifier les résultats socialement bénéfiques et les cibles de bien-être humain

Nous avons déjà présenté le concept expliquant comment les cibles de conservation en bon état fournissent des services écosystémiques importants pour le bien-être des hommes. Les équipes de projet travaillent souvent sur des questions sociales importantes qui ont des bénéfices et des intérêts allant au-delà de la conservation (ex : renforcement des capacités pour une bonne gouvernance ou promotion de moyens de subsistance alternatifs). Dans de tels cas, la stratégie de conservation fournit des bénéfices sociaux. Ces bénéfices ne sont cependant pas équivalents aux cibles de bien-être humain. Ce sont des bénéfices dérivés d'une stratégie qui est faite au service de la conservation. En revanche, les cibles de bien-être humain représentent les intérêts des gens au sein d'une région qui seront améliorés ou réalisés en conséquence de la conservation d'un écosystème, d'un habitat ou d'une espèce et de ses services écosystémiques associés. Par exemple, une équipe de projet met en place une stratégie d'éco-certification pour améliorer la conservation d'une forêt (Figure 12). Une partie de la logique de la stratégie est d'augmenter les revenus des forestiers en guise d'incitation à mettre en œuvre des pratiques certifiées et à améliorer la conservation de la forêt. Cette augmentation de revenus est un résultat direct (et nécessaire) de cette stratégie et est un résultat dont bénéficient les hommes. On pourrait même aller plus loin et montrer comment la forêt conservée (le but ultime de conservation) fournirait un apport durable de bois (un service écosystémique) et donc en retour contribuerait à maintenir le bien-être humain (via des revenus à long terme provenant de la ressource en bois). Il existerait aussi d'autres bénéfices pour le bien-être humain grâce aux autres services écosystémiques générés par une forêt conservée. Par exemple, l'approvisionnement en eau potable qui contribue à la cible de bien-être humain de santé humaine. Bien que les projets de conservation puissent bénéficier aux hommes directement et indirectement, il existe souvent des compromis importants à comprendre et connaître.

Figure 12. Exemple de stratégie de conservation qui bénéficie directement aux hommes



Les résultats de cette sous-étape sont :

- ◆ *Des buts pour chaque cible de conservation et, si nécessaire, des cibles de bien-être humain.*
- ◆ *L'identification des points clés d'intervention et l'élaboration des stratégies ou d'ensembles de stratégies.*
- ◆ *La hiérarchisation des stratégies.*
- ◆ *Des chaînes de résultats qui spécifient les hypothèses faites pour les stratégies clés.*
- ◆ *Des objectifs pour les résultats intermédiaires clés.*
- ◆ *Des stratégies, des chaînes de résultats et des objectifs, tous finalisés.*
- ◆ *Le Plan d'action finalisé.*

## 2B. Elaborer un Plan de suivi formel

Cette étape consiste en l'élaboration d'un Plan de suivi que vous utiliserez pour évaluer les hypothèses reliées à vos chaînes de résultats et pour suivre les progrès en direction des objectifs et des buts fixés. Le Plan de suivi sera aussi utile pour identifier les ressources nécessaires pour la mise en œuvre, pour fixer un calendrier pour la collecte des données et leur analyse et pour mener une réflexion sur les risques potentiels que vous devez prendre en considération.

### Publics et besoins en informations attendues

La première partie de votre Plan de suivi implique de spécifier votre public et son besoin en information attendues. Un suivi efficace utilise une quantité minimum de ressources financières et humaines pour vous fournir les informations minimum nécessaires pour déterminer si votre projet est en bonne voie et en passe d'atteindre les objectifs fixés et ce que vous devez faire s'il ne l'est pas. Premièrement, vous devez déterminer pour qui vous faites le suivi, les informations qu'il vous faut connaître et le niveau de rigueur nécessaire pour satisfaire ces informations. Par exemple, les gestionnaires ou les bailleurs de fonds peuvent être le public destinataire de vos suivis. Cependant, le public le plus important est votre propre équipe. Dans l'esprit de la gestion adaptative, le suivi aide votre équipe à valider les hypothèses liées à vos chaînes de résultats, à suivre la réalisation des objectifs et à apprendre des informations collectées afin d'être intégrés au sein d'une planification actuelle ou future. Le tableau suivant liste les publics habituels et leurs besoins généraux en informations.

**Tableau 1. Publics habituels du suivi et leurs besoins en informations**

Public	Besoins/intérêts typiques en informations
Equipe du projet	Comment le projet progresse-t-il ? Les hypothèses liées aux chaînes de résultats sont-elles valides ? Qu'est-ce qui fonctionne, ne fonctionne pas, pourquoi ? Votre équipe atteint-elle ses objectifs dans le délai prévu ? Comment améliorer le projet ?
Partenaires du projet	Comment le projet progresse-t-il ? Les hypothèses liées aux chaînes de résultats sont-elles valides ? Qu'est-ce qui fonctionne, ne fonctionne pas, pourquoi ? Votre équipe atteint-elle ses objectifs dans le délai prévu ? Comment améliorer le projet ?
Bailleurs de fonds	Comment le projet progresse-t-il ? Est-ce que les projets atteignent les objectifs

Public	Besoins/intérêts typiques en informations
	dans le délai prévu ?
Communautés ou parties prenantes affectées	Comment le projet progresse-t-il ? Comment le projet va-t-il les impacter ?
Communauté de la conservation	Est-ce que le projet a atteint les objectifs et résultats de conservation ? Qu'est-ce qui a fonctionné, n'a pas fonctionné, pourquoi ?
Universitaires et étudiants	Qu'est-ce qui fonctionne, ne fonctionne pas, pourquoi ?
Auditeurs, entités de certification	Le projet est-il conforme aux lois et réglementations ? Suit-il les bonnes pratiques ?

Deuxièmement, une fois que vous savez à qui le suivi est destiné, vous devez identifier ce que vous voulez savoir (vos questions d'apprentissage) et ce que vous devez suivre. Au fur et à mesure que vous gérez votre projet et en concentrant le suivi directement sur les hypothèses principales (illustrées dans vos chaînes de résultats qui lient vos buts, objectifs et stratégies), vous serez plus à même de collecter uniquement les informations qui seront utiles à vous et à vos publics de suivi.

### Indicateurs

Une fois que vous avez identifié vos publics et leurs besoins en informations, l'étape suivante est de développer des indicateurs spécifiques que vous utiliserez pour collecter et analyser les données nécessaires pour répondre aux besoins en informations. Un bon indicateur doit être *mesurable*, *précis*, *constant* et *sensible* (détecte les petits changements). Les indicateurs doivent être liés de manière explicite aux résultats intermédiaires et aux objectifs (voir [Annexe 2](#)).

Vos chaînes de résultats, accompagnées de leurs buts et objectifs correspondants, vous fournissent la base pour identifier ce que vous devez mesurer et quels indicateurs vous devez utiliser. En élaborant vos chaînes de résultats et en établissant de bons buts et objectifs, vous avez déjà réduit les indicateurs potentiels en un ensemble bien gérable. La Figure 13 montre comment les indicateurs génériques sont liés à une chaîne de résultats, alors que la Figure 14 fournit un exemple concret sur comment les chaînes de résultats peuvent vous aider à réduire vos indicateurs. Souvenez-vous que vous devez essayer de collecter le moins d'informations possible pour clarifier les hypothèses de vos chaînes de résultats et pour vérifier vos progrès en direction de vos objectifs. Par conséquent, vous limiterez les indicateurs dont vous ferez le suivi à ceux qui correspondent à vos chaînes de résultats. Cependant, il peut



#### Réflexion 7 sur le changement climatique : faire le suivi des stratégies climatiques et des effets des changements climatiques.

Parce que les impacts du changement climatique et l'efficacité des stratégies climatiques impliquent toujours une certaine incertitude, il est important que votre plan de suivi comprenne des mesures pour réduire cette incertitude. Vos mesures peuvent se concentrer sur les changements climatiques actuels rencontrés, sur les impacts écologiques de ces changements et/ou sur l'efficacité des différentes stratégies d'adaptation.

De plus, vous pouvez inclure des mesures pour identifier un mécanisme ou un seuil vous aidant à déterminer le moment approprié où il vous faudra employer des stratégies plus drastiques ou coûteuses.

exister des facteurs importants situés en dehors de votre stratégie et qui peuvent avoir un impact important sur la réussite de celle-ci (ex : situation politique ou forces du marché). Dans ce cas là, vous pouvez faire le suivi de ces facteurs avec un ensemble limité d'indicateurs pour mieux évaluer les résultats attendus de votre chaîne de résultats. De plus, vous devez envisager de revoir ou de « faire le suivi » de votre plan de suivi au cours du temps pour être sûr qu'il répond aux besoins en informations de votre équipe et de vos publics de suivi.

