

Conceptualiser et Planifier les Projets et les Programmes de Conservation

Manuel de Formation

*Basé sur les Normes Ouvertes du 'Conservation
Measures Partnership' pour la Pratique de la
Conservation*



Novembre 2009

Foundations of Success

Improving the Practice of Conservation

www.FOSonline.org
info@FOSonline.org

Veuillez vous enregistrer à
<http://www.fosonline.org/resources/all/training-manual>
afin de nous faire savoir que vous utilisez ce manuel
et de recevoir les mises à jour des futurs produits

Sommaire

Vue d'ensemble de ce manuel	1
Objectifs pédagogiques	1
Quelle différence avec un autre Processus de Planification?	3
Aperçu du Module	4
Structure	5
Vue d'ensemble des <i>Normes Ouvertes</i> (Semaine 1)	7
Introduction à la Gestion Adaptative	7
Vue d'ensemble des <i>Normes Ouvertes</i>	8
Etapes dans les <i>Normes Ouvertes</i>	10
Quelques références	12
Devoir 1.1: Décrivez ce que vous voulez obtenir à travers cette formation	12
Etape 1A: Définir l'Equipe de Projet Initiale (Semaine 1)	13
Introduction à l'Equipe de Projet Initiale.....	13
Comment définir votre Equipe de Projet Initiale	15
Quelques Références.....	18
Devoir 1.2 – Définissez votre Equipe de Projet Initiale	18
Etape 1B. Définir Portée, Vision, et Cibles (Semaine 2).....	19
Introduction à la Portée et Vision d'un Projet	19
Comment définir la Portée et la Vision d'un Projet.....	20
Exemples de Portée de Projet et de Vision	24
Quelques Références.....	26
Devoir 2 – Définissez la Portée et la Vision d'un Projet	27
Etape 1B. Définir Portée, Vision, et Cibles (Semaine 3).....	28
Introduction aux Cibles de la Conservation	28
Comment Développer et Utiliser les Cibles de la Conservation	29
Exemples de Cibles de la Conservation	33
Exercice pratique	33
Quelques Références.....	34
Devoir 3 – Sélectionnez les Cibles de la Conservation	35
Etape 1B. Définir Portée, Vision, et Cibles (Semaine 4).....	36
Introduction à l'Evaluation de la Viabilité.....	36
Comment réaliser une Évaluation de la Viabilité	39
Exemples d'Évaluation de la Viabilité	48
Quelques Références.....	49
Devoir 4 – Décrivez l'état de vos Cibles de la Conservation	50
Etape 1C. Identifier les Menaces Critiques (Semaine 5)	51
Introduction à la Classification de la Menace	51
Comment Faire une Classification de la Menace Absolue Cible-par-Cible	51
Autres Méthodes de Classification de la menace	61
Exemple de Classification de la menace.....	61
Exercice Pratique	62
Quelques Références.....	63
Devoir 5 – Identifiez et Evaluatez vos Menaces Critiques	65

Etape 1D. Réaliser une Analyse de Situation (Semaine 6)	66
Introduction à l'Analyse de Situation	66
Comment réaliser une Analyse de Situation et Documenter les Résultats	66
Exemples	73
Exercice Pratique	75
Quelques Références	76
Devoir 6 – Développez un Modèle Conceptuel et Remplir le Formulaire d'Evaluation de la Formation	77
Etape 2A. Développer un Plan d'Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs (Semaine 7)	79
Vue d'ensemble de l'Etape 2: Plan d'Actions et Suivi	79
Introduction aux Buts	80
Comment Développer les Buts	81
Exemples de Buts	85
Quelques Références	86
Devoir 7 – Développez les Buts pour les Cibles de la Conservation répondant aux Critères pour de "Bons" Buts	87
Etape 2A. Développez un Plan d'Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs (Semaine 8)	89
Introduction à la Détermination des Stratégies	89
Comment Déterminer les Stratégies	90
Exemples de Stratégies	98
Quelques Références	100
Devoir 8 – Faites un Brainstorming, Cernez et Classez les Stratégies	101
Etape 2A. Développez un Plan d'Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs (Semaine 9)	102
Introduction aux Chaînes de Résultats	102
Comment Développer des Chaînes de Résultats	1
Exemples de Chaînes de Résultats	111
Quelques Références	112
Devoir 9 – Assemblez des Chaînes de Résultats	113
Etape 2A. Développer un Plan d'Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs (Semaine 10)	114
Introduction aux Objectifs	114
Comment Développer des Objectifs	116
Exemples d'Objectifs	118
Quelques Références	119
Devoir 10 – Développez des Objectifs le long de la Chaîne de Résultats répondant aux Critères pour de "Bons" Objectifs	120
Etape 2A. Développer un Plan d'Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs (Semaine 11)	122
Introduction aux Activités	122
Comment Développer les Activités	123
Exemples d'Activités	125
Quelques Références	126

