



for a living planet[®]

Les Normes de Gestion des Projets et Programmes de Conservation du WWF

Version: 19 Octobre 2012

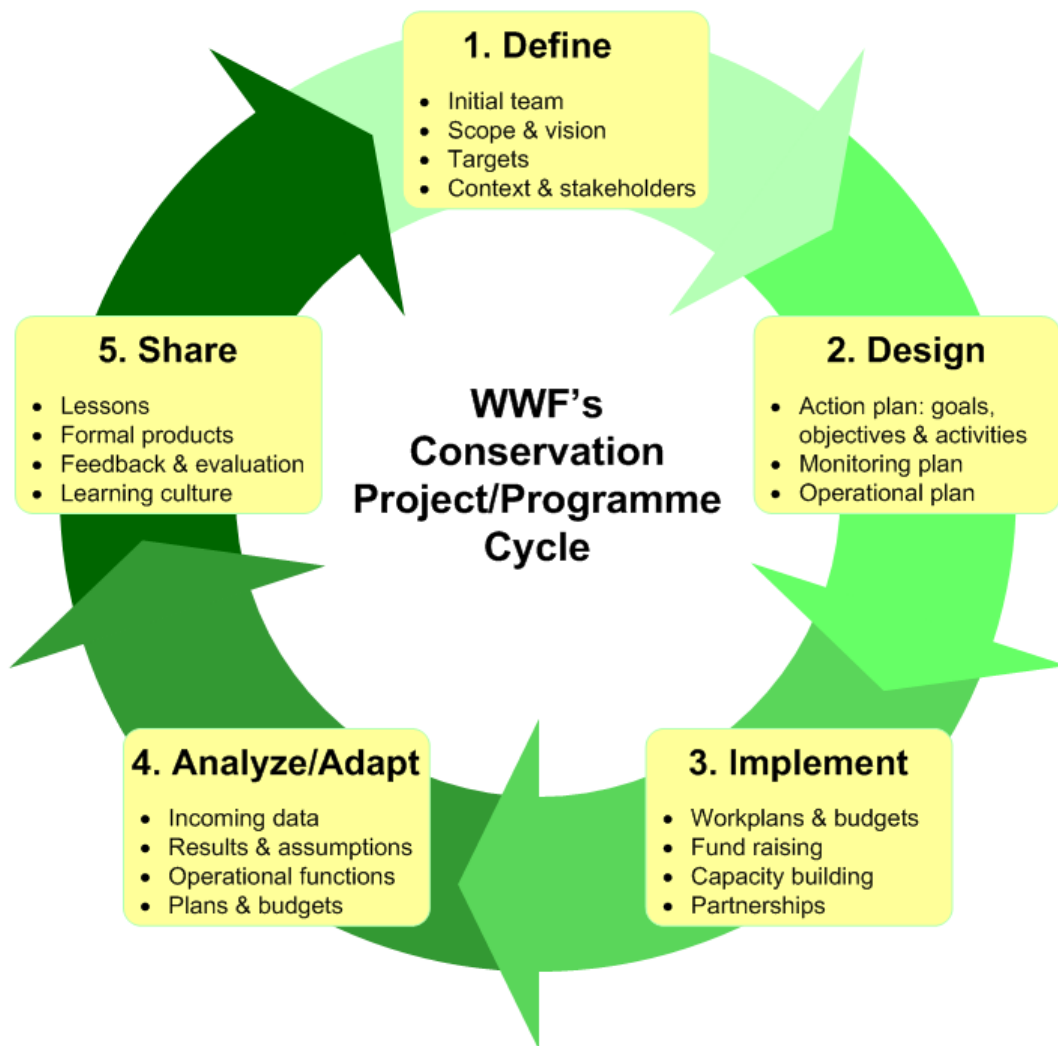


Table des Matières

Introduction	3
Directives Générales	6
Eléments Essentiels et ‘Résultats Obligatoires’	8
Qu’est-ce qui est obligatoire? Attentes des Projets de Différentes Tailles.....	10
Pratiques et Hypothèses Générales	11
0.1 Engager les Parties Prenantes	11
0.2 Embrasser l’Apprentissage	12
0.3 Considérer le Changement Climatique	12
Encadré 1: Les populations et la conservation – Principes et Politiques Sociaux du WWF	13
1. Définir	15
1.1 Composition de l’Equipe Initiale et Opérations	16
1.2 Champ et Vision.....	16
1.3 Cibles	18
Encadré 3. Clarification des résultats socialement avantageux et les cibles visant le bien être humain	22
1.4 Le Contexte (Menaces et conducteurs) et les Parties Prenantes	23
2. Concevoir	28
2.1 Plan d’action: buts, objectifs, activités, Stratégies et Hypothèses	28
2.2 Plan de suivi	34
38	
3. Mettre en œuvre	41
3.1 Plans de travail et budgets.....	41
3.2 Mobilisation des fonds.....	42
3.3 Renforcement des capacités	44
3.4 Partenariats	44
4. Analyser & adapter	46
4.1 Gestion des données d’entrée sur une base permanente	46
4.2 Analyse des résultats du projet et vérification des hypothèses	47
4.3 Analyse des Fonctions/Performances Opérationnelles et Financières	48
4.4 Adaptation de vos Plans et Budgets	49
5. Echanger	50
5.1 Leçons.....	50
5.2 Produits Formels de la Communication	50
5.3 Feedback, Evaluations et Audits.....	52
5.4 Culture des performances et de l’apprentissage	54
Répéter tout au long du cycle	55
Acronymes utilisés dans le présent Document	56
Références concernant le matériel et les directives supplémentaires	56
Glossaire	58
Critères des termes clés	63

Introduction

Quelles sont les Normes du WWF et qu'est-ce qu'une Gestion Basée sur les Résultats?

L'ensemble des outils des Normes du Réseau de WWF est constitué des Normes du Programme, des Normes d'Opérations et des Normes des AGA (Agences Gouvernementales et d'Aide). Ces Normes ont été mises en place depuis 2005 et sont périodiquement mises à jour.

Le présent document donne un aperçu des Normes de pratique concernant la mise en œuvre des Projets et Programmes du WWF (appelé communément PPMS, les Normes du Programme ou simplement les Normes du WWF) – il s'agit de normes pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des projets et programmes de conservation au sein du Réseau du WWF. * Dans un environnement de plus en plus complexe et toujours changeant, ces bonnes pratiques sont mises en place pour aider les projets de conservation à analyser leur contexte, à décrire leur vision à long terme et leurs hypothèses clés, à mettre au point des activités efficaces, à évaluer leur succès, et par la suite à adapter, partager et apprendre avec le temps. Ces normes sont destinées à aider les projets à pratiquer une gestion adaptative en vue de les rendre plus **efficaces** et **efficents**.

Plus généralement, d'un point de vue organisationnel ces normes constituent une fondation clé pour appuyer une 'gestion basée sur les droits' (GBD)¹ au sein du WWF. Des efforts pour atteindre une GBD fournissent un cadre pour la collaboration au sein du Réseau du WWF (et partenaires) dans la conception de projets, le suivi de résultats et impacts des programmes et le développement d'une culture de performance et d'apprentissage.

Trois principales fondations de la GBD sont définies comme les Normes de Programmes du WWF (PPMS), le GPF (Global Programme Framework), le système de suivi et de rapports, et *Insight* (un système de gestion des connaissances et des informations qui va automatiser la plupart de la collection des données et les analyses demandées par le réseau pour le suivi et les rapports). Les processus, systèmes, capacités et culture dans chaque bureau du WWF doivent être développés pour appuyer une bonne gestion basée sur les résultats (voir le Manuel de Gestion de Programme de WWF-UK à titre d'exemple).

D'où viennent les Normes du Programme?

Ces normes sont bien ancrées dans l'histoire de la planification et de la gestion des projets et programmes du WWF, à travers d'autres organisations de conservation, et dans d'autres disciplines. Elles ne sont pas destinées à constituer un ensemble rigide de normes que tout

* Les projets constituent les unités de base du travail de conservation. Un programme (distinct d'un portefeuille de projets) est un groupe de projets gérés conjointement, et interdépendants visant ensemble à une vision commune. Dans un souci de simplicité, le présent document utilise le terme « projet » pour représenter à la fois les projets et les programmes étant donné que les normes de pratique sont conçues pour s'appliquer aux deux de la même manière.

‘La Conservation au sein de WWF veut dire toutes formes de travaux programmatiques, ainsi ces normes doivent être appliquées par tous les projets, programmes, Initiatives Mondiales, les travaux politiques et campagnes gérés par les départements de Conservation/Programmes.

¹ Une Gestion Basée sur les Droits (GBD) est une stratégie de gestion ou une approche par laquelle une organisation assure que ces processus, produits et services contribuent à la réalisation de résultats bien définis. La gestion basée sur les droits fournit un cadre cohérent pour une planification stratégique et la gestion en améliorant l'apprentissage et la responsabilité.

projet doit aveuglément suivre, mais plutôt un ensemble de meilleures pratiques auxquelles les professionnels de la conservation peuvent avoir recours. Les *Open Standards* du CMP (Conservation Partnership Measures) ont fourni une base solide pour les Normes de Programme du WWF.

Objectif de ce document de Présentation

Le but de cet aperçu est de donner une présentation complète mais succincte des étapes et pratiques fondamentales contenues dans les normes de pratique de WWF. Il a été écrit pour être accessible à un large public de différents types de conservateurs. Le présent document n'est pas destiné à être un manuel de guides sur la mise en œuvre de ces normes ; des directives complètes sous forme de documents annexes sont également disponibles (voir ci-dessous)

Le présent document expose les grandes lignes de ces normes de pratique en une série de cinq étapes (voir Figure 1):

1. **Définir** les personnes qui seront impliquées dans l'équipe du projet lors des premières étapes, le champ géographique ou thématique de votre projet, la vision des résultats que vous espérez atteindre, et le contexte dans lequel vous comptez travailler, y compris les menaces et les opportunités et les parties prenantes clés du projet ;
2. **Concevoir** votre plan d'action (y compris les buts, objectifs et activités), votre plan de suivi et votre plan opérationnel ;
3. **Mettre en œuvre** vos plans de travail tout en garantissant des financements suffisants, des capacités et des partenaires ;
4. **Analyser** vos données, résultats et hypothèses, et vos performances opérationnelles et financières & **Adapter** vos plans de travail, le cas échéant, au vu de vos résultats ;
5. **Partager** les enseignements, les produits de la communication formelle, les feedback et les évaluations, et la culture de l'apprentissage avec les principaux publics externes et internes.

A chaque étape, le document décrit brièvement les normes de pratique (sous étapes) et les résultats attendus de chaque pratique (**voir Annexe 2**). Les chiffres dénotent les étapes et les sous étapes, et les puces en forme de losange (◆) dénotent les résultats. Bien sûr, toutes les normes et tous les résultats ne sont pas appropriés dans toutes les conditions et pour tous les projets ; ainsi, vous devriez faire des adaptations, le cas échéant. En outre, certaines initiatives telles que les Initiatives Mondiales, les plans d'action pour les espèces (PAS) ou les programmes d'action des écorégions (PAE) ont des caractéristiques uniques nécessitant des normes et résultats plus spécifiques qui s'imbriquent dans celles et ceux généraux. Tous les termes techniques sont soulignés lors de leur premier usage et définis ensuite dans le glossaire. Des liens dynamiques sur de la documentation complémentaire relative à des principes directeurs importants (étapes et outils clés) sont mentionnés tout au long du document ; les notes finales contiennent aussi la référence internet. Cet ensemble de principes directeurs continuera de croître et d'évoluer au fil du temps.

Quels autres matériaux, outils et appuis Standards sont disponibles?

Les outils des Normes du Programme comprennent :

- Ce document de présentation.

- Des directives plus détaillées, des outils, des outils de référence additionnels, et des exemples d'application de chaque sous-étape.
- Des modèles pour les résultats des processus clés tels que les propositions de projets (Internes), la budgétisation, les rapports techniques et les évaluations.

De plus, un outil logiciel spécifique (Miradi) est disponible et a été conçu pour être utilisé par WWF et d'autres organismes de conservation. Miradi aide dans les étapes des Normes du Programme de WWF et peuvent vous aider à délivrer des résultats clés tels que des modèles conceptuels, des chaînes de résultats, des plans d'action, des plans de suivi, etc. – tous les éléments d'un plan stratégique. WWF a une licence permettant à tous ses employés d'utiliser Miradi – cliquez ici pour [les instructions de téléchargement et le code d'accès Miradi](#).

Un renforcement de capacités pour la mise en œuvre de manière plus élargie des Normes du Programme et de la Gestion Basée sur les Droits est coordonné par le CSPU au niveau du WWF International. Pour plus de détails, voir le site de renforcement de capacités du PPMS. De plus chaque bureau du WWF devrait avoir un 'champion' des Normes du Programme et un certain nombre de 'coach' formés qui peuvent initier aux Normes du Programme de WWF et sur Miradi, et aider les équipes à les utiliser. Un superviseur PPMS expérimenté peut vous aider à naviguer les méthodes et à concevoir un processus sur mesure le plus approprié à votre projet ou programme.

Enfin la base de données [Aperçu GPC \(Gestion des Projets de Conservation\)](#) fournit une plateforme à travers lequel les équipes des projets peuvent partager leurs travaux et apprendre les uns des autres.

Et si les principaux bailleurs demandent d'autres normes/outils à suivre?

Certains principaux bailleurs (sources de financement externes) tels que les GAA et quelques fondations ont leurs propres normes. Ce qui différencie leurs normes des Normes du WWF peuvent ne pas être très significatifs (par exemple, des différences de terminologie ou le format des modèles) mais des fois, ils sont plus importants (par exemple, des exigences conceptuelles différentes en matière de conception et de suivi). La politique du WWF vise à encourager les principaux bailleurs à accepter autant que possible les approches et les formats des Normes du WWF. Les efforts du WWF et de la GPC ont porté des fruits car à présent plusieurs bailleurs sont familiers avec les Normes du WWF et les Normes Ouvertes de la GPC.

Lorsque les Normes du WWF ne sont pas acceptables par le bailleur principal, il faut suivre les normes du bailleur, tout en étant conscients des différences, que ce soit des améliorations, des alternatives ou des manques comparés aux Normes du WWF. Il faut noter ces différences et combler les lacunes autant que possible. Par exemple, essayer de faire le suivi des résultats et impacts même si ce n'est pas requis par le bailleur.

Figure 1. Cycle des projets/programmes de conservation du WWF



Directives Générales

En parcourant le présent document, gardez à l'esprit les directives et conseils ci-après :

- **Travailler avec des directives organisationnelles clés (e.g. Cadre de Programme Global ou Global Programme Framework - GPF)**—Un cadre de priorité mondiale est un précurseur essentiel à ces normes et doit être en place avant d'utiliser ces normes. Dans le cas du WWF, le GPF fournit une vision générale du Réseau WWF ; pour la plupart des efforts du Réseau de WWF le GPF a été élaboré à travers un processus de définition des priorités et comprend un ensemble d'Initiatives Mondiales, de zones prioritaires (Programmes d'Actions Ecorégionales (PAE), d'espèces prioritaires, de thèmes d'empreinte écologique et des facteurs de menaces de priorité mondiale (cliquer ici pour le [GPF](#) et une [liste des Programmes Prioritaires du WWF](#)).
- **Ce processus se déroule dans un plus vaste contexte** – Les projets du WWF impliquent presque toujours la collaboration avec de multiples partenaires et associés, dont les gouvernements, les organismes intergouvernementaux, les organisations non gouvernementales ONG, la société civile, le secteur privé et d'autres bureaux du WWF. Les normes présument que vous en avez une idée et que vous tenez compte d'un autre de travail de planification, de mise en œuvre et de contrôle qui pourrait affecter votre projet. Elles supposent également que vous vérifiez de temps à autre tout au long de la durée de votre projet les liens à, en rapport avec, et les effets sur/émanant d'autres entités clés.

- ***Ces normes sont utiles aux projets nouveaux et existants*** – Les normes de pratique mentionnées dans le présent document s’appliquent évidemment beaucoup plus à un nouveau projet qui commence juste à traverser les étapes du cycle des projets. Cependant, vous pouvez également utiliser ces pratiques pour adapter un projet existant en identifiant les lacunes dans le travail en introduisant les pratiques pertinentes. Ceci est également une forme de gestion adaptative, et pourrait démontrer l’apprentissage. En bref, on peut commencer où l’on veut dans le cycle de projet selon ce qui convient au statut du projet.
- ***Ces normes sont destinées à être utilisées de façon itératif*** – l’équipe chargée de votre projet ne devrait pas s’attendre à produire des résultats parfaits la première fois que vous traversez chaque étape du cycle des projets. En effet, les équipes de projet qui essaient d’atteindre la perfection sont susceptibles d’être bloquées par la « paralysie du projet ». L’idée consiste plutôt à parcourir rapidement et efficacement les étapes, à mettre au point des ébauches de résultats telle qu’une ‘première itération crédible’ de votre conception,, et ensuite peaufiner votre travail au fil du temps au fur et à mesure que vous parcourez les itérations successives du cycle.
- ***L’application des normes n’est pas censée être un processus très linéaire*** – Même si le cycle d’un projet présente ces normes dans une séquence linéaire et numérotée, la plupart des équipes de projet ne suivront pas ce processus étape par étape. Vous devriez plutôt travailler à votre convenance en changeant l’ordre des étapes, en allant d’une étape à l’autre, en combinant les étapes, et en revenant en arrière pour revoir les étapes précédentes à n’importe quel moment du processus.
- ***Ces normes ne sont pas propres à un contexte ou une échelle spécifique*** – elles sont destinées à s’appliquer aux projets et programmes de toute dimension spatiale ou temporelle, allant des projets à courte période aux vastes programmes pouvant s’étendre sur plusieurs écorégions, paysages ou même globalement au fil des décennies. En outre, ces normes sont destinées à s’appliquer tant à des projets reposant sur un site, en mettant l’accent sur une zone géographique qu’à des projets thématiques mettant l’accent sur une espèce ou une menace telle que le changement climatique. Cliquez ici pour avoir les [directives et les exemples sur la manière d’utiliser les normes pour différents types de projets](#).
- ***Ces normes représentent un “idéal”*** – une lecture rapide des normes pourrait s’avérer d’emblée accablante, avec apparemment un grand nombre de questions à examiner et de choses à faire. Mais ces normes sont destinées à fournir une vue complète de ce que comprend l’idéal dans la conception, la gestion et le contrôle d’un projet, et l’apprentissage y afférent comme cela est appliqué à une variété d’approches et d’interventions. Si le respect de ces normes (et même de les dépasser) devrait être l’objectif d’un projet, il est important de reconnaître qu’il pourrait s’avérer impossible, pour diverses raisons, d’examiner chacun des aspects des normes.
- ***Ces normes doivent s’adapter à chaque projet*** –elles ne sont pas destinées à s’appliquer d’une même façon à tous les projets, mais sont plutôt élaborées en termes quasi généraux en vue d’être souples pour permettre aux équipes de projet de modifier les normes et de les adapter à leurs conditions particulières. En particulier, le niveau des détails qu’une équipe de projet examine à chaque étape de ces normes dépendra de l’étendue et de la complexité de son projet. A titre illustratif, un projet d’un budget annuel de 5’000 EUR

pourrait traverser la première itération de l'étape de la conception de ces normes en quelques heures (peut-être en combinant certaines étapes) tandis qu'un vaste projet d'un montant de 3 millions d'Euros pourrait prendre quelques jours, voire des mois pour l'achèvement de la première itération (Voir le Tableau 1 pour plus de détails sur ce qui est recommandé et ce qui est obligatoire pour les différents types de projets).

- ***Ces normes changeront au fil du temps*** – La version actuelle des normes ne peut pas être considérée comme étant la dernière en matière de conservation efficace. Les normes actuelles sont plutôt destinées à reproduire la sagesse qui prévaut pour ce qui est des dispositions à prendre pour une bonne conservation dans diverses conditions. Vos expériences et votre feedback contribueront à l'amélioration de ces normes au fil du temps. Veuillez cliquer ici pour télécharger [la dernière version de ce document](#).
- ***Viser à la pérennité et à l'extension des résultats*** – La plupart des projets de conservation et certainement tous les programmes de conservation plus vastes devraient être conçus avec comme but ultime la pérennité de l'action ou du résultat de la conservation. Notre but ultime serait de faire reculer les menaces ou d'atteindre un niveau de population durable des espèces clés et s'attaquer ensuite à d'autres questions et besoins ; en effet, pour mettre fin à ce projet ou programme particulier en raison de son succès ou de l'enrôlement d'un ou plusieurs partenaires stratégiques qui feront avancer ce projet. A cet effet, ces normes visent à promouvoir et aider à élaborer des stratégies qui vont permettre d'atteindre la pérennité des interventions à travers l'implication des partenaires stratégiques ou le développement de sources de financement durables. De même, ces normes sont également conçues pour aider à la promotion de l'éloge des répercussions du projet sur un paysage plus vaste par l'amélioration de l'apprentissage croisé des projets et en permettant aux équipes de projet d'améliorer le changement institutionnel mondial.
- ***La Terminologie doit être cohérente tout en étant focalisée sur les concepts*** - Les termes techniques utilisés dans ce document ont été soigneusement sélectionnés et soulignés lors de leur premier usage, et utilisés de façon logique par la suite, et définis dans le glossaire à la fin. Cliquez ici pour voir le document complet sur les [Terminologies des Normes du Réseau](#). La sélection de termes spécifiques pour un concept donné et les définitions de ces termes sont basés sur l'usage actuel de ces termes par le Réseau du WWF, d'autres organismes de conservation, et les planificateurs exerçant dans d'autres disciplines.
Toutefois, chaque bailleur, bureau, projet voire chaque individu semble avoir une préférence pour certains termes. Tandis qu'il est préférable d'utiliser les termes normalisés autant que possible, la chose la plus importante est d'être clair dans les concepts discutés, et que les membres de l'équipe de votre projet et les personnes avec qui vous travaillez aient une définition claire et commune des termes que vous décidez d'utiliser.

Éléments Essentiels et 'Résultats Obligatoires'

La manière d'appliquer chaque étape, ainsi que les outils à utiliser variera selon les projets, mais les professionnels ont souvent besoin d'une brève description des 'éléments essentiels' (ç.à.d, à quoi ça ressemble?) et un résumé des principaux résultats qu'ils doivent produire.

Ce tableau explique brièvement les éléments qui doivent être présents dans un projet qui

applique les bonnes pratiques comme défini dans les Normes du WWF. Cliquez ici pour plus de détails sur [l'outil d'auto évaluation sur les bonnes pratiques](#) qui peuvent être utilisés pour appuyer une évaluation ou un audit sur la qualité de la pratique.

