



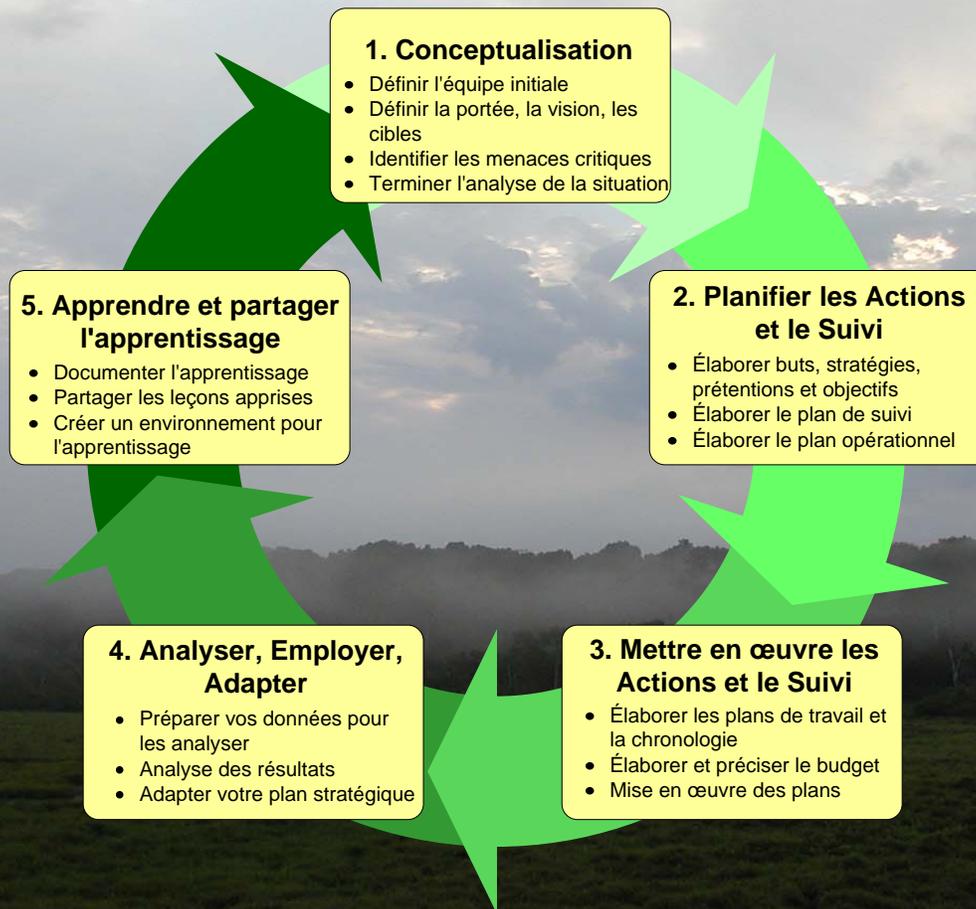
**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**CMP**

The Conservation Measures Partnership

# Normes Ouvertes pour la Protection de la Nature

Version 2.0, juin 2007



Le Conservation Measures Partnership (CMP) est un consortium d'organismes pour la protection de la nature leurs mission consiste à améliorer la pratique de la protection de la biodiversité en élaborant et en encourageant des normes communes pour les actions de protection de la nature et pour mesurer leurs effets. Les partenaires comprennent l'African Wildlife Foundation, The Nature Conservancy, la Wildlife Conservation Society et le Fonds mondial pour la nature / World Wildlife Fund. Les collaborateurs comprennent Cambridge Conservation Forum, Conservation International, Enterprise Works / VITA, fondements de la réussite, The National States Fish and Wildlife Foundation, Rare, la Commission mondiale sur les zones protégées et le World Conservation Union / UICN.

# **Normes Ouvertes pour la Protection de la Nature**

Version 2.0

Élaboré par

## **The Conservation Measures Partnership**

### **Organismes Fondateurs**

African Wildlife Foundation (AWF)  
The Nature Conservancy (TNC)  
Wildlife Conservation Society (WCS)  
World Wide Fund for Nature/World Wildlife Fund (WWF)

### **Organismes Collaborateurs**

Cambridge Conservation Forum (CCF)  
Conservation International (CI)  
Enterprise Works Worldwide (EWW)  
Foundations of Success (FOS)  
Union mondiale pour la Nature (IUCN)  
RARE  
World Commission on Protected Areas (WCPA/IUCN)



Version 2.0, Juin 2007

Pour toute information relative à ces normes – ou pour apporter vos commentaires – contactez  
The Conservation Measures Partnership à [CMPIinfo@ConservationMeasures.org](mailto:CMPIinfo@ConservationMeasures.org)

Ce document contient une vue d'ensemble des *Open Standards for the Practice of Conservation, Version 2.0* de Conservation Measures Partnership. Ces normes sont le produit des apports, intrants, expériences de terrain et discussions de nombreux membres de CMP et de ses partenaires. Cette version des *Normes Ouvertes* sort trois ans après la Version 1.0 et reflète la manière dont la pensée a évolué avec le temps pendant que diverses institutions de protection de la nature aussi bien de CMP que d'autres mettaient ces *Normes* en action.

Ce document a été approuvé par le Conservation Measures Partnership, mais en tant qu'élément d'un processus de gestion adaptative, les membres du CMP poursuivront sa révision et son amélioration au fur et à mesure. Le site web de CMP ([www.conservationmeasures.org](http://www.conservationmeasures.org)) recevra les versions mises à jour au fur et à mesure de leur élaboration.

## Table des Matières

Sommaire .....	iii
<b>Que sont les Normes Ouvertes pour la Protection de la Nature ? .....</b>	<b>1</b>
<b>Comment avons-nous Élaboré les Normes Ouvertes, Comment ont-elles été Utilisées, et Comment devraient-elles être Utilisées dans l’Avenir ? .....</b>	<b>2</b>
À propos de ce Document.....	4
<b>Normes Ouvertes pour la Protection de la Nature .....</b>	<b>10</b>
<b>1. Conceptualisation .....</b>	<b>10</b>
1A. Définir l’équipe de projet initiale.....	10
1B. Définir la portée, la vision et les cibles .....	10
1C. Identifier les menaces critiques .....	12
1D. Analyse complète de la situation .....	13
<b>2. Planifiez vos Actions et le Suivi.....</b>	<b>15</b>
2A. Élaborer un plan d’action en bonne et due forme : buts, stratégies, prétentions et objectifs..	16
2B. Élaborer un plan de suivi formel.....	21
2C. Plan Opérationnel.....	24
<b>3. Mise en œuvre des actions et du suivi.....</b>	<b>25</b>
3A. Élaborer un plan de travail à court terme et un chronogramme détaillés.....	25
3B. Élaborer et préciser le budget de votre projet .....	26
3C. Mise en œuvre des plans .....	27
<b>4. Analyser, utiliser, adapter.....</b>	<b>27</b>
4A. Préparer vos données pour les analyser.....	27
4B. Analyse des résultats.....	28
4C. Adapter votre plan stratégique .....	29
<b>5. Apprendre et partager le savoir .....</b>	<b>30</b>
5A. Documenter les leçons apprises .....	30
5B. Partager les leçons apprises .....	30
5C. Créer un environnement d’apprentissage .....	32
<b>Fermer la boucle.....</b>	<b>32</b>
<b>Annexe 1. Glossaire .....</b>	<b>34</b>
<b>Annexe 2. Définitions et Critères de Termes Clés .....</b>	<b>38</b>
<b>Annexe 3. Résumé des Normes Ouvertes et des Résultats Escomptés .....</b>	<b>40</b>

## Sommaire

Afin d'atteindre les buts que nous nous sommes fixés, la communauté de la protection de la nature doit déterminer dans quelle mesure nos actions sont pertinentes – et nous devons être en mesure de poser un diagnostic pour savoir pourquoi certaines actions ont plus de succès que d'autres. Au cours des dernières années, il y eut une bonne convergence au sein des organismes œuvrant pour la protection de la nature afin de rechercher comment planifier et entreprendre au mieux les actions de protection de la nature.

Pour profiter de l'importante expérience acquise par les institutions œuvrant pour la protection de la nature depuis la conception, jusqu'à la mise en œuvre et l'évaluation de leurs projets, le consortium établi pour protéger la nature, le Conservation Measures Partnership (CMP), a élaboré une série de cycles de projet ou *Normes Ouvertes* pour une gestion adaptative qui apparaissent dans le travail de nos institutions et que nous pensons être fondamentales pour réussir la protection de la nature. Ces normes doivent davantage être comprises en tant que cadre pour servir à piloter les activités de protection de la nature qu'à titre de une recette qui devrait être suivie à la lettre.

Le but que nous poursuivons dans l'élaboration des *Normes Ouvertes pour la Protection de la Nature* consiste à rassembler des concepts communs, des méthodes et la terminologie employés en matière de conception, de gestion et de suivi de projets pour la protection de la nature afin d'aider les praticiens dans la réalisation de leurs tâches. Plus particulièrement, ces normes sont destinées à figurer les étapes et ont valeur de conseils pour une mise en œuvre réussie de projets de protection de la nature. Les membres de CMP souhaitent qu'en élaborant ces normes ouvertes, les collègues de nos institutions respectives – et l'ensemble de la communauté de la protection de la nature – disposeront de conseils avisés sur le meilleur moyen de maximiser l'efficacité de leurs projets avec le meilleur gain possible pour la protection de la nature. D'autre part, nous prévoyons que la version actuelle des normes permettra d'enclencher l'amélioration d'un processus d'audit pour la protection de la nature basé sur la Version 1.0 (juin 2004) de ces *Normes*.

Nous avons organisé les principales composantes des *Normes Ouvertes* en cinq étapes qui constituent le cycle de gestion de projet en commençant avec 1) la conceptualisation ou programmation de la vision du projet et de son contexte ; 2) la planification des actions et la planification du suivi et de l'évaluation ; 3) la mise en œuvre des actions et mise en œuvre du suivi ; 4) l'analyse des données, l'utilisation des résultats et l'ajustement du projet ; et enfin 5) l'apprentissage et le partage des leçons apprises. Bien que nous présentions les *Normes* sous la forme d'étapes ou de phases en mode linéaire, l'ensemble du processus est rarement appliqué de manière linéaire du début jusqu'à la fin – il s'agit plutôt d'une représentation schématique simplifiée d'une série de mouvements bien plus complexes à travers laquelle un projet évolue.

Nous destinons ces normes à être utilisées une fois qu'il est clair où – ou sur quel thème - une équipe travaillera et généralement ce qu'elle veut protéger. Elles ne sont pas spécifiques à un « site » et s'appliquent ainsi à diverses échelles. Pour trouver d'autres détails sur la manière de mettre en œuvre les étapes décrites dans ces Normes Ouvertes, nous vous invitons à consulter le site web de CMP au

[CMPinfo@ConservationMeasures.org](mailto:CMPinfo@ConservationMeasures.org)

En conclusion, nous encourageons les retours et rétroactions de tout ceux qui auront essayé ces normes et nous vous remercions d'envoyer vos commentaires à l'adresse

[CMPinfo@ConservationMeasures.org](mailto:CMPinfo@ConservationMeasures.org)

## Que sont les *Normes Ouvertes pour la Protection de la Nature* ?

Les questions essentielles auxquelles les acteurs et les institutions de la protection de la nature sont confrontées sont : « Quelles actions devons nous réaliser pour atteindre notre but de protection de la nature ? » et « Nos actions sont-elles adéquates pour réaliser notre but en matière de protection de la nature ? » Il est impératif de répondre à ces questions pour se concentrer sur les actions les plus importantes afin d'adapter et de modifier nos actions au fur et à mesure, pour comprendre quelles actions marchent et lesquelles ne marchent pas et pour convaincre les donateurs et le public que la protection de la nature est un bon investissement.

Les acteurs de la protection de la nature se trouvent à un tournant décisif de leur évolution, à un moment où règne une grande convergence de pensée sur le meilleur moyen de planifier et de mettre en œuvre les actions de protection de la nature. En profitant au mieux d'une importante expérience acquise par des organismes de protection de la nature au cours de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation des projets de protection de la nature, le partenariat mis en place pour la protection de la nature, le *Conservation Measures Partnership* (CMP)<sup>1</sup> a élaboré une série de cycles de projet ou des normes de gestion adaptée qui émanent du travail de nos institutions et que nous estimons être fondamentales pour une bonne protection de la nature. Ces normes ne sont pas une recette à suivre à la lettre mais offre davantage un cadre et servent à piloter les actions de la protection de la nature.

Tout effort mené, quelque soit l'échelle, pour la protection de la nature peut être décrit explicitement ou implicitement en tant que « projets » à savoir une série d'actions entreprises pour réaliser un but et des objectifs définis.<sup>2</sup> L'ensemble des institutions impliquées dans le CMP applique une forme ou l'autre d'une gestion des cycles de projet à leurs projets de protection de la nature et si on peut noter un certain degré de variabilité sur la manière de procéder, on retrouve surtout une importante uniformité. De sorte que nous, les organismes membres du CMP, convenons que tous les projets doivent être soumis à un processus clairement défini de conceptualisation, de planification, de mise en œuvre et de suivi. Et nous reconnaissons également que le suivi et l'évaluation (S&E) devraient faire partie intégrante des cycles du projet.

Le but poursuivi dans l'élaboration des *Normes Ouvertes* est de rassembler des méthodes et des concepts communs, ainsi que la terminologie employée dans l'élaboration des projets de protection de la nature, leur gestion et leur suivi afin qu'elles servent à ceux qui agissent dans le domaine de la protection de la nature. En particulier, ces normes figurent les étapes et fournissent les conseils requis pour réussir la mise en œuvre des projets de protection de la nature. Nous avons emprunté et adapté le terme de « normes ouvertes » au domaine de la technologie de

---

<sup>1</sup> Le *Conservation Measures Partnership* (CMP) est un consortium d'organismes pour la protection de la nature énumérés sur la page de garde de ce document et dont la mission consiste à améliorer la pratique de la protection de la biodiversité en élaborant et en encourageant des normes communes pour les actions de protection de la nature et pour mesurer leurs effets. Pour plus d'information, nous vous invitons à voir notre site à [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)

<sup>2</sup> Dans ce document, nous employons le terme de « projet » à la fois pour désigner les projets et les programmes qui sont des groupes de projets dans la mesure où ces normes sont conçues pour s'appliquer aussi bien aux uns qu'aux autres dans la pratique.

Pour des guides spécifiques sur la mise en œuvre, voir [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)

l'information pour désigner des normes qui ont été élaborées à travers une collaboration publique, qui sont disponibles pour tout un chacun en n'étant la propriété de personne ni d'aucune institution et qui peuvent donc être librement redistribuées. Ce qui est important dans les normes ouvertes n'est pas limité aux normes en elles mêmes mais englobe également les moyens que suivent les participants pour créer et gérer les normes. Dans l'élaboration des normes ouvertes, toute partie prenante pourrait contribuer à leur modification à travers une participation dans un conseil d'administration sur les droits. Pour les acteurs de la protection de la nature, cela signifie que ces normes proposées sont des biens communs qui évoluent en permanence et qui sont améliorées grâce aux apports d'une vaste communauté œuvrant dans ce domaine et qui peuvent être adaptées aux besoins spécifiques des institutions.

En tant que membres du CMP, nous souhaitons qu'en élaborant ces normes ouvertes, nos collègues de nos institutions respectives – et l'ensemble de la communauté pour la protection de la nature – trouveront des conseils avisés sur la manière de maximiser la pertinence et l'efficacité de leurs projets pour le meilleur de la protection de la nature. Par ailleurs, nous espérons que ces normes serviront à nous aider à mieux connaître ce qui est attendu de nous dans une gestion de projet, en fournissant ainsi une base claire et ouverte d'une approche cohérente et normalisée pour une évaluation externe de nos actions. Finalement, nous espérons que ces normes favoriseront et faciliteront une plus grande collaboration entre les institutions de protection de la nature – un ingrédient essentiel si nous voulons réussir à réaliser nos buts.

## **Comment avons-nous Élaboré les *Normes Ouvertes*, Comment ont-elles été Utilisées, et Comment devraient-elles être Utilisées dans l'Avenir ?**

*Les Normes Ouvertes pour la Protection de la Nature* sont le produit d'un travail de collaboration du Conservation Measures Partnership. Pour commencer, les membres du CMP utilisèrent les résultats de l'étude de l'impact des mesures de protection de la nature [Measuring Conservation Impact (MCI) Initiative]<sup>3</sup> qui a passé en revue les expériences acquises dans sept domaines – la protection de la nature, la santé publique, le planification familiale, le développement international, les services sociaux, l'éducation et les affaires – pour déterminer quels concepts et quelles méthodes ils avaient en commun dans les projets bien conçus, bien gérés et bien suivis. Les découvertes de MCI ont été compilées dans une série de principes pour la gestion et la gestion adaptative des cycles de projet. En s'appuyant sur ces résultats, des organismes membres de CMP ont alors apporté leurs expériences en matière de mise en œuvre de projet de protection de la nature pour préciser les *Normes* et les orienter plus spécifiquement vers la protection de la biodiversité.