Devoir 11 – Spécifiez les Activités pour les Stratégies et faire l’Ebauche d’un Plan d’Action	126
Etape 2B. Développer un Plan de Suivi Formel (Semaine 12).....	127
Introduction aux Plans de Suivi	127
Comment Développer un Plan de Suivi.....	128
Exemple de Plan de Suivi	140
Devoir 12 – Définissez les Auditoires et les Indicateurs, Développez une Ebauche de Plan de Suivi et Remplissez l’Evaluation de la Formation.....	143
Annexe A. Glossaire et Critères.....	A-144
Critères pour les Termes Clés	A-6
Annexe B. Comment Miradi Calcule-t-il les Résumés de la Classification de la MenaceB-1	
Calcul des Classifications Individuelles de la Menace sur la Base de la Portée, de la Gravité et de l’Irréversibilité.....	B-1
Calcul des Classifications	B-1
Annexe C. Comment Réaliser un Classement Relatif de la Menace.....	C-1
Qu'est-ce qu'un Classement Relatif de la Menace et pourquoi est-il Utile?	C-1
Comment Réaliser une Classification Relative de la Menace	C-2
Annexe D. Exemple Educatif des Zones Humides du WWF	D-1
Brève Description du Projet.....	D-1
Etape1: Conceptualiser	D-2
Etape 1A: Equipe Initiale du Projet	D-2
Etape 1B: Portée, Visionet Cibles du Projet	D-5
Etape 1C: Classification de la Menace	D-7
Etape 1D: Modèle Conceptuel	D-9
Etape 2: Plan d’Actions et Suivi	D-10
Etape 2A: Développer un Plan d’Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs	D-10
Etape 2B: Développer un Plan de Suivi.....	D-20

Ce manuel propose un guidage détaillé pour la conceptualisation et la planification de projets et de programmes. Il se base sur les principes et les pratiques de la Gestion Adaptative des *Normes Ouvertes pour la Pratique de la Conservation* du 'Conservation Measure Partnership'. Le matériel présenté dans ce manuel a été adapté à partir d'œuvres antérieures développées par Foundations of Success et les membres du 'Conservation Measures Partnership'.

FOS recommande instamment que les équipes de projet travaillant pour la première fois avec les Normes Ouvertes et les outils présentés dans ce manuel s'assurent les compétences d'un expert familiarisé aux processus de gestion adaptive des Normes Ouvertes avant de les appliquer à leurs projets.

Veuillez vous enregistrer hier afin de nous faire savoir que vous utilisez ce manuel:

<http://www.fosonline.org/resources/all/training-manual>

Pour nous faire part de vos commentaires ou remarques, veuillez contacter Foundations of Success à info@FOSonline.org. Vous pouvez visiter notre site Internet au www.FOSonline.org et télécharger la version la plus récente de ce guide. Merci de bien vouloir référer à cette œuvre en tant que:

Foundations of Success. 2009. *Conceptualizing and Planning Conservation Projects and Programs: A Training Manual*. Foundations of Success, Bethesda, Maryland, USA.