Figure 13. Chaîne de résultats générique avec Indicateurs

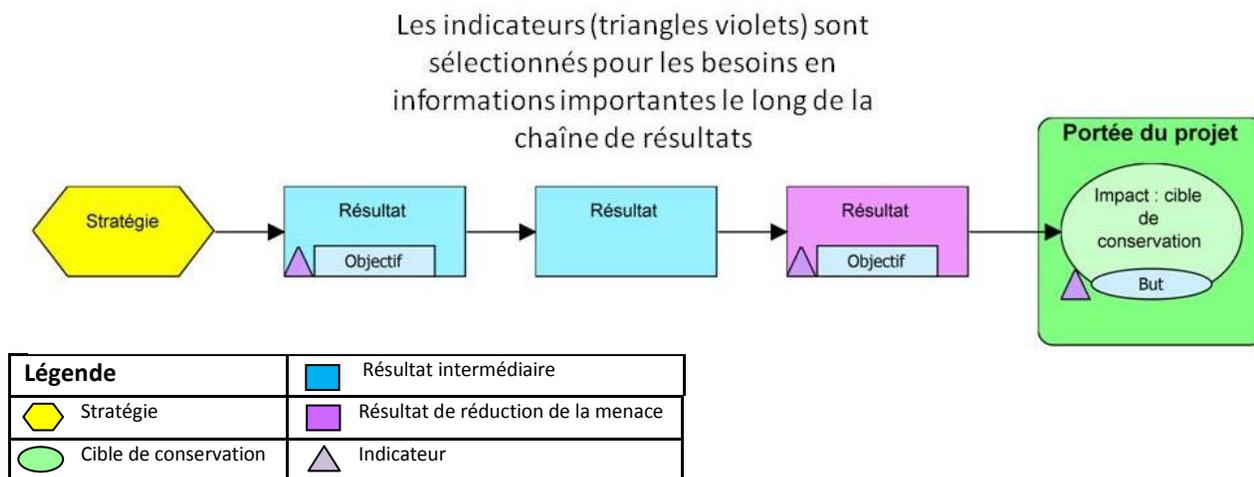
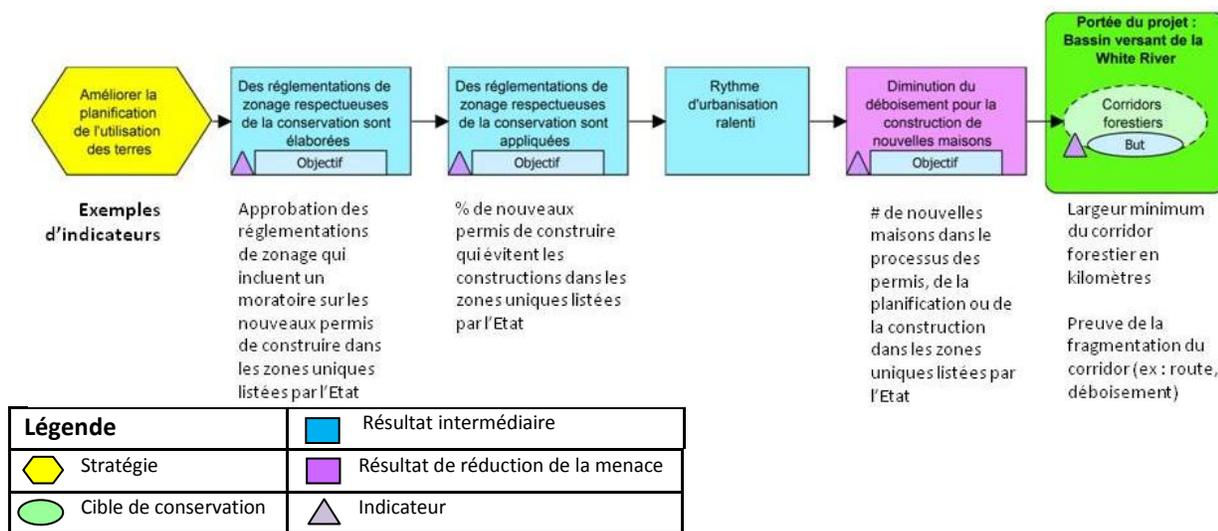


Figure 14. Chaîne de résultats sur la planification de l'utilisation des terres avec les indicateurs possibles



## Méthodes

Au fur et à mesure que vous élaborer vos indicateurs, il vous faut réfléchir à *comment* vous allez les mesurer ou en d'autres termes quelles méthodes vous allez utiliser. Les méthodes doivent être *précises, fiables, rentables, faisables* et *appropriées* (voir [Annexe 2](#)). La clé est de sélectionner la

méthode la plus rentable qui vous donnera des données fiables. Dans de nombreux cas, il ne vous est pas nécessaire de collecter de nouvelles données. Par exemple, une méthode pour collecter des données sur une population de poisson peut être de « télécharger les données de prélèvement postées par une agence gouvernementale sur Internet ». Dans certains cas cependant, une première collecte de données sera nécessaire. En dernier lieu, vous devez déterminer grossièrement quand, où et par qui les données seront collectées et comment les données seront analysées et utilisées pour répondre aux besoins en informations de vos publics (voir le Tableau 2 qui présente un exemple de modèle de plan de suivi). Lors de l'élaboration de votre Plan de suivi, il vaut mieux tester et ajuster les indicateurs et les méthodes avant de les utiliser. Vous devez aussi prévoir en avance comment vous stockerez et traiterez chaque type de données et budgétiser de manière formelle les activités de suivi dans votre planification financière générale (voir [Etape 3](#) et [Etape 4](#) pour en savoir davantage sur la gestion des données et sur la budgétisation du suivi).

**Tableau 2. Extrait d'un Plan de suivi**

Élément	Qui*	Quand*	Date de la mesure	Valeur de la mesure	Tendance	Source
○ But. Corridors forestiers en bon état						
▲ But 1b. Preuve de la fragmentation du corridor	AM, JB	EF 15	2013-03-25	4 zones où le corridor est interrompu	Légère augmentation	Non spécifié
▲ But1a. Largeur minimum du corridor forestier en kilom	AM, JB	EF 15	2013-03-25	2.25 km	~(Flat)	Évaluation rapide
□ LUP1. Des réglementations de zonage en accord avec la cc						
□ LUP2. Réglementations de zonage en accord avec la conse						
▲ LUP2. % de nouveaux permis de construire qui évitent	LS	2013-03-25 - 2030-03-25	2013-03-25	70%	Légère augmentation	Connaissances d'expert
□ LUP3. Diminution du déboisement pour la construction de						
▲ LUP3. # de nouvelles maisons dans le processus des	NW, Non spécifié	2013-01-01 - 2020-12-31	2013-03-25	25	Légère augmentation	Connaissances d'expert

Légende	
■	Résultat intermédiaire
○	Cible de conservation
▲	Indicateur

Les résultats de cette sous-étape comprennent un plan de suivi formel qui contient :

- ◆ *Les publics et leurs besoins en informations associés clairement définis.*
- ◆ *Les indicateurs et les méthodes.*
- ◆ *Le plan de suivi finalisé.*

## 2C. Elaborer un plan opérationnel

Les projets de conservation sont, en fin de compte, mis en œuvre par des personnes et des institutions. Les meilleurs plans d'action et de suivi sont quasiment inutiles si vous ne pouvez pas les mettre en œuvre. En d'autres termes, vous avez besoin d'un Plan opérationnel pour votre projet. Les composantes clés d'un plan opérationnel sont :

- Une analyse des financements nécessaires pour mettre en œuvre votre projet et une comptabilité sur vos sources actuelles et potentielles de financements.
- Une analyse des capacités et des compétences humaines et des autres ressources non financières nécessaires pour mettre en œuvre votre projet et une analyse de ce que vous avez besoin de faire pour augmenter ces ressources, y compris le développement de partenariats.
- Une analyse des facteurs de risques pour votre projet et comment ils peuvent être solutionnés. Un facteur de risque est une condition ou événement incertain qui, s'il a lieu, a un effet négatif sur au moins un élément du projet, tel que le temps, les coûts, la portée ou la qualité. Une évaluation des risques doit noter à la fois la probabilité que le risque ait lieu et l'impact ou la gravité du risque. L'objectif d'une évaluation des risques est d'une part d'identifier les problèmes qui pourraient potentiellement impacter de manière négative la capacité du projet à mettre en œuvre efficacement les stratégies clés et/ou d'atteindre les buts de conservation et d'identifier d'autre part les stratégies supplémentaires nécessaires pour atténuer ou éviter ces risques.
- Une analyse de la durée de votre projet, de comment vous assurerez la durabilité des réalisations de votre projet et de quelle sera votre stratégie de sortie.

Les deux premières composantes forment en fait votre plan de travail et votre budget, expliqués bien plus en détails dans l'[Etape 3](#). Le niveau de détails et de formalité de votre plan opérationnel dépendra de la taille et du niveau de complexité de votre projet. Les petits projets n'aborderont peut-être que brièvement ces sujets, alors que les projets plus vastes et complexes pourront les présenter de manière plus complète et formelle.

Les résultats de cette sous-étape incluent un plan opérationnel qui contient :

- ◆ *Une évaluation des ressources humaines, financières et des autres ressources.*
- ◆ *Une évaluation des risques et leur atténuation.*
- ◆ *Une estimation de la durée de vie de la stratégie et une stratégie d'après projet.*

A la fin de l'Etape 2, vous possédez tous les éléments d'un plan stratégique. En fonction de vos besoins, vous pouvez compiler ces informations dans un plan formel. Ou, si vous utilisez un logiciel tel que Miradi, votre fichier peut suffire de plan « vivant ».

### 3. Mettre en œuvre les actions et le suivi

Il s'agit de l'étape la plus importante du cycle de gestion adaptative. C'est le moment où vous mettez en œuvre tous vos efforts de planification que vous avez élaboré au cours des étapes précédentes. Cette étape permet d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de travail spécifiques tout en assurant des ressources, des capacités et des partenaires suffisants.

#### 3A. Elaborer un Plan de travail détaillé à court terme et un Calendrier

Dans les étapes précédentes du cycle de projet, votre équipe de travail a élaboré vos plans généraux d'action, de suivi et opérationnel. Dans cette étape du cycle, vous devez maintenant transformer ces plans généraux en plans plus spécifiques puis les mettre en œuvre de façon continue.

La première partie de cette étape est de prendre vos plans généraux et de travailler avec votre équipe de projet et vos partenaires pour élaborer un plan de travail à court terme beaucoup plus spécifique couvrant les prochains mois ou tout au plus une année. Ce plan de travail utilise vos plans généraux d'action, de suivi et opérationnel pour spécifier de manière beaucoup plus détaillée :

- **Quelles** activités et tâches spécifiques sont requises pour terminer chaque stratégie planifiée, chaque étape de suivi ou chaque fonction opérationnelle.
- **Qui** sera chargé d'effectuer chaque activité et tâche et qui en sera le responsable.
- **Quand** chaque tâche sera entreprise et quelle sera la séquence des activités et tâches qui y sont reliées.
- **Combien** d'argent et d'autres ressources seront nécessaires pour terminer chaque activité et tâche (voir [Etape 3B](#) pour davantage de détails).

Votre plan de travail détaillé sert de base pour élaborer un calendrier de projet. Dans certaines situations, votre plan de travail mentionnera non seulement les tâches et responsabilités mais présentera également le moment où ces tâches auront lieu sous forme d'un calendrier. Dans d'autres situations, votre calendrier sera plus implicite. Il est important d'élaborer votre calendrier de manière à ce que tous les membres de l'équipe du projet budgétisent leur temps en fonction des besoins du projet. Votre plan de travail peut aussi vous aider à identifier quels sont les membres de l'équipe qui ont du temps et quels sont ceux qui sont surbookés. Ces informations seront également importantes dans l'élaboration de votre budget.