Nous avons élaboré ces normes ouvertes pour représenter un processus de gestion adaptative idéalisé et pour apporter un cadre conceptuel pour bien élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer un projet. Il est hors de la portée de ces normes ouvertes de décrire tous les conseils en matière de choix et de mise en œuvre de tous les outils pour la protection de la nature et des stratégies à adopter dans toutes les conditions. Les normes présentées dans ce document

---

<sup>3</sup> L'étude MCI a été réalisée par les Foundations of Success (FOS) en collaboration avec Wildlife Conservation Society (WCS) et Conservation International (CI), et a été financée par la Gordon and Betty Moore Foundation.

Pour des guides spécifiques sur la mise en œuvre, voir [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)

décrivent en termes génériques comment un responsable de projet procéderait à la conception, la gestion et le suivi d'un projet de protection de la nature, indépendamment de la stratégie qu'il ou elle aurait adoptée. Ces normes sont avant tout destinées à piloter des décisions prises au niveau du programme dans la gestion de projet (i.e. déterminer les meilleures intervention pour réussir la protection de la nature). Elles ne sont pas destinées à répondre à des questions administratives et à des tâches portant, par exemple, sur des aspects budgétaires, contractuels ou des ressources humaines.

Le **Conservation Measures Partnership** publia la première version (1.0) des *Normes Ouvertes* en juin 2004. Depuis lors, plusieurs études ont permis aux *Normes* de devenir une pratique reconnue et admise au sein de la communauté œuvrant pour la protection de la nature. À titre d'exemple, plusieurs organismes membres du CMP ont travaillé d'arrache pied pour rendre les *Normes*<sup>4</sup> opérationnelles – dont The Nature Conservancy (TNC), Wildlife Conservation Society (WCS), World Wildlife Fund (WWF), et Foundations of Success (FOS). Il s'agit d'un processus dynamique et continu qui englobe l'élaboration de normes spécifiques aux organismes en se fondant étroitement sur les *Normes Ouvertes* du CMP, en élaborant des supports informatifs plus détaillés lors de chaque étape, la formation de diverses équipes de terrain distribuées sur l'ensemble de la planète sur certains aspects des *Normes* et enfin la mise en œuvre des *Normes* par ces mêmes équipes. Cette application à grande échelle des *Normes* a permis au CMP de profiter de la rétroaction et de suggestions pertinentes pour les améliorer.

Le CMP a également employé la version 1.0 des *Normes Ouvertes* pour élaborer le protocole d'audit du CMP. Ce protocole constitue une base qui permet de vérifier uniformément comment des projets de protection de la nature de toute forme et de toute taille peuvent être jugés en voyant comme ils adhèrent aux *Normes*. Dans le monde financier, les audits portant sur les Normes comptables reconnues internationalement (Generally Accepted Accounting Principles – GAAP) sont importants pour établir que les « livres » d'une compagnie sont présentés de manière à permettre aux investisseurs éventuels de comprendre ce qu'elles signifient. L'audit ne certifie pas qu'une compagnie est rentable mais simplement que l'information financière est présentée dans une langue normée et cohérente. D'une manière similaire, les audits de protection de la nature du CMP se concentrent surtout sur les processus de la protection de la nature, en étant ainsi essentiellement destinés à déterminer si l'information est disponible pour permettre aux gestionnaires et investisseurs éventuels d'analyser et de comprendre le projet de protection de la nature. Jusque là, les membres du CMP ont mené des dizaines d'audits à titre d'essais. Nous sommes en train d'utiliser les résultats obtenus de ces essais et de la version en cours (2.0) des *Normes Ouvertes* pour modifier et améliorer le processus d'audit.

Les *Normes Ouvertes* ont également servi de cadre à l'élaboration du logiciel du programme Miradi (Miradi signifiant 'projet' en swahili) de gestion adaptative (Adaptive Management Software Program). La version actuelle du logiciel mène les utilisateurs à travers des étapes de conceptualisation et de planification dans le cycle de gestion adaptative (Étapes 1 et 2) en les aidant, par exemple, à identifier ce qu'ils veulent protéger, à spécifier quelles sont les menaces et quelles situations affectent les éléments ciblés pour la protection, à déterminer quelles menaces sont de la plus grande importance, ou encore à décrire comment leurs actions sont censées

---

<sup>4</sup> Voir, en particulier, matériel ressource et informatif élaboré par le WWF et The Nature Conservancy pris en référence dans le corps des *Normes Ouvertes*.

Pour des guides spécifiques sur la mise en œuvre, voir [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)

affecter la situation dans le site qui les concerne. Les versions suivantes incorporeront les autres étapes dans le cycle de gestion adaptative. Le CMP a sorti sa version beta début 2007 et la précise constamment en profitant des rétroactions des utilisateurs. Voir [www.Miradi.org](http://www.Miradi.org) pour de plus amples détails.

Après trois ans passés, l'expérience acquise et les rétroactions reçues des diverses études, le moment était venu pour affiner les premières *Normes Ouvertes pour la Protection de la Nature*. C'est à cet effet que nous présentons la nouvelle version des *Normes* (Version 2.0) dans ce document. À titre de pratique et lorsque c'est justifié, le CMP continuera les mises à jour, à affiner et à éditer de nouvelles versions à partir des réactions que nous enregistrons de la part de nos collègues du monde entier qui les emploient sur le terrain.<sup>5</sup>

L'utilisation des normes ouvertes pour améliorer la protection de la nature relève parfois de la science, parfois de l'art. À savoir que cela fait appel à des compétences et de l'expérience pour adopter ces principes très ordonnés et structurés qu'il faut alors appliquer astucieusement aux situations réelles. Si des protecteurs de la nature sans expérience peuvent vraisemblablement profiter de ces normes ouvertes lorsqu'ils déterminent comment démarrer un nouveau projet de protection de la nature, des intervenants plus chevronnés comprendront mieux les vrais défis à relever et les occasions à saisir lors de la mise en œuvre.

### **À propos de ce Document**

Nous avons organisé les principales composantes des *Normes Ouvertes* en cinq étapes qui constituent le cycle de gestion de projet (voir figure ci-dessous). La structure de base de ces étapes génériques est largement employée dans la protection de la nature et d'autres domaines qui mettent en œuvre des projets afin de réaliser des buts clairement définis. Les étapes incluent :

1. **Conceptualiser** ce que vous réaliserez dans le contexte de l'endroit où vous opérez.
2. **Planifier** aussi bien vos **Actions** que le **Suivi et l'Évaluation (S&E)**.
3. **Mettre en œuvre** aussi bien vos **Actions** que le **Suivi**.
4. **Analyser** vos données pour évaluer la pertinence de vos activités. **Utiliser** vos résultats pour **Adapter** votre projet afin de maximiser l'impact.
5. **Considérer et partager** vos résultats avec une assistance clef externe et interne pour favoriser **l'apprentissage**.

Pour chaque étape, le document fournit une courte description des normes en matière de pratique (sous étapes) et les résultats escomptés de cette pratique (voir Annexe 3). Les nombres se réfèrent aux étapes ainsi qu'aux sous étapes et les losanges (♦) se réfèrent aux résultats escomptés. (Nous rappelons que d'autres documents portant sur la mise en œuvre des normes sont disponible sur le lien [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)) Il va de soi que toutes les normes et tous les résultats escomptés ne sont pas forcément appropriés dans toutes les conditions et pour tous les projets, de sorte qu'il vous faut les adapter en fonction de vos besoins.

---

<sup>5</sup> Nous vous remercions d'envoyer vos commentaires à *Attention: Open Standards* à [CMPIinfo@ConservationMeasures.org](mailto:CMPIinfo@ConservationMeasures.org)

Pour des guides spécifiques sur la mise en œuvre, voir [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)

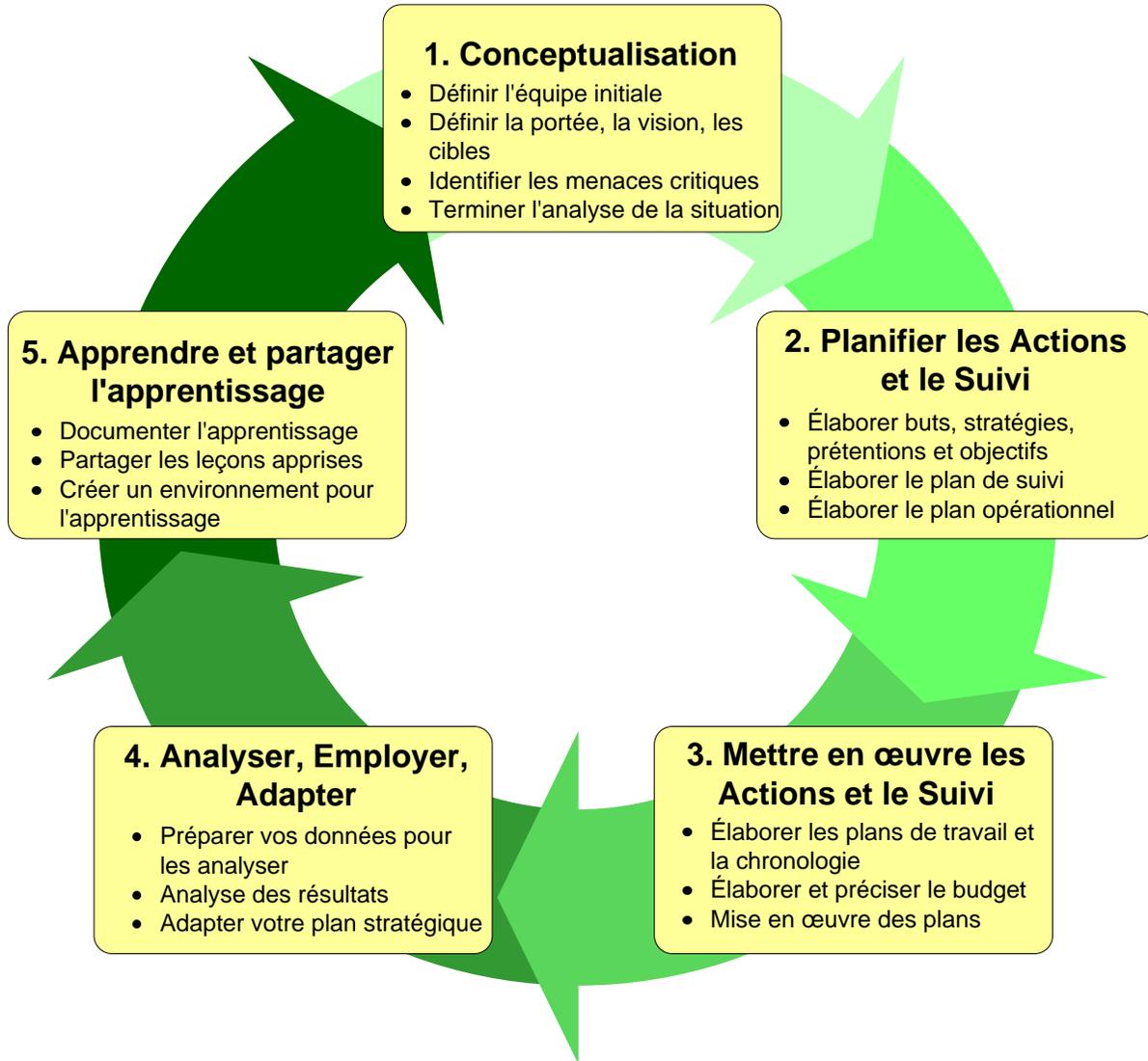


Figure 1. Normes Ouvertes CMP du Cycle de Gestion de projet CMP Version 2.0

Même si nous présentons les *Normes* sous forme d'une série linéaire d'étapes ou de niveaux, l'ensemble du processus est rarement appliqué de manière linéaire du début à la fin – il ne s'agit en réalité que d'une approximation grossière d'une série bien plus complexe de mouvements progressifs et de retours en arrière auxquels est soumis un projet. À titre d'exemple, nous avons tenté d'explicitier au mieux la relation entre planification et mise en œuvre – il est difficile de déterminer clairement si des tâches et des directives spécifiques devraient faire partie exclusivement d'une phase de planification ou d'une phase de mise en œuvre lorsqu'elles doivent, en fait, être considérées dans les deux phases. Dans un souci de simplification, nous avons décidé de diviser la planification et la mise en œuvre en deux parties qui sont d'une part les actions et d'autre part le suivi – en mettant la majeure partie des recommandations dans la phase de planification. Dans la phase de mise en œuvre, nous avons considéré l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration de plans de travail plus détaillés qui sont nécessaires pour mettre la planification en action.

## **Principes Généraux pour la Mise en Œuvre des Normes Ouvertes**

Certains principes essentiels ne s'appliquent pas exclusivement à une étape ou l'autre mais davantage à toutes les étapes de ces normes. Plutôt que de les énumérer lors de chaque étape, nous les décrivons ici. Ces principes essentiels sont :

- **Impliquer les parties prenantes** – L'une des premières conditions est de définir les parties prenantes internes et externes. Les parties prenantes internes incluent l'équipe de votre projet (qui peut se limiter à deux personnes) composée des personnels d'ONG, des parties prenantes locales, des chercheurs et quiconque vous estimez important pour l'inclure. Les parties prenantes externes incluent les membres de la communauté, les agents du gouvernement, les donateurs, les membres de la communauté internationale et toute autre personne ou institution à avoir des intérêts ou des liens avec le projet. En menant votre projet, il est important lors de chaque étape de vous assurer que vous impliquez les parties prenantes internes et externes appropriées et de manière appropriée. (Voir Étape 1D pour de plus amples détails sur les analyses des acteurs et des parties prenantes.)
- **Élaborer et entretenez les partenariats** – De la même manière, vous serez vraisemblablement amené à formaliser certains de vos partenariats et travailler à les entretenir tout au long de la vie du projet. Une protection de la nature réussie dépend de la capacité de forger des partenariats efficaces avec des parties prenantes déterminantes. La plupart des projets de protection de la nature ne disposeront probablement pas de toutes les expertises ou de ressources internes suffisantes pour assurer la réalisation de toutes les tâches requises. Par ailleurs, la plupart voir tous les projets doivent s'assurer que le travail qu'ils ont démarré se poursuive une fois que le projet initial prend fin. Pour assurer la pérennité du travail, vous devrez mobiliser une participation effective et partager l'information avec ces partenaires aussi bien au cours du projet qu'au-delà de son terme. Ce qui signifie que les partenariats doivent être élaborés très tôt, qu'il faut les revoir au fur et à mesure au cours du cycle, les formaliser lorsque c'est approprié, et veiller à maintenir des relations positives et de pouvoir profiter d'un soutien.
- **Documenter vos décisions** – Pour quasiment chaque étape, vous pourriez noter comment vous avez décidé de procéder mais cela pourrait rapidement devenir redondant. Il vous faudra décider du niveau approprié de la documentation mais nous ne soulignerons jamais assez à quel point il est important de documenter les raisons qui ont justifié vos décisions lors de chaque étape. Cela vous permettra de mieux comprendre la situation et vous permettra d'analyser pourquoi les choses ont marché ou n'ont pas marché mais cela servira aussi de base pour d'autres afin de comprendre le bien fondé de vos choix.
- **Ajuster en fonction des besoins** – Les étapes décrites dans ce document devraient généralement s'appliquer à tout projet de protection de la nature mais devront être ajustées pour se conformer aux besoins de chaque projet. En particulier, chaque équipe de projet devrait adopter un niveau de détails proportionnel avec l'investissement global du projet. De la même manière, certaines équipes de projet pourraient estimer que certaines étapes ne fonctionnent pas en ce qui les concerne.

## **Présomptions lors de l'Élaboration des Normes Ouvertes**

Lorsque vous lisez ce document, gardez à l'esprit qu'il y a un certain nombre d'éléments que nous avons admis en constituant ce dossier. Il s'agit de :

***Une certaine forme d'établissement des priorités a déjà eu lieu*** – Ces normes ne définissent pas où vous et votre organisme travaillerez (qui est le propos des exercices destinés à établir les priorités). Par contre, elles décrivent comment concevoir, mettre en œuvre et évaluer les activités de votre projet une fois que vous avez clairement défini où ou sur quelle question vous voulez travailler. L'établissement des priorités est un précurseur essentiel de ces normes et devra être réalisé avant utilisation des normes bien qu'il soit fait appel à certains éléments des Normes Ouvertes lors de l'établissement des priorités. De plus, les leçons apprises lors de l'application de ces normes peuvent alimenter de futurs exercices d'établissement de priorités.

***Peu de projets démarreront au début de ces normes*** – Alors qu'il serait idéal d'appliquer ces normes depuis le démarrage, la plupart des projets qui profiteront de l'application de ces normes sont déjà opérationnels. Vous pouvez intégrer ces normes de façon rétroactive à votre projet pour vous aider à identifier les lacunes qui doivent être comblées pour améliorer votre projet. Si vous en êtes à réfléchir à un nouveau projet, ces normes peuvent vous aider à compléter votre méthodologie.