Cette œuvre est protégée par la licence "Creative Commons Attribution-Non commercial-Share Alike 3.0 License". Pour une copie de cette licence, veuillez consulter <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/> ou envoyer un courrier à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, CA 94105, USA.

Sous cette licence, vous êtes libre de distribuer et d communiquer l'œuvre ainsi que de l'adapter, sous réserve des conditions suivantes:

- Vous devez attribuer l'œuvre de la manière indiquée par l'auteur ou le titulaire des droits (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre).
- Vous ne pouvez pas utiliser cette œuvre à des fins commerciales.
- Si vous modifiez, transformez ou adaptez cette œuvre, vous n'avez le droit de distribuer votre création que sous une licence identique ou similaire à celle-ci.

La traduction de cette présentation a été rendue possible grâce à l'aide financière de la Fondation MAVA.



Ce matériel a été traduit de la version originale (anglais, USA) en français standard (France). La formulation peut donc varier des idiomes que vous utilisez dans votre propre pays francophone. Pour toutes questions relatives à la traduction, veuillez envoyer un courriel à M. Olivier Bello (osf.bello@gmx.com). Première version en français 2012.

Vue d'ensemble de ce manuel

Ce manuel a pour but de fournir aux utilisateurs une vue d'ensemble des *Normes Ouvertes pour la Pratique de la Conservation*¹ (dénommées ci-après comme *Normes Ouvertes* ou les *Normes*) du ‘Conservation Measures Partnership’(CMP), et un guidage détaillé des deux premières étapes du cycle de gestion de projet du CMP. Ces deux étapes représentent les meilleures pratiques pour la conceptualisation et la planification d'un projet ou d'un programme de conservation².

Le ‘Conservation Measures Partnership’ a développé les *Normes Ouvertes pour la Pratique de la Conservation* afin de fournir aux praticiens des étapes et un guidage général nécessaires à une mise en œuvre réussie de projets de conservation. Le cycle de gestion de projet comprend cinq étapes au total, à savoir: 1) Conceptualisation de la vision du projet et de son contexte; 2) Planification des actions à mener et du suivi; 3) Mise en œuvre des actions et du suivi; 4) Analyse des données, utilisation des résultats, et adaptation/affinage du projet; et 5) Rassemblement et partage des leçons apprises.

Foundations of Success (FOS) a développé ce manuel pour ses formations en ligne et à distance. C'est pourquoi les différents sujets sont introduits, puis développés dans un guidage pas à pas. Tout praticien ou équipe est en mesure de se former aux outils et aux méthodes de mise en œuvre des Normes simplement en consultant ce manuel. Cependant, afin de développer une capacité de mise en œuvre des Normes optimale, nous recommandons fortement que ce manuel soit utilisé en combinaison avec une formation pilotée par le FOS ou tout autre personne ou institution qualifiée pouvant vous fournir un retour détaillé sur votre travail et des conseils pertinents.

Objectifs pédagogiques

Les objectifs pédagogiques de ce manuel sont liés directement aux résultats escomptés pour chacune des normes de pratiques incluses dans l’Etape 1 (Conceptualisation de la vision du projet et de son contexte) et l’Etape 2 (Planification des actions à mener et du suivi) des *Normes Ouvertes*. Après avoir achevé la formation associée à ce manuel, les participants devraient être en mesure de prouver leurs capacités à appliquer les Normes à un projet réel en délivrant les résultats suivants:

Etape 1: Conceptualisation de la vision du projet et de son contexte

- Sélection d'une équipe de projet initiale, comprenant un directeur de projet, les membres de l'équipe centrale et les conseillers.
- Identification des compétences clés apportées par chacun des membres de l'équipe.
- Distribution des rôles et des responsabilités.

¹ Se reporter à <http://www.conservationmeasures.org> pour plus d'informations au sujet du CMP et pour la dernière version des *Normes Ouvertes*.