Tableau 1. Eléments Essentiels du PPMS

ELEMENT (Etape dans le PPMS)	Brève description d'une bonne mise en application du PPMS. L'équipe du projet (possède)...
CHAMP et VISION (1.2)	Un champ (géographique et thématique) clair et bien articulé. Les partenaires partagent la même vision en ce qui concerne le résultat attendu.
CIBLES (1.3)	Une justification claire de ce que nous désirons conserver -(les cibles de la biodiversité), ou la menace/l'empreinte écologique nous voulons réduire et comment cela est relié à la biodiversité. Et en cas de besoin, comment cela pourrait influencer de manière positive le bien être humain (des cibles pour le bien être humain identifiés).
ANALYSE DU CONTEXTE (1.4)	Une compréhension claire et approfondie du contexte (dont les systèmes politiques, social, économique, climatique, environnemental et institutionnel) qui affectent les cibles. Le projet a priorisé les menaces/facteurs les plus importants à aborder. Les parties prenantes ont été identifiées dans ce contexte.
ANALYSE DES PARTIES PRENANTES ET ENGAGEMENT (1.4)	Une compréhension claire et approfondie des parties prenantes qui affectent, ou sont affectés, par le projet. Le projet a soit défini ou, prend des mesures stratégiques pour s'engager avec eux.
BENEFICIAIRES ET POPULATIONS LOCALES (1.4)	Au sein du groupe 'parties prenantes' plus large, donner une attention particulière si besoin est, aux principaux bénéficiaires prévus ou à 'la population/groupe cible' ainsi qu'aux populations indigènes.
THEORIE DE CHANGEMENT (2.1)	Un cadre clair et bien fondé pour que les stratégies mènent aux résultats désirés, en spécifiant toutes les hypothèses clés et les relations de cause à effet (des Chaines de Résultats constituent un outil d'appui important). Les activités du projet sont nécessaires et suffisantes pour réaliser les Objectifs et Buts du projet.
STRATEGIES OPTIMALES (2.1)	Priorise les stratégies sélectionnés qui sont optimales en termes de faisabilité économique/technique, d'accessibilité, la niche WWF, les impacts potentiels sur la biodiversité, les moyens de subsistance ou l'empreinte écologique, etc.
BUTS ET OBJECTIFS (2.1)	Des buts et objectifs SMART qui décrivent les impacts et résultats désirés à long et court termes du projet.
SUIVI & EVALUATION (2.2, 5.3)	Un plan S&E avec des Indicateurs pour tous les buts et objectifs qui sont liés à la séquence de résultats déterminés par la logique du projet ;
ANALYSE DE DONNEES ET GESTION ADAPTATIVE (4)	Collecte des données sur les Indicateurs définis dans le plan de suivi, évalue régulièrement le progrès lié aux buts et objectifs, vérifié les hypothèses clés, tire des leçons, et adapte les actions en cas de besoin.
APPRENDRE & PARTAGER (5)	Réfléchis et identifie les apprentissages et les enseignements provenant de la planification et la mise en œuvre avec les parties prenantes. L'apprentissage est communiqué avec les principaux publics internes et externes; le projet mène des évaluations indépendantes périodiques et revoit les exercices et possède une culture qui encourage des pratiques de bon apprentissage et de gestion adaptative.
GESTION DES RISQUES (2.3)	Evalue pleinement les risques liés à la réalisation de ses buts et objectifs et prends des mesures pour les atténuer. (pour aborder cela, certains projets considèrent également 'les principales hypothèses externes' qui doivent s'appliquer).
PERENNITE ET STRATEGIE DE	Une stratégie pour soutenir la pérennité des résultats du projet et un retrait éventuel du WWF de certaines ou toutes les activités.

SORTIE (2.3)	
RESSOURCES HUMAINES / DEVELOPEMENT DE CAPACITES (2.3, 3.3)	les ressources humaines (personnel et compétences), systèmes d'appui (RH, finance, IT, etc) et les structures de gouvernance nécessaires à la mise en œuvre de toutes les activités, les manques de capacité sont remplis de manière opportune dont ceux des parties prenantes du projet.
PARTENARIATS STRATEGIQUES (3.4)	Influence et collabore avec les principaux partenaires stratégiques (gouvernement, institution publique, secteur privé, etc.) pour obtenir et délivrer des engagements et des actions qui sont alignés avec le projet. Le WWF et ses partenaires peuvent avoir des dialogues réguliers et ouvertes sur la progression du projet.
PLANS D' ACTIONS ET BUDGETS (3.1)	Des plans de travail détaillés, des tâches spécifiques liés aux objectifs du projet, des objectifs et stratégies/activités. Un budget clair identifiant les ressources financières durant la durée du projet utile pour la mise en œuvre de toutes les activités ; le budget inclut les provisions nécessaires pour les salaires, la coordination, les formations, et les couts pour le S&E. Les couts S&E d'un projet doivent normalement aller de 5-10% (jusqu'à 30% pour les projets pilotes)
FINANCEMENT ET APPUIS (3.3)	Financement sécurisé pour les projets conformes au niveau d'ambition identifié dans le budget du projet. Les niveaux d'appui sont adéquats pour que le projet puisse accomplir ses objectifs.

Qu'est-ce qui est obligatoire? Attentes des Projets de Différentes Tailles

Les projets varient beaucoup en taille, en envergure et en complexité. Tandis que tous les projets devraient appliquer les Normes du WWF, ainsi que normes sus cités, la manière dont ils seront présentés va varier. Ainsi, il est utile de définir les résultats qui sont normalement attendus sur la valeur financière du projet. Il faut noter en particulier que certains modèles sont disponibles (via les liens hypertextes) et doivent être utilisés pour capturer l'essence du concept, des plans et des rapports du projet. Les composantes d'un Plan Stratégique ou d'une 'Proposition' peuvent être résumés comme résultant des Etapes 1 et 2 du cycle de projet ci dessous. Pour un listage systématique des résultats du PPMS, voir Annexe 1.

Composantes d'un Plan Stratégique: Résultats des Etapes 1 et 2

- Champ, Vision, Cibles
- Analyse du Contexte et des Parties prenantes (incluant typiquement des modèles conceptuels et des menaces principales)
- Plan d' Action (buts, objectifs, stratégies et théorie de changement/chaines de résultats)
- Plan de Suivi
- Plan Opérationnel

Tableau 2 Resultats et formats principaux attendus

Type/ Résultat	Plans Stratégiques	Rapports	Evaluations	Notes
Programme Prioritaire	Concept WWF (recommandé en tant que première étape du plan) Proposition WWF/ Plan Stratégique Stratégique	Rapport Technique (TPR) Rapport Financier trimestriel (R3) et Notes Transmettre le plan financier	Evaluation indépendante périodique (approx. Tous les 2-3 ans)	Les programmes doivent être en mesure de démontrer qu'ils appliquent chaque étape du PPMS et délivre les résultats attendus en toutes circonstances

Autres grands Projets ou Programmes (>€250k p.a.)	Concept WWF (recommandé en tant que première étape du plan) Proposition WWF/ Plan Stratégique	Rapport Technique (TPR) Rapport Financier trimestriel (R3) et Notes	Evaluation indépendante périodique (approx. Tous les 2-3 ans)	Dans le cas où des formats GAA (ou autres bailleurs) obligatoires sont requis, appliquer les normes GAA correspondantes. Dans de tels cas, les formats PPMS ne sont pas attendus, mais essayez de remplir les éventuels écarts par rapport au PPMS. Par exemple inclure les chaînes de résultats, et faire le suivi des résultats et impacts même si cela n'est pas requis par le bailleur.
Projet (€100-250k p.a.)	Proposition (simple – 15 pages)	Rapport Technique (TPR) Rapport Financier trimestriel (R3) et Notes	Evaluation périodique, habituellement interne	
Petit Projet (<€100k p.a.)	Concept Simple, Plan de travail et Budget (B3)	Rapport Technique (TPR) Rapport Financier trimestriel (R3) et Notes	Pas requis	
Stratégie de Campagne	Stratégie de Communication		Comme ci-dessous, défini par l'investissement.	Cliquez ici pour plus de directives
Bureau (NO or PO)	Plan Stratégique du Bureau			

Remarques:

- Les bureaux définissent typiquement les processus de révision des Concept/Propositions et des limites signataires individuelles en lien avec ces limites. Cliquez ici pour des exemples de [checklists de concept et de révision des propositions](#). Cliquez ici pour le [Processus du Cycle](#) utilisé par les PO du WWF-Int.
- Pour un très petit projet, ayant une valeur de disons moins de €40, 000, une simple liste des tâches requises et des résultats attendus pourrait être plus approprié qu'un Concept. En alternative, la note de Concept peut toujours être utilisée mais le contenu pourrait être simplifié.
- Quelques variations dans les seuils budgétaires seront nécessaires – pour faciliter la communication.

Pratiques et Hypothèses Générales

Il y a trois principales pratiques très importantes qui s'appliquent à la plupart ou à toutes les étapes de ces normes. Au lieu de les énumérer pour chaque étape, elles sont décrites ici. Toutefois, là où elles nécessitent une analyse particulière durant une étape spécifique, elles sont également incorporées comme normes spécifiques dans cette dernière.

0.1 Engager les Parties Prenantes

En menant votre projet, à chaque étape, il est important de veiller à l'identification et, quand c'est indiqué, à l'implication des parties prenantes clés, à comprendre le contexte social. Il vous faut identifier les parties prenantes, déterminer les rôles qu'elles pourraient jouer tant dans la planification que dans la mise en œuvre, mettre au point une stratégie pour vous assurer de leur participation. La mise en œuvre efficace de cette stratégie permettra de s'assurer que les parties prenantes réagissent favorablement aux activités de votre projet et vous aident à mettre en œuvre votre projet à court terme et, en fin de compte, après la fin du projet initial (cliquez ici pour des [directives fondamentales relatives à l'analyse des parties prenantes](#)).

Vous devriez apporter une attention particulière aux populations autochtones et/ou marginalisées qui pourraient affecter de manière significative le projet mais qui sont souvent non entendus, mais aussi aux individus ou organisations puissants, qui, indépendamment du fait qu'ils peuvent être touchés, ont de l'influence.

Plus particulièrement, le WWF a convenu des politiques sociales sur la pauvreté et la

conservation, les populations autochtones, les droits de l'homme et les questions sur le genre. Vous devez vous assurer que vous et votre équipe êtes familiers avec ces politiques, et des incidences qu'elles peuvent avoir sur le projet, et ainsi transmettre les implications globales de ces politiques à tous les partenaires et les principales parties prenantes. En vous assurant que votre projet adhère à ces politiques (voir Encadré 1 ci-dessous) vous aiderez WWF à éviter des pratiques déloyales

0.2 Embrasser l'Apprentissage

Aux niveaux des projets et de l'organisation, il est important de mettre au point un environnement qui suscite la curiosité, le questionnement, et encourage la prise de risque. Il faut également attacher une grande importance à la documentation et à l'archivage de vos décisions à chaque étape du projet. Une telle approche vous donne non seulement l'opportunité d'analyser les raisons de la réussite ou de l'échec de votre travail, mais sert également de base aux autres pour comprendre la logique de vos choix et donne les ingrédients fondamentaux d'une bonne gestion des connaissances. En embrassant l'apprentissage et en partageant les informations, vous vous ouvrirez aux enseignements de l'extérieur qui pourront être intégrés lorsque c'est indiqué. (cliquez ici pour des directives fondamentales sur l'embrassement de l'apprentissage au sein de votre projet). Dans le même esprit, certains professionnels préfèrent approprier l'Etape 5 (Partager) du PPMS avant même d'aborder les Etapes 1 et 2 (Définir et Concevoir). Il faut également noter que vous devez inscrire votre projet sur la base de données *Insight* du projet, et régulièrement partager les résultats et les connaissances dans la base de données.

0.3 Considérer le Changement Climatique

Les changements climatiques sont inévitables dans un avenir prévisible. La température mondiale moyenne est en voie d'augmenter de plus de 2.0 degrés C dans les décennies à venir, avec des changements associées- mais difficiles à prédire – dans les saisons, les tempêtes et l'avènement et le volume des précipitations. Les impacts écologiques et humains pourraient être énormes. Le WWF encourage ses programmes à 'considérer le climat' en s'appropriant des quatre éléments suivants :

1. Comprendre et répondre aux risques et impacts du changement climatique présents et futures, en parallèle avec d'autres menaces habituelles;
2. Développer et mettre en œuvre des actions (idéalement sans regret) bien réfléchies, qui ne compromettent pas les options pour affronter les changements climatiques futurs et qui évitent de contribuer à des émissions de gaz à effet de serre ; et
3. Adopter une approche intégrée à l'adaptation, contribuant à la conservation de la nature et à un développement durable juste et équitable.
4. 'Apprendre sur le tas' à travers des suivis réguliers et des révisions des actions; l'adaptation est un processus continu.

Le plus tôt une telle approche pourrait être intégrée dans une planification, le mieux ce sera ; Et pourtant plusieurs projets et programmes du WWF mettent déjà en œuvre des plans stratégiques qui ont été élaborés avec uniquement une évaluation rapide du changement climatique. Cliquez ici pour des directives d'adaptation au climat pour vous aider à intégrer l'adaptation au climat dans votre plan stratégique.

Encadré 1: Les populations et la conservation – Principes et Politiques Sociaux du WWF

La plupart des lieux d'intervention du WWF abritent des communautés rurales et des peuples autochtones dont les moyens de subsistance et la culture dépendent étroitement de l'environnement naturel. La réussite de nos actions peut dépendre fortement de la mesure où laquelle la conservation contribue non seulement à la préservation de la biodiversité et des écosystèmes mais aussi à des options de développement équitables et durables pour les populations.

Le WWF a développé cinq principes et un ensemble de politiques sociales pour guider l'intégration des considérations de développement social dans nos programmes, projets et politiques. Ces principes et politiques visent à renforcer nos résultats de conservation et à assurer leur pérennité dans le futur.



Principes Sociaux du WWF:

1. Respect des droits humains en accord avec les droits humains coutumiers, nationaux et internationaux ;
2. Promouvoir l'équité dans le cadre de nos projets, programmes et politiques à tous les niveaux, et promouvoir ces principes dans la politique pour des travaux de plaidoirie aux niveaux national et mondial ;
3. Viser à améliorer les atouts naturels des communautés locales, en particulier les pauvres, et s'assurer que nos actions de conservation ne nuisent pas aux personnes vulnérables ;
4. Aborder la mauvaise gouvernance en tenant compte des contextes culturels et politiques, à travers des améliorations dans la sécurité foncière et des revenus et les processus de prises de décision ; la dévolution de la gestion environnementale et la responsabilisation des populations locales pour assurer les droits (et l'accès) aux ressources naturelles dont dépendent leurs moyens de subsistance, sont exercés et appliqués.
5. Aborder la distribution inéquitable des coûts et avantages environnementaux, et les modes de production et de consommation non durables à différents niveaux dans la mesure du possible en influençant les politiques et pratiques locales, les marchés mondiaux, le secteur privé, les politiques et processus nationaux, régionaux et internationaux.

Politiques Sociales du WWF (<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/social-development/home/policies/policies>)

Populations Indigènes: La Déclaration de Principes du WWF sur les Populations Indigènes et la Conservation (2008) reflète notre désir de respecter les droits humains et de développement des populations indigènes et traditionnelles et reconnaît l'importance de conserver leurs cultures.

Pauvreté en Conservation: La politique du WWF sur la Pauvreté et la Conservation (2009) réaffirme l'engagement du WWF à adopter une approche favorable aux pauvres pour la conservation afin de chercher les moyens de trouver des solutions équitables pour les populations et l'environnement et pour faire des efforts particuliers qui vont permettre aux populations locales de jouer un rôle primordial dans la recherche de solutions pour le développement durable. WWF définit la pauvreté comme comprenant la privation physiologique (l'absence des besoins fondamentaux, absence de revenus, mauvais état de santé, etc.), la privation sociale et la vulnérabilité (manque d'accès aux ressources naturelles, discrimination, manque de voix et de pouvoir, inégalités entre les sexes, etc)

Initiative de Conservation dans le Cadre des Droits de l'Homme : En signant l'Initiative de Conservation dans le Cadre des Droits de l'Homme (2009), WWF reconnaît que les droits de l'homme sont un élément central à l'atteinte de résultats de conservation et de développement efficaces et équitables. Cela engage le WWF à des mesures de mise en œuvre contenues dans le cadre ainsi que leur application dans toutes les politiques sociales correspondantes.

Genre: La politique du WWF sur le Genre (2011) démontre l'engagement continu du WWF pour l'équité et l'intégration d'une perspective sur le genre dans ses politiques, programmes et projets, ainsi que dans sa propre structure institutionnelle. La politique reconnaît que le genre se réfère aux rôles et opportunités socialement conçus associés aux hommes et aux femmes et les différences et inégalités entre les hommes et les femmes dans l'accès et

le contrôle des ressources ainsi que dans les opportunités de prise de décision. D'autres politiques et propositions sont en cours de développement, tels que les politiques sur les Droits et Ressources Communautaires et sur le VIH/SIDA ainsi que des documents de discussions sur la Population et la Conservation et sur La Société Civile. Pour plus d'informations et outils, visitez le site <https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/social-development/>. Vous y trouverez également « les outils sur la Pauvreté et la Nature », construits autour du cycle PPMS.

1. Définir

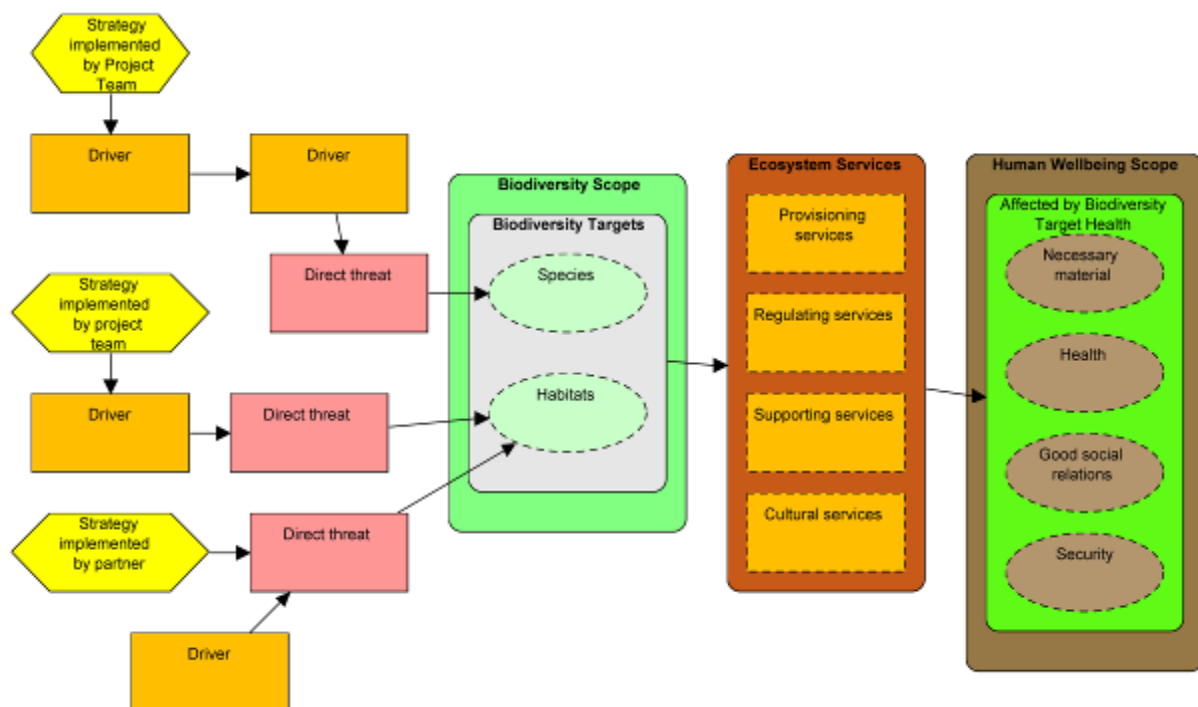
Cette première étape consiste à préciser les paramètres fondamentaux de votre projet en prélude au travail de conception qui se fera à la prochaine étape. De façon spécifique, il s'agit d'identifier :

- L'équipe initiale du projet
- La portée géographique et/ou thématique du projet
- Une déclaration de la vision de ce que vous espérez atteindre
- Les principales parties prenantes
- le contexte du projet, avec les menaces et les opportunités

Tous ces éléments sont interdépendants, et la plupart des équipes de projets le font comme un processus itératif. Vous pouvez changer les sous étapes au gré de votre équipe et revoir les éléments précédents comme vous le voulez. Par exemple, vous pouvez choisir de commencer par identifier les principales parties prenantes, et impliquer certains d'entre eux dans le processus de Définition.

A la fin de cette étape vous devriez être en mesure de bien comprendre comment les éléments ci-dessus sont reliés. Cela pourrait vous aider de garder en tête le modèle conceptuel générique ci-dessous.

Figure 2. Modèle de Projet Générique Montrant la Portée, les Cibles, les Menaces et les Conducteurs



¹ Dans ce document, nous utiliserons généralement 'votre' projet et non 'le' projet afin d'encourager l'appropriation du projet et un lien personnel avec le texte. Dans la pratique, bien sûr, les projets qui réussissent s'appuient de plus en plus sur les diverses contributions des parties prenantes et 'appartiennent' rarement au WWF.

1.1 Composition de l'Équipe Initiale et Opérations

Un projet est finalement conçu et mis en œuvre par un groupe spécifique d'individus qui comprend l'équipe de votre projet. En général, l'équipe comprend à la fois le personnel du WWF et d'autres partenaires intérieurs et extérieurs clés ([cliquez ici pour avoir les directives fondamentales sur la définition de la composition de l'équipe et des opérations](#)). En général, un des membres de l'équipe est désigné comme responsable du projet. Au fur et à mesure que vous évoluez à travers le cycle de gestion, par exemple, une fois que vous avez analysé le contexte et les parties prenantes du projet, la composition de cette équipe devrait être révisée et devrait être changée. L'essentiel, cependant, est de reconnaître les personnes compétentes et expérimentées existantes et d'en faire usage pour s'assurer que le projet avance avec les meilleures connaissances disponibles. Outre l'équipe du projet, il se peut également que vous ayez à identifier un ou plusieurs conseillers que les membres de l'équipe centrale peuvent consulter pour avoir un feedback et des avis sincères et qui défendent votre cause.

Définition de l'équipe: Avez-vous des experts en sciences sociales et en changement climatique/adaptation climatique au sein de votre équipe ?

Une fois que vous avez identifié le noyau de l'équipe du projet, vous devriez mettre au point un document de conception ou une charte faisant ressortir la manière dont l'équipe de projet fonctionnera et/ ou un concept qui définit des pensées initiales sur le projet ([cliquez ici pour un exemple de conception de projet](#))⁸. Les aspects spécifiques que ce document devrait examiner comprennent les tâches des membres de l'équipe, la manière de prendre les décisions, une ébauche de chronogramme des activités du projet, les autres personnes à engager, informer et impliquer, et les ressources financières et humaines nécessaires pour parcourir le cycle du projet.