***Ces normes représentent un « idéal »*** – Il est difficile d'attendre de tous les projets qu'ils considèrent l'ensemble des principes et des tâches décrits dans ces normes ouvertes. Une lecture rapide des Normes peut de prime abord sembler fastidieuse – avec un nombre incalculable de questions à considérer et de choses à faire. Mais ces normes sont destinées à fournir une vue complète de ce que représente un projet idéalement conçu, géré et suivi. Si elles peuvent être employées à titre de but à atteindre par tout gestionnaire de projet, il est important de reconnaître qu'il n'est peut-être pas possible – pour une variété de raisons – de considérer chacune des composantes des normes. Il est par contre important que vous utilisiez un processus systématique et cohérent pour appliquer les normes. Par exemple, vous ne devriez pas identifier vos indicateurs (Étape 2B) avant d'avoir réfléchi à ce que vous vouliez protéger (Étape 1B). De la même façon, si vous n'êtes pas en mesure de considérer une composante particulière, il vous faut être clair sur la manière dont cela influera le reste de votre travail.

***Chaque projet est différent et éventuellement de manière significative*** – Comme dans la présomption ci-dessus, chaque projet dévie de la norme d'une façon ou d'une autre. Nous n'avons pas élaboré ces normes pour les figer dans un moule. Nous les avons, au contraire, rédigées en termes généraux afin de laisser aux équipes de projet la flexibilité dont elles ont besoin pour adapter et modifier les Normes aux conditions qui prévalent chez elles. En fait, nous pensons que c'est ces différences – et le fait d'éprouver ces normes dans une variété de contextes – qui permettront aux Normes de gagner en robustesse et en pertinence avec le temps.

***Ces normes changeront au cours du temps*** – Ces normes ne sont pas énoncées pour être le dernier mot sur la façon de faire au mieux la protection de la nature. Elles sont davantage destinées à recueillir tout ce qui fait de la bonne protection de la nature dans une variété de situations. À cet effet, le CMP prévoit de mettre à jour et de modifier constamment les Normes

au fur et à mesure qu'elles sont appliquées et éprouvées sur le terrain et au fur et à mesure que nos connaissances s'affinent sur ce qui marche et qui ne marche pas.

***Ces normes ne sont pas spécifiques à un « site »*** – Ces normes s'appliquent sur une variété d'échelles et ne sont pas conçues exclusivement pour des actions de protection de la nature basées sur des sites. Nous voyons des projets qui couvrent une variété d'échelles – depuis des petits projets limités géographiquement jusqu'à des projets à grande échelle qui peuvent s'étendre sur des écorégions, des environnements particuliers ou des corridors. De plus, des projets pourraient n'être pas limités à une échelle géographique mais davantage liés à une thématique en incluant, par exemple, des interventions basées sur des politiques ou orientées sur des espèces. Quelque que soit la portée, ces normes peuvent être utilisées pour vous guider dans la conception d'un projet efficace.

***Ces normes ne s'opposent ni à la stratégie ni aux outils et indicateurs*** – Les Normes sont destinées à représenter la situation actuelle dans la connaissance collective de la communauté de la protection de la nature sur le processus destiné à concevoir, gérer et suivre les projets de protection de la nature. Elles apportent des conseils sur la manière de procéder pour protéger la nature – indépendamment de toute stratégie ou outils qui pourraient être utilisés. En plus de ces normes dans les processus, il est essentiel d'élaborer des guides pour un grand éventail de stratégies, d'outils et d'indicateurs que les responsables des projets doivent savoir utiliser pour réaliser la protection de la nature.

***Ces normes cherchent à définir clairement la terminologie et à l'utiliser uniformément*** – Il semble qu'il existe une discussion interminable entre les planificateurs quant à la signification relative de termes techniques tels que buts, objectifs, stratégies, activités, cibles, étapes, jalons, résultats escomptés et résultats. Chaque bureau, projet, voir certaines personnes, semble(nt) avoir leur série préférée de termes à employer. Il n'y a aucune règle en la matière mais les Normes, quant à elles, maintiennent qu'il est primordial que les membres de votre équipe de projet et les gens avec lesquels vous travaillez, aient une définition commune et claire des termes que vous choisissez d'employer. À cet effet, les termes techniques employés dans ce document ont été soigneusement choisis, soulignés lors de la première mention, uniformément employés par la suite et définis dans le glossaire présenté en fin de document. Le choix de termes spécifiques pour un concept donné et les définitions pour ces termes sont basés sur une utilisation actuelle des mots par des professionnels de diverses disciplines œuvrant dans la planification, le suivi et l'évaluation.

## **Avertissement**

Le processus décrit dans ce document pourrait sembler complexe et quelque peu fastidieux mais vous avez vraisemblablement déjà réalisé plusieurs étapes décrites ici même si vous ne les nommez ni ne les décrivez de cette façon. Il n'est pas attendu de votre projet qu'il produise des résultats impeccables dès la première fois que vous passez par les étapes dans ce processus. Au contraire, il est davantage censé être un cycle itératif et attend que vous vous lanciez délibérément mais en passant les étapes rapidement, que vous élaboriez une ébauche recevable des résultats escomptés et vous reprendrez alors votre travail avec le temps au fur et à mesure que votre projet change et mûrit. De la même manière, lorsque vous êtes face à des lacunes de

données, ne vous paralysez pas, énoncez vos hypothèses, progressez avec la meilleure information disponible et notez les présomptions que vous aurez faites par défaut. Une bonne planification et une bonne mise en œuvre se résument à des séries continues d'approximations successives établies sur des présomptions que vous pouvez systématiquement tester.

# Normes Ouvertes pour la Protection de la Nature

## 1. Conceptualisation

Cette première étape consiste à spécifier les paramètres de base pour votre projet en préparation en vue du travail de conception qui arrivera dans l'étape suivante. Spécifiquement, il s'agit d'identifier qui sera initialement impliqué dans l'équipe du projet, d'articuler le champ d'investigation, soit la portée géographique ou la thématique de votre projet, la vision de ce que vous espérez réaliser et les cibles de la protection de la nature qui seront au centre de votre travail. Cette étape prévoit aussi de comprendre le contexte dans lequel votre projet prévoit de fonctionner, y compris les menaces et les aspects déterminants de la situation initiale mais aussi les principales parties prenantes.

### 1A. Définir l'équipe de projet initiale

En définitive, un projet est conçu et mis en œuvre par un groupe spécifique d'individus dont votre équipe de projet. Les membres de l'équipe incluent typiquement le personnel de votre institution ainsi que des associés internes et externes principaux. L'un des membres de l'équipe est généralement désigné pour être le chef du projet. Ce chef devrait être responsable de la coordination d'ensemble du projet et faire avancer l'équipe. Vous devrez être vigilant sur la composition de l'équipe et les rôles et responsabilités de chacun de ses membres. La composition de l'équipe peut changer au fur et à mesure que vous progressez dans le cycle de gestion. La clef, cependant, réside dans l'identification et l'utilisation des compétences et des expériences pour assurer que le projet va de l'avant avec la meilleure connaissance disponible. En plus de l'équipe de projet, vous pourrez également être amené à identifier un ou plusieurs conseillers vers lesquels l'équipe centrale pourrait se tourner pour une rétroaction et des conseils honnêtes et qui pourront soutenir votre cause.

Les résultats escomptés de cette étape incluent :

- ◆ *Sélection de l'équipe de projet initiale, y compris le chef de projet, les membres actifs importants et les conseillers.*
- ◆ *Identification des compétences ajoutées par chaque membre de l'équipe.*
- ◆ *Désignation des rôles et des responsabilités.*

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

#### La portée

Avant de commencer à penser à ce que vous ferez (les stratégies que vous adopterez) vous devez avoir une bonne connaissance de ce que vous espérez accomplir. La portée ou champ d'investigation du projet définit les paramètres d'ensemble de celui-ci et peut inclure des descriptions de la biodiversité ou des cartes de la région. Des efforts pour protéger ou gérer effectivement des écorégions, des aires prioritaires ou des aires protégées ont typiquement une portée géographique ou une aire de projet. Des efforts qui s'intéressent à des menaces, des changements de conditions ou à des espèces particulières ont une portée thématique.

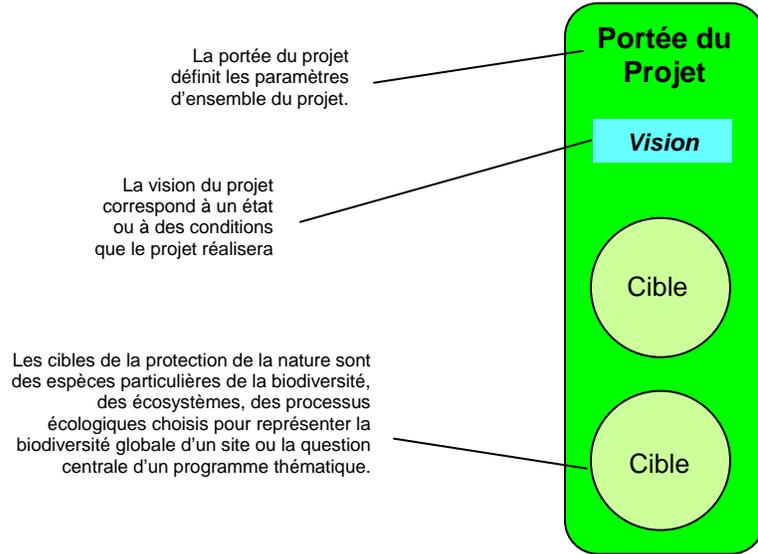
### **La vision**

En plus de définir la portée, il est également nécessaire de pouvoir disposer d'une vision claire et commune, d'une description de l'état ou des conditions finales que vous cherchez à réaliser (voir Figure 2). Votre vision peut être récapitulée dans une bonne vue d'ensemble qui devra présenter l'avantage d'être *relativement générale, visionnaire et concise* (voir Annexe 2 pour les descriptions de ces critères). La vision d'un projet devrait être cohérente avec la mission d'ensemble de votre organisation.

### **Les cibles**

Les projets choisissent un nombre limité de cibles pour protéger la nature (également connues sous le nom de cibles de la biodiversité ou, plus simplement, cibles). Les cibles de la protection de la nature sont des espèces particulières, des systèmes, habitats ou processus écologiques qui ont été retenus pour représenter et englober l'ensemble de la biodiversité de la zone du projet et qui seront considérés pour une protection de la nature basée sur la zone ou centrée sur une question thématique. Ces cibles constituent le point de mire que les objectifs viseront, la raison des actions de protection de la nature et serviront de pour évaluer la pertinence de la protection de la nature. Dans le cas d'une protection de la nature d'une zone donnée, un ensemble de cibles devra, théoriquement, assurer la protection de toute la biodiversité indigène au sein du site du projet. La plupart des projets basés sur des zones peuvent généralement être bien définis avec huit cibles, voir moins, bien définies pour la protection de la nature. Les programmes thématiques sont souvent centrés sur une cible de protection de la nature principale – une menace principale qui affecte plusieurs cibles (par exemple, un programme destiné à protéger les baleines bleues ou réduire le trafic mondial des espèces menacées). La sélection des cibles pour la protection de la nature fait généralement appel aux connaissances des experts et à des analyses de données spatiales.

Il vous faut ensuite déterminer l'état actuel de chacune des cibles pour la protection de la nature. Fondamentalement, il s'agit de procéder à une évaluation globale de la 'santé' de chaque cible. Des évaluations plus détaillées supposent que les attributs écologiques importants de chaque cible soient spécifiés, que les indicateurs soient déterminés pour chaque attribut, que les degrés de variation que vous tolérez pour chaque indicateur soient décrits ou finalement que l'état actuel des attributs soit déterminé par rapport à ces degrés de variation.



**Figure 2. Modèle générique partiel d'un projet montrant la portée, la vision & les cibles**

Les résultats escomptés pour cette technique normée incluent :

- ◆ *Brève description de la portée du projet.*
- ◆ *Si appropriée, une carte du secteur concerné par le projet (fichier SIG ou croquis).*
- ◆ *Vue d'ensemble pour le projet.*
- ◆ *Un choix de cibles pour la protection de la nature.*
- ◆ *Un ensemble de cibles de protection de la nature, y compris une brève description des raisons justifiant leur sélection.*
- ◆ *Description des statuts de chaque cible prioritaire de protection de la nature.*

### **1C. Identifier les menaces critiques**

Une fois que vous avez réglé vos cibles prioritaires, il vous faut identifier les menaces directes qui influencent vos cibles. Les menaces directes sont principalement des *activités humaines* qui affectent directement une cible (par exemple, pêche non pérenne, chasse, forage pétrolier, construction de routes, pollution ou introduction d'espèces allogènes envahissantes) mais elles peuvent également être des *phénomènes naturels* modifiés par les activités humaines (par exemple, augmentation de la température de l'eau suite au réchauffement climatique) ou des *phénomènes naturels dont l'incidence a augmenté* des suites d'autres activités humaines (par exemple, un éventuel tsunami qui menace la dernière population de rhinocéros asiatique).

Dans le cadre de l'analyse contextuelle du projet, il est également important de donner la priorité aux menaces directes qui affectent vos cibles de sorte que vous puissiez concentrer vos activités là où elles sont le plus nécessaires. En particulier, vous devrez essayer de déterminer quelles sont les menaces critiques – celles qu'il vous faudra considérer en priorité. Il existe un certain nombre d'outils destinés à évaluer et ordonner les menaces que vous pourrez utiliser dans ce processus pour déterminer les priorités. La plupart de ces outils évaluent la portée ou l'ampleur de la menace et de sa sévérité sur les cibles – conjointement ces deux critères évaluent l'amplitude globale de la menace. D'autres critères généralement utilisés incluent la permanence / l'irréversibilité et l'urgence. Selon les circonstances, vous pouvez évaluer les menaces selon qu'elles affectent plus ou moins un site dans son ensemble ou des cibles spécifiques, y compris celles qui pourraient définir un programme thématique.

Les résultats escomptés pour cette technique normée incluent :

- ◆ *Identification des menaces directes.*
- ◆ *Estimation et ordonnancement des menaces directes pour identifier les menaces critiques.*

### **1D. Analyse complète de la situation**

Cette norme vous demande de procéder à une description du contexte dans lequel votre projet évolue. Une analyse de situation est un processus qui vous aidera, vous et votre équipe de projet, à élaborer la manière dont le contexte du projet doit être compris conjointement – y compris l'environnement biologique et les systèmes sociaux, économiques, politiques et institutionnels qui affectent les cibles que vous voulez protéger. Selon la taille du projet et en fonction des ressources disponibles, une analyse de la situation pourra être une étude formelle menée en détails sur le secteur ou se limiter à une description moins formelle qui se baserait sur les informations apportées par ceux qui connaissent le secteur. Souvent considérée à titre d'*évaluation des besoins* dans d'autres domaines, cette étape qui est parfois négligée – au moins explicitement – dans les projets de protection de la nature est en réalité l'une des plus importantes. En comprenant les contextes biologique et social, vous aurez plus de chance de concevoir des activités qui répondront aux buts de la protection de la nature et ses objectifs.

Cette norme s'édifie à partir d'un travail que vous avez déjà réalisé dans le cadre du contexte de votre projet (portée du projet, cibles de la protection de la nature et menaces directes). Elle consiste à procéder à une analyse de la situation en identifiant les facteurs principaux qui sont à l'origine des menaces directes et qui finissent par influencer vos cibles. Cela inclut les menaces indirectes auxquelles on se réfère également comme les causes intrinsèques ou les éléments ayant joué un rôle de catalyseur dans la situation qui prévaut. Ces facteurs peuvent varier d'une envergure locale à une envergure globale.

Chaque facteur peut généralement être relié à une ou plusieurs partie(s) prenante(s), à savoir ces individus, groupes d'individus ou institutions qui s'intéressent aux activités du projet ou qui en seront affectés. Dans le cadre de votre analyse de la situation, vous devrez réaliser une analyse des parties prenantes. Il vous faudra considérer aussi bien les parties prenantes détenant le pouvoir que celles qui ont de l'influence sans oublier celles qui pourraient se trouver désavantagées ou mises en marge. Alors que vous procédez à l'analyse des parties prenantes,

rappelez vous de relever quelles parties prenantes pourraient devenir un partenaire stratégique de choix que vous pourriez impliquer dans la planification des actions.

Lors de l'analyse de la situation, vous devrez aussi décrire les relations entre les cibles, les menaces directes, les situations qui prévalent et les parties prenantes. Pour y procéder, vous devriez suivre un modèle conceptuel. Un modèle conceptuel peut s'avérer être un outil utile pour visualiser les relations entre les divers facteurs de votre analyse de la situation (voir Figure 3 pour un modèle générique et pour un exemple basé sur un secteur réel). Un bon modèle illustre les relations de cause à effets qui existent sur le secteur de votre projet selon vous et votre équipe. Il doit être le plus simple possible tout en figurant les détails les plus importants. Pour vous assurer que votre modèle conceptuel représente globalement ce qui se passe dans votre secteur en accord avec tous les membres de l'équipe, vous devrez le construire en équipe. Et pour faire au mieux, il serait bon de confronter le modèle au terrain (procéder à un essai de terrain) avec des parties prenantes clés et des partenaires internes et externes de l'équipe du projet pour vous assurer que le modèle reflète la manière dont les uns et les autres comprennent la situation.