² Nous utilisons le terme de “projet” afin de designer de façon générale toute série d’actions menées par un groupe d’acteurs visant à atteindre un but donné. Un projet peut donc être une simple séquence d’actions discrètes menées par une équipe dans un site particulier, ou bien une série d’actions coordonnées entre elles par un groupe de partie prenantes multiple au travers de plusieurs sites (programme ou portfolio).

- Une brève description de la portée du projet
- Si approprié, une carte de l'aire du projet
- Un énoncé de la vision du projet
- Une sélection des cibles de la conservation
- Une description de l'état de chaque cible de conservation prioritaire
- Une identification des menaces directes.
- Une évaluation ou un classement des menaces directes pour identifier les menaces critiques.
- Une identification et une analyse des menaces indirectes et des opportunités.
- Une évaluation des parties prenantes.
- Un modèle conceptuel initial illustrant les relations de cause à effet entre les facteurs opérant sur le site.

Etape 2: Planification des actions à mener et du suivi

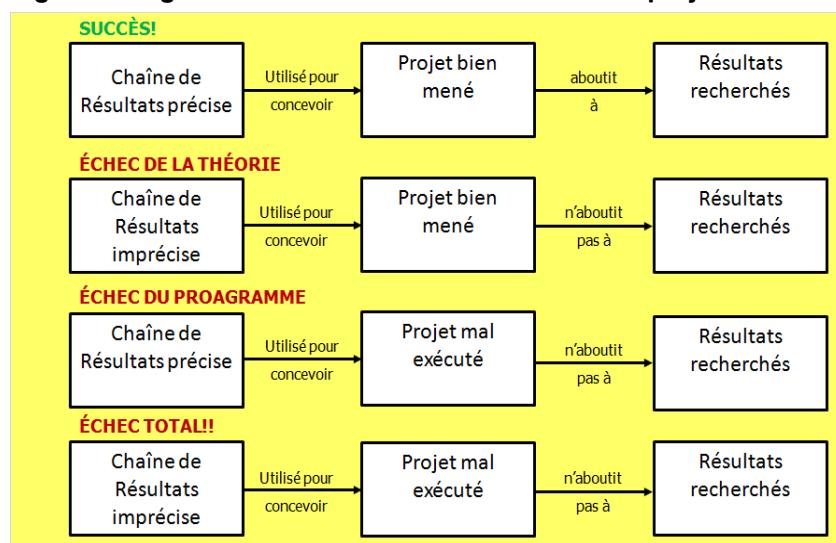
- Un plan d'action partiellement développé comprenant:
 - Des buts bien définis pour toutes vos cibles de conservation
 - Une identification des facteurs clés que vous voulez tenter d'influencer et des ébauches de stratégies correspondantes
 - Un classement des ébauches de stratégies
 - Des chaînes de résultats spécifiant les suppositions sur lesquelles baser les stratégies clés
 - Des objectifs bien définis pour au moins quelques menaces critiques et pour d'autres facteurs que vous voulez aborder dans votre projet
- Un plan de suivi partiellement développé comprenant:
 - Une identification de votre auditoire et de ses besoins en informations
 - Une liste d'indicateurs que vous allez mesurer afin d'évaluer l'efficacité de chaque stratégie de conservation
 - Une brève description des méthodes employées pour récolter les données correspondantes pour chaque indicateur
 - Quand et par qui chaque type de données sera-t-il récolté
- Un plan opérationnel partiellement développé (Remarque: Bien que ceci fasse partie de l'Etape 2 des *Normes Ouvertes* du CMP, le présent module de formation ne traitera pas de ce plan ; le plan opérationnel se finalise en effet de préférence une fois les plans d'action et de suivi parfaitement développés et finalisés.)

Quelle différence avec un autre Processus de Planification?

Les *Normes Ouvertes* proposent une approche de gestion adaptative qui permet aux équipes de projet de planifier leurs projets de façon systématique, de déterminer si leurs projets sont sur la bonne voie ou non, et qui leur permet de faire les ajustements nécessaires.