Au fur et à mesure que votre projet avance, vous devez revoir et mettre à jour votre plan de travail en vous concentrant sur les activités plus détaillées des mois à suivre.

Vous pouvez enregistrer votre plan de travail dans un tableau, un diagramme de Gantt et/ou un calendrier. La Figure 15 montre un exemple de tableau (élaboré dans Miradi) qui comprend à la fois un plan de travail et un budget (voir [Etape 3B](#)).

Figure 15. Extrait d'un plan de travail et de budget pour un site marin

Élément	Avancement	Qui	Quand	Unités de travail			Dépenses prévisionnelles			Totaux budget		
				2012	2013	Total	2012	2013	Total	2012	2013	Total
Marine Site		JH, EM, GGR, MDM, AT, LE2, LE		835	564	1399	99 500	66 500	171 200	274 450	148 150	427 800
1. Campagne pour stopper la soupe aux ailerons de requins												
1. Campagne pour stopper la soupe aux ailerons de requins	Planifié	AT, EM, GGR, JH, MDM	2012-01-01 - 2013-12-31	360	152	512	5 000	3 000	13 000	60 050	19 750	74 800
Faire des recherches sur l'impact local de la pêche aux requins	Planifié	JH, MDM	T1 EF 12 - T2 EF 12	101		101	5 000		5 000	15 100		15 100
Planifier une campagne avec CAI	Planifié	AT, EM, GGR, JH, MDM	T1 EF 12 - T2 EF 12	62		62		5 000		14 200		19 200
Elaborer du matériel de sensibilisation pour les restaurants et les consommateurs	Planifié	AT, MDM	T2 EF 12 - T3 EF 12	50		50				4 500		4 500
Mettre en oeuvre la campagne (radio, TV, impressions)	Planifié	AT, EM, MDM	2012-07-01 - 2013-12-31	95	100	195				6 500	9 000	17 500
Evaluer la portée atteinte du message et son adoption	Planifié	AT, JH	2012-10-01 - 2013-12-31	25	25	50				2 250	2 250	4 500
Adapter la campagne au besoin	Planifié	AT, EM, GGR, JH, MDM	2012-10-01 - 2013-12-31	27	27	54				5 500	5 500	11 000
REQUIN1. # d'incidents annuels de bateaux pêchant le requin illégalement	Planifié	JH	2012-01-01 - 2013-12-31	5	5	10				500	500	1 000
REQUIN1a. % de restaurants de fruits de mer qui sont participants actifs de la campagne "Stopper la soupe aux ailerons de requins"	Planifié	JH	2012-01-01 - 2013-12-31	10	10	20				1 000	1 000	2 000
REQUIN1b. % de consommateurs interrogés sur les marchés urbains qui peuvent identifier au moins un message de la campagne	Planifié	JH	2012-01-01 - 2013-12-31	10	10	20				1 000	1 000	2 000
2. Promotion des techniques de pêche durables												
3. Promotion des techniques d'atténuation des déversements												
3. Promouvoir les techniques d'atténuation des déversements	Planifié	EM, GGR, JH, MDM	2012-01-01 - 2013-12-31	65	12	77				13 900	3 900	17 800
Compiler les informations de financement sur l'atténuation des déversements	Planifié	EM, GGR	2012-01-01 - 2013-09-30	7	12	19				2 100	3 900	6 000
Identifier les bateaux potentiels	Planifié	EM, JH	EF 12	10		10				1 250		1 250
Faire des recherches et identifier les meilleures pratiques d'atténuation des déversements	Planifié	EM, GGR, JH	EF 12	12		12				2 150		2 150
Contacts individuels initiaux avec les propriétaires de bateaux	Planifié	GGR, JH, MDM	T2 EF 12 - T3 EF 12	21		21				4 900		4 900
Tenir une série de workshops avec les propriétaires de bateaux intéressés	Planifié	EM, GGR, JH, MDM	EF 12	15		15				3 500		3 500
MACAREUX. Nombre de couples reproducteurs de macareux happés	Planifié									200		200
4. Renforcer l'application de la loi												
Renforcer l'application de la loi	Planifié	GGR, LE2, LE	2012-01-01 - 2013-12-31	10	0	10	35 000	25 000	60 000	90 000	25 000	115 000
5. Autres coûts												
Coûts des opérations (coûts généraux)	Non spécifié						36 000	25 000	61 000	36 000	25 000	61 000
Déplacements et autres dépenses majeures	Non spécifié						13 500	13 500	27 000	13 500	13 500	27 000

Les résultats de cette sous-étape sont :

- ◆ *Un plan de travail détaillant les tâches, activités et responsabilités associées à votre plan d'action, votre plan de suivi et votre plan opérationnel.*
- ◆ *Un calendrier.*

### 3B. Elaborer et affiner votre budget

Une fois que vous saurez exactement quelles tâches et activités vous devez entreprendre, vous saurez bien mieux quelles ressources sont nécessaires. Vous devez travailler hors de votre analyse initiale de financement élaborée dans votre plan opérationnel (Etape 2C). A l'aide de votre plan stratégique et de votre plan de travail, cette sous-étape vous aidera à faire une estimation plus affinée des coûts des activités et des tâches spécifiques, de même que les stratégies plus larges au sein desquelles s'insèrent ces tâches. Votre plan de travail sera d'une grande contribution dans ce processus, mais vous devez garder à l'esprit que le plan de travail est à court terme par nature, donc qu'il faudra faire des estimations des coûts potentiels durant la durée du projet. Vous ne devez pas attendre trop longtemps en espérant obtenir des estimations plus précises, car il y a souvent un long délai entre l'élaboration des demandes de financement et

l'arrivée de l'argent sur votre compte. Ainsi, vous devez élaborer votre budget dès que vous avez une idée claire de ce que votre projet va entreprendre (en d'autres termes, dès que vous avez un premier jet assez bon de votre plan stratégique).

Vous devez travailler étroitement avec le personnel comptable ou financier de votre organisation pour élaborer le budget. Pour de nombreux projets, les besoins les plus coûteux sont ceux du temps de personnel. De plus, vous devez prendre en considération les autres dépenses majeures, telles que les infrastructures physiques, les véhicules, les bateaux ou la machinerie. Vous devez aussi penser aux autres fonctions ou au soutien logistique dont le projet pourrait avoir besoin, allant des dépenses de gestion et de suivi jusqu'au soutien administratif ou logistique. Dans le cadre d'une gestion adaptative, votre équipe doit réaliser le suivi au fur et à mesure de l'avancée du projet de manière à ce qu'elle sache ce qui fonctionne ou non et à quel moment il est nécessaire d'ajuster les choses. Ainsi, les activités de suivi doivent être clairement présentées à la fois dans le plan de travail et dans le budget.

Une fois votre budget élaboré, vous devez identifier les sources potentielles de financement et élaborer et soumettre des demandes de financements aux bailleurs de fonds potentiels. Idéalement, on cherche à obtenir des financements pour les stratégies prioritaires. En réalité, il faut s'adapter aux opportunités et contraintes disponibles et souvent se contenter d'un premier financement focalisé sur des stratégies de priorité moyenne ou faible. Ce n'est pas grave du moment que vous ne perdez pas de vue vos stratégies prioritaires et que vous travaillez à les mettre en œuvre dès qu'elles sont faisables.

Les résultats de cette sous-étape sont :

- ◆ *Le budget du projet.*
- ◆ *L'identification des sources potentielles de financement.*
- ◆ *L'élaboration et la soumission de propositions de projet pour des financements.*
- ◆ *L'obtention des ressources financières.*

### **3C. Mettre en œuvre vos plans**

La partie suivante, la plus importante de l'Etape 3, et donc du processus entier, est de mettre en œuvre votre plan stratégique et votre plan de travail plus détaillé selon le calendrier et le budget. Il s'agit de mettre en œuvre à la fois vos actions et votre suivi. Il peut être utile à cette étape d'utiliser des outils de suivi de projet, de manière à savoir à quel niveau d'avancement vous vous situez dans les activités et tâches nécessaires à la mise en œuvre de votre plan stratégique.

Les résultats de cette sous-étape sont :

- ◆ *Généralement, la mise en œuvre du plan stratégique (plan d'action, de suivi et opérationnel).*
- ◆ *Plus spécifiquement, la mise en œuvre de votre plan de travail, en gardant à l'esprit votre budget et votre calendrier.*

## 4. Analyser, utiliser, adapter

Cette étape permet de gérer vos données au fur et à mesure qu'elles vous parviennent et de régulièrement les analyser pour les convertir en informations utiles. En particulier, il vous faut analyser les résultats et les hypothèses principales de votre projet, de même que les données financières et opérationnelles, et d'adapter ensuite votre plan de travail si nécessaire. La quantité de temps nécessaire pour réaliser cette étape est souvent sous-estimée par les gestionnaires de projet. Par conséquent, ils se retrouvent avec beaucoup de données collectées mais qu'ils n'ont pas analysé ou utilisé. Les niveaux de complexité des analyses sont variés, ces dernières peuvent être très simples et rapides ou requérir énormément de temps et être très complexes. Comme pour la sélection des méthodes de suivi, vous devez vous assurer que votre niveau d'analyse correspond au niveau minimum de preuves crédibles requis par la situation et par les besoins en informations de votre public. Cette étape devrait vous permettre d'observer et de comprendre plus facilement les changements, de résoudre les problèmes et de faire des améliorations à votre projet.

### 4A. Préparer vos données pour l'analyse

L'analyse est un processus de transformation de données brutes en informations utiles. L'analyse ne doit pas être effectuée une fois seulement au cours du projet. Pour comprendre de manière continue ce qui se passe dans votre projet (et pouvoir modifier les choses à temps), il est essentiel de documenter et d'analyser vos données de suivi de manière régulière.

Pour cela, il vous faut des systèmes de gestion de données. Idéalement, ceux-ci sont liés ou communiquent d'une certaine manière avec ce que vous avez établi dans votre plan stratégique. Par exemple, si vous collectez des données sur le nombre de nouveaux permis de construire délivrés sur des zones classées (revoir Figure 10 et Figure 14), vos systèmes doivent vous permettre de vérifier aisément que votre objectif était « pas de nouveaux permis de construire délivrés dans ces zones » et que vous souhaitez voir ce résultat d'ici à 2016.