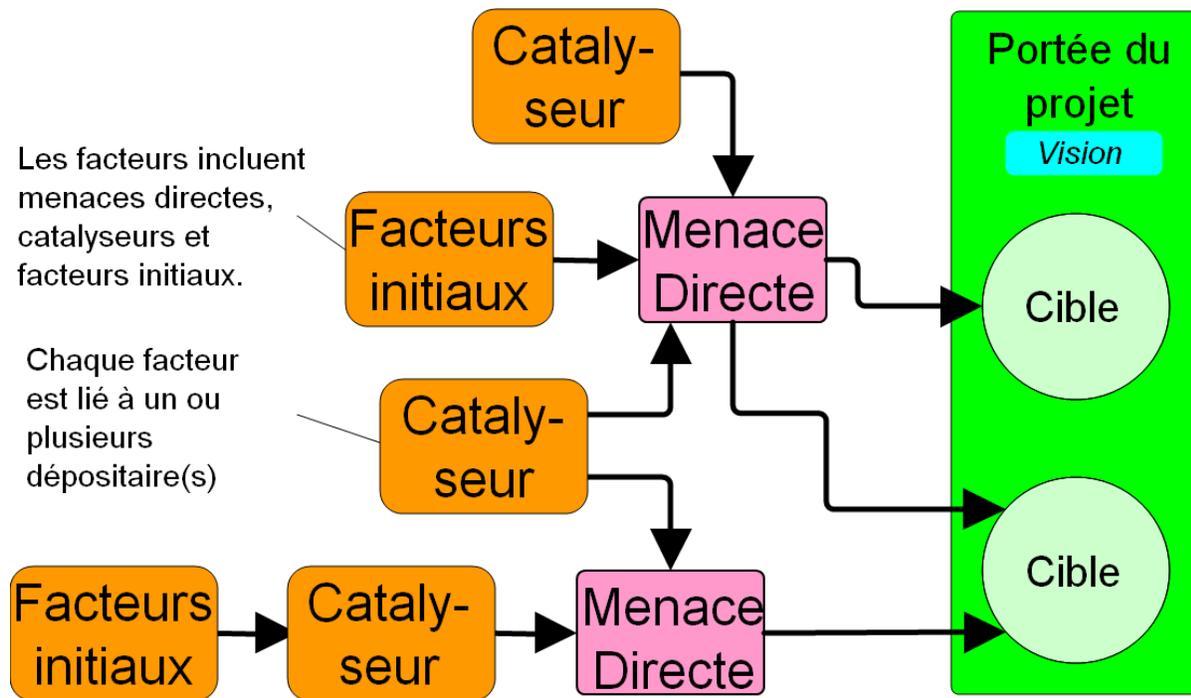


Figure 3. Modèle générique conceptuel décrivant le contexte du projet

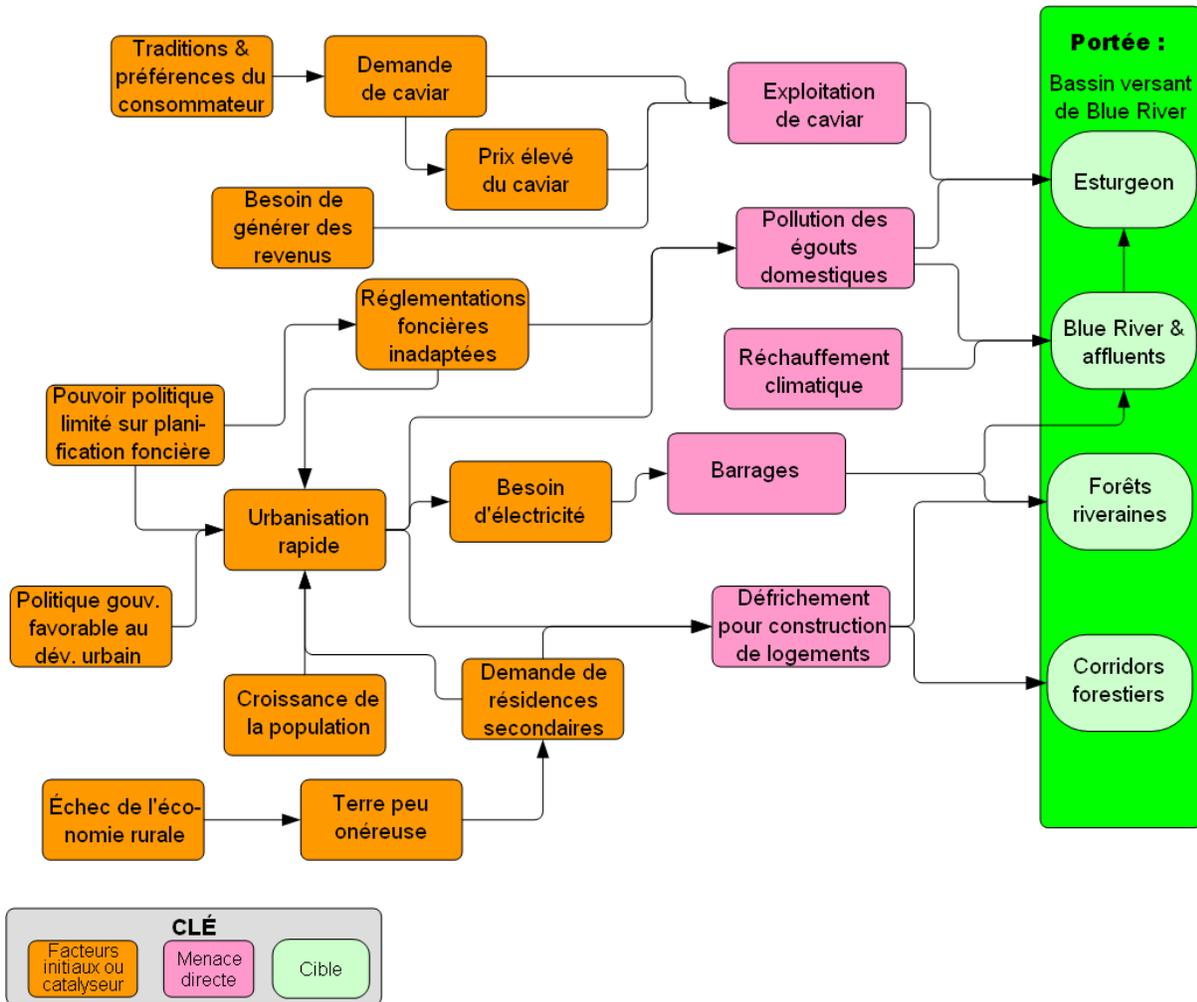


Figure 4. Exemple d'un modèle conceptuel appliqué pour un bassin versant

Les résultats escomptés pour cette technique normée incluent :

- ◆ *Identification et analyse des menaces indirectes et des occasions à saisir.*
- ◆ *Évaluation des parties prenantes.*
- ◆ *Modèle conceptuel initial pour illustrer les relations de cause à effets entre les facteurs influant votre secteur.*
- ◆ *Vérification sur le terrain et révision du modèle.*

## 2. Planifiez vos Actions et le Suivi

Une fois que vous avez décrit les paramètres de base de votre projet, l'étape suivante consiste à concevoir les stratégies spécifiques que vous adopterez pour réaliser la protection de la nature. Plus spécifiquement, cette étape consiste à élaborer un Plan d'Action que vous utiliserez pour enregistrer les buts, les stratégies et les objectifs de votre projet. Elle consiste également à élaborer un Plan de Suivi employé pour suivre votre progression et pour élaborer votre Plan

Pour des guides spécifiques sur la mise en œuvre, voir [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)

Opérationnel qui spécifiera les ressources dont vous avez besoin et les risques dont vous devez tenir compte. Finalement, l'étape suppose que vous compilez tous les travaux des Étapes 1 (Conceptualisation) et 2 (Planification) dans votre Plan Stratégique.

## 2A. Élaborer un plan d'action en bonne et due forme : buts, stratégies, prétentions et objectifs

### Buts

Élaborer une idée claire de ce que vous voulez accomplir est le premier élément essentiel que vous devez considérer afin de dresser votre plan d'action. Les buts sont liés aux cibles de votre projet de protection de la nature et constituent les statuts recherchés par vos cibles à long terme – ils représentent les énoncés explicites des incidences finales que vous espérez réaliser. Un bon but serait à la fois lié aux cibles, rechercherait un effet, serait mesurable, limité dans le temps et spécifique (voir Annexe 2 pour les descriptions de ces critères). Lorsqu'on considère la Figure 5, un but recherché pour la cible constitué par le couloir forestier pourrait être : d'ici 2025, le couloir forestier reliant le bassin versant de la Blue River à Los Grillos est continu et s'étend sur une bande d'au moins 5 km de large.

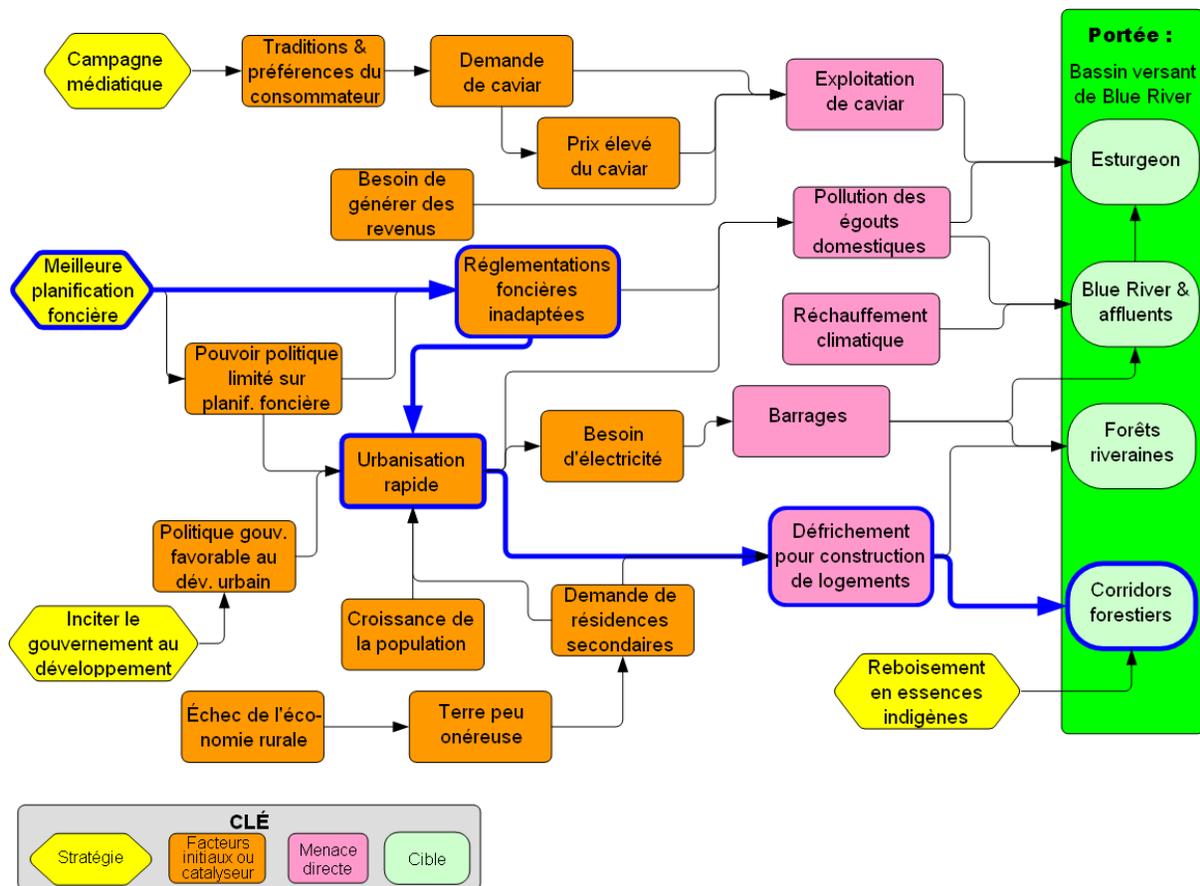


Figure 5. Exemple d'un modèle conceptuel portant sur un bassin versant avec des facteurs clés et des stratégies identifiés

## Stratégies

Une fois que vous avez déterminé ce que vous vouliez accomplir, il vous faut réfléchir à ce que vous devez faire. Une bonne planification stratégique suppose de déterminer où vous allez intervenir – mais aussi où vous ne le ferez pas. La première décision que vous aurez à prendre consiste à trouver les facteurs prioritaires de votre modèle conceptuel sur lesquels vous agirez – il s’agit des points d’intervention importants. Dans certains cas, les points d’intervention sont les menaces directes en elles-mêmes. Mais dans bien d’autres cas, vous aurez bien plus intérêt à intervenir sur la situation initiale ou sur un élément catalyseur qui avait engendré une menace directe – sur la chaîne des facteurs qui affectent chaque menace directe. À titre d’exemple, sur la Figure 5, les points d’intervention importants sont les traditions et les préférences des consommateurs, la réglementation foncière inadaptée, le pouvoir politique limité en matière foncière et d’utilisation des terres, les politiques gouvernementales favorables au développement urbain et les corridors forestiers (une cible).

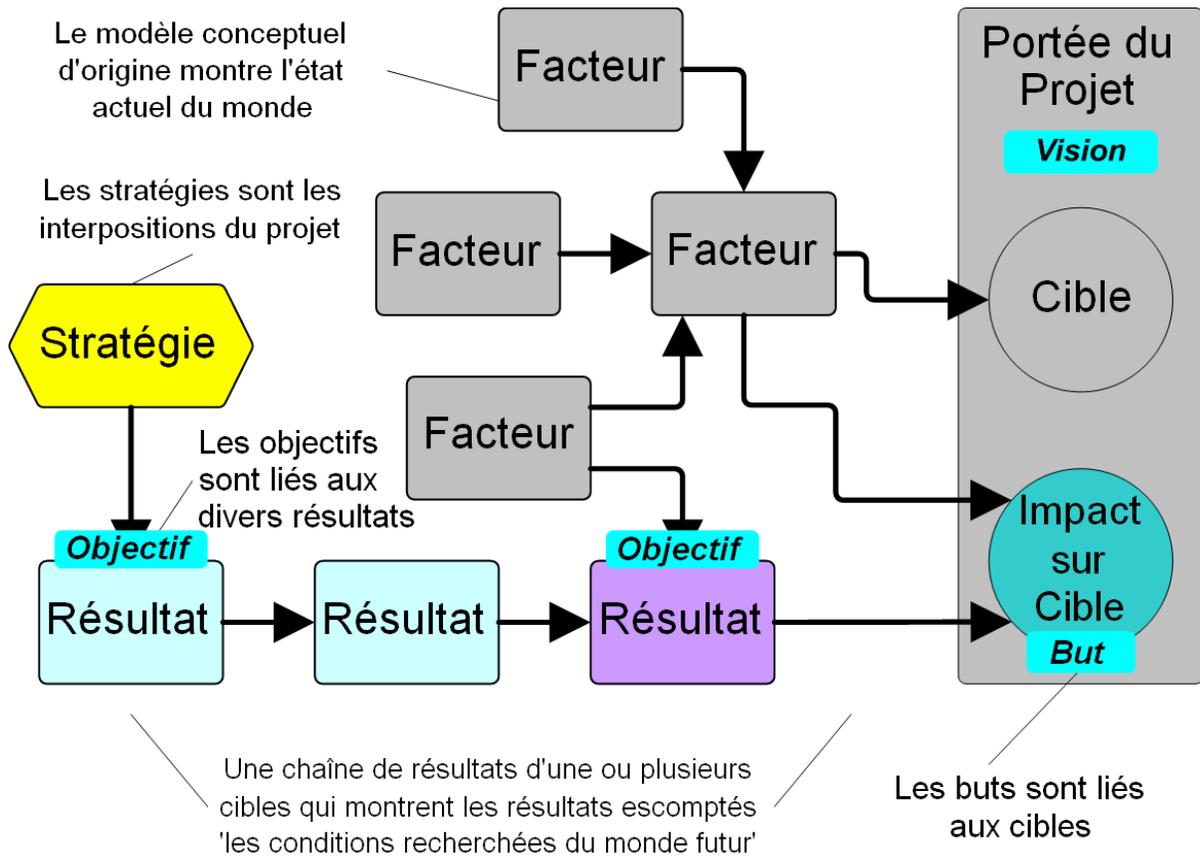
Une fois que vous avez sélectionné le facteur de votre modèle conceptuel sur lequel vous allez intervenir, il vous faudrait vous concentrer sur une liste de stratégies à travers un exercice de remue-méninges. Sur cette liste figureront vraisemblablement plus de stratégies que celles que vous pourrez normalement adopter pour votre projet. Vous pourriez réduire les facteurs en les revoyant avec votre équipe ou les ordonner pour vous aider à choisir vos stratégies. Quelque soit la méthode retenue pour réduire vos stratégies, il existe quelques conditions à ne pas perdre de vue dont la probabilité que la stratégie fonctionnera, la possibilité de réalisation qu’a la stratégie, le coût de la stratégie, sans oublier la lacune que la stratégie permettra de combler. Par ailleurs, vous devez vous assurer que les stratégies que vous retiendrez seront celles que vous pourrez qualifier de bonne stratégie, à savoir qu’elles seront *liées, accommodées, faisables et appropriées* (voir Annexe 2 pour une description de ces critères). Vos stratégies s’entendent d’une échelle locale à globale selon la situation. Les stratégies sont alors composées de multiples activités.