Pour réussir, un projet doit se baser à la fois sur des suppositions avisées (théorie) et sur une bonne mise en œuvre. Les équipes de projet sont cependant souvent trop peu explicites quant aux suppositions qui sous-tendent leurs choix stratégiques. En conséquence, lorsque leurs projets ne produisent pas les résultats attendus, la conclusion que l'on tire souvent est que l'équipe n'a pas bien su mettre les stratégies du projet en œuvre. Cependant, ainsi que le montre la Figure 1, l'échec d'un projet peut être dû à un échec de la théorie, quand bien même l'équipe excellerait dans la mise en œuvre. Une approche adaptive de la gestion aide les équipes de projet de telle sorte qu'elles sont capables de retracer les conditions du succès ou de l'échec, que ce soit à cause d'une théorie insuffisante, d'une mauvaise mise en œuvre ou une combinaison des deux.

Figure 1. Ingrédients nécessaires au succès d'un projet



Source: Margoluis et Salafsky (1998), adapté pour la traduction en français (2012)

Contrairement à d'autres processus de planification, le processus de gestion adaptive proposé par les *Normes Ouvertes* est conçu avec les équipes de projet et leurs directeurs comme auditoire principale – et donc pas principalement dirigée vers les donateurs externes ou agences équivalentes. Le processus de gestion adaptive est conçu afin d'aider ces équipes et leurs directeurs à planifier, revoir et continuellement améliorer leur travail – sans rechercher nécessairement à correspondre à des procédures de planification imposées de l'extérieur. La gestion adaptive requiert que les équipes de projet identifient de façon explicite les suppositions sous-jacentes à leurs opérations et ensuite qu'elles testent systématiquement chaque supposition pour contrôler leur pertinence dans le contexte du projet. Expliciter et tester systématiquement les suppositions est l'approche-clé permettant aux équipes de projet de découvrir le *pourquoi* derrière leurs succès et leurs échecs.

Aperçu du Module

Ci-dessous un aperçu des sessions hebdomadaires du module:

	Semaine	Sujet • Résultats associés	Devoir
Etape 1: Conceptualiser	1	Vue d'ensemble des Normes Ouvertes <ul style="list-style-type: none"> Comprendre les <i>Normes Ouvertes pour la Pratique de la Conservation</i> du CMP 	1.1. Décrire ce que vous voulez atteindre comme objectif dans cette formation
		Etape 1A. Définir une Equipe de Projet Initiale <ul style="list-style-type: none"> Sélection d'une équipe de projet initiale. Identification des compétences clés. Désignation des rôles et responsabilités. 	1.2. Définissez votre équipe initiale
	2	Etape 1B. Définir Portée, Vision, et Cibles <ul style="list-style-type: none"> Brève description de la portée du projet. Carte de l'aire du projet. Enoncé de la Vision pour le projet. 	2. Définissez la portée et la vision du projet
	3	Etape 1B. Définir Portée, Vision, et Cibles <ul style="list-style-type: none"> Sélection des cibles de conservation. 	3. Sélectionnez vos cibles de conservation
	4	Etape 1B. Définir Portée, Vision, et Cibles* <ul style="list-style-type: none"> Description de l'état de chaque cible de conservation prioritaire. 	4. Décrivez l'état de vos cibles (évaluation de la viabilité)
	5	Etape 1C. Identifier les Menaces Critiques* <ul style="list-style-type: none"> Identification des menaces directes. Evaluation ou classement des menaces directes. 	5. Identifiez et classez vos menaces critiques
	6	Etape 1D. Terminer l'Analyse de la Situation* <ul style="list-style-type: none"> Identification et analyse des menaces indirectes et des opportunités Ebauche d'un modèle conceptuel 	6. Développez une ébauche de modèle conceptuel et remplissez un formulaire d'évaluation de cette formation

* Les informations et les devoirs distribués durant ces semaines sont plus complexes et réclament plus de temps de travail que les informations et les devoirs des autres semaines. Nous vous suggérons de lire ces sections en avance et vous assurer que vous vous organisez en conséquence de façon à rendre vos devoirs dans les temps.