Les résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres :

- ◆ *La sélection de l'équipe initiale du projet et la désignation du responsable du projet*
- ◆ *Une charte exposant le fonctionnement de l'équipe du projet*
- ◆ *Un concept présentant des pensées initiales sur le projet.*

1.2 Champ et Vision

Avant de décider des stratégies et activités que vous allez entreprendre, vous devez avoir une bonne compréhension de ce que vous espérez accomplir. Vous devez définir le champ du projet que vous développez, incluant des idées généralisées sur l'orientation stratégique et une déclaration de vision sur ce que vous aimerez réaliser.

Le champ d'un projet définit globalement l'impact du projet. Par exemple, des projets focalisés sur un endroit spécifique auront une portée géographique ou une zone de projet. Des projets définis par des espèces, des menaces, opportunités ou conditions favorables spécifiques auront une portée thématique. Dans ce dernier cas, il faudrait aussi considérer s'il y a un focus géographique spécifique. Vous devez aussi justifier le choix de votre champ, en expliquant sa pertinence pour des programmes plus élargis, et à des facteurs internes et externes (voir tableau 2 pour des exemples)

En plus de définir globalement sur quoi et/ou où vous vous concentrerez, le champ devrait également fournir des idées générales sur l'orientation stratégique du projet. Et même si ces idées seront affinées à travers les étapes 1 et 2 du cycle, la définition préalable de votre point focal aidera à clarifier ce que vous allez faire, et inversement, ce que vous ne ferez probablement pas, parce que ce n'est pas une approche typique de votre organisation. Diviser votre champ en unités plus petites pourrait aider à déterminer les objectifs, le développement d'une stratégie d'orientation, et à commencer une sélection des indicateurs de succès.

Par exemple, un projet ayant un champ géographique peut être décomposé en unités plus fines telles que notamment les paysages particuliers au sein de la limite géographique globale, par exemple des sous-bassins versants et des bassins versants dans le cas d'un travail sur un bassin hydrographique. Si le champ de votre programme a une nature plus thématique telle que la réduction des émissions de CO₂ au Royaume-Uni, votre orientation stratégique peut spécifier certains secteurs (par exemple les transports, les maisons, la nourriture, la production d'énergie, etc) ou un programme axé sur le secteur de l'éducation en Mongolie devra définir sur quelles domaines du secteur de l'éducation va-t-il se concentrer pour avoir le plus d'impact.

Revoir votre champ

Vous pourriez avoir besoin de revoir le champ, l'orientation stratégique, les cibles, les stratégies et actions de votre projet comme votre planning va de l'avant et que vous commencez la mise en œuvre. Chaque projet est unique, ainsi la séquence exacte et l'approche pour chaque étape peut varier. Par exemple :

1) Si votre projet a un champ géographique, vous pourrez déjà être en mesure d'identifier des cibles spécifiques (voir Etape 1.3).

2) L'orientation stratégique de votre organisation (ou programme/équipe) peut déjà identifier des stratégies élargies préférées (voir Etape 2.1) qui seront sérieusement considérés comme des options au fur et à mesure que vous avancez dans votre processus de planification.

Outre la définition du champ, il est également nécessaire de décider d'une vision claire et commune, de la description de l'état désiré ou du résultat que vous voulez atteindre en fin de compte (voir Figure 2). La vision pourrait inclure les descriptions de la biodiversité et/ou des cartes de la zone. Votre vision peut être résumée en un bon énoncé de vision, qui doit être d'ordre relativement général, porteur d'une intuition juste du futur et bref. La vision d'un projet devrait correspondre au contexte de la mission globale de votre organisation – soit dans le cas du WWF, aux trois principaux axes qui sont 1) la conservation de la biodiversité, 2) la gestion durable des ressources naturelles et 3) et la réduction de la pollution et la consommation. Elle devrait également correspondre au champ du Programme mondial de conservation du WWF. La tâche d'élaborer un énoncé de vision est souvent une manière importante de développer des consensus parmi votre équipe de planification sur le Champ du projet. Dans des approches participatives et de coalition, le visionnage est un outil clé pour emmener les parties prenantes avec des intérêts conflictuels à travailler ensemble.

(Cliquez ici pour [des directives fondamentales sur la définition du champ & la vision](#)).

Les Résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres :

- ◆ *Une brève description du champ du projet incluant des idées générales sur l'orientation stratégique*

- ◆ **Quand c'est indiqué, une carte de la zone du projet (dossier du système d'information géographique (SIG) ou carnet de croquis)**
- ◆ **Un énoncé de vision pour le projet**

Encadré 2. Adaptation au Climat en lien avec le Champ et les Cibles

Votre champ géographique et vos cibles incluent-ils la considération des écosystèmes changeants et les variétés d'espèces? Si votre orientation stratégique est une espèce, avez-vous considéré les changements latitudinaux ou d'élévation dus au changement climatique? Si votre programme est centré sur l'empreinte écologique, est-ce que la menace principale sera exacerbée par le changement climatique? Lorsque vous définissez des objectifs de durabilité, ces objectifs seront-ils atteints en considérant les prévisions climatiques?

L'outil de base utilisé pour mesurer les effets présents et potentiels du changement climatique est une évaluation de la vulnérabilité. Quelques idées pour mener une évaluation de la vulnérabilité initiale très basique sont incluses dans les directives d'adaptation au climat du PPMS. S'il y a des évaluations de la vulnérabilité du climat adaptés à votre champ, utilisez les, mais notez tout de même que cela peut arriver de gaspiller des efforts en faisant faire une analyse généralisée sur la vulnérabilité au climat par un consultant qui n'a pas de connaissance écologique spécifique sur votre domaine et vos soucis.

Bien sûr, l'adaptation au climat est un sujet difficile. Pour un nouveau projet, vous pourrez choisir de commencer la planification du projet sans une évaluation complète de la vulnérabilité au climat, étant donné que la majorité des activités pour aborder les menaces actuelles et pour améliorer les politiques seront encore appropriés. De plus, tous les plans pourraient bénéficier du fait d'inclure le changement climatique dès son commencement. Mais votre projet décidera sur votre processus, et des itérations pourraient être nécessaires.

Une fois que votre projet aura identifié ces cibles de conservation (dont les cibles de bien-être humains selon les cas), vous devriez revoir la vulnérabilité de vos cibles. Vous pouvez utiliser une vision écologique pour voir comment vos cibles sont déjà vulnérables au climat et ensuite examiner les vulnérabilités aux changements climatiques futurs, qui suivent souvent les mêmes schémas que les précédents. Lorsque les menaces et conducteurs sont identifiés, vous devez vous pencher sur les travaux de vulnérabilité sur des questions plus spécifiques au climat, à l'environnement et à la vie sociale.

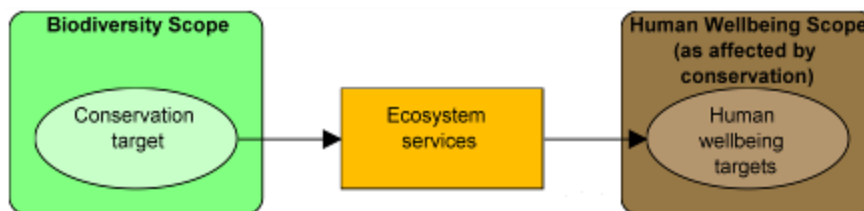
1.3 Cibles

La prochaine étape consiste en l'identification de la ou les Cible (s). Les cibles permettent de définir avec plus de précision ce que le projet veut *ultimement* affecter de manière positive. En général, ils sont liés à la biodiversité mais dans certains cas, des cibles pour le bien-être humain peuvent être définis. Des objectifs associés doivent être établis en lien aux deux types de cibles (même si le WWF n'est pas l'acteur principal de toutes les actions requises pour réaliser les objectifs).

Les projets se focalisant à un site particulier sélectionnent généralement un nombre limité de cibles de la biodiversité - espèces, habitats spécifiques (systèmes écologiques), et/ou les processus écologiques choisis pour représenter et contenir la suite complète de la biodiversité de la zone du projet (certaines personnes les appellent également cibles de la conservation). En théorie et, avec un peu de chance, en pratique, la conservation des cibles de la conservation garantira la conservation de toute la biodiversité indigène dans le site du projet.

En général, la sélection des cibles de la biodiversité nécessite l'apport des experts et l'analyse des données spatiales

Plusieurs projets, particulièrement ceux qui collaborent avec des groupes multi sectoriels, vont combiner une orientation sur les cibles de biodiversité avec des responsabilités pour le bien-être humain. Selon l'Evaluation Environnementale du Millénaire, le bien-être des hommes comprend : le matériel nécessaire à une bonne vie, la santé, de bonnes relations sociales, la sécurité et la liberté de choix. Les cibles visant le bien-être humain se concentrent sur ces aspects du bien-être humain affectés par le statut des cibles de biodiversité via les services écologiques.



Il est important que tous les projets soient en mesure d'expliquer le lien entre leur champ et la biodiversité (via les menaces/ la réduction de l'empreinte écologique/ l'utilisation durable). Il faut remarquer toutefois que seulement certains projets auront à définir des cibles de conservation détaillées. Par exemple, si votre projet fait partie d'un programme plus large, les cibles et les objectifs auront déjà été définis à une échelle plus large et plus élevée, dans tel cas vous pourrez vous y référer dans votre planning au lieu de créer de nouvelles cibles.

Alternativement des projets avec une menace thématique ou ayant un champ sur l'empreinte humaine, pourraient avoir une cible générale appelée « biodiversité » ou « tortues marines » (pour un programme centré sur les prises accessoires de tortues marines). Dans ces cas, la mesure de la réalisation des cibles relèvera de la décision de l'équipe du projet.

Lorsque des cibles spécifiques sont définies, vous devez ensuite déterminer la condition ou la « santé » actuelle et la condition future désirée pour chaque cible. Pour les cibles de biodiversité, une évaluation de viabilité doit être menée spécifiant les Principaux Attributs Ecologiques (PAE) pour chaque cible. Ces PAE sont des aspects de la biologie de la cible qui, si absents ou altérés, conduiraient à la disparition de cette cible au fil du temps. Par exemple, le PAE pour le saumon pourrait être la taille de la population de saumons qui retournent aux rivières pour frayer.

Lorsque des cibles de bien être humains sont définies, l'équipe pourrait aussi définir des attributs principaux. Vous devez vous assurer que ces attributs dépendent clairement des statuts des cibles de biodiversité et/ou sur les services écologiques qu'ils fournissent. Par exemple, une équipe de conservation pourrait ne pas avoir des objectifs visant le bien être humain reliés à la réduction de l'infection du VIH ou la diminution des niveaux de cholestérol, bien que cela pourrait être important pour la santé humaine. Mais ils pourraient par contre avoir des objectifs pour le bien être humain reliés à l'accès aux ressources alimentaires car les cibles biologiques conservées améliorent les services de pollinisation des plantes.

Conseils sur les Cibles

- Les cibles sont souvent des unités plus petites de la Portée.
- La condition désirée de chaque cible doit être définie.
- Habituellement, les objectifs et les Indicateurs de succès associés, sont élaborés selon les cibles.
- Les cibles aident aussi à définir la largeur et la profondeur de l'analyse contextuelle à mener.

Les résultats types de cette norme de pratique sont :

- ◆ *La sélection d'un nombre limité de cibles de conservation ou de biodiversité de votre projet; dont une brève explication des raisons de ces choix*
- ◆ *Des liens identifiés à d'autres cibles de programmes et/ou à des cibles de la nature généralisés.*
- ◆ *Pour les champs à orientation thématique et là où les cibles de bien être humains sont établis, une explication des liens aux services écologiques et à la biodiversité à travers la réduction de l'empreinte écologique et des menaces, ou des stratégies visant les populations)*
- ◆ *Une description (généralement tabulaire) de la condition présente et désirée dans le futur pour chaque cible.*

Tableau 3. Exemples de Champs de Projets et leurs liens aux Cibles de Biodiversité.

Type de Champ	Exemple	Liens à la biodiversité
Champ Géographique	Le Parc National de Virunga – les différents écosystèmes et la biodiversité contenue dans les limites du parc.	Le lien à la biodiversité est direct.
Champ Géographique avec orientation Stratégique	Le Bassin de la Rivière Yangtze – ici, le programme identifie des paysages prioritaires ayant une haute Valeur de conservation.	Le lien à la biodiversité est direct. Notez que différentes actions seront entreprises à différentes échelles.
Champ thématique avec orientation géographique	IN Tigres- tigres sauvages, se concentre sur 13 paysages identifiés par les meilleurs spécialistes en tigres comme ayant les meilleurs potentiels pour accroître la population de tigres.	Le lien à la biodiversité est direct.
	Coupe de bois Illégal (EU) – bois produit et/ou importé de façon illégal vers l'UE, se concentrant sur les	Le projet devrait identifier des écosystèmes (et peut être aussi des espèces clés) qui sont affectés. Ceux ci peuvent être divisés entre

	importants qui affectent les écosystèmes prioritaires du WWF.	ceux au sein et en dehors de l'UE.
	Huile de Palme (Malaisie) – Des habitats/espèces ayant une Valeur de conservation élevée en Malaisie qui pourraient être affectés par la production d'Huile de Palme. (A noter que ceci pourrait avoir une relation directe à d'autres programmes plus élargis du WWF – L'initiative au cœur de Bornéo et l'Initiative de Transformation de Marché)	Le projet devrait identifier des habitats et espèces spécifiques qui sont affectés par la production d'huile de palme en Malaisie. N.B. certains praticiens diraient que ces habitats et espèces spécifiques représentent la portée; cependant l'équipe du projet a déjà décidé de se concentrer sur l'huile de palme car ils 'savent' que cela constitue une menace importante, il est donc important d'inclure ceci dans la description du champ.
Portée thématique et géographique avec une orientation stratégique	Programme Climatique du RU: -- les émissions de CO2 au Royaume Uni, plus particulièrement les émissions dus au transport, aux foyers, à l'alimentation et à la production d'énergie.	L'empreinte humaine est évidente (Emissions de CO2). Le lien à la biodiversité, qui pourrait être mieux exprimé comme ' systèmes naturels' dans ce cas, est direct mais très large (l'état climatique mondial)
Champ thématique avec une orientation géographique (plus complexe)	Les pêches Canadiennes – les fruits de mers consommés au Canada et/ou issus des Océans Canadiens, qui se concentre sur la consommation qui affecte les principales espèces de poissons et les écosystèmes comme définis par le GPF du WWF. La portée comporte quatre parties distinctes : <ul style="list-style-type: none"> • Production de fruits de mer Canadiennes (pêche sauvage) • Production de fruits de mer Canadiennes (aquaculture) • Production de fruits de mer mondiale consommée au Canada (pêche sauvage) • Production de fruits de mer mondiale consommée au Canada (aquaculture). 	En reflétant le champ, le projet devrait identifier les relations qui existent entre le champ et les cibles de biodiversité tels que: <ol style="list-style-type: none"> a) les principales espèces de poissons dans les Océans Canadiens b) Les écosystèmes et les espèces autres que les poissons dans les Océans Canadiens c) Principales espèces de poissons dans les Océans mondiaux. d) Ecosystèmes et espèces autres que les poissons dans le monde. <p>Dans cette même idée, le projet devrait identifier sa principale relation avec les programmes du WWF tels que l'Initiative Smart Fishing, l'Initiative du Triangle de Corail, etc.</p> <p>Certains professionnels diront aussi que ces quatre domaines représentent la portée. Toutefois l'équipe a défini sa limite comme étant « les fruits de mer consommés au Canada et/ou produits dans les Océans Canadiens », et cette portée est plus pratique pour démarrer la planification.</p>

Encadré 3. Clarification des résultats socialement avantageux et les cibles visant le bien être humain

Les équipes de conservation travaillent souvent sur des points importants dont les avantages vont au delà de la biodiversité (par exemple, renforcement de capacité pour la bonne gouvernance ou la promotion de moyens de subsistance alternatifs). Dans de tels cas, la stratégie de conservation fournit des bénéfices sociaux. Toutefois ces avantages n'équivalent pas aux cibles de bien être humains, ce sont des avantages dérivés d'une stratégie fournie dans le service de conservation.

Par exemple, l'équipe d'un projet pourrait mettre en œuvre une stratégie d'éco certification afin d'améliorer la conservation des forêts. La logique de la stratégie inclut l'augmentation des revenus des bûcherons comme une motivation pour mettre en œuvre des pratiques certifiées et pour améliorer la conservation des forêts. L'augmentation des revenus est un résultat direct (et nécessaire) de cette stratégie, et profite aux populations.

En revanche, les cibles visant au bien être humain représentent les intérêts des populations au sein d'une région qui sera améliorée ou développée grâce à la conservation d'un écosystème, d'un habitat, ou d'espèces et leurs services écologiques associés. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de services écologiques qui relient la biodiversité et les cibles visant le bien être humain.

Pour des directives plus détaillées sur les cibles visant le bien être humain comparés aux résultats socialement bénéfiques, incluant une considération des compromis, des conséquences inattendues, et des boucles de rétroaction, allez sur : <https://sites.google.com/a/fosonline.org/hwt-workspace/home/products>

Menace	Cible de la biodiversité	Service Ecologique	Cible visant le Bien-être Humain
Pollution industrielle et/ou surexploitation de l'eau	Affluents des rivières	Provision d'eau fraîche	Accès à suffisamment d'eau propre
Coupe des mangroves pour le bois énergie	Mangroves	Régulation des crues (marées)	Sécurité personnelle/ protection contre les désastres
Pollution aérienne (Locale)	Forêts, lacs	Services culturels (esthétiques et récréatifs)	Accès à l'air et à l'eau propre, bien être moral et émotionnel
Braconnage	Rhinos, tigres	Services culturels (esthétiques et récréatifs)	Moyens de subsistance à travers les revenus provenant du tourisme
Sédimentation et pollution (du à l'agriculture)	Récifs coralliens	Provision de poissons	Suffisamment d'aliments nutritifs
Surcapacité des navires de pêche	Whitefish	Provision de poissons	Suffisamment de nourriture et de moyens de subsistance

1.4 Le Contexte (Menaces et conducteurs) et les Parties Prenantes

Aperçu:

Dans le cadre de cette norme, vous devez décrire votre compréhension actuelle du contexte de votre projet, tant du point de vue de l'environnement biologique que des systèmes social, économique, politique et institutionnel qui affectent les cibles sélectionnées. Ceci implique une analyse approfondie de la situation, à partir d'où vous serez mieux placé pour définir des stratégies et activités efficaces. Les systèmes de cause à effet nécessaires pour l'analyse sont souvent complexes, ainsi avant de commencer cette sous étape, vous devez bien penser au processus à suivre et aux outils à utiliser. Vous devriez aborder les trois domaines décrites ci-dessous, mais votre approche pourrait être intégrée et itératif plutôt que linéaire.

Le défi à ce stade est d'avoir un raisonnement explicite sans perdre trop de temps à essayer de développer un modèle de la réalité parfait. Un modèle conceptuel est utilisé communément par les équipes pour aider dans l'élaboration et la représentation de leur pensée; en général, ceci est développé de droite à gauche (identifier les menaces, noter/prioriser les menaces, identifier les conducteurs)

Identifier et prioriser les facteurs clés (menaces) qui affectent les cibles – Analyse de la situation

Une analyse de la situation du projet inclut l'identification et la compréhension des facteurs clés qui affectent votre portée et vos cibles, dont les menaces directes, les facteurs (menaces indirectes et opportunités) et les conditions favorables (cliquez ici pour avoir [les directives fondamentales relatives à l'analyse de la situation](#)).

L'ordre de grandeur de ces facteurs va des simples zones à la planète dans son ensemble. Dans le cadre de votre analyse du contexte du projet, il est également important de classer par ordre de priorité les facteurs qui affectent vos cibles, de manière à concentrer vos activités là où elles sont le plus nécessaires. En particulier, vous devriez essayer de préciser lesquelles de vos menaces directes peuvent être considérées comme étant des menaces critiques - celles sur lesquelles il faut absolument se pencher. Un certain nombre d'outils peuvent vous aider à définir ces priorités - le plus connu d'entre eux implique l'évaluation de chaque menace sur les critères tels que l'étendue, la gravité et l'urgence, lequel est suivi de la compilation de ces évaluations individuelles pour produire une évaluation globale de la menace pour chaque cible et pour le projet dans son ensemble (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives à l'évaluation des menaces](#)).

Définir les principales parties prenantes

En général, chaque facteur peut être lié à une ou plusieurs parties prenantes ; ceux des individus, groupes ou institutions qui ont un intérêt dans les activités de votre projet ou qui seront affectés par celles-ci. Il vous faut tenir compte des acteurs puissants et influents, ainsi que de ceux qui pourraient être défavorisés ou marginalisés (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives à l'analyse des parties prenantes](#)). Il faut tenir compte des groupes défavorisés non seulement en termes d'impact de leurs actions sur les cibles du projet, mais également en termes de répercussions éventuelles des activités du projet sur eux, de manière à intégrer des mesures de sauvegarde dans la conception du projet, qui vont créer des bénéfices pour ces groupes ou qui vont au moins atténuer les impacts négatifs qui pourraient provenir du projet. Au fur et à mesure que vous passez en revue les

parties prenantes, gardez également à l'esprit quelles parties prenantes pourraient devenir des partenaires stratégiques que vous pourriez impliquer dans la planification des actions.

Clarifier les relations entre les facteurs – Modèle Conceptuel

Dans le cadre de l'analyse de la situation, vous devriez décrire les relations entre les cibles, les menaces directes, les opportunités et les acteurs. Cette description des relations peut se faire sous forme de texte ou de modèle conceptuel ou encore de diagramme (voir Figures 3 et 4 pour les exemples génériques et réels). Un bon modèle montre très clairement la situation dans laquelle votre projet se déroulera et illustre les relations de cause à effet dont votre équipe suppose l'existence dans le cadre du projet. De bons modèles sont le résultat des efforts d'une équipe et sont aussi simples que possibles tout en incluant tous les détails nécessaires. Il est également important d'essayer sur le terrain le modèle avec les parties prenantes et les partenaires clés faisant partie ou non de l'équipe du projet pour s'assurer que ce modèle reflète leur compréhension de la situation ([cliquez ici pour avoir les directives fondamentales sur les modèles conceptuels](#)).

Les résultats types de cette norme de pratique sont :

- ◆ *Une analyse et une priorisation des menaces/facteurs directs importants qui affectent vos cibles.*
- ◆ *Une analyse des principaux conducteurs – menaces indirectes et opportunités – et une explication qui montre les relations de cause à effet parmi les facteurs (par exemple: modèle conceptuel)*
- ◆ *Une analyse des principales parties prenantes*

Encadré 4. Contexte et Parties prenantes: bien penser au processus et aux outils que vous allez utiliser

1) Que savez-vous déjà?

La manière dont vous mènerez cette étape doit être adaptée à votre projet. Une analyse de situation peut inclure un examen superficiel des informations existantes et une discussion relativement brève avec les principaux informateurs pour une analyse approfondie des documents et un processus de consultation plus long.