Vous pouvez employer votre modèle conceptuel pour montrer la stratégie que vous adopterez, le point important où la stratégie s’interpose et la chaîne de facteurs que vous pensez affecter avec cette stratégie. Par exemple, sur la Figure 5, la stratégie ‘amélioration de la planification foncière’ s’interpose directement sur deux points importants (réglementations foncières inadaptées et pouvoir limité du gouvernement en matière de politique foncière). La figure montre aussi que l’équipe admet que s’interposer sur l’un de ces points clés (planification foncière inadaptée) entraînera des changements sur d’autres facteurs (voir la chaîne soulignée en bleu).

## Prétention et objectifs

Comme il l’est entendu ci-dessus, une fois que vous avez retenu vos stratégies, il vous faudra être clair sur la manière dont vous pensez que cette stratégie participera à l’accomplissement des résultats de la protection de la nature. Ce qui signifie qu’il vous faudra énoncer explicitement les prétentions qui montrent comment vous pensez que vos stratégies contribueront à la réduction des menaces et à la protection de vos cibles. Une chaîne de résultats est un outil qui permet de disposer d’une représentation graphique de ces prétentions. Vous pouvez faire appel à votre modèle conceptuel pour fonder votre chaîne de résultats (voir Figure 6 pour une représentation générique de ces relations ; voir les facteurs soulignés en bleu sur la Figure 5 et les résultats correspondants de la chaîne de résultats sur la Figure 7 à titre d’exemple basé sur un site réel d’un bassin versant).

Pour des guides spécifiques sur la mise en œuvre, voir [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)



**Figure 6. Modèle Conceptuel Générique montrant les Composantes du Plan d'Action**

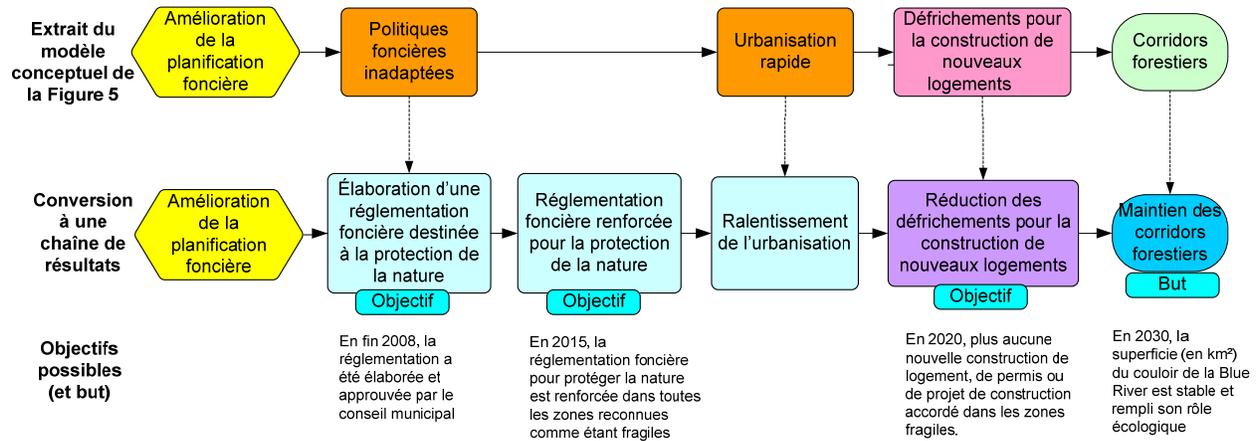
Les chaînes de résultats constituent également un outil extrêmement pertinent pour définir les objectifs.<sup>6</sup> Les objectifs précisent l'état auquel vous voulez amener les menaces directes et les situations qui prévalent à court et moyen terme. En bref, ils sont des énoncés formels des résultats (ou des résultats intermédiaires) que vous estimez nécessaires pour atteindre vos buts. Un bon objectif sera à la fois *tourné vers les résultats, limité dans le temps, spécifique et pratique* (voir Annexe 2 pour les descriptions de ces critères).

Comme le montre la Figure 7, vos objectifs sont liés aux résultats que vous escomptez pour les divers facteurs de votre chaîne. Pour commencer vous devriez toujours élaborer un objectif pour la menace directe qui soit sur votre chaîne de résultats. En utilisant la chaîne de la Figure 7, l'objectif associé à la menace directe « Défrichements pour la construction de nouveaux logements » est : d'ici 2015, il y a de nouvelles constructions de logements, de nouveaux permis de construire et des plans dans des zones fragiles. De la même manière, pour le premier résultat présumé dans la chaîne partant de la planification stratégique d'utilisation des terres, un bon objectif serait : d'ici 2008, la réglementation foncière pour protéger la nature est élaborée et

<sup>6</sup> Même si les Normes abordent les objectifs au niveau de l'étape 2A, gardez à l'esprit que les étapes ne sont pas forcément linéaires. Dans le meilleur des cas, il vous faudrait articuler vos prétentions et définir vos objectifs en les fondant sur ces hypothèses. L'Étape 2B est ainsi une étape parallèle à l'Étape 2A.

Pour des guides spécifiques sur la mise en œuvre, voir [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)

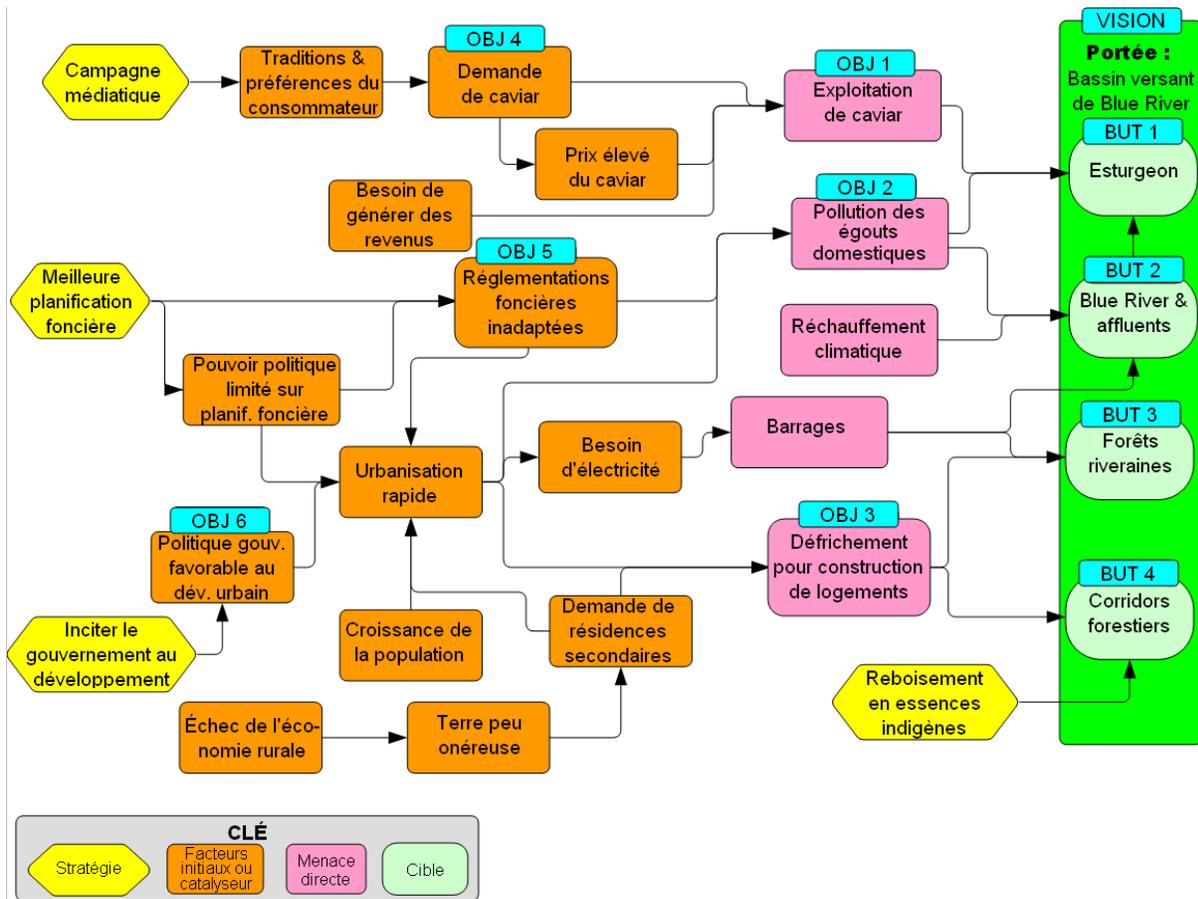
approuvée par le conseil municipal. (notez que pour atteindre vraiment le critère « spécifique », l'équipe devrait envisager d'éclaircir la signification de la « réglementation foncière pour protéger la nature. »)



**Figure 7. Exemple d'une Chaîne de Résultats destinée à améliorer les pratiques dans un Site de bassin versant.**

Les buts et les objectifs indiqués dans votre chaîne de résultats représentent ce que vous devez réaliser et les prétentions que vous avez sur la manière dont vos stratégies vous aideront à atteindre cette réalisation. En tant que tels, les éléments de cette chaîne de résultats deviennent la mesure étalon par rapport à laquelle seront mesurés les progrès de votre projet.

Conjointement, vos but, objectifs, stratégies et prétentions forment votre Plan d'Action. Vous devriez pouvoir disposer d'un écrit pour décrire chacune de ces composantes bien que vous puissiez tout à fait employer votre modèle conceptuel pour présenter le principal de cette information de manière succincte qui pourra d'ailleurs être facilement et rapidement comprise par d'autres (Figure 8).



**Figure 8. Exemple d'un Modèle Conceptuel pour un Site de bassin versant avec les composantes du Plan d'Action**

**Vision :** Biodiversité protégée dans le bassin versant de la Blue River afin de répondre aux besoins culturel, économique et spirituel des générations actuelles et futures.

**Exemple, But 4 :** en 2030, le couloir de la Blue River a une superficie (en km<sup>2</sup>) stable et remplit son rôle écologique.

**Exemple, Objectif 1 :** fin 2008, la réglementation a été élaborée et approuvée par le conseil municipal.

**Exemple, Objectif 3 :** En 2020, plus aucune nouvelle construction de logement, de permis ou de projet de construction accordé dans les zones fragiles.

Il vous faudra intégrer les versions finales de vos buts, objectifs, stratégies et prétentions dans votre Plan d'Action définitif.

Les résultats escomptés pour cette technique normée incluent :

- ◆ *Buts pour chacune des cibles.*
- ◆ *Identification des “facteurs importants” et ébauche des stratégies.*
- ◆ *Classement des stratégies ébauchées.*
- ◆ *Chaînes de résultats spécifiant les prétentions des stratégies importantes.*

- ◆ *Objectifs pour les facteurs importants.*
- ◆ *Modèle conceptuel de projet finalisé qui incorpore les buts, objectifs et stratégies.*
- ◆ *Plan d'Action Final.*

## **2B. Élaborer un plan de suivi formel**

### **Public visé et informations requises**

La première partie de l'élaboration du Plan de Suivi consiste à identifier l'assistance à laquelle vous vous adressez et les informations dont vous avez besoin. Un suivi efficace fait appel à un minimum de ressources humaines et financières pour fournir l'information minimum dont vous avez besoin pour savoir si votre projet est sur la bonne voie et ce qu'il y a lieu de faire s'il ne l'était pas. Bien trop souvent, les équipes de projet ne récoltent aucune information ou trop d'informations lorsqu'elles ne savent pas trop ce dont elles ont besoin. La première étape consisterait donc à déterminer à qui vous adressez le suivi ; Par exemple, procédez-vous à un suivi pour satisfaire des procédures comptables externes ? Si tel est en partie le cas, cela ne devrait quand même pas être votre seule raison ou votre raison prioritaire. Dans un esprit de gestion adaptative, vous devriez procéder à un suivi pour servir les besoins du projet et de l'équipe du projet, aider l'équipe à apprendre de l'expérience et intégrer les leçons apprises dans la programmation actuelle et future. Les tableaux suivants énumèrent l'assistance habituelle à laquelle le suivi est destiné et les informations qui sont généralement requises.

**Tableau 1. Assistance habituelle à laquelle le Suivi est destiné et information généralement requise**

<b>Assistance</b>	<b>Information générale Besoins/Intérêts</b>
Équipe de projet	État de progression du projet ; Ce qui marche, ne marche pas et pourquoi ; Comment améliorer le projet
Partenaires du projet	État de progression du projet ; Ce qui marche, ne marche pas et pourquoi ; Comment améliorer le projet
Donateurs	État de progression du projet
Communautés et parties prenantes affectées	État de progression du projet ; Comment le projet les affectera
Communauté de la protection de la nature	Ce qui marche, ne marche pas et pourquoi
Chercheurs et étudiants	Ce qui marche, ne marche pas et pourquoi

Une fois que vous savez pour qui vous faites un suivi, vous devez alors identifier ce que vous voulez savoir (vos questions d'apprentissage) et ce que vous devriez suivre. En concentrant vos efforts de suivi sur les prétentions centrales exprimées dans votre projet (illustrées dans les chaînes de résultats qui relient vos buts, objectifs et stratégies), vous aurez plus de chance de récolter des informations qui vous seront utiles à vous ainsi qu'à l'ensemble du public concerné par votre projet au cours de sa gestion.

Pour des guides spécifiques sur la mise en œuvre, voir [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)

### Indicateurs et Méthodes

Une fois que vous avez identifié l'assistance et les besoins en matière d'information, l'étape suivante consiste à élaborer les indicateurs spécifiques que vous emploierez pour récolter et analyser les données requises pour répondre aux besoins d'information. De bons indicateurs sont à la fois *mesurables*, *précis*, *réguliers*, et *sensibles* (voir Annexe 2 pour les définitions de ces critères).

Vos chaînes de résultats, conjointement avec leurs buts et objectifs, vous permettent de disposer d'une base pour identifier ce dont vous avez besoin et quels indicateurs vous devriez employer. En élaborant des chaînes de résultats et en fixant de bons buts et objectifs, vous avez ramené la série quasi infinie d'indicateurs possibles à une série tout à fait gérable. La figure 9 montre cela de manière générique alors que la Figure 10 représente un exemple concret sur la manière dont les chaînes de résultats peuvent vous aider à réduire les indicateurs. Rappelez vous que vous devriez chercher à récolter la plus petite quantité d'information possible pour prouver que le projet progresse. De sorte que dans l'ensemble, vous chercherez à limiter les indicateurs à suivre à ceux qui correspondent à vos chaînes de résultats.