De plus, il vous faut des méthodes et des systèmes en place pour enregistrer, stocker et traiter les données. Cela inclut des processus pour systématiquement vérifier, nettoyer et coder les données brutes dès que vous les obtenez, de même que pour les stocker et les sauvegarder. Ce travail doit être réalisé à la fois pour les données du projet et pour les données financières et opérationnelles.

Les résultats de cette sous-étape sont :

- ◆ *Le développement et l'utilisation régulière de systèmes pour enregistrer, stocker, traiter et sauvegarder les données du projet.*

### 4B. Analyser les résultats

L'un des aspects les plus importants de la gestion adaptative est qu'elle vous permet d'évaluer systématiquement si vous évoluez dans la bonne direction pour atteindre vos buts et objectifs. Les données de suivi doivent vous fournir les informations nécessaires pour déterminer si vous avez atteint vos résultats intermédiaires souhaités et si vous êtes sur la bonne voie pour atteindre vos objectifs à long terme. De plus, la gestion adaptative vous permet de déterminer pourquoi

certaines activités ont réussi ou échoué. Vos données de suivi vous fournissent l'opportunité de voir si les hypothèses principales que vous avez établies dans les étapes de planification ci-dessus se vérifient dans la réalité. En testant ces hypothèses, il vous sera plus aisé d'adapter et de modifier en fonction les actions prévues.

Dans le cadre d'un apprentissage et d'une communication efficace, il est important que les bonnes personnes soient impliquées dans les analyses et/ou soient au courant de leurs résultats. En règle générale, les analyses doivent impliquer les membres de l'équipe du projet. Cependant, les contributions d'experts extérieurs ou de personnes ayant des perspectives différentes sont importantes durant les analyses de vos résultats de suivi.

Pour vérifier si vous êtes sur la bonne voie ou la raison d'un échec, vous devez :

- Examiner vos résultats dans le contexte de votre modèle conceptuel et de vos chaînes de résultats.
- Examiner vos hypothèses et évaluer si elles sont correctes, si vous êtes en bonne voie d'atteindre vos buts et objectifs et si vos stratégies ont l'impact désiré.
- Examiner votre modèle conceptuel et déterminer s'il y a des facteurs importants que vous avez oublié ou que vous n'avez pas suivi et qui peuvent affecter votre capacité à réussir.
- Evaluer l'utilité de vos indicateurs.
- Déterminer si vos buts et objectifs ont été fixés à un niveau approprié et si le calendrier pour les réaliser est approprié.
- Identifier et documenter vos questions d'apprentissage au fur et à mesure, de même que tout ce que vous avez appris.

En fonction du type de données dont vous disposez et de vos besoins en informations, ces analyses peuvent varier, allant d'études statistiques formelles à des évaluations qualitatives simples.

Il est également important de déterminer si les processus opérationnels soutenant votre projet fonctionnent correctement. Bien que votre projet utilise des stratégies parfaites pour résoudre le problème des menaces affectant vos cibles de conservation, il se peut que votre équipe n'opère pas de manière efficace ou ne possède pas le soutien administratif ou financier nécessaire pour bien faire le travail. Vous pouvez répondre aux questions suivantes durant votre analyse :

- Jusqu'à quel degré possédez-vous les ressources suffisantes pour mener à bien votre projet (ex : financières, humaines, administratives, politiques) ?
- Jusqu'à quel niveau les membres de votre équipe possèdent-ils les compétences appropriées pour mettre en œuvre correctement votre projet ?
- Jusqu'à quel degré possédez-vous les infrastructures physiques et l'équipement nécessaires pour faire votre travail (ex : bureau, véhicules, ordinateurs) ?
- A quel point votre équipe de projet fonctionne-t-elle bien ? Existe-il des domaines où vous pourriez améliorer comment votre équipe fonctionne (ex : communication, délégation des responsabilités) ?

Les résultats de cette sous-étape sont :

- ◆ *Analyses des résultats et des hypothèses liées.*
- ◆ *Analyses des données opérationnelles et financières.*
- ◆ *Documentation des discussions et des décisions.*

#### **4C. Adapter votre plan stratégique**

Collecter et analyser les données dans le cadre des activités régulières de suivi permet de déterminer le degré d'efficacité de vos interventions et ce que vous devez faire pour ajuster votre projet afin d'atteindre vos buts et objectifs plus efficacement. Dans la dernière partie de cette étape, vous devez utiliser ce que vous avez appris durant les analyses et les discussions pour modifier et optimiser vos activités. C'est l'essence même de la gestion adaptative.

Toute la planification faite précédemment n'est pas destinée à être utilisée qu'une seule fois ou à ne jamais être réexaminée. Afin de continuer à apprendre et à améliorer l'efficacité de votre projet, vous devez revoir et ajuster vos paramètres et vos hypothèses principales, votre plan d'action, votre plan de suivi, votre plan opérationnel, votre plan de travail et votre budget. Par conséquent, il vous faudra mettre à jour de nombreuses sections, si ce n'est toutes, de votre plan stratégique afin de refléter ce que vous avez appris. Au fur et à mesure de vos modifications, vous devez également expliquer la logique derrière celles-ci, de manière à ce que les autres personnes comprennent ce que vous avez appris et pourquoi vous avez fait ces modifications. C'est un point important de l'[Etape 5](#).

Lorsque vous mettez à jour votre plan stratégique, vous devez également incorporer les résultats provenant des analyses réalisées en dehors de votre équipe de projet. Par exemple, si votre projet a conduit une évaluation ou audit formel (voir [Etape 5C](#)), vous devez examiner les résultats et voir comment vous pouvez les utiliser pour adapter et améliorer votre projet et votre plan stratégique. De la même manière, vous devez rester informé des résultats importants de la recherche, des nouvelles connaissances et des innovations qui peuvent vous aider à améliorer votre travail.

Les résultats de cette sous-étape sont :

- ◆ *Des documents de projet révisés (dont le plan d'action, le plan de suivi, le plan opérationnel, le plan de travail et le budget).*
- ◆ *La documentation des discussions et des décisions.*

## 5. Documenter et partager ce que vous apprenez

L'étape finale du cycle de gestion permet de partager les leçons apprises et les résultats formels avec les publics internes et externes. Elle permet aussi de donner et de recevoir du feedback, de conduire des évaluations et des audits et de promouvoir une culture de l'apprentissage. De par la nature itérative du cycle de gestion adaptative, l'étape finale est aussi souvent une contribution importante aux premières étapes (ou les suivantes) du cycle. Dans cette étape, il est important d'encourager l'apprentissage non seulement au sein du projet mais aussi au niveau institutionnel et, plus généralement, au sein de la communauté de la conservation. Afin d'encourager l'apprentissage et le partage, ces normes présentent des pratiques que votre organisation doit adopter au niveau institutionnel.

### 5A. Documenter ce que vous apprenez

Au fur et à mesure que vous progressez dans l'application du processus décrit dans ces normes, vous devez vous assurer que vous documentez régulièrement les leçons que votre équipe de projet apprend. Les leçons peuvent être variées, sous forme de résultats statistiques ou d'anecdotes et peuvent se concentrer sur quelque chose de grande ampleur telle que les hypothèses principales liées à votre projet ou quelque chose de très spécifique tel qu'une nouvelle manière de faire le suivi des dépenses du projet. Les leçons peuvent être aussi très formelles sous forme d'un rapport écrit ou informelles comme un schéma réalisé à la main. Tous les membres de l'équipe y ont accès. Quand la technologie le permet, l'utilisation d'outils en ligne est une manière pratique de s'assurer que tous les membres de l'équipe peuvent avoir accès aux leçons et les mettre à jour en un seul lieu. L'une des clés pour documenter les leçons est de garder trace des questions d'apprentissage qui émergent au cours du processus de gestion et ensuite d'essayer de répondre à ces questions lorsque les données sont disponibles. Une autre clé est d'avoir du temps et des motivations pour faire ce travail. Documenter les leçons requiert un équilibre entre art et science et nécessitera de la patience et du temps dévolu dans le plan de travail.

Cependant, en règle générale, vous avez déjà documenté ces leçons dans l'[Etape 4](#), grâce aux questions d'apprentissage que vous avez définies. Là, vous devez vous assurer que vous documentez ou enregistrez ces leçons de manière à ce qu'elles soient disponibles dans le futur pour votre équipe et votre organisation.

Les résultats de cette sous-étape sont :

- ◆ *La documentation des résultats et leçons clés.*

### 5B. Partager ce que vous apprenez

Si vous documentez par écrit ou enregistrez ce que vous avez appris, vous serez capable de vous rappeler d'une année à l'autre ce que vous avez fait, ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné et ce que vous prévoyez de faire dans le futur. Dans le futur, vos nouveaux membres d'équipe auront une trace écrite de ce que vous avez fait et de ce que vous avez appris. Dans le cas où vous utilisez un logiciel de gestion de projet tel que Miradi, vous pouvez enregistrer ces commentaires au niveau des étapes du processus et vous assurer que ces commentaires fassent partie de l'historique du fichier de projet. La rédaction de documents formels vous aidera

également à communiquer vos résultats aux gestionnaires du monde entier. Documenter et partager ce que vous avez appris permettra aux gestionnaires qui travaillent dans des conditions similaires, qui font face à des menaces similaires et qui utilisent des outils similaires de bénéficier de vos réussites et d'éviter les pièges ou les problèmes que vous avez rencontrés durant la mise en œuvre de votre projet.