Par exemple, une équipe de projet qui ne fait que commencer à travailler dans un site devra généralement consacrer quelques mois à l'analyse de leur situation avant de planifier leurs interventions. En contraste, une équipe qui a travaillé dans un endroit pour plusieurs années sur la gestion des forêts pourrait déjà avoir une image claire sur la condition actuelle des forêts ainsi que des menaces qui les affectent.

2) Qui impliquer et quand?

Il faut reconnaître tout d'abord qu'il y a un lien étroit entre une analyse de situation et une analyse des parties prenantes. Ce que vous décidez d'inclure dans votre analyse de situation (et quand) affectera le temps que cela prendra, l'appropriation de l'analyse par les parties prenantes, et le contenu de l'analyse en soi.

Pour certains types de travaux, par exemple lorsque des changements de systèmes importants sont requis, un engagement vaste de plusieurs parties prenantes pourrait être utile pour développer une compréhension mutuelle de la situation et ainsi développer des stratégies efficaces.

3) Gérer la complexité dynamique

Il y a plusieurs outils et méthodes analytiques que vous pouvez utiliser. Afin d'appuyer votre analyse et de gérer vos informations, l'utilisation des modèles conceptuels est recommandée mais n'est pas obligatoire. Les modèles conceptuels aident à organiser et à communiquer les informations de votre analyse de situation, vous permettant de formuler et de faire des hypothèses explicites sur les relations de cause à effet. Ils peuvent vous aider à réduire les effets d'une complexité dynamique en vous aidant (ainsi que d'autres) à le comprendre.

4) Utiliser d'autres formes de modèles conceptuels selon les cas

En plus du modèle conceptuel de type 'analyse de la cause principale', il serait utile d'élaborer d'autres types de modèles pour montrer les relations entre les facteurs et aider à identifier les stratégies, par exemple un diagramme d'une chaîne de valeurs des marchandises, une carte de commerce mondiale, régionale, ou un organigramme sur le processus de prise de décision politique.

5) Intégrer plusieurs disciplines et analyser plusieurs niveaux selon les besoins.

Vous devez intégrer des perspectives des sciences sociales, politiques, économiques ainsi que les sciences naturelles. Vous pourriez aussi avoir besoin de voir les problèmes à différents niveaux, du local au subnational, du national à l'international. A l'échelle locale vous pourrez aborder des problèmes tels que les besoins en moyens de subsistance et les soucis des populations locales et des institutions. Au niveau national ou international, vous pourriez analyser la relation entre les problèmes locaux avec les facteurs nationaux importants tels que la dette, les politiques commerciales, les investissements gouvernementaux ou privés et les stratégies de réduction de la pauvreté.

6) Considérer le changement climatique

Dans cette étape vous pourrez décider de mener une évaluation détaillée de la vulnérabilité. Les directives du PPMS sur l'adaptation au climat fournissent des indications sur ce point, et suggèrent une manière d'identifier et d'inclure les composantes du changement climatique dans votre modèle conceptuel et dans le classement des menaces. Il est donc plus facile de prioriser les impacts du climat et de voir comment le climat pourrait exacerber les menaces existantes.

Figure 3. Exemple d'un Modèle Conceptuel

Les cases colorées dans les menaces directes reflètent l'évaluation des priorités (le rouge indique la première priorité)

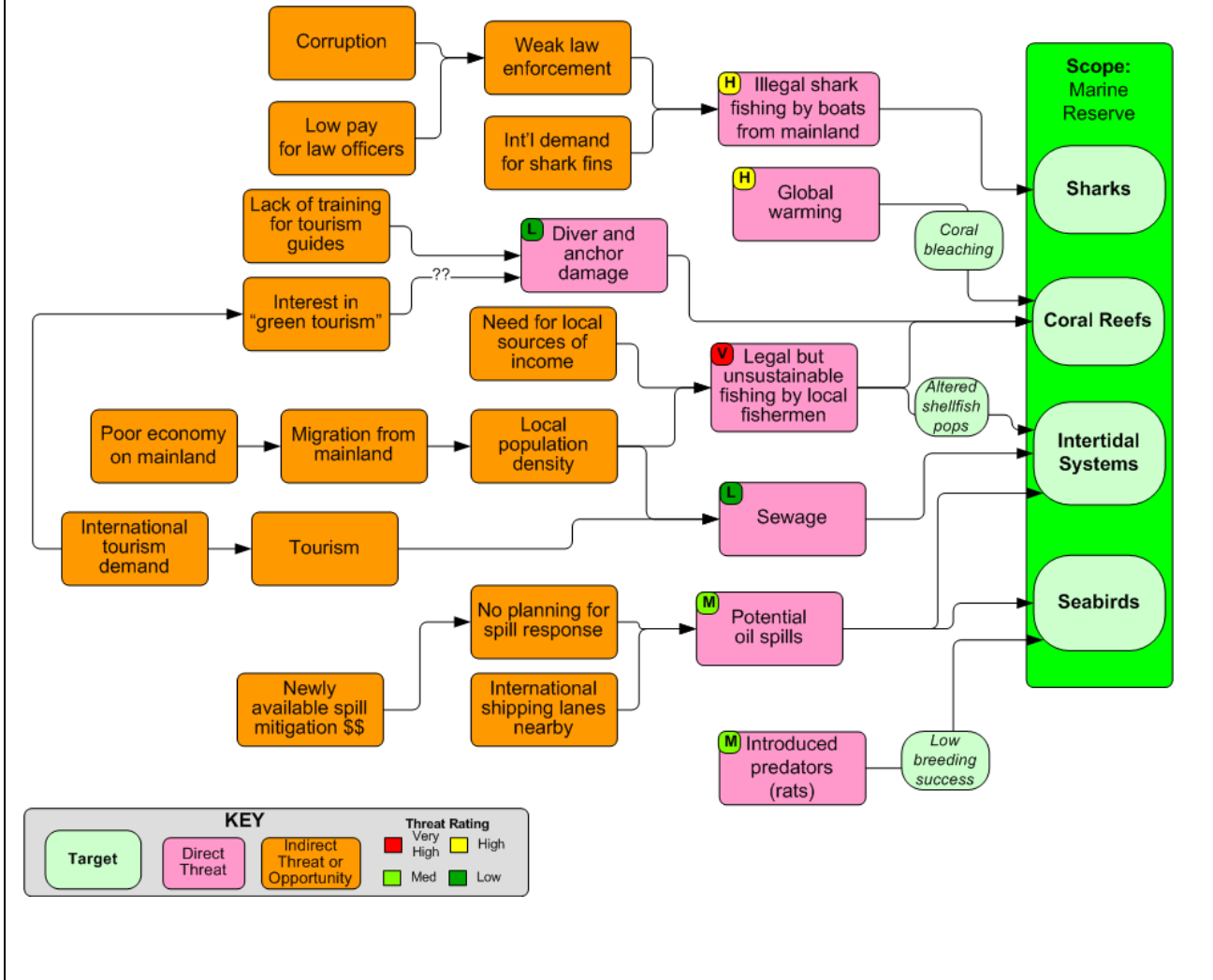


Figure 4. Exemple d'un Classement Relatif des Menaces sur tout le site

Ci- après un exemple d'une classification des menaces appliquée au niveau de tout le site à l'aide d'une méthode de classification relative. Ceci est basé sur une classification réelle pour un projet du WWF dans un site de forêt tropical. Trois critères (portée, gravité et urgence) sont utilisés pour évaluer neuf menaces directes.

DIRECT THREAT	SCOPE	SEVERITY	URGENCY	TOTAL	CLASSIFICATION
Agriculture frontier expansion	7	8	9	24	Very High
Commercial fishing	1	2	1	4	Low
Freshwater turtle and turtle eggs over-harvesting	3	7	4	14	Medium
Hunting	8	4	7	19	High
Illegal Logging	6	5	8	19	High
Mining	2	9	5	16	Medium
Paiche (Invasive fish species)	4	6	6	16	Medium
Palm exploitation	5	3	2	10	Low
Unsustainable Brazil nut management	9	1	3	13	Medium
TOTAL	45	45	45		

2. Concevoir

Après avoir décrit le champ, les cibles, et les conducteurs de votre projet, la prochaine étape consiste en la conception de stratégies spécifiques que vous allez entreprendre pour réaliser la conservation.

L'étape de Conception comprend trois sections, qui sont toutes étroitement liées, et la plupart des équipes de projets accomplissent cela à travers un processus itératif.

- Un plan d'action dans lequel vous définissez les buts, objectifs et stratégies de votre projet.
- Un Plan de Suivi que vous allez utiliser pour diriger votre projet et évaluer son efficacité
- Un Plan Opérationnel qui décrit la manière dont votre projet va développer les ressources financières, humaines et autres, utiles pour que le projet réalise des résultats durables.

Tout votre travail dans les étapes Définir et Concevoir doivent être compilés en un seul document – soit votre *Plan Stratégique*. Cliquez ici pour avoir un [Modèle de Proposition/Plan Stratégique](#) et ici pour un [exemple de Plans stratégiques](#)

2.1 Plan d'action: buts, objectifs, activités, Stratégies et Hypothèses

Vue d'ensemble

Comme votre équipe a évolué à travers les Etapes 1.3 et 1.4, vous avez sans doute commencé à identifier les stratégies potentielles. Dans cette section vous allez tester et clarifier ces stratégies et élaborer un plan d'action qui décrit ce que vous essayez de réaliser et comment vous comptez le réaliser. Le Plan d'Action devrait comprendre :

- (a) Un résumé de vos **buts, objectifs et stratégies**/activités.
- (b) Une explication de la raison pour laquelle vous avez sélectionné ces stratégies.
- (c) Des descriptions formelles de votre théorie de changement globale et des hypothèses de base.

Encore une fois, ces éléments sont étroitement liés et sont souvent mieux développés à travers un processus itératif. Dans des projets à plus long terme, il est souvent utile de développer des chaînes de résultats avant de définir vos objectifs.

Conseil – pensez au processus pour la conception de votre Plan d'Action

Pour de plus grands projets avec des objectifs à long terme, une approche commune est d'élaborer les Objectifs en premier lieu (basé sur vos cibles et l'analyse de viabilité), ensuite identifier les stratégies potentielles (à travers les informations provenant d'un modèle conceptuel), avoir une théorie de changement explicite (utilisant des chaînes de résultats) et enfin, définir vos objectifs.

D'autre part, pour un plus petit projet, vous pourrez être en mesure de passer rapidement de la définition des objectifs à l'identification de certains objectifs sur 3 ans ou 1 an, et les activités nécessaires pourraient être évidents. Mais la théorie de changement doit toujours être très claire.

Buts et Objectifs

La mise au point d'une idée claire de ce que vous aimeriez accomplir constitue l'essentiel de l'élaboration de votre plan d'action. Pour commencer, il peut vous arriver de vouloir revoir l'énoncé de vision de votre projet mis au point à l'étape 1.2, laquelle décrit les résultats que vous aimeriez atteindre en fin de compte. Les buts sont liés aux cibles de votre projet et

représentent le statut désiré des cibles à long terme - il s'agit des déclarations formelles relatives aux résultats que vous espérez obtenir en fin de compte. Un bon but *doit être lié aux cibles et SMART* (*Spécifique, Mesurable, Ambitieux et Réalisable, Pertinent et Limité dans le Temps*). Lorsque des cibles spécifiques ont été identifiées, les buts viendront de votre analyse de la condition future désirée de chaque cible dans l'Étape 1.3 basé sur les principaux attributs. Les objectifs sont liés à des menaces et à des opportunités spécifiques que votre projet a identifiées, et précisent la condition désirée de ceux des facteurs que vous aimeriez atteindre à court et moyen termes - il s'agit des déclarations formelles sur les résultats nécessaires pour atteindre vos buts.

Un bon objectif *doit être orienté vers les résultats et SMART*.

Ensemble, vos buts et objectifs représentent ce que vous devez accomplir, et dans ces conditions, deviennent finalement l'étalon qui vous permettra de jauger l'évolution de votre projet (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives aux plans d'action](#)). Il peut aussi vous arriver de vouloir préciser les résultats intermédiaires qui, comme leur nom l'indique, représentent les résultats que vous comptez réaliser sur la route qui mène à la réalisation des buts et objectifs finaux – cela peut s'avérer utile dans la gestion adaptative .

Encadré 5 – Buts et Objectifs SMART

Un bon but remplit les critères d'être SMART et relié aux cibles, tandis qu'un bon objectif devrait être SMART et orienté vers les résultats. SMART est l'abréviation de Spécifique, Mesurable, Réalisable, Ambitieux et limité dans le Temps.

L'un des plus grands défis est de trouver un bon équilibre entre la **réalisation** et l'**ambition**, particulièrement pour les Buts à plus long terme. La plupart des praticiens sont confrontés avec le défi de gérer plusieurs attentes, internes et externes. Selon les cas, si les objectifs sont plus ambitieux ou tendent vers plus de réalisme (ç.à.d réalisable avec un niveau élevé de certitude)

Sélection de la Stratégie/ Activité

Une fois que vous avez déterminé ce que vous voulez réaliser, vous devez penser à la manière dont vous allez l'accomplir. Votre analyse du contexte et des parties prenantes aide à déterminer les facteurs clés où vous allez intervenir, et aussi où vous n'allez pas intervenir. Au vu du/des but(s) et des objectifs arrêtés, vous pouvez ensuite déterminer les activités - les actions classées par ordre de priorité que vous et vos partenaires mènerez pour atteindre ces but(s) et objectifs.

En ce qui concerne le champ, les descriptions de ces activités peuvent aller des stratégies globales à des actions beaucoup plus spécifiques utilisées pour accomplir chaque stratégie. De bonnes activités *doivent être liées, focalisées, faisables et appropriées*. Pour vous, le défi consiste à sélectionner les activités les plus appropriées et les plus rentables, et les plus susceptibles de vous permettre d'obtenir de bons résultats (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives aux plans d'action](#))

Vous pourriez avoir besoin d'établir une liste des stratégies potentielles et ensuite les affiner à travers des discussions avec votre équipe ou un exercice de classification. Ces activités vont de l'échelle locale au niveau mondial, selon la situation. Il est également important de vous assurer que vos activités complètent d'autres programmes des secteurs privé et public, et qu'elles sont conçues en collaboration avec les partenaires locaux dont elles satisfont les besoins.

Encadré 6 – Conseils pour le choix des stratégies

Appliquer les critères pour classer les stratégies. Vous pouvez définir une échelle d'évaluation pour comparer les stratégies potentielles afin de délivrer un résultat désiré. Les critères utilisés communément sont l'efficacité, la faisabilité, l'accessibilité (coût) et la durabilité.

Considérez la 'Niche' du WWF. Pour aider à décider s'il est judicieux pour le WWF de mettre en œuvre une stratégie particulière, ce pourrait être utile de mener une simple analyse AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces), en définissant par exemple les atouts et faiblesses du WWF par rapport à la réalisation de la stratégie, et toute autre opportunité externe et menace si le WWF réalise cette stratégie. Poser également des questions tels que :

- Qui d'autre pourrait le faire? Pourraient-ils faire mieux?
- Es-ce que quelqu'un fait quelque chose de similaire ? Et si nous travaillions en partenariat avec eux ?
- Que se passerait-il si nous ne le faisons pas?

Stratégies et Activités – hiérarchie des termes d'actions.

La hiérarchie de termes recommandée pour décrire les actions (du plus grand au plus petit) est: Stratégie>Activité>Tache>Sous tache. Il peut y avoir un chevauchement dans l'utilisation de ces termes, mais d'une manière générale :

- 'Stratégie' est souvent utilisée uniquement par des plus grands projets et programmes
- Les 'Activités' sont assez claires, ainsi vous pouvez y affecter des niveaux de dotation en personnel
- Les 'Taches' définissent spécifiquement ce qui sera fait et quand.

Théorie de Changement/Hypothèses de base

L'essence de la réalisation de cette étape réside dans le fait de rendre explicites les séquences logiques liant vos activités à vos cibles, les principales hypothèses de votre projet. Une fois que vous aurez décidé sur les stratégies à inclure dans votre projet, vous pouvez convertir les sections pertinentes de votre modèle conceptuel en chaînes montrant vos buts, objectifs et activités ([cliquez ici pour avoir les directives fondamentales relatives aux chaînes de résultats](#)) Une chaîne de résultats montre la combinaison de toutes les stratégies majeures et activités associées nécessaires pour réaliser vos buts/objectifs – dont ceux que les autres pourraient entreprendre (voir Figure 5)

Encadré 7 – La théorie de changement et l'utilisation des Chaînes de Résultats

Une théorie de changement est un récit et / ou un diagramme qui explique la théorie sous-jacente qui relie ce que vous allez faire (votre stratégie) à ce que vous voulez atteindre (buts et objectifs à long terme). Ceci est souvent exprimé sous la forme d'un diagramme comme une Chaîne de Résultats qui permet d'explicitier les hypothèses spécifiques d'un projet, combinées à une déclaration d'une approche globale ou une philosophie que le projet considère comme «vrai» (et pour lesquels il y a de bonnes preuves à l'appui). Des exemples de déclarations de la théorie de changement incluent les suivants:

- GCRN (Gestion communautaire des ressources naturelles): Si les gens ont le contrôle sur la gestion de leurs ressources naturelles avec un soutien adéquat, ils vont gérer ces ressources (plus) durablement.
- Lier les Politiques et la Pratique: Si le cadre d'une politique est élaboré au niveau national combiné avec des exemples pratiques sur terrain, ceci conduira à un accroissement rapide des résultats du projet.
- Processus participatif: des stratégies innovatrices sont plus susceptibles de réussir quand ils sont co-crésés par un processus incluant plusieurs parties prenantes.

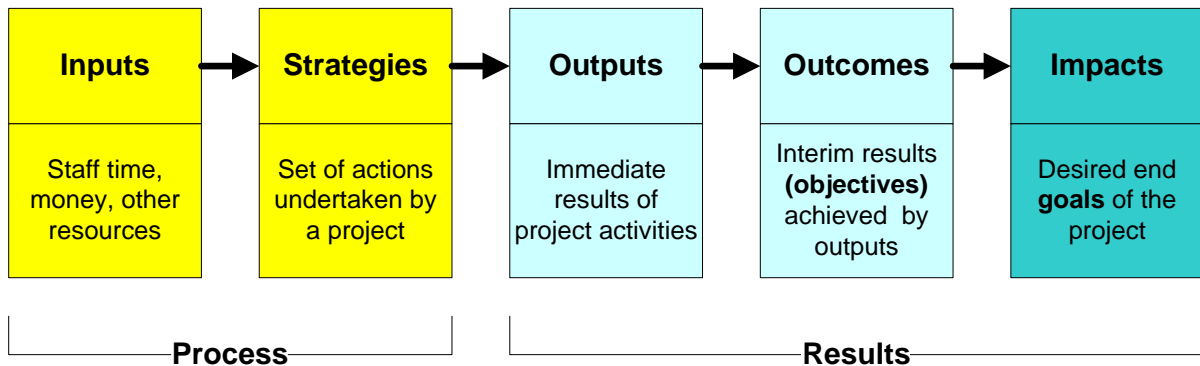
En plus d'aider à identifier les hypothèses spécifiques, une chaîne de résultats peut aider un projet à définir ou affiner ses buts, à fixer des objectifs au niveau des points les plus critiques dans la logique d'intervention, et donc de concentrer la surveillance autour des hypothèses de base.

Pour les grands projets, il peut être utile d'avoir une hiérarchie des chaînes de résultats, avec une chaîne principale qui montre comment les stratégies se relient entre elles, et des chaînes plus détaillées pour chaque stratégie. Notez que certains praticiens aiment travailler dans les sections pertinentes de leur modèle conceptuel, s'adressant à chaque facteur décisif - tandis que d'autres remplissent seulement leurs chaînes et les comparent à l'analyse de la situation / modèle conceptuel afin de voir si tous les facteurs ont été pris en compte.

Comme avec les Modèles Conceptuels, une Chaîne de Résultats est un outil qui peut vous aider à gérer la complexité de la situation de votre projet. On reconnaît que dans la pratique, un changement se produira très peu probablement d'une telle manière linéaire.

Encadré 8. Un Aperçu des Termes Utilisés pour Décrire les Résultats

Il y a beaucoup de confusion sur les différents termes utilisés pour décrire les résultats d'un projet. Ce qu'une personne appelle «conséquence», une autre l'appelle «résultat», et encore une troisième l'appelle «impact». La figure suivante montre comment les termes sont utilisés en général par les experts en évaluation dans différents domaines tels que le développement et la santé publique, ainsi que dans le secteur de la conservation.



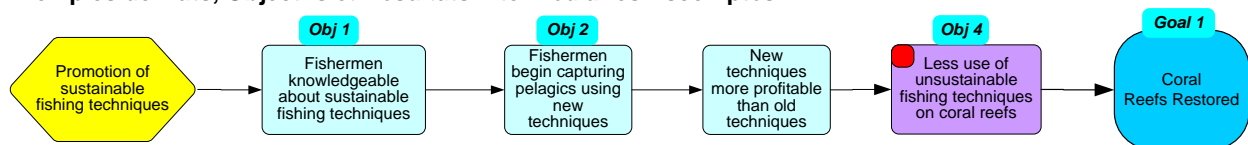
Basé sur la figure ci-dessus, les termes suivants peuvent être définis pour une utilisation dans des chaînes de résultats:

- **Impact** – L'état futur souhaité d'une cible. Un **but** est l'énoncé formel d'un impact.
- **Conséquence** – L'état futur souhaité d'une menace ou d'un facteur d'opportunité. Un **objectif** est l'énoncé formel d'une conséquence.
- **Production** - Le produit désiré d'une activité ou d'une tâche.
- **Stratégies** - Les actions (stratégies) qu'un projet met en œuvre.
- **Résultat** - Un terme générique utilisé pour décrire le futur état souhaité d'une cible ou d'un facteur. Inclut les impacts, les conséquences et les produits.

Les termes ci-dessus renvoient essentiellement à une séquence de résultats dans un sens logique. Il y a aussi une séquence de résultats dans un sens temporel (basé sur le temps):

- **Résultat final** - Le résultat final souhaité dans le temps.
- **Résultat Intermédiaire** – Une étape sur le chemin vers ce résultat final.

Exemples de Buts, Objectifs et Résultats Intermédiaire Escomptés



Objectif 2: D'ici 2009, au moins 50% des pêcheurs artisanaux pêchant à 5 km de la Réserve Marine utilisent au moins une des nouvelles techniques de pêche durables promues par le projet:

Résultat intermédiaire prévu (Etape) lié à l'Objectif 2: D'ici 2007, au moins 10% des pêcheurs artisanaux pêchant à 5 km de la Réserve Marine utilisent au moins une des nouvelles techniques de pêche durables promues par le projet:

But 1: D'ici 2015, au moins 80% de l'habitat des récifs coralliens dans la région biogéographique du Nord et 60% dans la région biogéographique de l'Ouest sont écologiquement fonctionnelles * et abritent des populations en bonne santé des principales espèces **

Résultat Intermédiaire Prévu (Etape) lié au But 1: D'ici 2013, au moins 65% de l'habitat des récifs coralliens dans la région biogéographique du Nord et 40% dans la région biogéographique de l'Ouest sont écologiquement fonctionnelles * et abritent des populations en bonne santé des principales espèces **

* Écologiquement fonctionnelles = auront une couverture corallienne vivante d'au moins 80% et contiennent une diversité représentative d'espèces coralliennes.