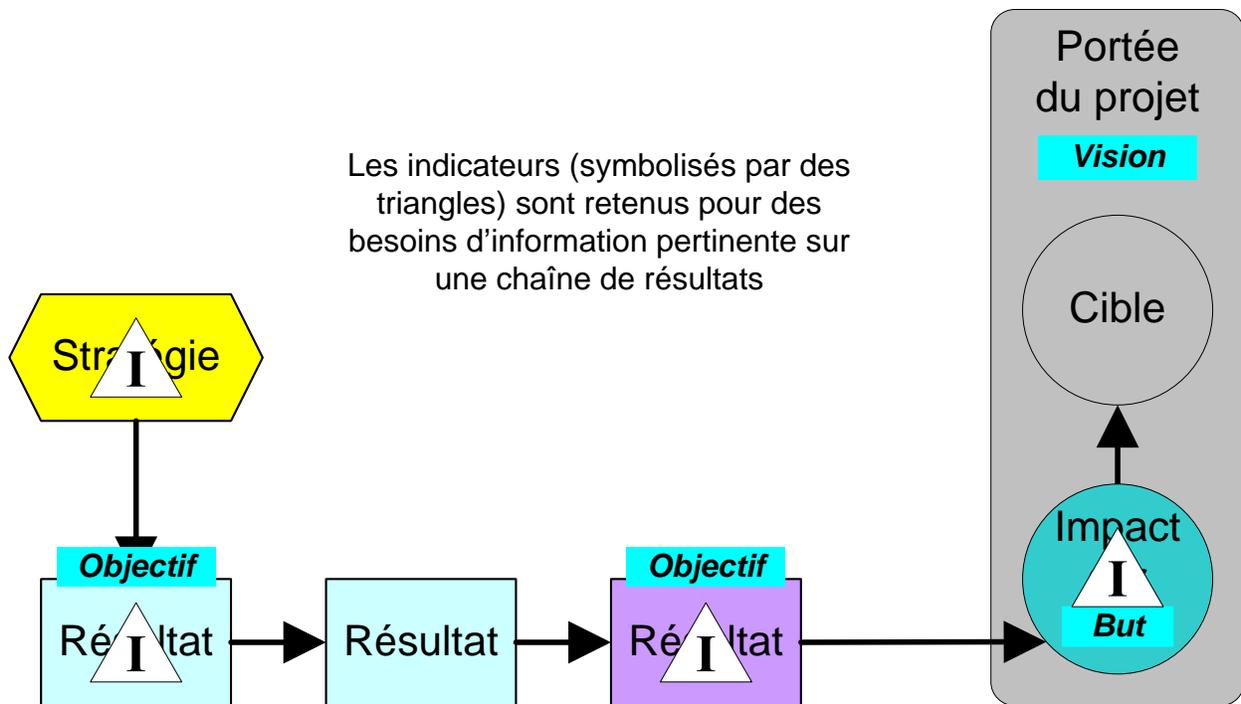
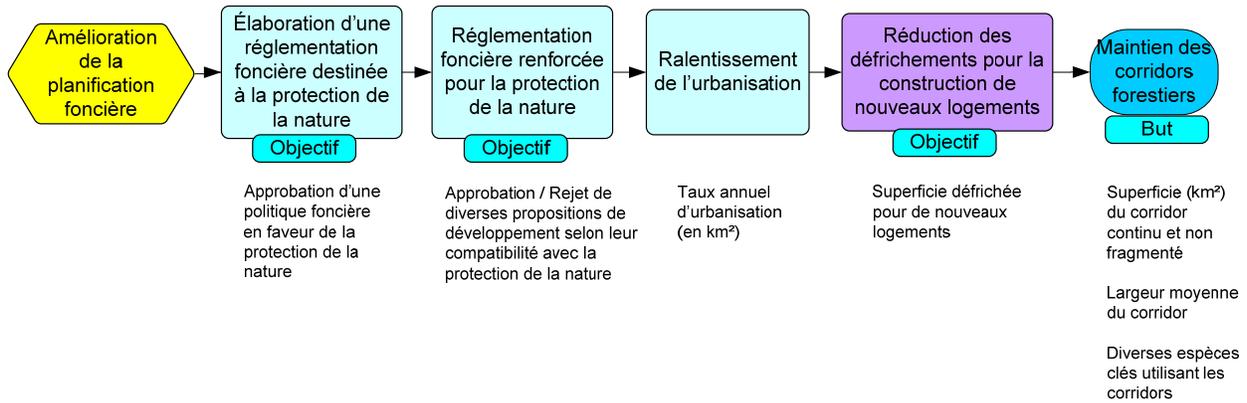


Figure 9. Chaîne de résultats générique avec des Indicateurs



**Figure 10. Chaîne de résultats d'une planification foncière avec d'éventuels Indicateurs**

Une fois que vous avez déterminé vos indicateurs, il vous faudra chercher à savoir comment vous allez les mesurer, à savoir quelles méthodes vous emploierez. Les méthodes peuvent être plus ou moins *précises et fiables, rentables, applicables et appropriées*. La solution consiste alors à sélectionner la méthode la plus rentable qui vous fournira des données suffisamment fiables pour vous permettre de répondre aux besoins de gestion. Pour de nombreuses demandes d'information, vous ne serez pas amené à récolter des données primaires. Par exemple, une méthode pour récolter des données sur une population spécifique de poisson consisterait à « télécharger les données d'exploitation signalées par une agence gouvernementale sur Internet. » Finalement, vous devriez également déterminer dans les grandes lignes quand, où et par qui les données seront récoltées et comment les données seront analysées et employées (voir Tableau 2 pour un formulaire type d'un plan de suivi). En élaborant votre Plan de Suivi, il est préférable d'ajuster les indicateurs et les méthodes avant de les utiliser. Vous devriez aussi prévoir comment chaque type de données sera stocké et traité ainsi que procéder à une estimation budgétaire en bonne et due forme des activités de suivi dans votre planification financière d'ensemble (voir Étapes 3 et 4 pour de plus amples informations sur la gestion des données et les aspects budgétaires du suivi).

**Tableau 2. Formulaire type d'un Plan de Suivi\***

BUTS DU PROJET					
Quoi ? ( <i>Indicateur</i> )	Comment ? ( <i>Méthodes</i> )	Quand ?	Qui	Où ?	Notes
<b>But 1 :</b>					
<b>But 2 :</b>					
<b>But 3 :</b>					

STRATÉGIE 1					
Quoi ? (Indicateur)	Comment ? (Méthodes)	Quand ?	Qui	Où ?	Notes
Objectif 1.1 :					
Objectif 1.2 :					
Objectif 1.3 :					
STRATÉGIE 2					
Quoi ? (Indicateur)	Comment ? (Méthodes)	Quand ?	Qui	Où ?	Notes
Objectif 2.1 :					
Objectif 2.2 :					
Objectif 2.3 :					

\* Dans des situations à plusieurs indicateurs pour un but ou un objectif, il vous faudra prévoir plusieurs lignes.

Les résultats escomptés pour cette pratique normée sont un plan de suivi en bonne et due forme qui contient :

- ◆ *Assistance et l'information dont elle a besoin sont clairement définis.*
- ◆ *Indicateurs définis.*
- ◆ *Finalisation du Plan de Suivi.*

## **2C. Élaborer un plan opérationnel**

Les projets de protection de la nature sont finalement mis en œuvre par des personnes et des institutions. Même les meilleurs plans d'actions et de suivi sont vains si vous ne pouvez assurer de les rendre opérationnels. En d'autres termes, il vous faut un Plan Opérationnel pour votre projet. Les composantes importantes d'un plan opérationnel incluent les analyses suivantes :

- Financement requis pour mettre en œuvre votre projet, et vos sources de financement actuelles et probables pour y répondre.
- Capacité humaine et qualifications ainsi que autres ressources non financières requises pour mettre en œuvre votre projet et ce dont vous avez besoin pour développer ces ressources.
- Quels sont les facteurs de risque pour votre projet et comment y répondre.
- Quelle sera la durée de votre projet, comment pourrez vous assurer la pérennité des réalisations de votre projet et quelle sera votre stratégie de sortie.

Le niveau de détails et de rigueur de votre plan opérationnel variera en fonction de la taille et du niveau de complexité de votre projet. De petits projets peuvent se contenter d'effleurer chacune de ses composantes mais les plus grands et les plus complexes devront les considérer en détail et de façon rigoureuse.

Pour des guides spécifiques sur la mise en œuvre, voir [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)

Les résultats escomptés pour cette pratique normée sont un plan opérationnel qui contient :

- ◆ *Évaluation des ressources humaines, financières et autres.*
- ◆ *Évaluation des risques et de leur atténuation.*
- ◆ *Estimation de la durée de vie et de la stratégie de sortie.*

De plus, au terme de l'Étape 2, vous devriez compiler le travail réalisé au cours des Étapes 1 et 2 dans votre Plan Stratégique d'ensemble. Les composantes spécifiques de ce plan sont montrées dans l'Encadré 1. Le résultat escompté ici est :

- ◆ *Votre Plan Stratégique d'ensemble.*

### **Encadré 1. Composantes d'un Plan Stratégique**

#### **Produits de l'Étape 1**

- Équipe de projet
- Portée et Vision
- Cibles de la Protection de la nature
- Analyse de la Situation du Projet (y compris modèle conceptuel, évaluation des parties prenantes et menaces prioritaires)

#### **Produits de l'Étape 2**

- Plan d'Action (buts, stratégies, objectifs et prétentions)
- Plan de Suivi
- Plan Opérationnel

## **3. Mise en œuvre des actions et du suivi**

Il s'agit là de l'étape la plus importante de l'ensemble du processus de ce cycle de gestion adaptative. Il s'agit du moment au cours duquel vous mettez tous les efforts de planification des étapes antérieures en action. Cette étape suppose d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de travail spécifiques en veillant à disposer de suffisamment de ressources, de compétences et de partenaires.

### **3A. Élaborer un plan de travail à court terme et un chronogramme détaillés**

Dans les étapes précédentes du cycle du projet, votre équipe de projet avait élaboré des plans généraux en matière d'action, de suivi et opérationnel. Dans cette phase du cycle, il vous faut convertir ces plans généraux en plans plus spécifiques puis les mettre en œuvre sur une base continue.

La première étape consiste alors à considérer ces plans généraux et de travailler avec votre équipe de projet et vos partenaires pour en faire un plan de travail à court terme bien plus spécifique pour les mois à venir ou au plus l'année. Ce plan de travail fait appel à vos plans généraux en matière d'action, de suivi et opérationnel pour spécifier en détails bien plus précis :

Pour des guides spécifiques sur la mise en œuvre, voir [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)

- **Quelles** activités et tâches spécifiques sont requises pour réaliser chaque stratégie, étape de suivi ou fonction opérationnelle planifiées ;
- **Qui** sera responsable pour participer à la réalisation de chaque activité et tâche ;
- **Quand** chaque tâche sera réalisée et quelle sera la séquence des activités et tâches liées ; et
- **Combien** d'argent et quelles autres ressources seront nécessaires pour réaliser chaque activité et tâche (voir Étape 3C pour de plus amples détails).

Votre plan de travail peut être enregistré sous forme d'un tableau, d'un graphique de Gantt ou d'un calendrier de projet.

Votre plan de travail détaillé vous permettra également de disposer des fondements pour élaborer un chronogramme ou calendrier du projet. Dans certains cas, votre plan d'action et chronogramme seront étroitement liés, à savoir que non seulement votre plan d'action spécifiera des tâches et des responsabilités mais il les considérera sous forme d'un calendrier en précisant quand cela arrivera. Dans d'autres cas, votre chronogramme sera plus implicite et vous le trouverez des plus utiles pour y enregistrer des tâches importantes sous la forme d'un calendrier ou d'un chronogramme. Il est important d'élaborer ces chronogrammes de sorte que chaque membre de l'équipe du projet pourra caler son temps en fonction des besoins du projet.

Les résultats escomptés pour cette technique normée incluent :

- ◆ ***Plan de travail détaillant les tâches, les activités et responsabilités liées au Plan d'Action, au Plan de Suivi et au Plan Opérationnel***
- ◆ ***Chronogramme ou calendrier du projet***

### **3B. Élaborer et préciser le budget de votre projet**

Une fois que vous savez exactement quelles tâches et quelles activités vous devez entreprendre, vous serez dans une situation plus confortable pour estimer ce dont vous avez besoin en matière de ressources. Vous devriez travailler à partir de votre analyse initiale des financements requis que vous aviez élaboré au cours du plan opérationnel (Étape 2C). Ce document, couplé avec le plan d'action et le plan de travail vous permettront d'élaborer une estimation plus précise des coûts des activités et tâches spécifiques et des stratégies d'ensemble dans lesquelles ces tâches rentrent. Votre plan de travail constituera un intrant important dans ce processus, mais rappelez vous que le plan de travail est par nature à court terme de sorte qu'il vous faudra procéder à certaines estimations avisées pour procéder à des projections éventuelles des coûts sur la durée de vie du projet. Ne tardez guère et ne perdez pas de temps à attendre des estimations plus précises car les délais entre l'élaboration des propositions de financement et le déblocage des financements sont longs. Vous devriez donc élaborer le budget de votre projet dès que vous avez une idée assez claire de ce que votre projet pourra faire (en d'autres termes, une bonne ébauche de votre plan stratégique).

Pour élaborer le budget de votre projet, vous devriez travailler en étroite collaboration avec le personnel des services financiers et comptables de votre bureau. Pour de nombreux projets, les ressources les plus onéreuses seront le temps du personnel mais il vous faudra aussi considérer

les autres dépenses principales comme les dépenses d'infrastructure, les véhicules, les bateaux et autres équipements requis. Vous devriez aussi considérer les charges associées ou les appuis logistiques dont votre projet aura besoin, depuis les dépenses pour le suivi et la gestion jusqu'au soutien administratif et logistique.

Une fois que vous avez élaboré le budget de votre projet, vous serez amené à identifier des sources de financement éventuelles et d'élaborer et de soumettre des propositions à ces donateurs probables.

Les résultats escomptés pour cette technique normée incluent :

- ◆ *Budget du projet.*
- ◆ *Sources de financement éventuelles identifiées.*
- ◆ *Propositions de financement élaborées et soumises.*
- ◆ *Sources de financement obtenues.*

### **3C. Mise en œuvre des plans**

La partie suivante, et la plus importante, de l'Étape 3 – et de fait la plus importante de l'ensemble du processus – consiste à mettre en œuvre votre plan stratégique et votre plan de travail plus détaillé conformément à votre chronogramme et dans les limites de votre budget.

Les résultats escomptés pour cette technique normée incluent :

- ◆ *Dans l'ensemble, mise en œuvre du plan stratégique (plans d'action, de suivi et opérationnel).*
- ◆ *Plus spécifiquement, mise en œuvre de votre plan de travail, en gardant à l'esprit le budget du projet et le chronogramme des activités.*

## **4. Analyser, utiliser, adapter**

Cette étape consiste à gérer vos données au fur et à mesure qu'elles arrivent et à les analyser pour les convertir en information utile. En particulier, il vous faut analyser les résultats de votre projet et celles des prétentions qui sont au cœur du projet ainsi que les données opérationnelles et financières avant de procéder à l'adaptation des plans de travail, le cas échéant. Le temps passé à réaliser cette étape est généralement sous-estimé par les gestionnaires de projet, qui sont alors submergés par des masses de données qu'ils ont récoltés mais qu'ils n'ont pas eu le temps d'analyser, ni d'utiliser. En reconnaissant l'étape en tant que telle, il vous sera plus facile d'observer et de comprendre les changements, de résoudre les problèmes et d'apporter des améliorations à votre projet.

### **4A. Préparer vos données pour les analyser**

L'analyse est un processus destiné à transformer les données brutes en information utile.

L'analyse ne devrait pas être entreprise pour un seul point temporel sur toute la vie du projet.

Pour comprendre à tout moment ce qui se passe au niveau de votre projet – et pour faire en sorte

de changer les choses en temps et en heure – il est essentiel que la saisie et l'analyse des données de suivi deviennent des routines de travail du projet.

Pour ce faire, il vous faut disposer de systèmes de gestion de données adéquats. Il vous faut des méthodes et des systèmes établis afin de récolter, de stocker et d'analyser les données, à savoir des processus destinés à contrôler, corriger et ordonner systématiquement des données brutes dès que vous les obtenez et à stocker et sauvegarder vos données. Ces tâches devraient être accomplies aussi bien pour les données programme que les données opérationnelles et financières.

Le résultat escompté pour cette technique normée est :

- ◆ *Élaboration et utilisation régulière de systèmes d'enregistrement, de stockage, d'analyse et de sauvegarde de données de projet.*

#### **4B. Analyse des résultats**

L'un des aspects les plus importants de la gestion adaptative réside dans le fait qu'elle vous permet d'évaluer à tout moment si vous êtes sur la bonne voie pour réaliser les buts et objectifs indiqués. Vos données de suivi devraient vous permettre de disposer de l'information requise pour vérifier si vous avez réalisé les résultats escomptés intermédiaires ou si vous êtes sur la bonne voie pour la réussite à long terme. De plus, la gestion adaptative permet également de comprendre pourquoi certaines activités ont réussi et d'autres ont échoué. Vos données de suivi vous permettent de considérer si les prétentions essentielles que vous aviez présentées lors des étapes de planification ci-dessus sont fondées dans la réalité ou non. En examinant ces prétentions essentielles, vous êtes dans une meilleure position pour adapter et modifier vos activités en conséquence.

Pour une communication efficace et pour tirer les bonnes leçons, il est important que les bonnes personnes soient impliquées dans les analyses ou qu'elles soient tenues au courant des résultats des analyses. À titre de règle générale, les analyses devraient impliquer des membres de l'équipe de projet. Cependant les apports d'experts externes ou de ceux qui ont d'autres perspectives peuvent constituer des éléments valables au cours des analyses de vos résultats de suivi.

Pour vérifier si vous êtes sur la bonne voie ou pourquoi certaines choses ont réussi et d'autres ont échoué, vous devriez entreprendre les tâches suivantes :

- Considérer vos résultats dans le contexte de votre modèle conceptuel et de vos chaînes de résultats ;
- Réviser vos prétentions et évaluer si vous êtes sur la bonne voie pour atteindre vos buts et objectifs et si vos stratégies connaissent l'impact recherché ;
- Évaluer la pertinence de vos indicateurs ; et
- Déterminer si vos buts et objectifs ont été placés à un niveau approprié et si le chronogramme des activités est approprié pour les réaliser.

En fonction du type de données que vous avez et des informations dont vous avez besoin, ces analyses peuvent donner lieu à des études statistiques approfondies mais peuvent aussi se limiter à de simples estimations qualitatives.