De manière à élaborer des documents adaptés que les différents types de publics pourront comprendre, assimiler et utiliser, vous devez identifier la meilleure manière de communiquer avec eux. Bien que la communication soit présentée dans l'étape finale du cycle, vous devez réellement vous préparer beaucoup plus tôt à communiquer vos résultats et les autres informations importantes de votre projet. Par exemple, dans l'[Étape 2B](#), vous avez identifié les publics pour vos résultats de suivi et quel genre d'information ils veulent recevoir. Pour communiquer avec ces publics de manière efficace, vous avez besoin d'une stratégie claire de communication et de diffusion. Vous devez décider quelles leçons vous souhaitez communiquer à ces publics prioritaires, déterminer le meilleur format pour atteindre chaque public et ensuite élaborer et distribuer vos produits de communications. Par exemple, vous pouvez utiliser des moyens informels de communication (email, appels téléphoniques) pour partager les leçons avec vos publics internes (personnel du projet, partenaires et autres parties prenantes). Assurez-vous de fournir :

- Des recommandations de gestion claires élaborées à partir de votre analyse à toutes les bonnes personnes ;
- Les détails nécessaires pour aider à interpréter les résultats ;
- Les alternatives et les éventualités basées sur les résultats ;
- Des rapports réguliers à tous les membres de l'équipe.

Pour communiquer et partager les leçons avec vos publics externes (bailleurs de fonds, autres gestionnaires, public plus large), vous utiliserez probablement davantage de moyens formels de communication (rapports, présentations, vidéos). Les moyens de communication peuvent prendre différentes formes, allant d'articles universitaires formels jusqu'à des discussions orales et des vidéos. Il est important d'évaluer chaque moyen de communication pour voir si les messages sont efficaces et pour déterminer comment vous pourriez vous améliorer dans ce domaine. Encore une fois, le suivi, l'apprentissage et l'adaptation ont lieu à toutes les étapes du cycle du projet. En dernier lieu, pensez également à regarder parmi la communauté de la conservation ce que d'autres ont fait pour vous en servir de source d'informations et d'apprentissage pour votre projet. Certaines des meilleures sources d'enseignements viennent des expériences des autres.

Les résultats de cette sous-étape sont :

- ◆ *L'identification des publics principaux*
- ◆ *L'élaboration d'une stratégie de communication*
- ◆ *Des rapports réguliers ou d'autres types de moyen de communication pour les membres de l'équipe du projet et les parties prenantes principales*
- ◆ *L'élaboration et la distribution des produits de communication appropriés*
- ◆ *L'utilisation des produits de communication d'autres personnes.*

## 5C. Créer un environnement d'apprentissage

La dernière sous-étape du cycle permet de créer une culture de la performance et de l'apprentissage au sein de votre équipe de projet, dans votre organisation et avec vos partenaires et parmi les gestionnaires de la conservation dans le monde. Une culture de la performance et de l'apprentissage à tous ces niveaux est importante pour s'assurer que toutes les parties apprennent et profitent de l'expérience de votre équipe. Bien que ce concept soit expliqué en dernière étape, il vous faut le cultiver dès le début. Afin d'appliquer efficacement ces normes, vous devez travailler dans un environnement de projet qui promeut l'apprentissage et l'adaptation au cours du temps. Cela veut dire que vous, votre équipe et votre organisation doivent constamment chercher à avoir des avis et retours sur votre travail, à y réfléchir et à fournir du feedback. Ce feedback peut être formel ou informel et peut venir de vos membres d'équipe en interne ou d'autres membres du personnel de votre organisation. Il peut également provenir de mécanismes externes, tels que des évaluations, qui évaluent un projet par rapport à ses propres buts et objectifs fixés, et des audits, qui évaluent un projet par rapport à un ensemble externe de standards, tels que ceux mis en évidence dans ce document. En créant un environnement d'apprentissage, il est important d'être ouvert aux opinions extérieures qui peuvent vous donner des perspectives nouvelles et des critiques perspicaces.

Créer un environnement d'apprentissage n'est pas facile. Il nécessite d'avoir des leaders et des bailleurs de fonds qui comprennent le besoin de réallouer des ressources rares d'actions immédiates vers le travail à long terme de la gestion adaptative. Il est souvent utile de permettre aux gestionnaires de prendre des risques et de questionner la 'sagesse conventionnelle' liée aux outils et stratégies spécifiques de la conservation. Il est également nécessaire de fournir aux équipes de projet la sécurité institutionnelle de savoir que leurs organisations attachent de l'importance aux innovations et à la remise en question des hypothèses initiales. Enfin, il est nécessaire d'être enclin à partager les réussites et les échecs avec les autres professionnels dans le monde entier afin de créer de vraies communautés de la pratique.

Les résultats de cette sous-étape sont :

- ◆ *Un feedback régulier partagé de manière formelle et informelle*
- ◆ *Des évaluations et/ou audits en temps opportun durant le cycle du projet*
- ◆ *Un engagement démontré de la part des leaders envers l'apprentissage et l'innovation*
- ◆ *Un environnement sûr pour encourager l'expérimentation et questionner le status quo*
- ◆ *Un engagement à partager les réussites et les échecs avec les professionnels de la conservation dans le monde entier.*

## Fermer la boucle

Les Normes ouvertes exposées dans ce document sont présentées sous la forme d'un cycle. Les membres d'une équipe typique de projet peuvent réaliser les Etapes 1 et 2 assez rapidement (peut-être au cours d'un workshop de 4-5 jours) afin d'esquisser le plan stratégique de base de leur projet. Ils peuvent ensuite y revenir et compléter les détails au cours des mois suivants pour les Etape 1 et 2 tout en commençant le travail de mise en œuvre de l'Etape 3. L'équipe peut

ensuite conduire ses premières analyses de l'Étape 4 après six mois et utiliser ce travail pour élaborer ses premiers produits de communication de l'Étape 5.

Comme le montre la Figure 1, une fois l'Étape 5 terminée, la flèche vous ramène ensuite à l'Étape 1. L'intention de ce cycle n'est pas de vous mettre vous et votre équipe au sein d'une boucle de travail sans fin. Elle est faite pour vous rappeler que la gestion adaptative est un processus dynamique qui requiert que vous appreniez et modifiez constamment votre projet au cours du temps. Par exemple, en fonction de l'analyse de vos données, devez-vous revoir votre vision et vos cibles de conservation ? Y-a-t'il de nouveaux facteurs ou relations que vous n'aviez pas pris en compte et qu'il vous faut incorporer dans votre modèle conceptuel ou traiter par un but ou un objectif spécifique ? Votre public ou les informations qu'il requiert ont-ils changé ? Devez-vous modifier votre Plan de suivi ? Devez-vous adapter votre Plan opérationnel ? Fermer la boucle consiste à revoir les étapes du cycle de projet de manière régulière au cours du temps afin de déterminer si vous devez les développer davantage. C'est l'essence même de la transformation d'une gestion ordinaire en une vraie gestion adaptative.

## Annexe 1. Glossaire

Il existe un débat sans fin parmi les spécialistes de la planification sur la signification relative des termes techniques tels que but, objectif, activité, cible, résultat, etc. Il semble que chaque organisation, chaque projet et chaque individu ait son propre ensemble de termes préférés. Il n'y a pas de réponse unique : la chose la plus importante est que les membres de votre équipe de projet et les personnes avec qui vous travaillez possèdent une définition claire et commune des termes que vous choisissiez d'utiliser.

Cependant, avec le temps, les avantages d'avoir un glossaire standard sont bien réels. A cette fin, les termes techniques de ce document ont été soigneusement sélectionnés, soulignés lors de leur première utilisation, utilisés systématiquement ensuite et définis dans ce glossaire. Ces définitions sont basées sur une utilisation actuelle par de nombreux membres du CMP, par d'autres organisations de conservation et par des spécialistes de la planification d'autres disciplines.

**Activité** – Action spécifique ou ensemble de tâches entrepris par le personnel du projet et/ou les partenaires pour atteindre un ou plusieurs objectifs. Elle est parfois appelée action, opération, intervention, réponse ou action stratégique. (Voir ci-dessous la relation avec une stratégie).

**Attribut Ecologique Clé (AEC)** – Aspect de la biologie ou de l'écologie d'une cible qui, si présent, définit une cible en bonne santé et qui, si absent ou altéré, mènerait avec le temps à la perte pure et simple de cette cible ou à son extrême dégradation.

**Audit** – Evaluation d'un projet ou d'un programme par rapport à un ensemble externe de critères tels que des principes comptables, des principes de prélèvement durable ou les normes exposées dans ce document. A comparer avec l'évaluation.

**Besoin en information attendues** – Quelque chose qu'une équipe de projet et/ou d'autres personnes doivent savoir sur le projet. C'est la base de la conception d'un plan de suivi.

**But** – Enoncé formel détaillant l'impact désiré d'un projet, tel que le statut/état futur désiré d'une cible. Un bon but correspond aux critères suivants : *lié aux cibles, orienté vers un impact, mesurable, limité dans le temps et spécifique*.

**Cadre logique** – Souvent abrégé par 'logframe' en anglais. C'est une matrice résultant d'une analyse de cadre logique et montrant la logique qui est utilisée pour présenter les buts, objectifs et indicateurs d'un projet sous forme d'un tableau.

**Cause sous-jacente** – Synonyme de facteur.

**Chaîne de résultat** – Représentation graphique des liens de causes à effets hypothétiques reliés à l'application d'une stratégie principale d'un projet, c'est-à-dire la séquence logique reliant la stratégie d'un projet à une ou plusieurs cibles. En termes scientifiques, elle expose les relations hypothétiques.

**Cible** – Abréviation de cible de conservation/biodiversité.

**Cible de bien-être humain** – Dans le contexte d'un projet de conservation, les cibles de bien-être humain se concentrent sur les composantes du bien-être humain affectées par le statut

des cibles de conservation. Toutes les cibles de bien-être humain choisies d'un site doivent englober et représenter les besoins d'un ensemble plus large de bien-être humain dépendant des cibles de conservation.

**Cible de biodiversité** – Synonyme de cible de conservation.

**Cible de conservation** – Élément de biodiversité du site du projet, qui peut être une espèce, un habitat ou un système écologique, et sur lequel le projet a choisi de se concentrer. Toutes les cibles choisies d'un site doivent englober et représenter les besoins d'un ensemble plus large de biodiversité présent sur le site. Synonyme de cible de biodiversité.

**Communauté de pratique** – Groupe de professionnels qui partagent un intérêt/préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion sur un sujet, et qui approfondissent leur connaissance et leur expertise dans ce domaine en interagissant de façon continue.

**Condition favorable** – Réelle opportunité ou opportunité significative au sein d'une analyse de situation (ex : le cadre politique ou juridique d'un pays). On emploie aussi le terme de levier d'action ou opportunité.