** Populations d'espèces en bonne santé à la tête de la chaîne alimentaire, comme les requins, et une abondance d'autres espèces clés, comme le homard, le corail noir, etc. L'expression «En bonne santé» à définir par l'équipe de projet en collaboration avec les scientifiques des universités.

Figure 6. Matrice du cadre logique générique

Voir les [directives fondamentales relatives à l'analyse du cadre logique](#) pour une explication détaillée.

Matrice du Cadre Logique			
Plan d'Action (Intervention Logique)	Indicateurs	Méthode ou Source de Vérification	Hypothèses & Risques
Enoncé de Vision			
But(s)		Méthode ou Source de Données: Champ géographique: Fréquence: Responsabilité:	
Objectif(s)		Méthode ou Source de Données: Champ géographique: Fréquence: Responsabilité:	
Activités			

Encadré 9. Plans d'Action: Conseils pour réaliser un changement transformationnel et durable

De nombreux programmes du WWF, en particulier à des échelles plus étendues (par exemple des paysages et écorégions à grande échelle), tentent de répondre à de multiples facteurs de changement de l'environnement aux niveaux local, infranational, national, et international. Dans de tels cas, il est important de développer des stratégies qui sont clairement liés ou «verticalement intégrés», par exemple influencer les comportements, les processus politiques et les institutions à ces niveaux multiples. La diversité, l'échelle mondiale, et le caractère international du WWF nous donnent un potentiel unique pour réaliser de tels liens, et donc pour obtenir des résultats «transformationnels».

En élaborant votre plan d'action, vous devriez penser non seulement à la transformation mais aussi à la façon de s'y prendre pour le processus de conservation afin d'améliorer la durabilité de votre travail à long terme. Quelques suggestions pour améliorer la transformation et la durabilité comprennent :

Engager les parties prenantes – Les stratégies de conservation élaborées avec les principales parties prenantes et qui donnent aussi une plus grande valeur socio-économique à ces parties prenantes seront plus facilement adoptées et auront plus de chance d'être durables. Pour plus d'informations sur l'évaluation socio-économique, consulter la section Notions de Base du [site Economie de la Biodiversité](#).

Choisir des Partenaires Stratégiques – Engager un ou plusieurs partenaires d'influence, typiquement du secteur public ou privé, peut conduire à de plus grands changements, en particulier là où ils tirent des profits importants en étant impliqués. Ils peuvent aussi être prêts à poursuivre le projet. Pour en savoir plus sur les partenariats voir [Partenariats et Arrangements de la Gestion des Partenariats](#).

Démontrer de Bonnes Pratiques et les relier au changement de politique – Des exemples concrets de projets réussis ou de bonnes pratiques fournissent des modèles qui peuvent être adoptés par d'autres praticiens (par exemple, d'autres ONG, des agences gouvernementales). En effet il est crucial qu'une bonne démonstration soit associée à une stratégie pour qu'elle soit adoptée largement. A l'inverse, en reliant entre les niveaux, la création de politique de soutien au niveau national ou international permet d'utiliser les stratégies localement, ce qui serait très difficile autrement. Pour plus d'informations voir [Relier la Politique et la Pratique](#).

Coordonner le Plaidoyer, la Communication, et le Programme de Travail. Une dimension supplémentaire – la communication – peut être associée aux actions sur le terrain et la politique/plaidoyer pour accomplir de meilleurs résultats. (Pour en savoir plus sur la stratégie de communications, voir [Stratégies de Conservation : Sensibilisation et Communication](#). Voir aussi module de Plaidoyer et de Lobbying du Collège de WWF)

Considérer d'autres facteurs de durabilité

Noter que dans l'Etape 2.3 il vous est demandé de revoir la mesure selon laquelle votre projet, de par sa conception, a abordé divers facteurs qui vont soutenir ou affecter la durabilité des résultats. Parmi ces facteurs figure le changement climatique.

Les Stratégies d'Adaptation Climatique

Toutes les stratégies d'adaptation climatique potentielles doivent être mises en balance avec d'autres activités potentielles destinées à faire face aux menaces existantes ou aux conducteurs. La plupart des actions nécessaires requises par un projet de conservation ne seront pas affectées par le changement climatique, mais auront bénéficié du fait de s'assurer que tel est bien le cas. Nous voulons à tout prix éviter une mauvaise adaptation. Les mesures d'adaptation pures ont tendance à se répartir en trois catégories:

- les stratégies sans regrets - activités visant à répondre aux effets climatiques actuelles et qui constitueront des cibles plus résistantes aux menaces existantes et aux changements climatiques futurs.
- les stratégies de surveillance - activités visant à recueillir des informations plus détaillées sur soit le climat lui-même soit des éléments écologiques spécifiques par rapport aux effets climatiques.
- Les stratégies de couverture - ce sont des stratégies que vous n'êtes pas prêt à mettre en œuvre car ils sont drastiques et / ou onéreux. De telles stratégies peuvent nécessiter un déclencheur ou un seuil pour inciter leur mise en œuvre

2.2 Plan de suivi

Présentation

Dans cette étape vous spécifiez vos besoins de base en suivi et définissez un processus pour collecter et évaluer les données associées. La plupart de vos ressources de suivi doivent normalement être orientés sur **le suivi de l'efficacité** – le suivi des Buts et Objectifs afin de répondre à des questions tels que : *Avons nous fait une différence et pouvons nous le démontrer ? Notre théorie de changement fonctionne-t-elle ? Si le projet a élaboré un Plan d'Action clair comme décrit ci-dessus, vous devez être bien placés pour définir des indicateurs pertinents pour faire le suivi de l'efficacité.*

Vous devez aussi affecter quelques ressources au suivi du Statuts/Contexte et Risques pour permettre de répondre à des questions telles que: *Nos stratégies et activités sont-elles pertinentes, compte tenu des développements contextuels plus élargis?* Ce type de suivi peut être particulièrement important pour des projets qui opèrent dans un contexte dynamique, ce qui est souvent le cas pour les travaux sur les politiques.

Enfin, vous devez prévoir le suivi de vos **Activités** (d'une manière simple par rapport à votre plan de travail) ainsi que de vos **Ressources/Finances** (à travers votre système financier) pour permettre de répondre à des questions telles que : *Avons nous accompli ce que nous nous sommes engagés à faire ?*

Un mélange de méthodes quantitatives et qualitatives est encouragé.

Publics et Besoins en Information

La première partie de la mise au point de votre *Plan de suivi* implique de spécifier vos besoins d'informations que vous contrôlerez au fil du temps. Un suivi efficace utilise le minimum de ressources financières et humaines pour vous fournir le minimum d'informations dont vous avez besoin pour déterminer si votre projet est sur la bonne voie et les dispositions à prendre si ce n'est pas le cas. Trop souvent, les équipes de projet soit ne collectent aucune information soit en collectent une trop grande quantité parce qu'elles ne sont pas sûres de ce dont elles ont besoin.

En premier lieu, vous devez savoir clairement pour qui vous menez le suivi et reconnaître que c'est principalement pour le projet – afin d'aider l'équipe à apprendre des expériences et à intégrer les leçons. Le tableau suivant liste quelques publics habituels et leurs besoins en information.

Tableau 4 – Publics de Suivi habituels et leurs Besoins en Information

Public	Besoins en information typiques/Intérêts
Equipe du projet	Comment le projet progresse t-il par rapport aux buts et objectifs. Qu'est-ce qui est fait et qu'est-ce qui ne l'est pas et pourquoi? Comment améliorer le projet.
Partenaires du Projet	Comment le projet progresse t-il par rapport aux buts et objectifs. Qu'est-ce qui est fait et qu'est-ce qui ne l'est pas et pourquoi? Comment améliorer le projet.
Baillleurs	Comment le projet progresse t-il par rapport aux buts et objectifs.
Communautés ou parties prenantes affectés	Informations générales sur la progression du projet. Comment seront-ils impactés par le projet.
Communauté de Conservation	Qu'est-ce qui marche, que-est qui ne marche pas, et pourquoi?

Public	Besoins en information typiques/Intérêts
Academiciens et étudiants	Qu'est-ce qui marche, que-est qui ne marche pas, et pourquoi?

Une fois que vous savez pour qui vous faites le suivi, vous devez ensuite identifier ce que vous aimeriez savoir (vos question d'apprentissage) et ce que vous devez suivre. En concentrant vos efforts de suivi principalement sur les hypothèses de base qui relient vos buts, objectifs et stratégies - les principales hypothèses que vous avez faites dans le cadre de votre projet - il est plus probable pour vous de ne collecter que les informations qui vous seront utiles en tant que responsable du projet (cliquez ici pour avoir les [principales directives relatives aux plans de contrôle](#)) Votre cadre logique et/ou vos chaînes de résultats devraient être utiles ici (voir Figures 5 et 6).

Selon les cas, vous devriez identifier les besoins d'information qui contribuent aux buts et objectifs pertinent du Global Programme Framework, dont les Initiatives Mondiales et les Programmes Prioritaires qui y sont associés. Autant que possible, vous devez montrer les liens avec toutes les cibles pertinentes des donateurs et des pays (exemples : celles des Documents de stratégie de réduction de la pauvreté ou des Objectifs du millénaire pour le développement).

Indicateurs et Méthodes

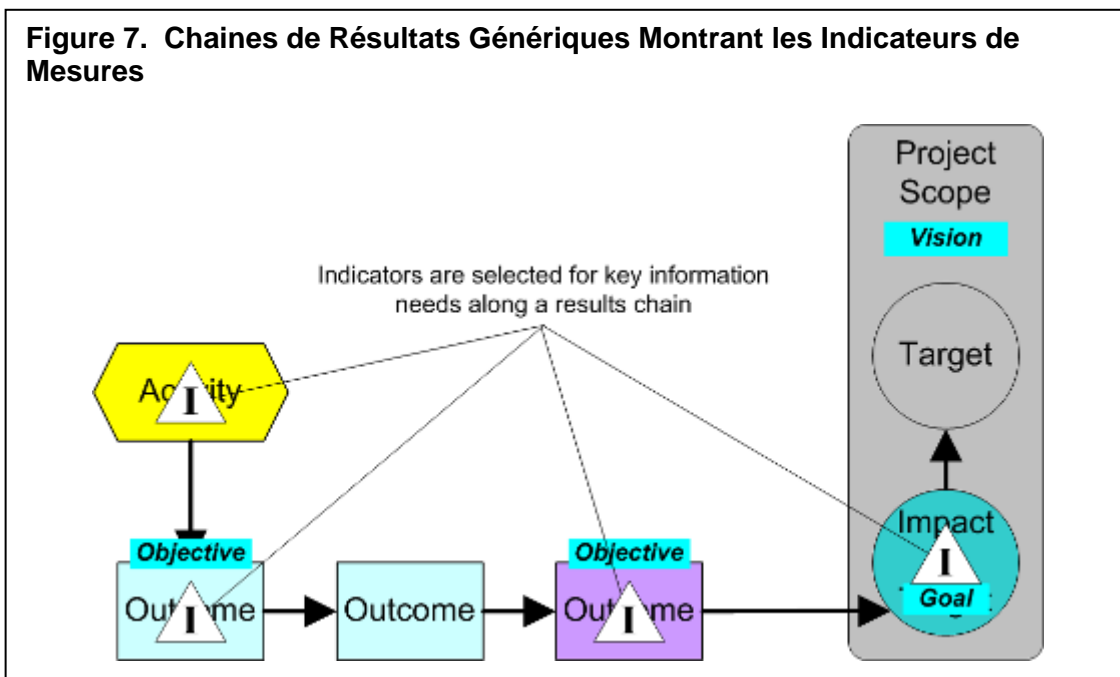
Après avoir identifié les besoins d'informations de votre projet, la prochaine étape, pour vous, consiste à mettre au point les indicateurs et les méthodes spécifiques qui seront utilisées pour la collecte et l'analyse des données nécessaires à la satisfaction de vos besoins d'informations. De bons indicateurs *doivent être mesurables, précis, logiques et sensibles*. Les méthodes varient dans *leur exactitude, leur fiabilité, leur rentabilité, leur faisabilité et leur opportunité*. La solution consiste à sélectionner la méthode la plus rentable qui vous permettra d'avoir des données assez fiables pour satisfaire vos besoins de gestion. En ce qui concerne les nombreux besoins d'informations, vous pouvez ne pas avoir à collecter les principales données. A titre illustratif, une méthode de collecte des données sur la population halieutique consisterait à « télécharger les données sur les prises publiées par un organisme gouvernemental sur Internet ». Enfin, vous devriez déterminer approximativement les dates et lieux de collecte des données, ainsi que les personnes qui en seront chargées ; vous devriez également préciser la manière dont ces données seront analysées et utilisées (voir l'étape 4.2). En mettant au point votre plan de contrôle, il est fortement recommandé de tester et ajuster les indicateurs et les méthodes avant de les utiliser, de planifier le stockage et le traitement de chaque type donné à l'avance, et de budgétiser les activités de contrôle et de les insérer dans votre planification financière globale.

Les résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres, un plan de contrôle formel qui contient:

- ◆ *Les publics et leurs besoins en information bien définis*
- ◆ *Un plan de contrôle finalisé (comprend les indicateurs; les méthodes de collection de données; quand, où, et par qui les données seront-elles collectées ; plans pour des collections de données de référence).*
- ◆ *Une description du mode de stockage et d'analyse des données.*

Figure 6 – Modèle de plan de Suivi (selon l' Annexe 2 du modèle de Proposition du WWF)

Besoins d'Information (à partir du plan d'action)	Indicateurs (que voulez-vous mesurer?)	Méthode/ source de données (Comment allez vous mesurer?)	Location (Où se conduira le suivi?)	Quand (période & fréquence de la collection de données)	Qui va fournir (qui va fournir et analyser les données?)	Données de base (chiffres et données les plus récentes) ²	Résultat intermédiaire attendu ³			Résultat final attendu (Valeur et date)	Coût (estimation pour le suivi de l'indicateur)
							FY	FY	FY		
But 1											
But 2											
Objectif 1.1											
Objectif 1.2 etc.											



² Si aucune donnée de base n'est disponible, indiquer quand la base sera défini.

³ Pour les objectifs, des mesures annuelles sont recommandées. Les buts pourraient être mesurés moins fréquemment.

Encadré 10 – Conseils sur le développement de plans de suivi

1) Définir un nombre gérable d'indicateurs en fonction de votre plan d'action

En développant des chaînes de résultats, en posant de bons (SMART) buts et objectifs, et en définissant les questions d'apprentissage, vous pouvez réduire un ensemble presque infini d'indicateurs potentiels en un ensemble gérable.

2) Envisager l'utilisation de méthodes à la fois quantitatives et qualitatives

En plus de recueillir des données quantitatives, les méthodes qualitatives peuvent apporter une compréhension plus profonde et plus riche de l'efficacité d'un projet et de son contexte. Par exemple, l'utilisation d'examens informels et de questions simples peuvent apporter des aperçus importants. Vous pouvez également utiliser des méthodes de classement semi-qualitatives (par exemple, demander aux participants de classer l'efficacité de la formation sur une échelle de 1 à 5).

3) Allouer des ressources pour surveiller le statut / le contexte et les risques

Le suivi des risques et du contexte externe est important mais peut être gardé simple, par exemple en vérifiant avec des sources et des réseaux d'informations pertinents si des changements ont eu lieu. Dans le cas de l'élaboration de politiques ou de plaidoyers dans des situations dynamiques, il est essentiel de procéder à des examens fréquents du contexte externe. Cliquez ici pour le [Suivi des Directives de Plaidoyer](#)

4) Pensez à l'avance à Analyser / Adapter et Partager les étapes

Vous pouvez déjà commencer à penser aux moyens d'analyser les données pour informer la gestion adaptative (étape 4), et à toute information dont vous aurez besoin pour soutenir une évaluation efficace (étape 5.3).

5) Mettre en place votre base de référence au début

La collecte des données de base est la première étape à accomplir dans l'utilisation concrète du plan de suivi. Il est essentiel que les données de base soient recueillies tôt, puisque toutes les données ultérieures recueillies au cours de la durée du projet seront comparées à la base de référence. L'utilisation des données déjà existantes comme base de référence est fortement encouragée. Les données peuvent être disponibles à rebours dans le temps, dans lequel cas il sera possible de comparer les tendances avant et après la date de début du projet.

6) Soyez réalistes quant au suivi de «l'impact» (Suivi des Buts)

Pour le WWF, le véritable «impact» concerne l'effet de nos actions sur la biodiversité, l'empreinte et le bien-être humain. Cependant on peut observer le changement à ce niveau d'impact seulement après plusieurs cycles de 3 ans d'un projet, donc il pourrait être nécessaire d'allouer les ressources pour le suivi au-delà de la durée du projet. (Notez, cependant, que dans le langage courant, le terme «impact» est souvent utilisé pour désigner les changements qui sont en effet des «conséquences»).

2.3 Plan opérationnel

Les projets de conservation sont, en fin de compte, mis en œuvre par les populations et les institutions. Même si vous disposez des meilleures actions et des meilleurs plans de contrôle du monde, ceux-ci seront inutiles à moins que vous n'ayez les ressources financières, humaines et autres nécessaires à la mise en œuvre de ces plans durant la vie du projet. Certes, il peut arriver que vous ne disposiez pas de toutes les ressources nécessaires au début du projet ; cependant, vous devriez au moins avoir une idée de vos besoins et de la manière dont vous voulez parvenir à vos fins. Il vous faut également évaluer les risques encourus dans le cadre de votre projet, et mettre au point les mécanismes de gestion. En d'autres termes, il vous faut un *Plan opérationnel* de votre projet (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives aux plans opérationnels](#)). Les composantes clés sont, entre autres :

- **Besoins en ressources humaines et autres** – une analyse globale des ressources humaines et des compétences nécessaires à la mise en œuvre de votre projet, et vos sources, actuelles et potentielles, de ces ressources (voir l'étape 3.3 pour plus de détails spécifiques sur le développement de vos ressources). Pareillement, d'autres ressources et conditions favorables nécessaires à la mise en œuvre de votre projet (telles que les partenaires, les infrastructures, et un cadre légal favorable).
- **Besoins en ressources financières** – Une analyse globale des financements nécessaires à la mise en œuvre de votre projet, et vos sources, actuelles et potentielles, de financements (c'est à-dire vos revenus et dépenses prévus). Ces analyses examinent souvent à la fois les meilleurs et les pires scénarios et se relie à vos activités de levée de fonds (voir Etape 3.2).
- **Evaluation des risques et stratégie de réduction de ceux-ci** – Il faut procéder à une analyse des facteurs de risque existants et de la manière de s'y pencher.
- **Estimation de la durée de vie du projet et stratégie d'après projet** – Une discussion sur la durée de vie de votre projet et sur la manière d'assurer la pérennité des réalisations de votre projet.

Le niveau des détails et des formalités de votre plan opérationnel dépendra de la taille et du niveau de complexité de votre projet. Les petits projets peuvent seulement brièvement aborder chacun de ces aspects alors ceux qui sont grands et complexes (Programmes Prioritaires et projets de plus de €250K par an) pourraient en faire un traitement important et formel. Toutefois, dans vos projets, vous devriez examiner toutes les composantes de votre plan opérationnel

Les résultats types de cette norme de pratique comprennent un plan opérationnel qui contient :

- ◆ *l'estimation des ressources humaines et autres nécessaires à la mise en oeuvre de votre projet et celle de vos sources, actuelles et potentielles, de ces ressources ;*
- ◆ *l'estimation des ressources financières nécessaires à la mise en oeuvre de votre projet et celle de vos sources, actuelles et potentielles, de ces financements ;*
- ◆ *une évaluation des risques potentiels encourus dans le cadre de votre projet et les dispositions à prendre pour réduire ces risques ;*
- ◆ *une stratégie d'après projet, le cas échéant.*

En outre, à la conclusion de l'Étape 2, vous devriez compiler les travaux abattus aux étapes 1 et 2 de votre *Plan stratégique* global (cliquez ici pour avoir des [exemples de plans stratégiques](#)). Ici, le résultat est :

□ □ *Votre Plan stratégique global.*

Figure 8: Exemple de plan financier pour un grand programme en forme graphique: Réseau d'Aires Protégées des Récifs Mésoaméricains

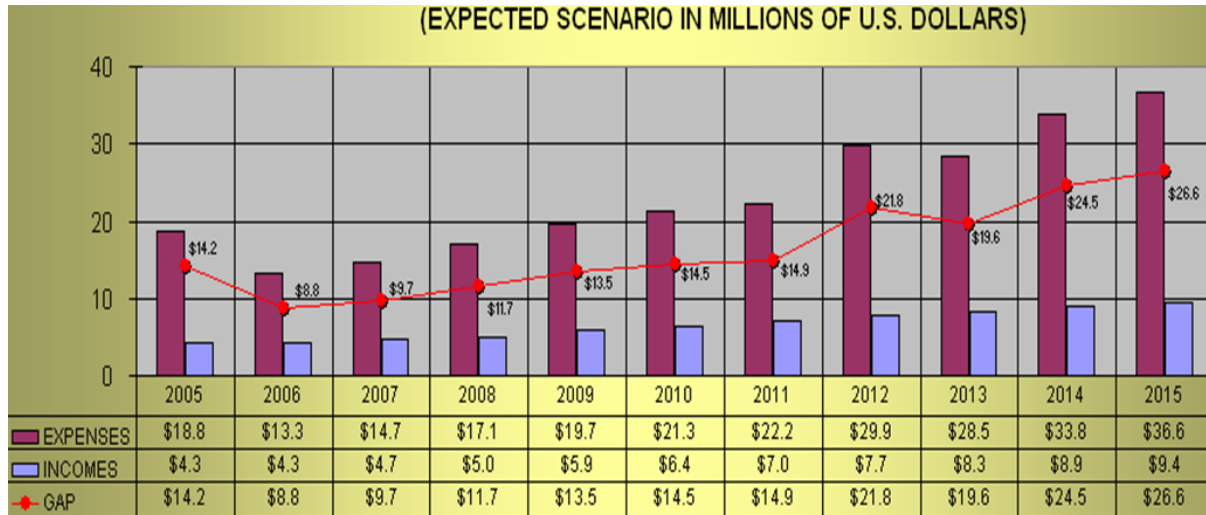


Figure 9 – Facteurs à considérer dans l'évaluation des capacités, des risques et de la durabilité

Notez que certaines dimensions sont les mêmes ou sont étroitement liées, donc une analyse combinée peut être approprié, au moins pour votre conception initiale.