Pour des guides spécifiques sur la mise en œuvre, voir [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)

Il est également important de s'assurer que les processus opérationnels de votre projet fonctionnent correctement. Vous pourriez très bien avoir affaire à un projet qui fait appel à des stratégies parfaites pour répondre aux menaces et aux situations qui affectent vos cibles de la protection de la nature mais avec une équipe qui n'opère pas avec l'efficacité requise ou qui ne dispose pas des moyens administratifs ou financiers dont elle a besoin pour bien faire son travail. Certaines questions à considérer au cours de l'analyse incluent :

- Avez-vous suffisamment de ressources (exemple : financière, humaine, administrative, politique) pour réaliser votre projet ?
- Avez-vous l'infrastructure et les équipements (exemple : espace de bureau, véhicules, ordinateurs) dont vous avez besoin pour faire votre travail ?
- Votre équipe de projet fonctionne-t-elle bien ou existe-t-il des domaines dans lesquels vous pourriez améliorer le fonctionnement de l'équipe ? (exemple : communications, délégation de pouvoirs)

Les résultats escomptés pour cette technique normée incluent :

- ◆ *Analyses des résultats et des prétentions du projet.*
- ◆ *Analyses de données opérationnelles et financières.*
- ◆ *Documentation des discussions et des décisions.*

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

Récolter et analyser des données en tant qu'activités courantes du suivi vous permet de déterminer dans quelle mesure vos interventions sont efficaces et ce que vous devez faire pour ajuster votre projet afin d'atteindre vos buts et objectifs plus efficacement. Pour clore cette étape, il vous faut utiliser ce que vous avez appris au cours des analyses et des discussions pour modifier et optimiser vos activités. C'est là l'essence même de la gestion adaptative.

L'ensemble de la planification que vous avez fait précédemment ne se résume pas à un effort réalisé une seule fois mais vous ne le referez pas non plus ni ne le réutiliserez. En fait, et cela dans le dessein d'apprendre au fur et à mesure mais aussi pour continuer à améliorer l'efficacité de votre projet, vous y reviendrez pour ajuster les paramètres et les prétentions centrales de votre projet, le plan d'action, le plan de suivi, le plan opérationnel, le plan de travail et le budget. De sorte que vous serez amenés à mettre à jour toutes les sections de votre plan stratégique pour souligner ce que vous avez appris. Alors que vous procédez à des changements, il vous faudra également en justifier la raison de sorte que d'autres pourront comprendre ce que vous avez appris et pourquoi vous faisiez ces changements.

Lorsque vous mettre votre plan stratégique à jour, vous devriez également incorporer vos découvertes des analyses réalisées à l'extérieur de l'équipe du projet. Par exemple, si votre projet avait fait l'objet d'une évaluation externe ou d'un audit en bonne et due forme (voir Étape 5C), vous devriez tenir compte des éléments issus de ces exercices et voir comment vous pourriez les utiliser afin d'adapter et d'améliorer votre projet et votre plan stratégique.

Le résultat escompté pour cette technique normée est :

Pour des guides spécifiques sur la mise en œuvre, voir [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)

- ◆ *Documents de projet révisés (y compris le plan d'action, le plan de suivi, le plan opérationnel, le plan de travail et le budget).*

## **5. Apprendre et partager le savoir**

L'étape finale de ce cycle de gestion suppose de partager les leçons apprises et les produits formels avec une assistance clé, interne et externe. Elle entend également de donner et de recevoir les informations en retour de projet, de mener des évaluations et des audits, et de défendre une culture d'apprentissage. Au cours de cette étape, il est important de stimuler l'apprentissage aussi bien au sein du projet qu'au niveau institutionnel et, plus généralement, au niveau de la communauté de la protection de la nature. C'est à cet effet que ces normes présentent des pratiques que votre institution devrait adopter pour stimuler l'apprentissage et le partage.

### **5A. Documenter les leçons apprises**

Alors que vous avancez dans le processus décrit dans ces normes, il faut vous assurer que vous récoltiez les fruits de l'apprentissage que l'équipe de votre projet acquiert, que vous documentiez ces éléments et cela de façon régulière. Les leçons apprises peuvent se présenter sous forme de résultats statistiques ou d'anecdotes en pouvant se concentrer sur un sujet aussi étendu que les prétentions centrales du projet ou aussi spécifique qu'un nouveau moyen pour améliorer le suivi des dépenses du projet. L'une des solutions pour apprendre ces leçons consiste à noter les questions qui se posent lorsque vous poursuivez le processus de gestion du projet et d'essayer de répondre à ces questions lorsque les données deviennent disponibles et permettent de le faire. Une autre solution consiste à consacrer du temps et des moyens à ce travail. L'apprentissage se résume à un mélange de connaissances appliquées et de connaissances abstraites, d'art et de science en d'autres termes, et demandera de la patience et mérite qu'on lui consacre du temps dans tout plan de travail.

Dans la plupart des cas, vous auriez déjà appris ces leçons lors de l'Étape 4 à partir des questions d'apprentissage que vous aviez définies. Ici, vous devez vous assurer que vous gardez trace et que vous enregistriez ces leçons de manière à ce qu'elles soient disponibles dans le future pour votre équipe et votre institution.

Les résultats escomptés pour cette technique normée incluent :

- ◆ *Documentation des résultats clés et des leçons apprises.*

### **5B. Partager les leçons apprises**

Si vous matérialisez ce que vous avez appris sous forme d'un écrit ou d'un autre document sauvegardé, vous serez en mesure de vous rappeler d'année en année ce que vous avez fait, ce que vous avez trouvé qui fonctionnait ou ne le faisait pas et ce que vous prévoyez de faire dans le futur. Cela aidera votre équipe de projet actuelle sur le long terme et permettra au nouveau personnel de projet de disposer de documents qui leur permettra de voir ce que vous avez fait et ce que vous avez appris. La production de documents formels vous aidera également à communiquer vos résultats à d'autres intervenants dans le monde. Documenter et partager ce que vous avez appris aidera ces praticiens qui travaillent dans des conditions similaires, en faisant face à des menaces similaires et en utilisant des outils similaires à profiter de vos succès

Pour des guides spécifiques sur la mise en œuvre, voir [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)

et d'éviter les écueils et les problèmes que vous avez rencontrés au cours de la mise en œuvre de votre projet.

Afin de créer des documents qu'une large audience pourra comprendre, intégrer et utiliser, vous devez savoir comment elle reçoit généralement des messages et ce qui pourrait l'intéresser d'apprendre. Bien que nous présentions la communication en tant que dernière étape, il faut vraiment vous préparer à communiquer vos résultats et toute information pertinente sur le projet bien plus tôt. Par exemple, lors de l'Étape 2B, vous auriez du identifier votre assistance pour lui communiquer vos résultats de suivi ainsi que le type d'information dont celle-ci aurait aimé disposer. Pour atteindre effectivement cette assistance, vous devez avoir une stratégie claire en matière de communication et de diffusion. Il vous faut décider quelles sont les leçons que vous souhaitez communiquer à cette assistance prioritaire, déterminer le meilleur support pour atteindre chaque groupe important de cette assistance et enfin élaborer et distribuer vos produits de communication. Par exemple, vous pouvez utiliser des moyens de communications informels (courriels, appels téléphoniques) pour partager des connaissances avec votre assistance interne (les personnels, partenaires et parties prenantes du projet). Vous devez vous assurer de fournir :

- Des recommandations claires en matière de gestion à toute personne concernée à partir de vos analyses ;
- Les détails nécessaires pour permettre l'interprétation des résultats ;
- Des solutions alternatives et d'autres éventualités à partir de ces résultats ;
- Des rapports ordinaires à tous les membres de l'équipe.

Pour communiquer et partager ce que vous avez appris avec votre assistance externe (donateurs, autres praticiens, grand public), vous serez vraisemblablement amenés à utiliser des moyens de communications plus classiques (rapports, présentations, vidéos). Les produits de la communication peuvent prendre diverses formes depuis les articles académiques jusqu'aux anecdotes et aux vidéos. Il est important d'évaluer chaque produit pour vérifier qu'il véhicule effectivement vos messages et pour apprendre ce que vous devriez faire pour améliorer ce type d'opération à l'avenir.

En conclusion, vous devriez également regarder ce que font les autres dans la communauté de la protection de la nature à titre de sources d'information et d'apprentissage pour votre projet. Parmi les meilleures sources d'apprentissage, on trouve les expériences des autres.

Les résultats escomptés pour cette technique normée incluent :

- ◆ ***Identification des assistances clés.***
- ◆ ***Élaboration de la stratégie de la communication.***
- ◆ ***Rapports ordinaires ou autres moyens de communication destinés aux membres du projet et aux principales parties prenantes.***
- ◆ ***Élaboration et distribution des produits de communication appropriés.***
- ◆ ***Utilisation des produits de communication d'autres personnes.***

### **5C. Créer un environnement d'apprentissage**

La dernière technique normée de ce cycle suppose de faire adhérer à une culture d'apprentissage et de performance l'ensemble de l'équipe de votre projet, votre institution et tous vos partenaires ainsi que tous les praticiens de la protection de la nature dans le monde. A performance and learning culture at these levels is important to ensure that all parties learn and benefit from your team's experience. Une culture de la performance et de l'apprentissage à ces niveaux est importante pour assurer que toutes les parties apprennent et profitent de l'expérience de votre équipe. Bien que cette adhésion apparaisse en tant que dernière étape, il vous faut la cultiver depuis le tout début. Pour appliquer effectivement ces normes, il vous faut travailler dans un environnement de projet qui favorise l'apprentissage et l'adaptation dans le temps. Ce qui signifie que vous, votre équipe et votre institution devez à tout moment renvoyer votre image, chercher la rétroaction et la fournir. Cette rétroaction peut être officielle ou non et émerger de l'intérieur de votre équipe de projet ou d'autres membres du personnel de votre institution. Elle peut également émaner de mécanismes externes comme les évaluations, qui apprécient un projet par rapport à ses propres buts et objectifs déclarés, et les audits qui apprécient un projet par rapport à une série externe de processus comme ceux décrits dans ce document. En créant un environnement d'apprentissage, il est important de s'ouvrir aux avis extérieurs qui peuvent apporter fraîcheur et perspicacité.

Créer un environnement pour l'apprentissage n'est pas chose aisée. Cela exige que des décideurs et des donateurs comprennent le besoin de réallouer des ressources rares qu'ils destinaient à une action immédiate vers un travail à long terme de gestion adaptative. Cela exige souvent de permettre à des praticiens de tenter leur chance et de douter de valeurs conventionnelles attribuées à des outils et stratégies spécifiques pour la protection de la nature. Cela suppose de couvrir l'équipe de projet de la sécurité institutionnelle pour favoriser l'innovation et la mise en doute des prétentions. Et cela exige l'engagement de partager aussi bien les succès que les échecs avec les autres praticiens dans le monde – pour créer une vraie communauté de protection de la nature.

Les résultats escomptés pour cette technique normée incluent :

- ◆ *Session régulière de rétroaction, officielle ou non.*
- ◆ *Évaluations ou audits prévus en temps opportun au cours du cycle du projet.*
- ◆ *Un engagement démontré des décideurs pour l'apprentissage et l'innovation.*
- ◆ *Un environnement sûr pour encourager l'expérimentation et remettre en cause les idées reçues.*
- ◆ *Un engagement pour partager les succès et les échecs avec des praticiens autour du monde.*

## **Fermer la boucle**

Les *Techniques Normées* décrites dans ce document sont présentées sous forme d'un cycle. Une équipe de projet typique pourrait passer sur les Étapes 1 & 2 assez rapidement (vraisemblablement au cours d'un atelier de 3-4 jours) pour esquisser un plan stratégique de base

Pour des guides spécifiques sur la mise en œuvre, voir [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)

pour leur projet. Elle peut alors remonter la boucle et compléter les détails au cours des premiers mois pour les Étapes 1 & 2 alors qu'elle commence à procéder au travail de mise en œuvre de l'Étape 3. Après six mois, l'équipe pourrait conduire ses premières analyses de l'Étape 4 et utiliser alors ce travail pour élaborer ses premiers produits de communication dans l'Étape 5.

Comme vous le montre la Figure 1, une fois que vous avez terminé l'Étape 5, la flèche vous renvoie sur l'Étape 1. L'intention de ce cycle n'est pas de vous faire tourner en rond, vous et votre équipe de projet mais est destinée à vous rappeler que la gestion adaptative est un processus dynamique qui exige constamment d'apprendre et de changer avec le temps. Par exemple, à partir des analyses de vos données, devriez vous revoir votre vision et vos cibles ? Y a-t-il de nouveaux facteurs ou de nouveaux rapports que vous n'aviez pas considérés au préalable mais que vous pourriez intégrer à votre modèle ou les considérer par un but ou un objectif spécifique ? Devez vous changer votre Plan de Suivi ? Devez vous adapter votre Plan Opérationnel ? Fermer la boucle consiste à reprendre à plusieurs reprises les étapes du cycle de projet pour déterminer si vous devez accroître ou développer davantage l'une d'elle au cours du temps. C'est l'essence même de la transformation de la gestion ordinaire en véritable gestion adaptative.

## Annexe 1. Glossaire

Il existe un débat sans fin entre les planificateurs sur la signification relative de termes techniques tels que buts, objectifs, activités, cibles, jalons, résultats escomptés et résultats. Chaque bureau, projet et même certaines personnes semblent avoir opté pour une certaine terminologie plutôt qu'une autre. Rien n'est vraiment fixé dans ce domaine et le plus important reste que les membres de votre projet et les personnes avec lesquelles vous travaillez comprennent clairement et uniformément la signification des termes que vous employez.

Il semble quand même, qu'il est préférable de disposer d'un glossaire standard. C'est pourquoi les termes techniques employés dans ce document ont-ils été sélectionnés avec soin, soulignés lorsqu'ils ont été utilisés la première fois dans le texte, puis employés uniformément dans la suite avant d'être définis dans ce glossaire. Ces définitions sont basées sur un usage commun de nombreux membres de CMD, d'autres organisations de protection de la nature et des planificateurs dans d'autres domaines.

**Activité** – Action spécifique ou ensemble de tâches entreprises par le personnel du projet ou les partenaires pour atteindre un ou plusieurs objectifs. On emploie aussi les termes action, intervention, réponse ou action stratégique. (Voir le rapport avec les stratégies ci-dessous.)

**Aire du Projet** – L'endroit où se trouve la biodiversité à laquelle le projet s'intéresse. Il peut s'agir d'une ou plusieurs « aires de conservation » ou « aires d'importance pour la biodiversité » identifiées par les évaluations écorégionales. Il faut cependant noter que dans certains cas, les actions d'un projet peuvent se dérouler en dehors de l'aire du projet défini.

**Audit** – Évaluation d'un projet ou d'un programme par rapport à un ensemble de critères externes comme les règles comptables, les principes d'exploitation pérenne ou les normes décrites dans ce document. Voir évaluation.

**But** – Énoncé formel détaillant l'impact recherché du projet, tel que le futur état qui est recherché pour une cible. Un bon but serait à la fois lié aux cibles, rechercherait un effet, serait mesurable, limité dans le temps et spécifique.

**Cadre logique** – Également connu sous le terme de 'logframe'. Il s'agit d'une matrice issue d'une analyse du cadre logique qui reprend les buts, objectifs et indicateurs du projet sous la forme d'un tableau croisé duquel ressort la logique du projet.

**Chaîne de Résultats** – Représentation graphique de la prétention centrale du projet, l'ordre logique qui lie les stratégies adoptées pour viser une ou plusieurs cibles. En termes scientifiques, elle présente des rapports présumés.

**Cible** – Raccourci pour désigner une cible de la biodiversité/protection de la nature.

**Cible de la Biodiversité** – Synonyme de cible de la protection de la nature.

**Cible de la Protection de la Nature** – Un 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 le projet a décidé de se concentrer. Toutes les cibles d'un site donné devraient collectivement représenter la biodiversité concernée du site. Synonyme de cible de la biodiversité.

**Communauté de la Protection de la Nature** – Groupe de praticiens qui font face à une même problématique ou qui ont une passion commune et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise dans ce domaine sur la base d'une interaction continue.

**Condition de mise en œuvre** – Une situation d'ensemble ou à grande échelle qui prévaut dans une analyse de situation. Comme par exemple, le cadre juridique ou politique dans un pays.