**Énoncé de la vision** – Résumé bref de la vision d'un projet. Un bon énoncé de la vision correspond aux critères suivants : *relativement général, visionnaire et bref*.

**Équipe du projet** – Groupe principal spécifique de professionnels qui sont responsables de la conception, de la mise en œuvre et de la gestion d'un projet. Ce groupe peut contenir des gestionnaires, des parties prenantes, des chercheurs, du personnel chargé des opérations et d'autres personnes chargées de la mise en œuvre.

**Évaluation** – Opération qui consiste à évaluer un projet ou un programme par rapport à ses propres buts et objectifs fixés au préalable. Voir « suivi » et comparer à « audit ».

**Facteur** – Terme générique pour un élément d'un modèle conceptuel, incluant les menaces directes et indirectes, les opportunités et les parties prenantes associées. Il est souvent judicieux d'utiliser ce terme générique parce que de nombreux facteurs, par exemple le tourisme, peuvent être à la fois une menace et une opportunité. Le terme 'cause sous-jacente' est également utilisé.

**Facteur de risque** – Condition dans laquelle le projet est supposé fonctionner, mais qui peut poser des problèmes pour le projet. Il s'agit souvent d'une condition pour laquelle le projet n'a pas de contrôle direct. Les risques réducteurs sont ceux qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, empêcheront complètement le projet d'atteindre ses buts et objectifs.

**Gestion adaptative** – Il s'agit de l'incorporation d'un processus formel d'apprentissage au sein d'une action de conservation. En particulier, c'est l'intégration de la conception du projet, de sa gestion et de son suivi pour fournir un cadre de travail permettant de tester systématiquement les hypothèses, de promouvoir l'apprentissage et de fournir des informations en temps opportun pour prendre les décisions de gestion.

**Gestionnaires de la conservation** – Toutes les personnes impliquées dans la conception, la gestion et le suivi des projets et programmes de conservation. D'autres termes sont également employés pour les définir : professionnels de la conservation, gestionnaires de projet, etc.

**Hypothèse** – Les hypothèses principales d'un projet sont les séquences logiques reliant les stratégies du projet à une ou plusieurs cibles, illustrées par les chaînes de résultats. Les autres hypothèses sont reliées aux facteurs qui peuvent affecter positivement ou négativement les performances du projet (voir aussi facteur de risque).

**Impact** – Etat futur désiré d'une cible de conservation. Le but est l'énoncé formel de l'impact désiré.

**Indicateur** – Entité mesurable liée à un besoin précis en information tel que le statut d'une cible/facteur, un changement dans une menace ou un progrès en direction d'un objectif. Un bon indicateur correspond aux critères suivants : *mesurable, précis, constant et sensible* (détecte les petits changements).

**Intérêts primordiaux** – Ce sont en fin de compte les choses pour lesquelles les parties prenantes se préoccupent ou auxquelles elles accordent de la valeur. En fonction du type de partie prenante, les intérêts primordiaux peuvent être des cibles de conservation ou des facteurs contributants (menaces indirectes et opportunités) du modèle conceptuel.

**Menace** – Activité humaine qui dégrade directement ou indirectement une ou plusieurs cibles. Elle est typiquement liée à une ou plusieurs parties prenantes. Voir aussi menace directe et menace indirecte.

**Menace critique** – Menace directe qui a été priorisée comme étant la plus importante à traiter.

**Menace directe** – il s'agit principalement d'une action humaine qui dégrade immédiatement une ou plusieurs cibles de conservation (ex : l'exploitation forestière ou la pêche). Une menace directe peut être aussi un phénomène naturel altéré par les activités humaines (ex : l'augmentation des orages extrêmes à cause du changement climatique). Elle est typiquement rattachée à une ou plusieurs parties prenantes. Elle est parfois appelée "pression" ou "source de stress ». A comparer avec menace indirecte.

**Menace indirecte** – Facteur contribuant identifié dans l'analyse de situation d'un projet et qui est un moteur des menaces directes. Il est souvent un point d'entrée pour les actions de conservation (ex : « politiques d'exploitation forestière » ou « demande en poisson »). Il est parfois appelé cause sous-jacente. A comparer avec menace directe.

**Méthode** – Technique spécifique utilisée pour collecter les données afin de mesurer un indicateur. Une bonne méthode doit correspondre aux critères suivants : *précise, fiable, rentable, faisable et appropriée*.

**Modèle conceptuel** – Diagramme qui représente les relations entre les facteurs clés identifiés lors de l'analyse de la situation et dont on suppose qu'ils impactent une ou plusieurs cibles de conservation ou mènent à elles. Un bon modèle doit lier les cibles de conservation aux menaces, opportunités, parties prenantes et points d'intervention clés. Ces derniers sont des facteurs (menaces, opportunités ou cibles) du modèle conceptuel au niveau desquels une équipe peut élaborer des stratégies qui influenceront ces facteurs. Il doit aussi indiquer quels sont les facteurs les plus importants à mesurer.

**Objectif** – Enoncé formel détaillant un résultat désiré d'un projet tel que la réduction de la menace critique. Un bon objectif correspond aux critères suivants : *orienté vers les résultats*,

*mesurable, limité dans le temps, spécifique et pratique.* Si le projet est bien conceptualisé et conçu, la réalisation des objectifs du projet doit mener à la réalisation des buts du projet et en dernier à sa vision. A comparer à vision et but.

**Opportunité** – Facteur identifié dans l’analyse de situation d’un projet qui a potentiellement un effet positif sur une ou plusieurs cibles, soit directement soit indirectement. Il s’agit souvent d’un point d’entrée pour les actions de conservation (ex : « demande en bois provenant de coupes durables »). D’une certaine manière, il s’agit de l’opposé d’une menace.

**Partie prenante** – Tout individu, groupe ou institution qui possède un intérêt personnel dans les ressources naturelles de la zone du projet ou qui peut les influencer et/ou qui sera potentiellement affecté par les activités du projet et a quelque chose à gagner ou à perdre si les conditions changent ou restent les mêmes. Les parties prenantes sont toutes les entités qui doivent être prises en compte dans la réalisation des buts du projet et dont la participation et le soutien sont cruciaux pour la réussite du projet.

**Plan d’action** – Description des buts, objectifs et stratégies d’un projet qui seront entrepris pour faire diminuer les menaces identifiées et pour pouvoir utiliser les opportunités.

**Plan de suivi** – Plan pour faire le suivi de votre projet. Il comprend les besoins en information, les indicateurs et les méthodes, l’échelle spatiale et les localisations, le calendrier ainsi que les rôles et responsabilités pour la collecte des données.

**Plan de travail** – Calendrier à court terme de la mise en œuvre du plan d’action ou de suivi. Les plans de travail listent typiquement les tâches requises, qui sera responsable de chaque tâche, quand chaque tâche devra être entreprise et combien d’argent et d’autres ressources seront nécessaires.

**Plan opérationnel** – Plan qui inclut les analyses de financement requis, les capacités et compétences humaines requises et autres ressources non financières requises, l’évaluation des risques et leur atténuation ainsi que l’estimation de la durée du projet et de sa stratégie de sortie.

**Plan stratégique** – Plan global d’un projet. Un plan stratégique complet comprend les descriptions de la portée du projet, de la vision et des cibles, de même que l’analyse de la situation du projet, le Plan d’action, le Plan de suivi et le Plan opérationnel.

**Point d’intervention clé** – Facteur prioritaire (menace, opportunité ou cible) d’un modèle conceptuel au niveau duquel une équipe doit prendre des mesures.

**Portée** – Elle définit ce que le projet a l’intention d’impacter. Elle peut être géographique ou thématique. Les termes champ, envergure ou cadre sont également employés.

**Programme** – Groupe de projets qui visent ensemble à atteindre une vision commune large. Dans un souci de simplicité, ce document utilise le terme « projet » pour représenter à la fois des projets et des programmes puisque ces normes sont conçues pour s’appliquer tout autant aux uns qu’aux autres.

**Projet** – Ensemble d’actions entreprises par un groupe défini de professionnels, dont les gestionnaires, les chercheurs, les membres des communautés ou les autres parties prenantes,

pour atteindre les buts et objectifs définis. C'est l'unité de base du travail de conservation. A comparer avec programme.

**Public** – Il s'agit des individus ou des groupes qu'une équipe de projet essaie d'atteindre, que ce soit pour des raisons de communication ou pour influencer un comportement particulier.

**Questions d'apprentissage** – Questions qui définissent ce que vous voulez apprendre en fonction de la mise en œuvre de votre projet. Les questions d'apprentissage dirigent l'identification des besoins en information et donc votre plan de suivi. Le terme 'problématique' est aussi utilisé.

**Résultat** – Etat futur désiré d'une cible, d'une menace, d'une opportunité ou d'un facteur. En fonction de ce type de résultat, différents termes peuvent être employés : un résultat concret, un produit, un livrable, un résultat de conservation, un résultat global, un résultat final.

**Résultat intermédiaire** – Résultat spécifique qu'un projet cherche à atteindre en route afin d'arriver au but ou à l'objectif final (dans ce cas, « intermédiaire » fait typiquement référence à une dimension temporelle).

**Stratégie** – Ensemble d'actions qui ont un centre d'intérêt commun et qui travaillent ensemble pour atteindre les buts et objectifs spécifiques grâce au ciblage des points d'intervention clés, à l'intégration des opportunités et à la limitation des contraintes. Une bonne stratégie correspond aux critères suivants : *liée, précise, faisable et appropriée*.

**Stress** – Aspect perturbé d'une cible de conservation qui résulte directement ou indirectement des activités humaines (ex : faible taille de population, débit fluvial réduit, augmentation de la sédimentation, baisse du niveau de la nappe phréatique). Il est généralement équivalent à un attribut écologique clé dégradé (ex : perte d'habitat).

**Suivi** – Collecte périodique et évaluation des données relatives aux buts et objectifs fixés du projet. Beaucoup se réfèrent souvent à ce processus sous le terme de suivi et évaluation (abrégé S&E).

**Tâche** – Action spécifique d'un plan de travail nécessaire pour mettre en œuvre les activités ou les opérations, le plan de suivi ou d'autres composantes du plan stratégique. Le terme action est aussi employé.