Dimensions de la capacité	Dimensions du Risque	Facteurs de Durabilité
Capacités Vision, buts, stratégie partagés	Partenaire Politique	Situation Locale/ Fondé sur la Réalité Biodiversity and Ecological Processes
Systèmes Gestion	Economique Infrastructure	Environnement Politique et Législatif Forces Economiques
Partenaires Gouvernance	Technique Capacité	Ressources Financières Capacités Institutionnelles, Communautaires et Individuelles
Ressources	Financières	Technologies et Méthodologies Appropriées
Pouvoir et influence	Leadership/Management Autres	Priorités des Parties Prenantes Participation et Partenaires Problèmes Socio-Culturels et sur le Genre Equité Résilience au Climat/Capacité d'Adaptation

3. Mettre en œuvre

Il s'agit de l'étape la plus importante dans tout le processus du cycle de gestion adaptative. Dans l'étape 'mise en œuvre', vous transformez vos plans généraux des étapes 'définir' en actions. Cette étape comprend :

- Le développement et l'exécution de plans de travail et de budgets spécifiques
- La sécurisation de suffisamment de fonds pour subvenir aux besoins à court et long termes
- Le développement des capacités nécessaires pour réaliser les résultats
- L'établissement d'une gestion des partenaires solides pour la mise en œuvre des activités

3.1 Plans de travail et budgets

Lors des précédentes étapes du cycle du projet, l'équipe de votre projet a mis au point votre action générale, vos plans de suivi et opérationnel. A cette phase du cycle, il vous faut transformer ces plans généraux en plans plus spécifiques pour les mettre en œuvre sur une base de permanence.

La première partie de cette étape consiste à prendre vos plans généraux et de travailler avec l'équipe de votre projet et vos partenaires pour mettre au point des plans de travail à court terme beaucoup plus spécifiques. En général, les équipes développent des plans de travail annuels, mais la période peut varier de quelques mois à deux ou trois ans. Ces plans de travail reprennent vos plans d'action, de suivi et opérationnel généraux et, pour chacun d'eux apportent beaucoup plus de détails sur :

- les **tâches** spécifiques nécessaires à la couverture de chaque activité planifiée, de chaque étape de contrôle, ou de chaque fonction opérationnelle,
- les **personnes** chargées d'aider à l'accomplissement de chaque tâche,
- le **moment** où chaque tâche sera entamée et la séquence des tâches liées,
- le **coût** des fonds d'autres ressources nécessaires à l'accomplissement de chaque tâche.

Ces plans de travail peuvent être enregistrés dans un tableau, un diagramme de Gantt; et/ou un calendrier de projet

En travaillant étroitement avec le personnel financier/opérations de votre bureau, vous devriez ensuite développer et affiner le budget de votre projet, à partir de votre analyse de financement initial que vous avez élaboré dans l'Etape 2.3 Plan Opérationnel. La chronologie pour des plans de travail et budgets correspondants doivent être les mêmes soit en général une année.

Pour plusieurs projets, les besoins des ressources les plus coûteux seront le temps du personnel. De plus, vous devriez considérer quelles sont les autres dépenses importantes telles que les infrastructures physiques, les véhicules, les bateaux ou la machinerie. Vous devez également considérer les fonctions associées ou les appuis logistiques dont le projet pourrait avoir besoin, allant des dépenses pour le suivi et la gestion, aux appuis administratifs et logistiques. La Norme de Budgétisation du WWF explique ce qui est attendu en termes de détails des budgets, format et qualité. cliquez ici pour [des directives simples pour les plans de travail et les budgets](#), et ici pour les Normes de Budgétisation ainsi qu'un [modèle de budget](#), et ici pour des [directives pour le recouvrement de fonds](#)). En général, l'élaboration de plans de travail et de budgets auront lieu dans la planification et la budgétisation organisationnelle. En général, ce travail se fait dans le contexte de l'agence qui supervise le projet (cliquez ici pour avoir les [procédures du WWF-US](#) et les

[Procédures du WWF International](#) applicables)

Les résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres:

- ◆ *Les plans de travail détaillés à court terme de votre projet montrant les tâches, les personnes chargées de les accomplir et le moment de leur accomplissement ;*
- ◆ *Le diagramme de Gantt et/ou le calendrier des activités du projet ;*
- ◆ *Les budgets du projet.*

La phase suivante et la plus importante de cette étape - et en fait de tout le processus - consiste à mettre en œuvre de vos plans de travail selon un calendrier et dans les limites du budget. Au cours des années suivantes, vous devriez ensuite mettre à jour vos plans de travail et les mettre en œuvre. Ici, le résultat est simplement:

- ◆ *La mise en œuvre du plan stratégique (plans d'action, de suivi et opérationnel).*

Figure 10 – Tableau Gantt simple pour un Plan de travail

Stratégie/ Activité/ Tache (nombre et description)	Qui (individu responsable et personnel à appuyer)	Durée (nb de jours requis pour compléter la tache)	Quand				Coût (Coût estimé et ligne budgétaire correspondante)
			Q1	Q2	Q3	Q4	
Stratégie 1							
Activité 1.1	MM						
Tache 1.1.1		20					
Tache 1.1.2		10					
Tache 1.2.3		25					
Activité 1.2	WB						
Tache 1.2.1		15					
Tache 1.2.2		20					
Tache 1.2.3		5					

3.2 Mobilisation des fonds

Peut-être la première partie de votre plan stratégique que vous devriez mettre en œuvre est d'obtenir des financements pour votre projet. Souvent, il peut s'écouler un long délai entre l'élaboration des propositions de financements et l'obtention des fonds auprès de la banque ; dans ces conditions, il importe de vite se mettre à la tâche dans le cadre du travail de votre projet. Ici, il faut commencer par examiner les besoins en ressources dans le budget du projet général que vous avez élaboré à l'étape 2.3 et les budgets spécifiques élaborés à l'étape 3.1.

Après avoir identifié vos besoins en ressources et évalué ce dont vous disposez actuellement, vous devriez ensuite songer à identifier les potentielles sources de financements, à élaborer les propositions de financements, et rencontrer les donateurs potentiels. Cliquez ici pour avoir un [modèle de proposition interne](#).

Les différentes sources potentielles de financement de projet sont les suivantes:

Encadré 11 – Sources de financement

- Les crédits gouvernementaux directs ou des fonds publics
- Les frais d'utilisation et les paiements pour les produits ou services environnementaux
- les amendes ou pénalités pour l'utilisation illégale des ressources naturelles
- réduction de la dette et les trocs de dettes pour la nature
- Subventions ou contrats d'agences gouvernementales et d'aide
- Soutien institutionnel, des fondations privées ou individuel
- Les fonds recueillis par le biais ou générés par les fonds fiduciaires pour la conservation
- Le soutien des entreprises et partenariats

Les mobilisations de fonds traditionnelles comprennent la sollicitation des bailleurs tels que les GAA, les fondations, les corporations et les individus pour des subventions qui vont soutenir certaines parties de vos projets (le partenariat peut inclure des aspects additionnels, particulièrement dans les cas des entreprises, tels que HSBC). Ces sources sont d'excellentes sources de revenus à court ou moyen terme, mais l'on ne peut pas compter sur leur soutien à long terme sur toute la durée de vie du projet. Il est donc nécessaire de développer des mécanismes de financement à long terme et durables, tels que le trust funds, les dettes swaps, et les paiements pour des services.

Votre équipe peut commencer à élaborer des idées ou des propositions, et rencontrer des bailleurs clés ou des responsables en parallèle avec l'élaboration de vos plans d'action et opérationnels. Après avoir complété les Etapes 1 et 2 (définir et concevoir), vous verrez que la nature logique et visuelle d'un plan stratégique complet aide à avoir une cause plus crédible à soutenir.

Les résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres:

- ◆ *Le budget révisé, si nécessaire;*
- ◆ *Les sources de financements potentielles identifiées;*
- ◆ *Les propositions de financements élaborées et déposées;*
- ◆ *Les rencontres avec les donateurs et autres travaux d'appui achevés ;*
- ◆ *Les ressources financières obtenues*

Encadré 12 – Qu'est-ce qu'une bonne proposition ?

Quel que soit le format précis utilisé pour votre projet, gardez à l'esprit que les critères à partir desquels les bailleurs (à la fois internes et externes) évaluent généralement les propositions / plans stratégiques peuvent être résumés très brièvement (comme ci-dessous). Des réponses rédigées clairement à chaque section d'un modèle de proposition contribueront à ce que la proposition soit considérée comme répondant bien à ces critères :

- 1) **La pertinence** du projet, en particulier le GPF de PZR pour les bailleurs de fonds internes
- 2) **le potentiel transformationnel**. Est-ce que le projet a le potentiel de «faire une différence réelle et significative», par exemple en liant le travail politique à la pratique, liant les actions « locales et globales », l'engagement des partenaires« stratégiques », l'adoption ou l'essai des approches novatrices.
- 3) **La faisabilité**. Est-ce que le projet possède une «théorie du changement» claire et crédible (c'est à dire fondée sur des preuves) en exposant comment le changement est destiné à prendre place et clarifier les hypothèses sous-jacentes. Et ce que le projet a la capacité de livrer les attentes?
- 4) **la durabilité**. Est-ce que les résultats attendus du projet sont susceptibles d'être durables, par exemple financièrement, institutionnellement et politiquement?
- 5) **Processus de Suivi et d'Evaluation efficace** - pour soutenir la gestion adaptative et l'évaluation d'impact, et pour démontrer les progrès accomplis.

3.3 Renforcement des capacités

Le renforcement de capacités est le processus de développement de la capacité de votre projet à réaliser le niveau d'activités et de résultats requis. Votre évaluation initiale de la capacité humaine dans l'Étape 2.2 aurait pu être à un niveau relativement élevé, et vous pourrez décider à présent de mener une évaluation plus détaillée. Dans tous les cas, vous devez à présent adresser les éventuels besoins qui ont été identifiés.

Il s'agit ici d'évaluer et de renforcer les capacités de vos propres personnels, structure et systèmes, ainsi que celles de vos principaux partenaires. Vous devriez vous dire avec conviction que vous et vos partenaires disposez d'assez de personnes dotées de capacités et de connaissances et prêtes à tenir leurs engagements pour assurer la pérennité du projet. Vous devriez également vous assurer que les fonctions de soutien dans la gestion et le soutien opérationnel de votre agence pourront supporter la charge de travail supplémentaire.

Il existera une différence dans le niveau et les détails concernant l'évaluation et le renforcement des capacités nécessaires pour divers projets, mais, en général, chacun d'eux pourrait comprendre des compétences en programmation, managériales, gestion financière et en comptabilité, et autres (cliquez ici pour avoir les [directives sur l'évaluation et le renforcement des capacités](#)). A partir de vos évaluations, vous pouvez décider de la nécessité pour vous et vos partenaires d'organiser la formation, d'engager des consultants ou de recruter et former un nouveau personnel. Les financements, les personnes et le temps nécessaires pour le faire devraient figurer dans votre plan opérationnel. Le personnel relevant des ressources humaines de votre bureau peut être consulté pour apporter un appui et des avis judicieux dans le recrutement du personnel, l'appréciation des performances, et contribuer au perfectionnement professionnel des gens. Vous pourrez être capable de faire appel à l'appui ou aux conseils des collègues dans le Réseau du WWF ou autres.

Les résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres:

- ◆ *les différentes évaluations des capacités ;*
- ◆ *la mise au point et la mise en œuvre des stratégies pour combler les lacunes observées au niveau des capacités.*

3.4 Partenariats

Une bonne conservation dépend de l'établissement de partenariats efficaces avec les acteurs clés. Il est possible que la plupart des projets n'aient pas suffisamment d'expertise et de ressources internes pour faire tout le travail à accomplir. En outre, dans la plupart des projets si ce n'est pas tous, il faut s'assurer que le travail entamé se poursuivra après la fin du projet initial. Pour assurer la pérennité du travail, il vous faut mobiliser une participation efficace et l'échange d'informations avec ces partenaires aussi bien tout au long de la vie du projet qu'après la fin du « projet ».

En conséquence, à ce niveau du cycle du projet, il vous faut revoir la composition et la structure de votre équipe pour vous assurer que vous avez le personnel, les consultants et les volontaires qu'il faut, ou que toutes les dispositions pratiques ont été prises pour rendre possible et durable le projet.

Au stade de la mise en œuvre ou bien avant, il est souvent important d'officialiser vos dispositions de gestion des partenaires.

Les actions majeures qui peuvent contribuer à assurer le développement de bons partenariats consistent, entre autres, à :

- Revoir l'analyse des parties prenantes à partir de l'étape 1.4 pour s'assurer que toutes les parties prenantes sont engagées comme il le faut ;
- Redéfinir l'équipe de projet et les rôles ainsi que convenir des responsabilités.
- Allouer des ressources pour la participation et le partage d'information nécessaires pour renforcer les partenariats actuels/potentiels et l'appropriation.
- Revoir les arrangements relatifs aux partenariats et les structures de gestion existants et/ou en créer de nouveaux, le cas échéant, pour s'assurer que tous les partenaires ont leurs voix sur la politique de gestion du projet et la prise de décisions y afférentes ;
- Réaliser des dispositions de gestion formelles ou informelles telles que des contrats, des subventions, des protocoles d'accords, des Accords sur la Mise en œuvre de Programmes (AMP ou PIA), ou autres moyens (pour des modèles de telles dispositions voir [directives de base sur les dispositions pour les Partenariats, Gouvernance et Gestions](#)).
- Etablir un processus pour suivre le progrès de tous les partenaires et de vos relations avec eux.

Pour des grands projets, un système de partenariat typique comporte trois parties:

- 1) Une équipe de supervision du projet ou un comité de pilotage. Ceci comprend une représentation de haut niveau de votre équipe et vos partenaires les plus proches et les plus importants.
- 2) Une unité de coordination du projet ou une équipe de travail. Cette unité plus petite se charge de la coordination du travail journalier du projet et rend compte à l'équipe de supervision ou comité de pilotage. Ce rôle peut être assigné à l'un des partenaires au nom de tout le projet
- 3) Une gestion interne ou externe du projet ou une assistance technique (personnel, consultants ou les deux). Cette fonction est habituellement sous la supervision de l'unité de coordination du projet.

Les résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres:

- ◆ *La composition de l'équipe du projet révisée;*
- ◆ *Les acteurs clés identifiés et impliqués dans le projet, quand c'est indiqué;*
- ◆ *Les stratégies d'échange d'informations élaborées et mises en œuvre;*
- ◆ *Les arrangements formels avec les partenaires élaborés et mis en œuvre, quand c'est indiqué.*

4. Analyser & adapter

Même si un projet est bien planifié et bien géré, votre équipe doit faire un effort continu pour rassembler et analyser les performances utiles et les données contextuelles, évaluer leur signification pour votre projet et adapter vos plans en l'occurrence. Le temps nécessaire à l'achèvement de cette étape est souvent sous-estimé par les responsables de projet, ce qui fait qu'ils sont en possession de nombreuses données collectées mais non analysées ni utilisées. En faisant volontairement une étape, il vous sera facile d'observer et de comprendre les changements, de résoudre les problèmes, d'améliorer votre projet.

4.1 Gestion des données d'entrée sur une base permanente

L'analyse est le processus de transformation des données brutes en informations utiles. Elle ne devrait pas se limiter à un moment précis du cycle du projet. Pour continuer à comprendre ce qui se passe dans votre projet, et être capable d'y apporter des changements à temps, il est essentiel de recueillir et d'analyser les données du suivi comme faisant partie des travaux de routine du projet. En particulier, il importe de vérifier, d'élaguer et de coder les données brutes au fur et à mesure que vous les obtenez ; mémorisez et sauvegardez vos données et examinez-les pour vérifier si vous êtes sur la bonne voie (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives à la gestion des données](#)) Ce travail devrait se faire tant pour les données programmatiques que pour les données opérationnelles et financières. Vous devriez transférer vos données sur la [Base de données Insight CPM](#).

Les résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres:

- ◆ *La mise au point et l'utilisation régulière des systèmes de mémorisation et de sauvegarde des données sur les projets ;*
- ◆ *Le transfert des données vers la base de données Insight CPM.*

Tableau 5 – Différents Types de Données et d'où ils viennent et où ils sont stockés.

Type de Données	Exemples de Sources	Exemples de Bases de Données
Quantitative – données qui peuvent être représentées en tant que nombres incluant à la fois les données <i>continues</i> mesurées selon une échelle & les données <i>catégoriques</i> enregistrées par intervalles ou par des groupes.	Recensements biologiques ou coupes d'espèces, calculs d'incidents de braconnage, opinions des parties prenantes et de ménage enregistrées sur une échelle à 4 points, nombre de touristes visitant un site	Journaux en papier, simples tableurs (<i>Excel</i>), bases de données relationnelles sur ordinateurs de table (<i>Access</i>) ou serveurs en ligne
Qualitative – données qui ne sont pas facilement représentées en forme numérique	Histoires des parties prenantes ou entrevues de groupes focaux	Documents en traitement de texte, base de données relationnelle, classeurs de clips audio ou vidéo
Spatiale – données reliées à des coordonnées géographiques spécifiques (typiquement quantitatives, mais pouvant être qualitatives)	Emplacements des braconnages d'animaux enregistrés sur unité de Système de Positionnement Global (GPS), limites d'un	Cartes en papier dans une armoire à dossiers, Systèmes d'Information Géographique (SIG)(produits logiciels ARC)

	parc national	
Financière – une forme spéciale de données quantitatives qui contient des informations financières	Registres d'affaires, opérations de projets	Tableurs (<i>Excel</i>), logiciel de comptabilité (<i>ACCPAC</i> ou logiciel <i>QuickBooks</i>)
Photos & Images – photos, dessins, et autres images	Photos d'un site spécifique avant & après, dessins des parties prenantes, modèles conceptuels	Albums photos, dossiers diapositives, classeurs de fichiers informatiques, logiciel d'album
Clips Vidéo & Audio – film, vidéo, et matériels audio	Enregistrements des réunions des parties prenantes, films clips des principaux événements du projet	Bibliothèque vidéo, classeurs de fichiers informatiques, logiciel d'archives
Métadonnées – données sur vos autres données; la documentation qui accompagne tout ensemble de données.	Listes de toutes vos bases de données, descriptions des terrains dans une base de données, information sur les photos dans un album photos	Liste en papier, dossier de tableur

4.2 Analyse des résultats du projet et vérification des hypothèses

L'un des aspects les plus importants de la gestion adaptative est qu'elle vous permet de savoir systématiquement si vous êtes sur la voie de la réalisation des buts et objectifs arrêtés. Vos données de suivi devraient vous donner les informations nécessaires pour savoir si vous avez atteint les résultats intermédiaires attendus et si vous êtes sur la voie du succès à long terme. En outre, la gestion adaptative vous permet également de savoir si certaines activités ont été fructueuses ou non. Vos données sur le contrôle vous permettent de vérifier si les principales hypothèses avancées dans les étapes de la planification ci-dessus se vérifient dans la réalité. En vérifiant ces principales hypothèses, vous êtes mieux outillés pour adapter et changer vos activités en conséquence (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales sur l'analyse](#)).

Pour vérifier si vous êtes sur la bonne voie ou pour connaître les raisons d'un succès ou d'un échec, vous devriez veiller à :

- considérer vos résultats dans le contexte de votre modèle, vos chaînes de résultats, et/ou de votre cadre logarithmique ;
- réviser vos hypothèses et vérifier si vous êtes sur la voie de la réalisation de vos buts et objectifs et si vos activités ont l'impact désiré.
- évaluer l'utilité de vos indicateurs;
- déterminer si vos buts et objectifs ont été fixés à un niveau approprié et si le chronogramme était approprié.

Selon le type de données en votre possession et de vos besoins d'information, ces analyses peuvent aller des études statistiques formelles à de simples évaluations qualitatives. Le plus important est que les personnes indiquées soient impliquées et informées des résultats de vos analyses. En règle générale, les analyses devraient impliquer les membres de l'équipe du projet. Toutefois, l'apport des experts extérieurs durant les analyses de vos résultats de contrôle et la prise en compte des réflexions autres que les vôtres peuvent être utiles. D'autre

part, un autre aspect crucial de ce travail d'analyse implique la communication des résultats à l'équipe de votre projet et à vos partenaires clés. En communiquant au sein de l'équipe, il est mieux de : donner des recommandations claires sur la gestion à toutes les personnes indiquées en vous fondant sur votre analyse, tous les détails nécessaires permettant d'interpréter les résultats, les alternatives et les éventualités en tenant compte des résultats, et des rapports réguliers à tous les membres de l'équipe (cliquez ici pour avoir un [modèle de rapport technique](#)).

Les résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres:

- ◆ *Les analyses régulières et appropriées des résultats du projet et la vérification des hypothèses ;*
- ◆ *La documentation des discussions et des décisions ;*
- ◆ *Des rapports réguliers adressés aux membres de l'équipe et aux parties prenantes clés*

Encadré 13 – Objectif du TPR (Rapport de Progrès Technique de Projet/ Programme)

Les principaux objectifs du modèle de TPR du WWF et les processus associés sont les suivants:

- Faciliter la gestion adaptative par les projets et les programmes,
- Apporter des contributions aux processus de prise de décision pour les programmes prioritaires et la gestion du réseau, et
- Assurer la responsabilisation et la transparence vis-à-vis des bailleurs de fonds internes et externes et des autres parties prenantes.

L'apprentissage - et les comptes-rendus de qualité – dépendent d'un bon suivi et d'une bonne analyse, et le modèle devrait être réalisé sur la base des informations obtenues à partir de suivis et d'analyses / évaluation réguliers. Dans la mesure du possible, **tous** les membres de l'équipe doivent participer à l'évaluation des progrès et dans la production de rapports techniques et financiers

4.3 Analyse des Fonctions/Performances Opérationnelles et Financières

En plus d'analyser vos résultats et vos principales hypothèses concernant la conservation, il importe également d'analyser vos données opérationnelles et financières pour vous assurer que vous êtes sur la bonne voie et que vous n'allez pas courir un déficit opérationnel (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales sur l'analyse des performances opérationnelles et financières](#) et ici pour avoir le [modèle de rapport financier](#).) Par exemple, les prévisions périodiques et à terme devraient être disponibles pour s'assurer que les changements intervenus dans les plans de travail se traduisent bien dans les changements intervenus dans les besoins financiers et vice versa. Les variantes importantes entre les figures planifiées, actuelles et prévues doivent être bien expliquées dans votre rapport financier.

Les résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres :

- ◆ *Les analyses régulières et appropriées des données opérationnelles et financières;*
- ◆ *Des rapports financiers réguliers liés aux rapports techniques contenant les prévisions financières.*

4.4 Adaptation de vos Plans et Budgets

La collecte et l'analyse des données dans le cadre de vos activités de suivi de routine vous permettent de déterminer le degré d'efficacité de vos interventions et ce dont vous avez besoin pour adapter votre projet en vue d'atteindre plus efficacement vos buts et objectifs. Dans la dernière partie de cette étape, il vous faut utiliser ce que vous appris durant l'analyse et les discussions pour modifier et optimiser vos activités. C'est l'essentiel de la gestion adaptative.