- Équipe du Projet** – Groupe central et spécifique de praticiens qui sont chargés de concevoir, de mettre en œuvre et de suivre un projet. Ce groupe peut comporter des gestionnaires, des parties prenantes ou dépositaires, des chercheurs, du personnel opérationnel et d'autres compétences importantes.
- Évaluation** – L'estimation d'un projet ou d'un programme par rapport aux buts et objectifs qui avaient été préalablement déterminés. Voir suivi et comparer avec audit.
- Facteur** – Terme générique rentrant dans le modèle conceptuel et englobant les menaces directes et indirectes, les occasions qui se présentent et les parties prenantes. Il est souvent plus facile d'employer ce terme générique dans la mesure où plusieurs facteurs – comme le tourisme – peuvent aussi bien constituer une menace qu'une occasion à saisir.
- Facteur de Risque** – Condition dans laquelle le projet peut toujours fonctionner mais qui peut cependant être une source de problèmes pour celui-ci. Il s'agit souvent d'une condition sur laquelle le projet ne peut avoir de contrôle direct. Les risques fatals sont ceux qui, lorsqu'ils ne sont pas surmontés, empêcheront complètement le projet d'atteindre ses buts et objectifs.
- Gestion Adaptative** – Intégration d'un apprentissage formel dans les actions de protection de la nature. Il s'agit plus particulièrement d'intégrer la conception, la gestion et le suivi du projet afin de disposer d'un cadre qui servira à tester systématiquement les prétentions, à favoriser l'apprentissage et à fournir les informations requises pour prendre des décisions de gestion en connaissance de cause.
- Indicateur** – Entité mesurable et liée à un besoin d'information requis comme le statut d'une cible ou d'un facteur, le changement d'une menace ou les progrès faits dans la réalisation de l'objectif. Un bon indicateur est à la fois *mesurable, précis, régulier* et *sensible*.
- Information requise** – Quelque chose que l'équipe du projet ou d'autres gens doivent savoir sur le projet. Elle constitue la base pour concevoir un plan de suivi.
- Menace** – Activité humaine qui dégrade directement ou indirectement une ou plusieurs cibles. Elle est classiquement liée à une ou plusieurs parties prenantes. Voir aussi menace directe et menace indirecte.
- Menace Critique** – Menace directe qui a été reconnue comme étant la plus importante à considérer.
- Menace Directe** – Activité humaine qui dégrade instantanément une ou plusieurs cibles de la protection de la nature. Il peut par exemple s'agir de la coupe d'arbres ou de la pêche. Elle est classiquement associée à une ou plusieurs parties prenantes. On s'y réfère parfois sous le terme de « pression » ou de « source de tension. » Voir menace indirecte.
- Menace Indirecte** – Facteur identifié lors d'une analyse de la situation du projet qui mène vers des menaces directes. Il s'agit généralement d'un point d'entrée pour mener des actions de protection de la nature. Des exemples sont la « réglementation de l'exploitation forestière » ou la « demande de poissons. » On l'appelle parfois la cause intrinsèque ou cause sous-jacente. Voir menace directe.
- Méthode** – Technique spécifique destinée à récolter des données pour mesurer un indicateur. Une bonne méthode devra être *précise, fiable, rentable, applicable* et *appropriée*.
- Modèle Conceptuel** – Diagramme représentant les relations entre les principaux facteurs censés influencer des cibles de la protection de la nature ou y mener. Un bon modèle devra lier les cibles de la protection de la nature aux menaces, occasions à saisir, parties prenantes et points d'intervention (facteurs – menaces, occasions à saisir ou cibles – dans un modèle conceptuel) sur lesquels l'équipe peut élaborer des stratégies qui influenceront ces facteurs. Il devrait également indiquer les facteurs les plus importants à suivre.

- Objectif** – Énoncé formel détaillant le résultat escompté d’un projet tel que réduire une menace critique. Un bon objectif sera à la fois *tourné vers les résultats, mesurable, limité dans le temps, spécifique et pratique*. Si le projet a été bien conçu et conceptualisé, la réalisation des objectifs du projet devra mener à l’accomplissement des buts du projet et finalement à sa vision. Voir vision et but.
- Occasion à saisir** – Facteur identifié dans une analyse de la situation du projet qui présente un éventuel effet positif sur une ou plusieurs cibles, directement ou indirectement. Il s’agit généralement d’un point d’entrée pour les actions de protection de la nature. Une demande d’exploitation forestière pérenne peut constituer un exemple. En d’autres termes, il peut s’agir de l’opposé d’une menace.
- Partie Prenante** – Tout individu, groupe ou institution qui dispose d’un droit acquis sur les ressources naturelles présentes sur le site du projet ou qui sera éventuellement affecté par les activités du projet en ayant quelque chose à perdre ou à gagner que les conditions changent ou non. Les parties prenantes sont tous ceux dont il faut tenir compte dans la réalisation des buts du projet et dont la participation et le soutien sont étroitement liés à leurs succès.
- Plan d’Action** – Description des buts, objectifs et stratégies du projet qui seront adoptés pour réduire les menaces identifiées et saisir les occasions qui prévalent.
- Plan de Suivi** – Le plan pour suivre le projet. Il comporte les besoins d’informations, les indicateurs et les méthodes, l’échelle spatiale et les localités, le chronogramme ainsi que les rôles et responsabilités dans la récolte des données.
- Plan de Travail** – Programme à court terme pour mettre en œuvre une action, un suivi ou un plan opérationnel. Les plans de travail énumèrent généralement les tâches requises, ceux qui sont chargés de chacune de ces tâches, à quel moment elles devront être considérées, combien il faudra d’argent et quelles autres ressources seront requises.
- Plan Opérationnel** – Plan qui inclut des analyses portant sur les financements nécessaires, les ressources humaines, compétences et autres ressources non financières requises, une évaluation des risques et les moyens de les mitiger, une estimation de la durée de vie du projet et une stratégie de sortie.
- Plan Stratégique** – Plan global du projet. Un plan stratégique complet inclut aussi bien des descriptions de la portée du projet, de sa vision et des cibles, qu’une analyse de la situation du projet, un Plan d’Action, un Plan de Suivi et un Plan Opérationnel.
- Portée** – Le centre géographique ou thématique d’ensemble du projet.
- Praticiens** – Toute personne impliquée dans la conception, la gestion et le suivi de projets et de programmes de protection de la nature.
- Prétentions** – Les prétentions centrales du projet sont les séquences logiques qui lient les stratégies du projet à une ou plusieurs cibles comme on le voit dans le diagramme de la chaîne des résultats. D’autres prétentions sont liées à des facteurs qui affectent la performance du projet dans un sens ou dans l’autre – voir aussi facteur de risque.
- Programme** – Ensemble de projets qui permettent conjointement de réaliser une vision globale commune. Dans un souci de simplification, ce document emploie le terme de « projet » pour représenter aussi bien des projets que des programmes dans la mesure où ces normes sont conçues pour être appliquées aux uns comme aux autres.
- Projet** – Ensemble d’actions prises en charge par un groupe défini de praticiens – incluant des gestionnaires, des chercheurs, des membres de la communauté et d’autres parties prenantes – pour réaliser des buts et objectifs définis. Il s’agit de l’unité de base du travail de protection de la nature. Voir programme.

**Questions d'Apprentissage** – Questions qui stipulent ce que vous voulez apprendre de la mise en œuvre de votre projet. Les questions d'apprentissage conduisent à l'identification des besoins d'information et ainsi au plan de suivi.

**Résultat** – Le futur état recherché d'une cible ou d'un facteur. Les résultats incluent les *impacts* qui sont liés aux cibles et les *résultats escomptés* qui sont liés aux menaces et aux occasions à saisir.

**Résultats Intermédiaires** – Repère ou étape spécifique importante que le projet a atteint sur la voie de la réalisation du but ou de l'objectif final (dans ce cas « intermédiaire » se réfère à une dimension temporelle).

**Stratégie** – Groupe d'actions centrées qui travaillent conjointement pour réduire des menaces, saisir les occasions ou restaurer des systèmes naturels. Les stratégies incluent une ou plusieurs activités pour réaliser des objectifs et buts spécifiques. Une bonne stratégie devra être à la fois *liée, précise, faisable et appropriée*.

**Suivi** – Récolte et évaluation périodique de données relatives aux buts et objectifs énoncés du projet. (De nombreuses personnes se réfèrent à ce processus sous le terme de suivi et évaluation abrégé sous S&E).

**Tâche** – Action spécifique d'un plan de travail qui est nécessaire à la mise en œuvre des activités, un Plan de Suivi ou d'autres composantes d'un Plan Stratégique.

**Vision** – Description de l'état ou des conditions finales que le projet cherche à réaliser. Une vision complète peut inclure une description de la biodiversité d'un site, une carte de l'aire du projet ainsi qu'un résumé de la vue d'ensemble.

**Vue d'ensemble** – Résumé succinct de la vision du projet. Une bonne vue d'ensemble devra présenter l'avantage d'être *relativement générale, visionnaire et concise*.

## Annexe 2. Définitions et Critères de Termes Clés

**Vue d'ensemble** (*Vision Statement*) : une description générale de l'état recherché ou des conditions finales que le projet cherchera à réaliser.

- **Relativement générale** – définie dans son ensemble pour englober toutes les activités du projet
- **Visionnaire** – Source d'inspiration en décrivant les changements souhaités dans l'état des cibles pour lesquels le projet œuvrera
- **Brève** – Simple et succincte de sorte que tous les participants du projet s'en rappelleront

**But** (*Goal*) : un énoncé formel détaillant l'impact recherché par le projet, tel que le futur statut recherché d'une cible.

- **Lié aux Cibles** – Directement associé à l'une ou plusieurs de vos cibles de protection de la nature
- **Orienté vers l'Impact** – Pour représenter le statut recherché des cibles de la protection de la nature sur le long terme.
- **Mesurable** – Quantifiable par rapport à une échelle normée (nombres, pourcentage, fractions, booléens)
- **Limité dans le Temps** – Réalisable au cours d'une période donnée, généralement 10 ans ou plus
- **Spécifique** – Clairement défini de sorte que toute personne impliquée dans le projet ait la même compréhension des termes définissant le but.

**Objectif** (*Objective*) : un énoncé formel détaillant un résultat escompté d'un projet.

- **Orienté vers les Résultats** – Pour représenter les changements nécessaires à apporter aux menaces critiques et aux situations qui affectent une ou plusieurs cible(s) de la protection de la nature ou des buts du projet
- **Mesurable** – Quantifiable par rapport à une échelle normée (nombres, pourcentage, fractions, booléens)
- **Limité dans le Temps** – Réalisable au cours d'une période donnée, généralement de 3 à 10 ans
- **Spécifique** – Clairement défini de sorte que toute personne impliquée dans le projet ait la même compréhension des termes définissant l'objectif
- **Pratique** – Réalisable et approprié dans le contexte géographique du projet et en connaissance de cause des climats politique, social et financier.

**Stratégie** (*Strategy*) : Un groupe d'actions avec une cible commune qui travaillent conjointement pour réduire les menaces, saisir les occasions et les capitaliser, ou restaurer des systèmes naturels. Les stratégies incluent une ou plusieurs activités et sont élaborées de manière à réaliser des objectifs et des buts spécifiques.

- **Liée** – Affecte directement un ou plusieurs facteur(s) critique(s)
- **Focalisée** – Décrit les lignes de conduite spécifiques des actions qui doivent être entreprises
- **Faisable** – Réalisable compte tenu des ressources et des contraintes du projet
- **Appropriée** – Assimilable et recevable pour s'intégrer dans les contextes culturel, social et biologique qui sont propres au site du projet.

**Indicateur** (*Indicator*) : une entité mesurable liée à un besoin d'information spécifique tel que le statut d'une cible, le changement dans une menace ou les progrès réalisés par rapport à un objectif.

- **Mesurable** – capable d’être enregistré et analysé en termes quantitatifs et qualitatifs
- **Précis** – défini de la même façon par tout le monde
- **Stable** – sans changement avec le temps de manière à pouvoir toujours mesurer la même chose
- **Sensible** – varie proportionnellement en réponse aux changements réels de la condition qui est mesurée.

**Méthode** (*Method*) : une technique spécifique employée pour récolter des données afin de mesurer un indicateur.

- **Précis** – La méthode de récolte de données a une marge d’erreurs limitée ou nulle.
- **Fiable** – Les résultats sont uniformes lors des itérations – la méthode produit les mêmes résultats à chaque fois qu’elle est employée.
- **Rentable** – la méthode ne doit pas être trop onéreuse par rapport aux données qu’elle produit et aux ressources dont dispose le projet.
- **Faisable** – la méthode doit pouvoir être mise en œuvre par les gens de l’équipe de projet.
- **Appropriée** – assimilable et recevable pour s’intégrer dans les contextes culturel, social et biologique qui sont propres au site du projet.

## Annexe 3. Résumé des Normes Ouvertes et des Résultats Escomptés

Les nombres se réfèrent aux étapes et aux sous étape alors que les losanges (◆) se réfèrent aux résultats escomptés. Il va de soi que toutes les normes et tous les résultats ne sont pas forcément appropriés dans toutes les conditions et dans tous les projets, de sorte que vous aurez à les adapter en fonction de vos besoins.

<p><b>1. Conceptualisation</b></p> <p><b>1A. Définir l'Équipe de projet Initiale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sélectionner l'équipe de projet initiale.</li> <li>➤ Identifier les compétences pertinentes.</li> <li>➤ Définition des rôles et des responsabilités.</li> </ul> <p><b>1B. Définir la portée, la vision et les cibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définir brièvement la portée du projet.</li> <li>➤ Produire une carte de l'aire du projet.</li> <li>➤ Établir une vision pour le projet</li> <li>➤ Identifier les cibles de la protection de la nature.</li> <li>➤ Décrire les statuts de chaque cibles prioritaires pour la protection de la nature.</li> </ul> <p><b>1C. Identifier les menaces critiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifier les menaces directes.</li> <li>➤ Ordonner et classer les menaces directes.</li> </ul> <p><b>1D. Réaliser l'analyse de la situation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifier et analyser les menaces indirectes et les situations qui prévalent.</li> <li>➤ Identifier les parties prenantes.</li> <li>➤ Premier modèle conceptuel.</li> <li>➤ Vérification sur le terrain et ajustement du modèle.</li> </ul> <p><b>2. Planifier vos Actions et le Suivi</b></p> <p><b>2A. Élaborer un plan d'action en bonne et due forme : les buts, les stratégies, les prétentions &amp; les objectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les buts de chaque cible.</li> <li>➤ Identifier les « facteurs clés » &amp; ébaucher les stratégies.</li> <li>➤ Ordonner les stratégies ébauchées.</li> <li>➤ Élaborer des chaînes de résultats spécifiant les prétentions des stratégies clés.</li> <li>➤ Finaliser le modèle conceptuel du projet.</li> <li>➤ Finaliser le Plan d'Action.</li> </ul>	<p><b>2B. Élaborer un plan de suivi formel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Déterminer les informations requises et ceux à qui elles sont destinées.</li> <li>➤ Définir les indicateurs.</li> <li>➤ Finaliser le Plan de Suivi.</li> </ul> <p><b>2C. Élaborer un plan opérationnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Évaluation des ressources humaines, financières et autres.</li> <li>➤ Évaluation des risques et de leur atténuation</li> <li>➤ Estimation de la durée de vie et de la stratégie de sortie.</li> </ul> <p><b>3. Mettre en œuvre les Actions et le Suivi</b></p> <p><b>3A. Élaborer un plan de travail détaillé à court terme et la chronologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan de travail détaillant les tâches, les activités et les responsabilités.</li> <li>➤ Élaborer la chronologie ou le calendrier.</li> </ul> <p><b>3B. Élaborer et reprendre le budget du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Budget du projet.</li> <li>➤ Identification d'éventuelles sources de financement.</li> <li>➤ Élaboration et soumission des propositions de financement..</li> <li>➤ Obtention des ressources financières.</li> </ul> <p><b>3C. Mettre en œuvre les plans</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mise en œuvre du plan stratégique.</li> <li>➤ Mise en œuvre du plan de travail.</li> </ul> <p><b>4. Analyser, employer et adapter</b></p> <p><b>4A. Préparer vos données pour les analyses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Élaboration et utilisation de systèmes de saisie, d'enregistrement, de traitement et de sauvegarde des données du projet.</li> </ul>	<p><b>4B. Analyser les résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyses des résultats et des prétentions du projet.</li> <li>➤ Analyses des données opérationnelles et financières.</li> <li>➤ Documentation des discussions et des décisions.</li> </ul> <p><b>4C. Adapter le plan stratégique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Documents du projet révisés – plan d'action, plan de suivi, plan opérationnel, plan de travail et budget.</li> </ul> <p><b>5. Tirer les leçons et les partager</b></p> <p><b>5A. Documenter ce que vous avez appris</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mettre en forme les résultats et les leçons clés.</li> </ul> <p><b>5B. Partager vos connaissances</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identification de la principale assistance.</li> <li>➤ Élaboration d'une stratégie de communication.</li> <li>➤ Rapports réguliers destinés aux membres de l'équipe du projet et des principales parties prenantes.</li> <li>➤ Élaboration et distribution de produits adéquats pour la communication.</li> <li>➤ Utilisation des produits de communication d'autres gens.</li> </ul> <p><b>5C. Créer un environnement d'apprentissage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rétroaction régulière partagée de façon formelle ou informelle.</li> <li>➤ Évaluation ou audits en temps opportun au cours du cycle du projet.</li> <li>➤ Engagement démontré des décideurs pour l'apprentissage et l'innovation.</li> <li>➤ Un environnement sûr pour encourager l'expérimentation.</li> <li>➤ Un engagement pour partager les succès et les échecs avec des praticiens autour du monde.</li> </ul> <p><b>Fermer la boucle</b></p>
---	---	---

# CMP

The Conservation Measures Partnership



Cette traduction a été rendue possible grâce au généreux soutien du peuple américain, à travers l'United States Agency for International Development (USAID). Le contenu est sous la responsabilité du le Conservation Measures Partnership et ne reflète pas nécessairement les points de vue de l'USAID ou du gouvernement des Etats-Unis.