**Vision** – Description de l'état désiré ou de la condition finale qu'un projet travaille à atteindre. Une vision complète comprend une description de la biodiversité du site et/ou une carte de la zone du projet de même qu'un résumé de l'énoncé de la vision.

**Zone de projet** – endroit où se situe la biodiversité présentant un intérêt pour le projet. Elle peut inclure une ou plusieurs « zones de conservation » ou « zones d'importance pour la biodiversité » comme mentionné dans les évaluations écorégionales. Dans certains cas, les actions du projet peuvent avoir lieu en dehors de la zone de projet définie.

## Annexe 2. Définitions et critères des termes importants

**Enoncé de la vision :** Enoncé général de l'état désiré ou de la condition finale qu'un projet travaille à atteindre.

- **Relativement général :** défini de manière générale pour englober toutes les activités du projet.
- **Visionnaire :** source d'inspiration décrivant les changements désirés de l'état des cibles sur lesquels travaille le projet.
- **Bref :** simple et succinct de manière à ce que tous les participants du projet puissent s'en souvenir.

**But :** Enoncé formel détaillant le résultat désiré d'un projet sur une cible, tel que le statut/état futur désiré de la cible.

- **Lié aux cibles :** directement associé à une ou plusieurs de vos cibles de conservation.
- **Orienté vers un impact :** représente le statut futur désiré de la cible de conservation sur le long terme.
- **Mesurable :** mesurable par rapport à une certaine échelle standard (nombres, pourcentages, fractions, tout ou rien).
- **Limité dans le temps :** réalisable en une période de temps limitée, généralement 10 ans ou plus.
- **Spécifique :** clairement défini de manière à ce que toutes les personnes impliquées dans le projet aient la même compréhension de ce que veulent dire les termes du but

**Objectif :** Enoncé formel détaillant un résultat désiré d'un projet.

- **Orienté vers les résultats :** représente les modifications nécessaires de la menace critique et/ou des opportunités qui affectent une ou plusieurs cibles de conservation ou buts du projet
- **Mesurable :** mesurable par rapport à une certaine échelle standard (nombres, pourcentages, fractions, tous/aucun)
- **Limité dans le temps :** réalisable en une période de temps limitée, généralement 3 à 10 ans.
- **Spécifique :** clairement défini de manière à ce que toutes les personnes impliquées dans le projet aient la même compréhension de ce que veulent dire les termes de l'objectif.
- **Pratique :** réalisable et approprié dans le contexte du site du projet et à la lumière du contexte politique, social et financier.

**Stratégie :** Groupe d'actions qui ont un centre d'intérêt commun et qui travaillent ensemble à réduire les menaces, à tirer profit des opportunités ou à restaurer des systèmes naturels. Les stratégies comprennent une ou plusieurs activités et sont conçues pour atteindre des buts et objectifs spécifiques.

- **Liée aux facteurs critiques :** Affecte directement un ou plusieurs facteurs critiques.
- **Ciblée :** expose les tâches spécifiques qui doivent être menées à bien.
- **Faisable :** réalisable à la lumière des ressources et des contraintes du projet.
- **Appropriée :** acceptable et s'adaptant aux normes culturelles, sociales et biologiques spécifiques du site.

**Indicateur** : Entité mesurable liée à un besoin précis en information tel que le statut d'une cible, un changement dans une menace ou un progrès en direction d'un objectif.

- **Mesurable** : peut être enregistré et analysé de manière quantitative et qualitative.
- **Précis** : défini de la même manière par toutes les personnes.
- **Constant** : ne change pas au cours du temps afin qu'il mesure toujours la même chose.
- **Sensible** : change de manière proportionnelle en réponse aux changements réels de la condition mesurée.

**Méthode** : Technique spécifique utilisée pour collecter les données afin de mesurer un indicateur.

- **Précise** : la méthode de collecte des données possède peu ou pas de marge d'erreur.
- **Fiable** : les résultats sont reproductibles de façon constante : chaque fois que la méthode est utilisée, elle produit les mêmes résultats.
- **Rentable** : la méthode n'est pas trop coûteuse par rapport aux données qu'elle produit et aux ressources que le projet possède.
- **Faisable** : la méthode peut être mise en œuvre par l'équipe du projet.
- **Appropriée** : acceptable et s'adaptant aux normes culturelles, sociales et biologiques spécifiques du site.

## Annexe 3. Résumé des Normes de pratique et des Résultats.

Les nombres correspondent aux étapes et sous-étapes et les puces (◆) correspondent aux résultats. Toutes les normes ou résultats ne sont pas adaptés à toutes les conditions ou à tous les projets, vous devez par conséquent vous adapter au besoin.

<p><b>1. Conceptualiser</b></p> <p><b>1A. Définir l'objectif de la planification et l'équipe du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Identification des objectifs de la planification &amp; décisions.</li> <li>◆ Identification des décisions déjà prises et des contraintes ou limites.</li> <li>◆ Sélection d'une équipe initiale de projet.</li> <li>◆ Identification des compétences clés.</li> <li>◆ Identification des lacunes dans les compétences ou les connaissances.</li> <li>◆ Attribution des rôles et responsabilités.</li> </ul> <p><b>1B. Définir la portée, la vision et les cibles de conservation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Brève description de la portée du projet.</li> <li>◆ Carte de la zone du projet.</li> <li>◆ Enoncé de la vision du projet.</li> <li>◆ Sélection des cibles de conservation.</li> <li>◆ Description du statut de chaque cible prioritaire de conservation.</li> </ul> <p><b>1C. Identifier les menaces critiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Identification des menaces directes.</li> <li>◆ Classement des menaces directes.</li> </ul> <p><b>1D. Analyser la situation dans laquelle évolue le projet de conservation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Identification et analyse des menaces indirectes (facteurs contribuant) et des opportunités.</li> <li>◆ Le cas échéant, sélection des cibles de bien-être humain.</li> <li>◆ Evaluation des parties prenantes et des intérêts primordiaux.</li> <li>◆ Modèle conceptuel initial.</li> <li>◆ Vérification sur le terrain et révision du modèle.</li> </ul>	<p><b>2. Planifier vos actions et votre suivi</b></p> <p><b>2A. Elaborer un plan formel d'action</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Buts pour chaque cible.</li> <li>◆ Identification des points d'intervention clés et des stratégies.</li> <li>◆ Hiérarchisation des stratégies.</li> <li>◆ Chaînes de résultats qui spécifient les hypothèses pour les stratégies clés.</li> <li>◆ Objectifs pour les résultats intermédiaires clés.</li> <li>◆ Stratégies finales, chaînes de résultats finales et objectifs finaux.</li> <li>◆ Plan d'action finalisé.</li> </ul> <p><b>2B. Elaborer un Plan de suivi formel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Publics et besoins en informations définis.</li> <li>◆ Indicateurs et méthodes définis.</li> <li>◆ Plan de suivi finalisé.</li> </ul> <p><b>2C. Elaborer un plan opérationnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Evaluation des ressources humaines, financières et autres.</li> <li>◆ Evaluation des risques et atténuation.</li> <li>◆ Estimation de la durée du projet et stratégie de sortie.</li> </ul> <p><b>3. Mettre en œuvre les Actions et le Suivi</b></p> <p><b>3A. Elaborer un Plan de travail à court terme détaillé et un Calendrier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Plan de travail détaillant les tâches, les activités et les responsabilités.</li> <li>◆ Calendrier du projet.</li> </ul> <p><b>3B. Elaborer et affiner votre budget de projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Budget du projet.</li> <li>◆ Sources potentielles de financement identifiées.</li> <li>◆ Propositions de projet élaborées et soumises.</li> <li>◆ Ressources financières obtenues.</li> </ul> <p><b>3C. Mettre en œuvre vos plans</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mise en œuvre du plan stratégique.</li> <li>◆ Mise en œuvre du plan de travail.</li> </ul>	<p><b>4. Analyser, utiliser, adapter</b></p> <p><b>4A. Préparer vos données pour l'analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Elaboration et utilisation des systèmes d'enregistrement, de stockage, de traitement et de sauvegarde des données du projet.</li> </ul> <p><b>4B. Analyser les résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Analyses des résultats et des hypothèses du projet.</li> <li>◆ Analyses des données opérationnelles et financières.</li> <li>◆ Documentation des discussions et des décisions.</li> </ul> <p><b>4C. Adapter votre plan stratégique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Documents de projet révisés : plan d'action, plan de suivi, plan opérationnel, plan de travail, budget.</li> <li>◆ Documentation des discussions et des décisions.</li> </ul> <p><b>5. Documenter et partager l'apprentissage</b></p> <p><b>5A. Documenter ce que vous apprenez</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Documentation des résultats et leçons clés.</li> </ul> <p><b>5B. Partager ce que vous apprenez</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Identification des publics clés.</li> <li>◆ Elaboration d'une stratégie de communication.</li> <li>◆ Rapports réguliers pour les membres de l'équipe du projet et les parties prenantes clés.</li> <li>◆ Elaboration et distribution des produits de communication.</li> <li>◆ Utilisation des produits de communication d'autres personnes.</li> </ul> <p><b>5C. Créer un environnement d'apprentissage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Feedback régulier partagé formellement ou informellement.</li> <li>◆ Evaluations et/ou audits en temps opportun durant le cycle du projet.</li> <li>◆ Engagement démontré de la part des leaders envers l'apprentissage et les innovations.</li> <li>◆ Environnement sûr pour encourager l'expérimentation.</li> <li>◆ Engagement à partager les réussites et les échecs avec les professionnels de la conservation dans le monde entier.</li> </ul> <p><b>Fermer la boucle</b></p>
--	--	--

### Annexe 4. Exemple d'application des Normes ouvertes à un projet thématique

Cet exemple a été développé par un petit groupe de travail pour démontrer comment les Normes ouvertes peuvent être appliquées aux projets thématiques qui ne sont pas basés sur des sites. L'exemple est basé sur le travail du WWF Market Transformation Initiative qui cherche à solutionner la menace que posent les plantations d'huile de palme pour les forêts tropicales dans de nombreux pays, particulièrement en Malaisie, en Indonésie et en Papouasie Nouvelle Guinée.