Tous les plans élaborés au début n'étaient pas destinés à demeurer statiques, non révisés ou utilisés de nouveau. Au lieu de cela, en vue d'apprendre avec le temps et de continuer à améliorer l'efficacité de votre projet, il vous faut réviser les paramètres et les principales hypothèses de votre projet, votre plan d'action de conservation, votre plan de contrôle, vos plans de travail et vos budgets, et votre plan opérationnel. Par conséquent, vous pouvez vous voir obligé de mettre à jour toutes les sections de votre plan stratégique pour refléter tout ce que vous avez appris. Au fur et à mesure que vous procédez aux changements, vous devriez également documenter la raison d'être de ceux-ci, de manière à faire comprendre aux autres ce que vous avez appris et les raisons de ces changements. Cliquez ici pour avoir les directives fondamentales relatives à [l'adaptation des vos plans et budgets](#).

Lors de la mise à jour de vos plans, vous devez aussi répondre aux conclusions en dehors de votre équipe de projet. Par exemple, si votre projet a fait l'objet d'une évaluation formelle ou d'un audit (voir Etape 5.3), vous devez étudier les conclusions et voir comment vous pouvez les utiliser pour adapter et améliorer votre projet.

Les résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres:

- ◆ *Les documents de projet, les plans de travail et les budgets révisés.*

Encadré 14 – Gérer (pour) un changement

Une adaptation réussie repose essentiellement sur la qualité de quatre facteurs principaux:

- Se préparer à l'avance à s'adapter, savoir quand les possibilités d'adaptation sont susceptibles de survenir et planifier autour de ceux-ci.
- Une définition claire du changement nécessaire et pourquoi elle est nécessaire;
- Maintenir de solides relations et communications avec les partenaires et les parties prenantes; et
- Mettre en œuvre effectivement le changement.

La plupart des bailleurs seront compatissants, ou même impressionnés par la nécessité de s'adapter - à condition que la raison en soit claire et qu'ils aient été tenus informés.

5. Echanger

La dernière étape du cycle de gestion implique le partage des enseignements et des produits formels avec les publics intérieur et extérieur clés. Elle consiste également à donner et à recevoir les feedback, à conduire des évaluations et des audits, et à promouvoir une culture de performance et d'apprentissage. Dans la mise en place d'un projet, certains professionnels préfèrent commencer avec cette étape, en faisant un effort délibéré pour apprendre des expériences et réflexions pertinentes précédents avant de commencer à définir et concevoir un projet.

5.1 Leçons

Au fur et à mesure que vous évoluez dans le processus décrit dans ces normes, vous devriez veiller à tirer des leçons que l'équipe de votre projet apprend régulièrement. Ces enseignements peuvent prendre la forme de résultats statistiques formels ou d'anecdotes et peuvent se focaliser sur quelque chose de grand comme les principales hypothèses du projet ou de spécifique comme une nouvelle comptabilité améliorée des dépenses du projet. L'une des clés de l'apprentissage est de noter toutes les questions liées à l'apprentissage au fur et à mesure que vous évoluez dans le processus de gestion du projet et d'essayer de trouver des réponses à ces questions lorsque les données disponibles permettent de le faire. Une autre solution consiste à donner du temps et des mesures incitatives pour le faire. L'apprentissage nécessite un équilibre entre l'art et la science, ce qui va nécessiter de vous d'être patient et de trouver du temps dans tout plan de travail pour ces tâches. Cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales sur le partage des enseignements](#).

Les résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres:

- ◆ *L'identification de questions d'apprentissage;*
- ◆ *Les résultats et les leçons clés retenus.*

5.2 Produits Formels de la Communication

La communication peut être une stratégie de conservation importante (voir Etape 2.1). Si vous consignez ce que vous avez appris par écrit ou dans des documents originaux, il vous sera possible de vous rappeler au fil des ans le travail que vous avez fait, ce qui a marché et ce qui ne l'est pas et de planifier ce que vous ferez dans l'avenir. Une telle approche sera utile, à long terme, à l'équipe actuelle du projet ; et ce qui importe davantage, une fois que l'équipe actuelle du projet sera partie, la nouvelle équipe du projet pourra exploiter vos travaux et votre apprentissage. La production des documents formels vous permettra de communiquer vos résultats aux praticiens à travers le monde, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Réseau du WWF, qui pourraient tirer profit de votre apprentissage. La documentation et le partage des leçons que vous avez apprises aideront les praticiens à travailler dans les mêmes conditions, à faire face aux mêmes menaces, et à utiliser les mêmes outils pour bénéficier de vos succès et à éviter les écueils ou les problèmes auxquels vous auriez été confrontés durant la mise en œuvre de votre projet. En effet, ces deux actions propagent les bons résultats et les conclusions et ont un effet de levier dans d'autres régions du monde.

En vue d'élaborer des documents que divers publics comprendront, internaliseront et utiliseront, il vous faut comprendre la manière dont ils reçoivent les messages en général, et ce qui pourrait les intéresser dans l'apprentissage. La mise au point d'une stratégie de

communication et de diffusion claire vous permet d'identifier systématiquement vos publics de la manière la plus efficace. A titre d'exemple, de nombreux projets établissent une distinction entre leurs publics internes (le personnel du projet, les partenaires et d'autres parties prenantes) et les publics externes (les donateurs, d'autres praticiens). Vous devriez ensuite identifier les enseignements que vous souhaitez transmettre à ces publics prioritaires, déterminer le meilleur moyen d'atteindre chaque public, et ensuite mettre au point et distribuer les produits de communication. Il existe divers types de produits de communication qui sont, entre autres, les documents académiques formels, les histoires et les vidéos. Il importe d'évaluer chaque produit pour vérifier sa contribution à communiquer vos messages comme vous l'entendiez et pour apprendre ce que vous pourriez faire pour améliorer des efforts semblables dans l'avenir.

Enfin, il importe de relever que l'échange de documents ne se limite pas à donner les vôtres aux gens. Il consiste également à obtenir et utiliser vous-même les documents d'autres personnes. Certaines des meilleures sources d'enseignements sont les expériences des autres. Cliquez ici pour avoir les directives fondamentales sur la [stratégie de communication et les produits formels](#) et ici pour des directives fondamentales sur [des stratégies de sensibilisation et de communications](#).

Les résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres:

- ◆ *L'identification des publics clés ;*
- ◆ *La mise au point d'une stratégie de communication ;*
- ◆ *L'élaboration et la distribution des produits de communication appropriés ;*
- ◆ *L'utilisation des produits de communication d'autres personnes.*

Encadré 15 – la Communication comme un ‘projet’

L'Étape 5 des normes du WWF consiste en la communication formelle et informelle des résultats et des réalisations de conservation à la fois au public interne et externe. À cet égard, il s'agit de partager avec les autres ce qui a marché, ce qui n'a pas marché, et pourquoi.

Cependant, la communication est souvent une stratégie de conservation en soi (voir l'étape 2.1). Par exemple, un projet peut utiliser une campagne de sensibilisation pour décourager la tuerie, la récolte et le trafic des espèces menacées et en danger.

Mais quel que soit le but du travail de communication, son développement et sa mise en œuvre peuvent être traités comme un «projet». Les étapes proposées ci-dessous sont semblables à ceux du cycle PPMS.

Définir et Concevoir:

- ❖ **Contexte** - (y compris émission, statistiques, principes)
- ❖ **Qui – dirige le travail de communication?**
- ❖ **Conséquence souhaitée** (Objectif) - (mesurable)
- ❖ **Public cible** (participation, sensibilisation, attitude, démographie, mode de vie)
- ❖ **Message clé** (flexible) (y compris les avantages)
- ❖ **Appel à l'action** - ce que vous voulez que le public fasse

Mettre en oeuvre:

- ❖ **Plan de communication** (joueurs, activité/s, Ressources, intonation de la voix)
- ❖ **Mesure et surveillance**

Analyser/ Adapter et Partager:

- ❖ **Evaluation**
- ❖ **Résultats**
- ❖ **(Leçons Apprises)**

5.3 Feedback, Evaluations et Audits

Pour qu'un projet soit efficace et puisse s'adapter, les membres de l'équipe ont besoin du feedback sur leurs travaux, leur progression et les leçons apprises. Certes, dans de nombreuses organisations, le feedback se limite aux revues formelles des performances; cependant, certains des meilleurs feedback peuvent se faire de manière informelle, à condition que les gens prennent le temps de poser des questions à leurs pairs et à leurs collègues et d'écouter ce que ceux-ci ont à dire. Ces feedback informels peuvent se produire lors des rencontres personnelles ou à travers des échanges de documents, le courrier électronique et les appels téléphoniques. Il est vital de se rappeler que le feedback est un processus bidirectionnel, que même si votre propre travail vous absorbe, il est important que vous preniez le temps de le donner régulièrement vos collègues, surtout lorsqu'ils en font la demande.

Il est également important d'introduire des mécanismes de feedback plus formels dans le cycle de votre projet. Deux types de mécanismes formels connus sont les évaluations, qui

évaluent un projet par rapport aux propres buts et objectifs fixés dans le cadre d'un projet donné, et les audits, qui évaluent un projet par rapport à un ensemble extérieur de normes, telles que celles arrêtées dans le présent document. Les évaluations et les audits peuvent se faire à diverses phases du cycle du projet. Ces deux opérations peuvent être internes ou externes. Les évaluations et les audits internes, qui sont faits par les membres de l'équipe du projet et les proches partenaires, présentent l'avantage d'être relativement faciles à faire et avec peu de moyens ; en outre, les personnes impliquées dans l'évaluation peuvent directement en utiliser les résultats. Les évaluations et les audits externes, qui sont faits par des personnes venant de l'extérieur, présentent l'avantage de donner une perspective extérieure et impartiale à l'équipe du projet (cliquez ici pour voir les [directives fondamentales sur les feedback, les évaluations et les](#) et ici pour voir les [Directives d'Evaluations du WWF](#)). Les évaluations externes sont normalement considérées comme une exigence obligatoire pour des plus grands projets et programmes (au dessus de €750K pour plus de 3 ans).

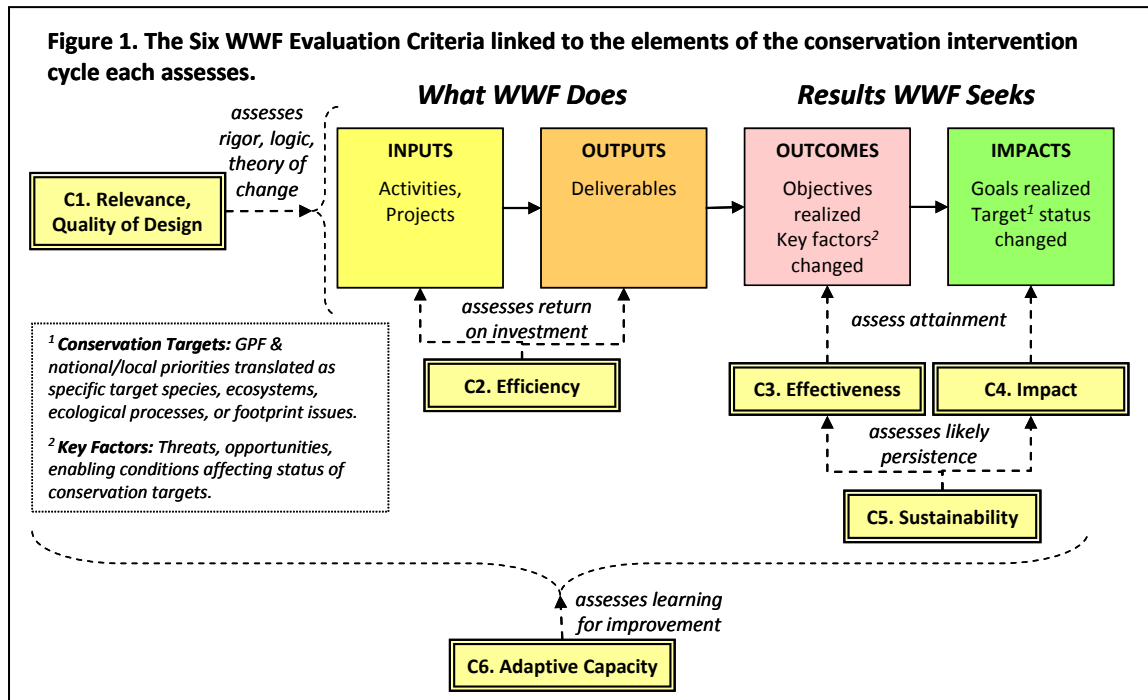
Les résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres:

- ◆ *Des feedback réguliers, donner et recevoir ;*
- ◆ *Des évaluations et des audits en temps opportun durant le cycle du projet.*

Encadré 16 – Evaluations formelles des Projets et Programmes du WWF

En général, les évaluations du WWF devraient aborder six critères d'évaluation fondamentaux:

1. Qualité et Pertinence de la Conception
2. Efficacité (de la livraison de la production)
3. Efficacité (de la livraison des résultats intermédiaires et des conséquences)
4. Impact (sur les cibles de conservation ultimes)
5. Durabilité (de progrès, avantages et impact réalisé)
6. Capacité d'Adaptation (suivi, évaluation, adaptation, apprentissage)



5.4 Culture des performances et de l'apprentissage

La dernière norme de pratique du cycle implique la création d'une culture des performances et de l'apprentissage au sein de l'équipe de votre projet et de vos partenaires, à travers l'organisation, et parmi les conservateurs dans le monde. Pour une application efficace de ces normes, il vous faut travailler dans un environnement du projet qui promeut l'apprentissage et l'adaptation au fil du temps.

Ce n'est pas chose facile. Il faut des leaders et des donateurs qui comprennent la nécessité de réallouer les maigres ressources des actions immédiates au travail à long terme de la gestion adaptative. Il faut souvent des praticiens capables de courir leurs chances et de remettre en question la sagesse conventionnelle concernant les outils et les stratégies de conservation spécifiques. Il faut également assurer la sécurité institutionnelle des équipes de projets et créer un contexte qui leur procure les connaissances où les hypothèses concernant l'innovation et le questionnement sont appréciées dans leurs organisations. Il faut aussi s'engager à partager les succès et les échecs avec d'autres conservateurs dans le monde - en vue de créer de vraies communautés de pratiques. Cliquez ici pour voir les [directives fondamentales sur la culture des performances et de l'apprentissage](#).

Les résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres:

- ◆ *L'engagement manifeste des leaders à apprendre et à innover;*
- ◆ *Un environnement sain et favorable à l'expérimentation et à la remise en question du statut quo;*
- ◆ *L'engagement de partager les succès et les échecs avec les conservateurs dans le monde.*

Encadré 17 – Caractéristiques d'une Culture de Performance et d'Apprentissage

- 1) **Vision, buts et objectifs partagés.** Tous les membres de l'équipe comprennent comment leur travail contribue aux buts et objectifs, tant au niveau du projet que de l'organisation. La responsabilité pour des résultats et de bonnes pratiques de gestion adaptative est claire.
- 2) **Les pratiques de Gestion Adaptative sont constamment utilisées** c'est à dire que c'est la façon dont nous faisons les choses par ici. Les pratiques elles-mêmes sont régulièrement modifiées et améliorées, et aident à répondre à des questions importantes telles que:
 - i. *Faisons-nous ce que nous avons dit que nous ferions?*
 - ii. *Avons-nous fait une différence et pouvons-nous le démontrer?*
 - iii. *Nos stratégies sont-elles les bonnes, compte tenu de l'évolution générale du contexte?*
- 3) **Ouverture aux défis.** Il y a une ouverture au défi interne et externe, et une volonté de prendre des décisions sévères et de s'attaquer aux problèmes difficiles. Il y a peu de sujets (et encore) qui ne peuvent pas être discutés par les membres de l'équipe et le groupe élargi de parties prenantes
- 4) **La Réflexion et l'Apprentissage sont pourvus en ressources appropriées.** Tant au niveau du projet que de l'organisation, l'apprentissage est considéré comme une partie intégrante de la responsabilité de chaque membre de l'équipe. Le personnel est reconnu pour la contribution qu'ils apportent à l'apprentissage du projet - si un projet en-soi « a réussi ou échoué ». On ne permet pas à la politique interne et aux relations de pouvoir de bloquer le partage d'expériences et de connaissances
- 5) **Les Produits d'Examen et d'Evaluation sont utilisés pour faire la différence.** Le personnel et la direction, au centre de la mise en œuvre de l'évaluation / recommandations des examens sont impliqués tout au long du processus, et veillent à ce que les principales recommandations soient appliquées.

Répéter tout au long du cycle

Les normes de pratique esquissées dans le présent document sont présentées sous la forme d'un cycle. Une équipe de projet type pourrait traverser assez rapidement les étapes 1 & 2 du cycle (peut-être au cours d'un atelier de 3 à 4 jours) pour ébaucher le plan stratégique de base de leur projet. Ils peuvent ensuite y revenir et ajouter des détails au cours des prochains mois en ce qui concerne les étapes 1 & 2 tout en commençant le travail de mise en œuvre à l'étape 3. L'équipe pourrait ensuite procéder à ses premières analyses à l'étape 4 après six mois et utiliser ensuite ce travail pour mettre au point ses premiers produits de communication à l'étape 5.

Comme le montre la Figure 1, une fois terminée l'étape 5, la flèche vous ramène à l'étape 1. En filigrane, il ne s'agit pas de vous plonger, vous et l'équipe de votre projet, dans les méandres du travail. Il s'agit plutôt de vous rappeler que la gestion adaptative est un processus dynamique qui veut que vous appreniez constamment et que vous changiez au fil du temps. En vous basant sur l'analyse de vos données, devriez-vous revoir votre vision et vos cibles ? Y a-t-il de nouveaux facteurs ou relations que vous n'aviez pas précédemment pris en compte et qui, selon vous, devraient être intégrés dans votre modèle ou être traités par un but ou un objectif spécifique ? Est-il nécessaire de changer votre plan de suivi? Est-il nécessaire d'adapter votre plan opérationnel ? La répétition consiste à parcourir à nouveau les étapes du cycle du projet pour savoir s'il vous faut amplifier ou développer davantage l'une d'elles au fil du temps. C'est l'essentiel de la transformation de la gestion ordinaire en véritable gestion adaptative.

Acronymes utilisés dans le présent Document

PAC	Plan d'action de conservation (Système de gestion des projets du TNC)
PMC	Partenariat pour les mesures de conservation CMP
PAE	Programme d'action des écorégions
GPF	Global Programme Framework
SIG	Système d'information géographique
SSN	Système (Global) de Suivi et de Notification
GPI	Question de politique mondiale
RH	Ressources humaines
GCP	Gestion du cycle des projets
AMOP	Accord sur la mise en oeuvre des programmes
PAS	Plan d'action pour les espèces
TNC	The Nature Conservancy
TdR	Termes de référence

Références concernant le matériel et les directives supplémentaires

La plupart des documents références sont disponibles sur le site web du WWF International (panda.org) et sur l'intranet du Réseau du WWF (One WWF). Pour accéder à des documents sur One WWF, vous devez être inscrits; si vous êtes un employé du WWF mais n'êtes pas inscrit sur One WWF, veuillez contacter l'administrateur sur onewwf@wwfint.org.

Les documents suivants sont disponibles dans www.panda.org/standards et dans One WWF dans le dossier y afférant sur : <https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/ppms/>

- Vue d'ensemble des Normes du Programme de WWF (ce document – avec quelques traductions)
- Directives du WWF et outils pour chaque sous étape du PPMS (1.1, 1.2 etc.)
- Principaux modèles du WWF (Concept, Proposition/ Plan Stratégique, Evaluations etc.)
- Directives du WWF pour d'autres outils principaux (ex : Modèle conceptuel, Chaines de Résultats, etc.)
- Directives du WWF intégrant l'Adaptation au Climat dans le PPMS
- Directives d'Evaluation du WWF (seulement One WWF, voir Etape 5)
- Exemples de plans stratégiques et d'application de sous étapes particulières du PPMS
- Instructions de téléchargement Miradi et code d'accès (seulement One WWF, voir Etape 0)

D'autres références importantes du WWF sont:

- WWF Global Programme Framework 2008-2020
<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/wwf-international/divisions/conservation/cspu/cspu-products/publications>
- La base de données Aperçu PMC <http://insight.panda.org/cpm>

- Normes Opérationels du Réseau (inclut la Budgétisation et les Rapports Financiers, et toutes les terminologies des Normes du Réseau)
<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/ons/home>
- Normes GAA
<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/psp-share/tools/documents/quality-management>
- Instructions pour les Rapports Techniques, dont les bonnes pratiques du PPMS et un outil d'auto évaluation
<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/wwf-international/divisions/conservation/cspu/monitoring/reporting/fy12-reporting>
- Développement Social pour la Conservation (SD4C)
<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/social-development/>
- Portail pour l'Adaptation au Changement Climatique
<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/climate-change-adaptation-portal/home>
- Manuel sur les Politiques et Procédures des Etats Unis
<https://intranet.wwfus.org/policy/tableofcontents/index.htm>. Les utilisateurs auront besoin d'une Identité et d'un mot de passe qu'ils peuvent obtenir auprès de Joy Patterson au WWF-US.
- Politiques et Procédures du WWF-International (Manuel d'Opérations sur Terrain)
<https://sites.google.com/a/wwf.panda.org/pom/standards-policies-procedures>.

D'autres références externes utiles sont:

- Les fondements d'un site à succès
<http://www.fosonline.org/resources>. Noter particulièrement les directives pour les modèles conceptuels et les chaînes de résultats sur
http://www.fosonline.org/resources_categories/guidance
- Des directives détaillées sur les cibles pour le bien-être humain comparés aux résultats socialement bénéfiques (dont une considération des arbitrages, conséquences imprévues, et des boucles de rétroaction) :
<https://sites.google.com/a/fosonline.org/hwt-workspace/home/products>
- Le plan d'action pour la Conservation de la Nature
<http://www.conservationgateway.org/topic/conservation-action-planning>

Glossaire

Il existe un débat sans fin parmi les planificateurs quant à la signification relative des termes techniques tels que buts, objectifs, activités, cibles, étapes, conclusions et résultats. Chaque bureau, projet, voire chaque individu semble avoir une préférence pour certains termes. Et les choses deviennent davantage confuses lorsque les termes se traduisent en plusieurs langues ; par exemple en anglais «goal» a un champ sémantique plus vaste que celui de « objective » ; en espagnol, « objetivo » est plus vaste que « meta ». Les termes techniques dans ce document ont été sélectionnés avec soin, soulignés lors de leur premier usage, utilisés de manière logique par la suite, et définis dans ce glossaire. Bien qu'il soit préférable d'utiliser autant que possible les termes, il est encore plus important que les membres de votre équipe de projet, ainsi que les personnes avec qui vous travaillez aient une définition claire et commune des termes que vous choisissez d'utiliser. Cliquez ici pour un [glossaire plus élargi des termes](#) utilisés dans le réseau du WWF.