Figure 16. Modèle conceptuel du problème de l'huile de palme montrant les stratégies et les liens avec le bien-être humain

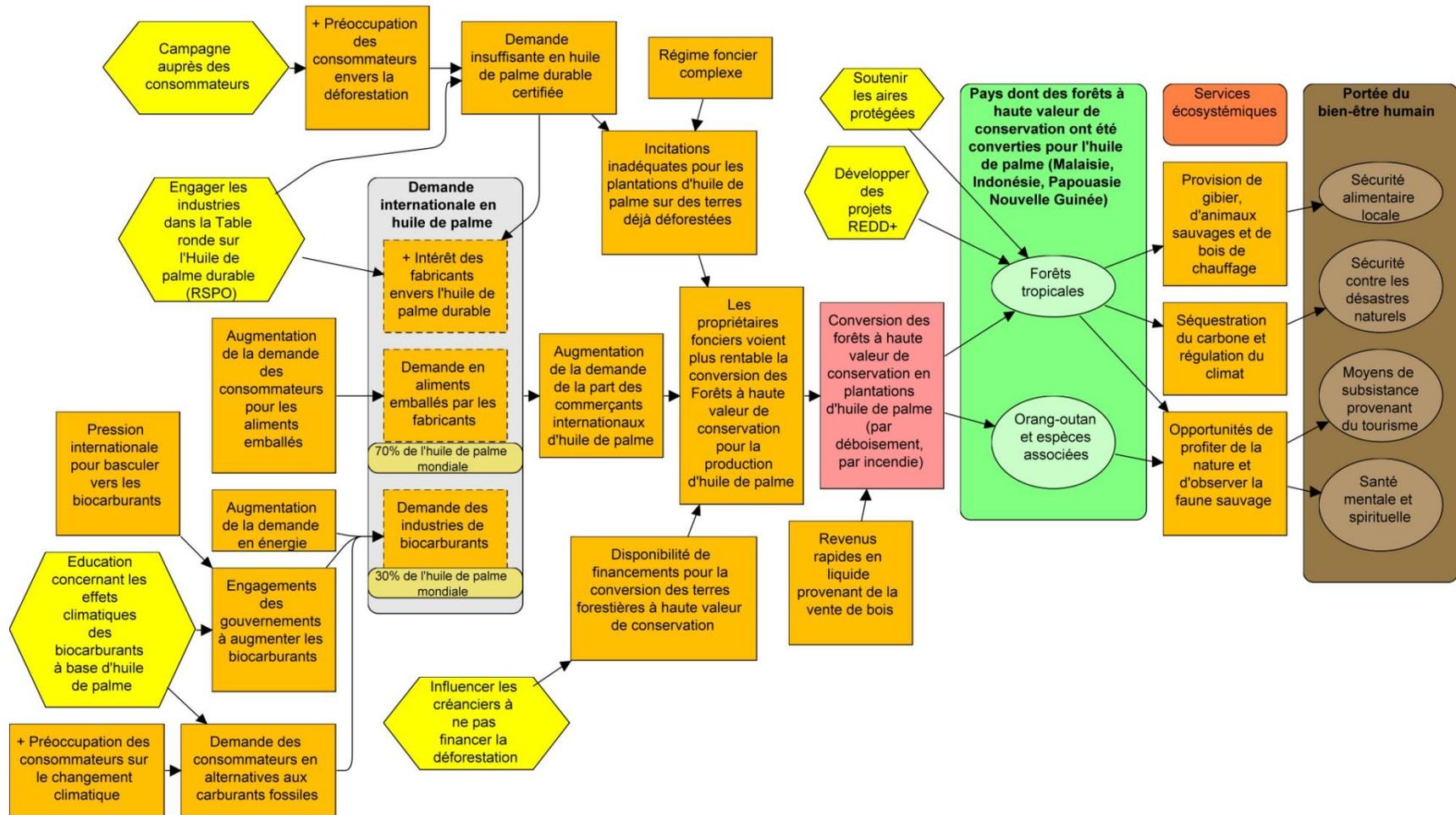
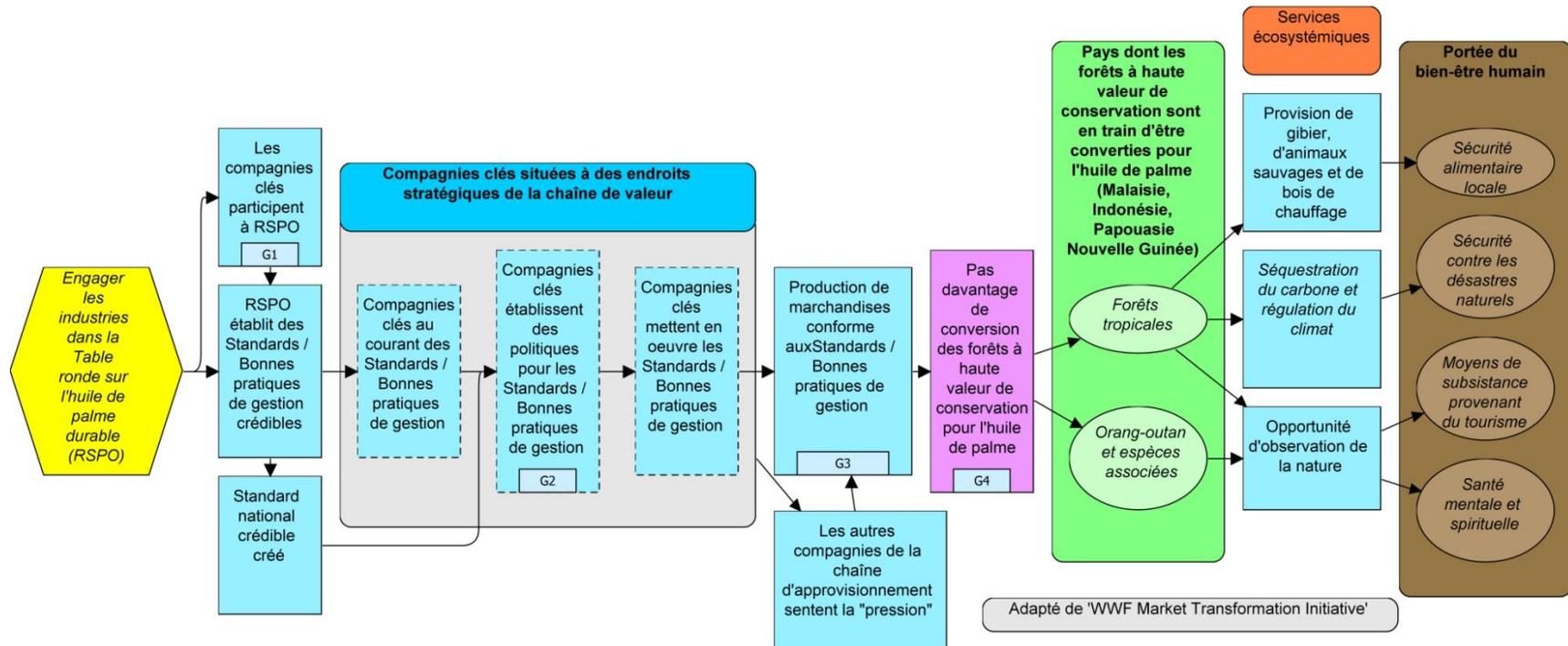


Figure 17. Chaîne de résultats et objectifs associés d'une stratégie globale pour engager les industries dans la production d'huile de palme durable



Code	Objectifs	Indicateurs
G1	D'ici à 2013, au moins 75% de la production globale d'huile de palme fait partie du groupe RSPO.	% de la production globale d'huile de palme faisant partie du groupe RSPO.
G2	D'ici à 2014, 50% des fabricants et revendeurs ciblés d'huile de palme se sont engagés à procurer 100% d'huile de palme durable.	% de fabricants et revendeurs ciblés d'huile de palme engagés à procurer 100% d'huile de palme durable.
G3	D'ici à 2015, les 20 plus grandes compagnies mondiales d'huile de palme procurent 100% d'huile de palme durable.	# de compagnies mondiales d'huile de palme qui procurent 100% d'huile de palme durable.
G4	Depuis novembre 2015, aucune nouvelle plantation d'huile de palme ne remplace de forêts primaires ni de zones faisant partie des lieux prioritaires du WWF possédant plus d'un habitat à forte valeur de conservation (Cœur de Bornéo, etc.)	# d'hectares d'habitats à forte valeur de conservation perdus pour la production d'huile de palme chaque année dans les lieux prioritaires X, Y, Z.

Note : Cette chaîne de résultat ne comprend pas de but parce que, à cette échelle mondiale, la mesure finale du succès de cette stratégie est l'élimination ou la réduction de la menace de conversion des forêts tropicales en plantations d'huile de palme.

# CMP

Conservation Measures Partnership



<p>AFRICAN WILDLIFE FOUNDATION®</p>	<p>Audubon</p>	<p>The Campbell Foundation</p>
<p>CATIE Solutions for environment and development Soluciones para el ambiente y desarrollo</p>	<p>CONSERVATION INTERNATIONAL</p>	<p>COSTA RICA POR SIEMPRE</p>
<p>DEFENDERS OF WILDLIFE</p>	<p>ELAP Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas</p>	<p>FOUNDATIONS OF SUCCESS</p>
<p>THE LEONA M. AND HARRY B. HELMSLEY CHARITABLE TRUST</p>	<p>M.A.C. THE MARGARET A. CARGILL FOUNDATION</p>	<p>MacArthur Foundation</p>
<p>GORDON AND BETTY MOORE FOUNDATION</p>	<p>The Nature Conservancy Protecting nature. Preserving life.®</p>	<p>NATIONAL FISH AND WILDLIFE FOUNDATION NFWF</p>
<p>the David &amp; Lucile Packard FOUNDATION</p>	<p>Rainforest Alliance</p>	<p>RARE inspiring conservation</p>
<p>U.S. Fish &amp; Wildlife Service WILDLIFE WITHOUT BORDERS</p>	<p>The WALTON FAMILY FOUNDATION</p>	<p>WCN WILDLIFE CONSERVATION NETWORK</p>
<p>WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY</p>	<p>WWF</p>	<p>CMP The Conservation Measures Partnership</p>