Plan d'action – Description des buts, objectifs et activités d'un projet qui seront entamés pour atténuer les menaces identifiées et utiliser les opportunités. S'agissant des PAE, le plan d'action ou de conservation ébauche l'explication de la raison pour laquelle vous avez sélectionné ces stratégies, les descriptions formelles de votre théorie de changement globale ainsi que tout éventuelles hypothèses de base. Le plan d'action du WWF esquisse ce qu'est la contribution de ce dernier au plan d'action global d'un projet conjoint.

Activité – Action spécifique ou ensemble de tâches accomplies par l'équipe d'un projet et/ou les partenaires pour atteindre un ou plusieurs objectifs. Une bonne activité doit être *liée, focalisée, faisable et appropriée*. Elle est parfois appelée action, intervention, réponse, ou action stratégique.

Gestion adaptative – L'incorporation d'un processus d'apprentissage formel dans les actions de conservation. De façon spécifique, il s'agit de l'intégration de la conception, de la gestion et du suivi d'un projet pour créer un cadre destiné à vérifier systématiquement les hypothèses, à promouvoir l'apprentissage et à donner à temps les informations sur les décisions de gestion.

Hypothèse – Les principales hypothèses d'un projet sont les séquences logiques liant les activités du projet à une ou plusieurs cibles comme le reflète une représentation graphique de la chaîne de résultats. D'autres hypothèses sont liées aux facteurs pouvant avoir un impact positif ou négatif sur les performances du projet - voir aussi facteur de risque.

Audit – Evaluation d'un projet ou d'un programme en rapport avec un ensemble extérieur de critères tels que les principes de comptabilité généralement admis, les principes d'une récolte durable ou les normes présentées dans le présent document. Comparer au terme évaluation.

Cible de la biodiversité – Élément de la biodiversité sur le site d'un projet, qui peut être une espèce, un habitat/système écologique, ou un processus écologique sur lequel un projet a choisi de se focaliser. De façon serrée, les cibles de la biodiversité renvoient à tous les éléments de la biodiversité sur un site, mais en général, le terme est utilisé comme code pour un élément de la biodiversité sur lequel un projet a choisi de se focaliser. Synonyme de cible de conservation

Communauté de pratique – Groupe de praticiens qui partagent une même préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion sur un sujet, et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise dans ce domaine par l'interaction sur une base de permanence.

Modèle conceptuel – Diagramme représentant les relations entre les facteurs clés censés affecter ou conduire à une ou plusieurs cibles de la biodiversité. Un modèle devrait lier les cibles de la biodiversité aux menaces, aux opportunités, aux parties prenantes, aux points d'intervention ; représenter la logique des changements envisagés derrière les activités planifiées. Il devrait également indiquer ceux des facteurs qui sont les plus importants pour les mesures.

Cible de conservation – Synonyme de cible de la biodiversité.

Menace critique – Menaces directes considérées comme étant les plus importantes et sur lesquelles il faut se pencher absolument, selon les priorités arrêtées.

Menace directe – Action humaine qui dégrade immédiatement une ou plusieurs cibles de la biodiversité. Par exemple, l'« exploitation forestière » ou la « pêche ». Elle est généralement liée à un ou plusieurs acteurs. Elle renvoie parfois à une « pression » ou à une « source de stress ». Etablir une comparaison avec menace indirecte.

Facteur de menaces – Un facteur identifié dans une analyse de la situation du projet qui affecte ou pourrait affecter une menace directe. Ce pourrait être une menace indirecte, une opportunité ou une condition favorable. Aussi connu comme un facteur contribuant.

Condition favorable – Opportunité, grande ou élevée, dans une situation d'analyse. Par exemple, le cadre légal ou politique d'un pays.

Evaluation – Opération qui consiste à évaluer un projet ou un programme par rapport à ses propres buts et objectifs arrêtés précédemment. Comparer ce terme au terme audit.

Facteur – Terme générique pour un élément d'un modèle conceptuel incluant les menaces directes et indirectes, les opportunités, et les parties prenantes associées. L'on gagne souvent à utiliser ce terme générique puisque plusieurs facteurs - par exemple le tourisme - peuvent constituer à la fois une menace et une opportunité.

Prévision – Méthode d'évaluation des performances financières d'un projet ou d'un programme.

But – Déclaration formelle détaillant un impact désiré d'un projet, tel que le statut désiré d'une cible dans l'avenir. Un bon but doit être *relié aux cibles et être 'SMART'*.

Indicateur – Entité mesurable liée à un besoin d'informations spécifiques telles que le statut d'une cible/d'un facteur, le changement intervenu dans une menace, ou le progrès vers un objectif. Un bon indicateur doit être *mesurable, précis, logique, et sensible*.

Menace indirecte – Facteur identifié dans une analyse de la situation d'un projet qui conduit à des menaces directes. C'est souvent le point d'entrée des actions de conservation. Par exemple, les « politiques en matière d'exploitation forestière » ou la « demande de poisson ». Elle est parfois connue sous le nom de cause profonde ou cause sous-jacente. Comparer au terme menace directe.

Informations nécessaires – Quelque chose que l'équipe d'un projet et/ou d'autres gens doivent savoir sur un projet. C'est à partir de ces informations qu'est conçu le plan de contrôle.

Résultat intermédiaire – Point de repère ou étape spécifique qu'un projet s'attelle à franchir sur la route de la réalisation d'un but ou d'un objectif final (dans ce cas, "intermédiaire" renvoie à une dimension temporelle).

Itération – C'est le processus de répétition des étapes du cycle d'un projet, en peaufinant et en ajustant chaque fois les plans du projet, avec l'espoir de se rapprocher de la vision et des buts du projet.

Cadre logique – Souvent abrégé en anglais comme « logframe ». C'est la matrice qui résulte d'une analyse du cadre logique utilisé pour représenter les buts, les objectifs, et les indicateurs sous forme de tableau, faisant ressortir la logique du projet.

Expansion – Fait de tirer les leçons d'un projet et de les appliquer à d'autres, amplifiant ainsi l'impact du premier projet.

Plan de suivi – Plan destiné à contrôler votre projet. Il comprend les informations nécessaires, les indicateurs, les méthodes, l'échelle spatiale et les lieux, le chronogramme, les rôles et les responsabilités dans la collecte des données. Il est parfois connu sous le nom d'un plan de contrôle.

Méthode – Technique spécifique utilisée pour la collecte des données en vue de mesurer un indicateur. Les méthodes varient dans leur *exactitude et leur fiabilité, leur rentabilité, leur faisabilité, et leur opportunité.*

Objectif – Déclaration formelle détaillant un résultat désiré d'un projet tel que la réduction d'une menace critique. Un bon objectif doit *orienté sur les résultats et SMART*.. Si le projet est bien conceptualisé et conçu, la réalisation des objectifs de celui-ci devrait conduire à l'atteinte des buts du projet et, en fin de compte, à sa vision. Dans certains des précédents systèmes de planification du WWF, les objectifs étaient parfois appelés "cibles". Comparer ce terme à « vision » et à « but ».

Plan opérationnel – Il s'agit du plan opérationnel de votre projet. Les composantes clés sont, entre autres : les analyses des ressources financières, humaines et autres nécessaires ; l'évaluation et la réduction des risques ; la gouvernance et la communication ; et la durée du projet/stratégie d'après projet.

Opportunité – Facteur identifié dans une analyse de la situation d'un projet qui a potentiellement un effet positif sur une ou plusieurs cibles, de façon directe ou indirecte.

C'est souvent le point d'entrée des actions de conservation. Par exemple, la "demande d'une exploitation forestière durable". Dans un certains sens, c'est le contraire de menace.

Résultat Intermédiaire - Un point de repère ou une étape que le projet cherche à atteindre vers l'accomplissement d'un but ou d'un objectif final. (Dans ce cas, «intermédiaire» se réfère généralement à une dimension temporelle, mais il peut aussi être utilisé pour faire référence à une dimension causale)

Praticiens – Il s'agit de toutes les personnes impliquées dans la conception, la gestion et le contrôle des projets et programmes de conservation.

Programme – Groupe de projets co-gérés, indépendants qui, ensemble, visent à atteindre une large vision commune. Dans l'intérêt de la simplicité, le présent document utilise le terme "projet" pour représenter à la fois les projets et les programmes puisque les normes de pratique sont conçues pour s'appliquer de la même manière aux deux. .

Projet – Ensemble d'actions entreprises par un groupe défini de praticiens_ dont les responsables, les chercheurs, les membres de la communauté, et d'autres acteurs_ en vue d'atteindre les buts et objectifs arrêtés. C'est la cellule de base du travail de conservation. Comparer ce terme à programme.

Zone du projet – Lieu où la biodiversité ou le problème de l'empreinte humaine présentant un intérêt pour le projet est localisée. Elle peut comprendre une ou plusieurs « zones de conservation » ou « zones revêtant une importance pour la biodiversité », identifiées tout au long des évaluations des écorégions. Il importe de relever que, dans certains cas, les activités du projet peuvent se dérouler en dehors de la zone du projet définie.

Equipe de projet – C'est le noyau spécifique des praticiens chargés de la conception, de la mise en œuvre, et du contrôle d'un projet. Ce groupe peut comprendre les responsables, les parties prenantes, les chercheurs, le personnel chargé des opérations et d'autres personnes clés chargées de la mise en application.

Résultat – C'est l'état désiré d'une cible ou d'un facteur dans l'avenir. Les résultats comprennent les impacts qui sont liés aux cibles, les conséquences qui sont liées aux menaces et aux opportunités, et les rendements qui sont liés aux activités. Voir la section Plan d'Action pour plus d'explications.

Chaîne de résultats – Représentation graphique de la principale hypothèse d'un projet, de la séquence logique liant les activités du projet à une ou plusieurs cibles. C'est un terme consacré dans le domaine scientifique.

Facteur de risque – Condition dans laquelle un projet devrait fonctionner, mais qui entraver ce projet. Il s'agit souvent d'une condition sur laquelle le projet ne peut exercer aucun contrôle. Les risques mortels sont ceux qui, lorsqu'ils ne sont réduits ou balayés, peuvent complètement empêcher le projet d'atteindre ses objectifs.

Champ – La portée géographique ou thématique d'un projet. Des projets qui sont focalisés sur un endroit spécifique auront une portée géographique ou une zone d'intervention. Les projets dont les limites sont définies par une espèce spécifique, des menaces, opportunités ou des conditions favorables auront une portée thématique. Lorsque la portée est thématique, il pourrait également y avoir une orientation géographique.

Partie prenante (acteur) – Individu, groupe ou institution ayant un droit acquis sur les ressources naturelles de la zone d'un projet et/ou qui seront potentiellement affectés par les activités du projet et auront quelque chose à gagner ou à perdre en cas de changement des conditions ou de statut quo. Les parties prenantes sont tous ceux qu'il faut prendre en compte dans la réalisation des buts d'un projet et dont la participation et l'appui jouent un rôle crucial dans la réussite dudit projet.

Plan stratégique – C'est le plan global d'un projet. Un plan stratégique complet comprend les descriptions du champ et de la vision, des cibles du projet, l'analyse de la situation du projet, le *Plan d'action*, le *Plan de contrôle* (plan de suivi) et le *Plan opérationnel*.

Stratégie – Vaste ensemble d'actions comprenant un ou plusieurs objectifs et les activités nécessaires à l'accomplissement de chaque objectif.

Cible – Ce que le projet veut *finalement* affecter de manière positive. Parfois utilisé comme une abréviation pour cible de conservation/ biodiversité. Habituellement les cibles sont reliées à la biodiversité mais dans certains cas des cibles pour la biodiversité humaine peuvent aussi être définies.

Tâche – Action spécifique d'un plan de travail nécessaire à la mise en œuvre des activités, du Plan de suivi, ou d'autres composantes d'un plan stratégique.

Théorie du Changement – Une description narrative et/ou un diagramme reliant la stratégie d'un projet à ce que le projet aimerait réaliser (buts et objectifs à long terme). Souvent représenté sous forme de diagramme telle qu'une Chaîne de Résultats qui clarifie la logique du projet, avec l'énoncé d'une approche globale ou d'une philosophie que le projet considère comme 'réel' (avec des preuves à l'appui). Voir également hypothèse.

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

Vision – Description de l'état désiré ou de la condition ultime qu'un projet s'attelle à atteindre. Une vision complète peut inclure une description de la biodiversité du site et /ou une carte de la zone du projet ainsi qu'un énoncé sommaire de la vision.

Énoncé de la vision – Présentation sommaire de la vision du projet. Un bon énoncé de la vision doit être *d'ordre relativement général, porteur d'une intuition juste du futur, et bref*.

Plan de travail – Calendrier à court terme de la mise en œuvre des plans d'action, de contrôle, ou opérationnel. En général, les plans de travail énumèrent les tâches à faire, les

personnes chargées de chaque tâche, la période d'exécution de chaque tâche, et les ressources financières et autres nécessaires à l'accomplissement de ces tâches.

Critères des termes clés

Enoncé de la vision: Enoncé général de l'état désiré ou de la condition ultime qu'un projet s'attelle à atteindre.

- **Relativement général** - Défini de façon générale pour inclure toutes les activités du projet.
- **Visionnaire** – Porteur d'une intuition juste dans l'esquisse du changement désiré de l'état des cibles du projet.
- **Bref – Simple** et succinct, de manière que tous les participants au projet puissent s'en souvenir.

But : Enoncé formel détaillant un impact désiré d'un projet; par exemple, l'état désiré d'une cible dans l'avenir. Un bon objectif devrait avoir les critères d'être “**reliés aux cibles et SMART**” comme suit:

- **Reliés aux Cibles:** Directement associé à une ou plusieurs de vos cibles, représentant le statut future désiré de la cible à long terme.
- **Spécifique:** Bien défini pour que toutes les personnes impliquées dans le projet aient le même Niveau de compréhension des termes dans l'objectif.
- **Mesurable:** Qui peut être défini par rapport à une mesure standard (nombres, pourcentage, fractions ou des statuts de tout/rien)
- **Ambitieux et pourtant Réalisable:** Décrit un objectif très important qui a la possibilité réaliste d'être atteint.
- **Pertinent:** Clairement relié à la mission et aux priorités du WWF, ainsi qu'aux priorités d'autres organisations et parties prenantes.
- **Limité dans le Temps:** Réalisable dans une période spécifique, en général 10 ans ou plus.

Objectif: Enoncé formel détaillant un résultat désiré d'un projet. Un bon objectif répond au critère d'être ‘**orienté vers les résultats et SMART**’

- **Orienté vers les Résultats** – Représente les changements nécessaires dans les menaces importants, opportunités ou autres facteurs qui peuvent affecter un ou plusieurs objectifs du projet.
- **Spécifique** – Bien défini pour que toutes les personnes impliquées dans le projet aient le même Niveau de compréhension des termes dans l'objectif.
- **Mesurable** - Qui peut être défini par rapport à une mesure standard (nombres, pourcentage, fractions ou des statuts de tout/rien)
- **Réalisable** - Pratique et approprié pour le contexte du projet et avec une forte probabilité de réalisation.
- **Pertinent** - Clairement relié à la mission et aux priorités du WWF, et aux priorités d'autres organisations et parties prenantes.
- **Limité dans le Temps** - Réalisable dans une période spécifique

Stratégie: Un ensemble d'activités avec une orientation commune qui travaillent ensemble pour réduire les menaces, capitaliser les opportunités et restaurer les systems naturels. Les stratégies contiennent une action spécifique ou un ensemble d'activités accomplies en vue d'atteindre des buts et objectifs spécifiques.

- **Lié** – Directement lié à la réalisation d'un but ou d'un objectif spécifique.
- **Focalisé** – Présente les tâches spécifiques à accomplir.
- **Faisable** – Pouvant être accompli à la lumière des ressources et des contraintes du projet.
- **Approprié** – **Acceptable et s'adaptant aux normes culturelles, sociales et biologiques** propres à un site.

Indicateur: Entité mesurable liée à des informations nécessaires spécifiques telles que le statut d'une cible, le changement intervenu dans une menace, et les avancées vers un objectif.

- **Mesurable** – Pouvant être enregistré et faire l'objet d'une analyse quantitative et qualitative.
- **Précis** – Défini de la même manière par tous les gens.
- **Logique** – Qui ne change pas au fil du temps, mesurant ainsi toujours la même chose.
- **Sensible** – Changements proportionnels en réponse aux changements réels intervenus dans la condition en train d'être mesurée.

Annexe 2. Résumé des Normes de Pratique et des Résultats

Les nombres dénotent les étapes et les sous étapes, et les puces en forme de losange (◆) les résultats. Bien sûr, ni toutes les étapes ni tous les résultats ne sont indiqués dans toutes les conditions et pour tous les projets, d'où la nécessité de s'adapter, le cas échéant.

Processus de gestion des projets et programmes de conservation du WWF

0. Pratiques Générales

- 0.1 Engager les parties prenantes
- 0.2 Embrasser l'apprentissage
- 0.3 Considérer le Changement Climatique

1. Définir...

1.1 La Composition de l'Equipe Initiale et les Opérations

- ◆ Sélection de l'équipe initiale du projet et désignation du leader du projet
- ◆ Chartre décrivant le fonctionnement de l'équipe du projet
- ◆ Document de conception du projet

1.2 Le Champ et la Vision

- ◆ Brève description du champ du projet avec des idées générales sur l'orientation stratégique
- ◆ Quand c'est indiqué, une carte de la zone du projet (dossier du SIG ou carnet de croquis)
- ◆ Énoncé de la Vision du projet

1.3 Les Cibles

- ◆ Sélection d'un nombre limité de cibles de votre projet et la raison pour laquelle elles ont été choisies
- ◆ Liens identifiés à d'autres cibles de programme et/ou à des cibles généralisées
- ◆ Pour des champs thématiques et lorsque les cibles visent au bien être humain, une explication des liens aux services écologiques et de la biodiversité (via la réduction de l'empreinte humaine ou des menaces)
- ◆ Une description (généralement tabulaire) de la condition actuelle et désirée dans le futur de chaque cible

1.4 Le Contexte et les Parties Prenantes

- ◆ Analyse et priorisation des menaces directes importantes/facteurs qui affectent vos cibles
- ◆ Analyse des principaux facteurs- menaces indirectes et opportunités – et une explication montre les relations de cause à effet parmi les facteurs (par exemple un modèle conceptuel)
- ◆ Analyse des principales parties prenantes

2. Concevoir....

2.1 Plan d'Action: Buts, Objectifs, Activités

- ◆ Buts pour toutes vos cibles (ou Buts affinés s'ils ont été définies dans l'Etape 1.3).
- ◆ Objectifs pour les menaces critiques ou autres facteurs que votre projet vont aborder.
- ◆ Une ou plusieurs stratégies/activités qui vont permettre la réalisation des objectifs de conservation.
- ◆ Chaînes de résultats et/ou descriptions formelles de votre théorie globale du changement et vos hypothèses clés, avec la logique détaillée de vos stratégies/activités
- ◆ Plan d'Action Global qui compile les buts, objectifs, stratégies et théories du changement

2.2 Plan de Suivi

- ◆ Une liste des Indicateurs que votre projet mesurera pour vérifier l'efficacité de chaque activité
- ◆ Plan de suivi finalisé (inclut les Indicateurs; les méthodes de collection de données ; où, quand, comment et par qui chaque type de donnée sera collectée ; plans pour la collection des données de base)
- ◆ Une description du mode de stockage et d'analyse des données

2.3 Plan Opérationnel

- ◆ Estimation des ressources humaines et autres nécessaires à la mise en œuvre de votre projet, et de vos sources, actuelles et potentielles, de ces ressources
- ◆ L'estimation des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de votre projet et celle de vos sources, actuelles et potentielles, de ces ressources
- ◆ Une évaluation des risques potentiels encourus dans le cadre de votre projet et la façon éventuelle de les réduire
- ◆ Une stratégie d'après projet, quand c'est indiqué
- ◆ Votre *Plan Stratégique Global*

3. Mettre en oeuvre...

3.1 Les Plans de Travail et les Budgets

- ◆ Des plans de travail à court terme détaillés de votre projet faisant ressortir les tâches, les personnes chargées de les accomplir et le moment de leur accomplissement
- ◆ Le diagramme de Gantt et/ou le chronogramme des activités du projet
- ◆ Les budgets du projet
- ◆ Mise en œuvre du plan stratégique (plans d'action, de contrôle et opérationnel)

3.2 Mobilisation des Fonds

- ◆ Amélioration du budget du projet, le cas échéant
- ◆ Identification de sources potentielles de financement
- ◆ Elaboration et soumission de propositions de financement
- ◆ Rencontres avec les bailleurs et autres travaux d'appuis effectués
- ◆ Obtention des ressources financières

3.3 Le Renforcement des capacités

- ◆ Evaluation des capacités
- ◆ Elaboration et mise en œuvre de stratégies pour aborder les lacunes observées au niveau des capacités

3.4 Les Partenariats

- ◆ Révision de la composition de l'équipe du Projet
- ◆ Identification et implications des acteurs clés dans le projet, quand c'est indiqué
- ◆ Mise au point et mise en œuvre des stratégies de partage d'informations
- ◆ Préparation et mise en œuvre des arrangements formels avec les partenaires, quand c'est indiqué

4. Analyser & Adapter...

4.1 Gérer les Données d'Entrée de Façon Continue

- ◆ Elaboration et utilisation régulière des systèmes de mémorisation et de sauvegarde des données
- ◆ Transfert des données vers la base de données Aperçu PMC

4.2 Analyser les Résultats du Projet et Vérifier les Hypothèses

- ◆ Analyses régulières et appropriés des résultats et des hypothèses du projet
- ◆ Documentation des discussions et des décisions
- ◆ Rapports réguliers adressés aux membres de l'équipe du projet et aux parties prenantes clés

4.3 Analyser les Fonctions/ Performances Opérationnelles et Financières

- ◆ Analyses régulières et appropriés des données opérationnelles et financières
- ◆ Rapports financiers réguliers liés aux rapports techniques, y compris les prévisions financières

4.4 Adapter vos Plans et vos Budgets

- ◆ Révision des documents de projets et des plans de travail

5. Partager...

5.1 Les leçons

- ◆ Identification des questions d'apprentissage
- ◆ Mise à profit des résultats et des leçons clés

5.2 Les Produits de la Communication Formelle

- ◆ Identification des publics clés
- ◆ Mise au point d'une stratégie de communication
- ◆ Elaboration et distribution des produits de communication appropriés
- Utilisation des produits de communication d'autres personnes

5.3 Feedback et Evaluations

- ◆ Feedbacks réguliers – donner et recevoir
- ◆ Evaluations et/ou audits en temps opportun durant le cycle du projet

5.4 La Culture des Performances et de l'Apprentissage

- ◆ Engagement manifeste des leaders à apprendre et à innover
- ◆ Un environnement sain et favorable à l'expérimentation et à la remise en question du statu quo
- ◆ L'engagement de partager les succès et les échecs avec les praticiens à travers le monde

Répéter Tout au long du Cycle