	Semaine	Sujet	Devoir
Etape 2: Planifier vos Actions et Suivi	7	Etape 2A. Développer un Plan d'Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs <ul style="list-style-type: none"> • Buts pour chaque cible 	7. Développez les buts pour chacune des cibles de conservation correspondant aux critères pour de "bons" buts
	8	Etape 2A. Développer un Plan d'Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs* <ul style="list-style-type: none"> • Identification des "facteurs clés" et ébauches de stratégies • Evaluation des ébauches de stratégies 	8. Brainstorming, décanter et classer vos stratégies
	9	Etape 2A. Développer un Plan d'Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs* <ul style="list-style-type: none"> • Chaînes de résultats spécifiant les suppositions pour les stratégies clés 	9. Construire des chaînes de résultats
	10	Etape 2A. Développer un Plan d'Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs* <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs pour les facteurs clés 	10. Développez les objectifs correspondant aux critères pour de "bons" objectifs tout au long de la chaîne de résultats
	11	Etape 2A. Développer un Plan d'Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs <ul style="list-style-type: none"> • Activités principales pour réaliser vos stratégies • Finaliser le Plan d'Action 	11. Spécifiez quelles activités pour quelles stratégies et élaborez une ébauche de plan d'action
	12	2b. Développer un Plan de Suivi Formel* <ul style="list-style-type: none"> • Les auditaires et leurs besoins en informations sont définis • Les indicateurs sont définis • Le Plan de Suivi est finalisé 	12. Définissez les auditaires et les indicateurs, développez une ébauche de plan de suivi, et remplissez l'évaluation de cette formation

* Les informations et les devoirs distribuées durant ces semaines sont plus complexes et réclament plus de temps de travail que les informations et les devoirs des autres semaines. Nous vous suggérons de lire ces sections en avance et vous assurer que vous vous organisez en conséquence de façon à rendre vos devoir dans les temps.

Structure

Cette formation est centrée sur « Apprendre à appliquer les Etapes 1 (Conceptualisation) et 2 (Planification, Actions et Suivi) des *Normes Ouvertes* du CMP aux projets de conservation ». Pour chaque session vous aurez à lire le matériel mis à votre disposition et à travailler sur les devoirs qui seront distribués.

De façon à enregistrer et faciliter votre travail, vous aurez à utiliser le logiciel Miradi de Gestion Adaptative qui sera mis à votre disposition gratuitement pour la durée de cette formation. Vous sauvegarderez votre travail sous des fichiers Miradi .ZIP. Dans le cas où vous voudriez avoir une version Word de vos fichiers à des fins personnelles, Miradi permet d'exporter des données en fichiers Rich Text Format (.rtf). Vous pouvez alors adaptez ces fichiers à vos besoins. Nous proposons également un exemple de plan stratégique en Word (disponible à: http://fosonline.org/Site_Documents/Grouped/StrategicPlanTemplate.doc). Vous pouvez utiliser cet exemple pour formater les informations exportées par Miradi, ce qui ne sera cependant pas requis lors de la formation. Votre facilitateur vous donnera les informations nécessaires pour accéder au logiciel Miradi. Pour toutes questions, veuillez vous référer directement à votre facilitateur.

Vue d'ensemble des *Normes Ouvertes* (Semaine 1)

Structure pour la Semaine 1. Durant cette semaine, vous devrez:

- Lire l' « Introduction à la Gestion Adaptative et la Vue d'ensemble des *Normes Ouvertes* »
- Lire l' « Introduction à la Composition d'une Equipe et aux Opérations » et « Comment définir la Composition d'une Equipe et les Opérations »
- Rendre les devoirs 1a et 1b

Introduction à la Gestion Adaptative³

La conservation évolue dans des systèmes complexes influencés par des facteurs biologiques, politiques, sociaux, économiques, et culturels. Les directeurs de projet et les praticiens opérant au sein de cette complexité doivent prendre d'importantes décisions. Pourtant, directeurs et praticiens disposent souvent d'informations limitées et opèrent dans une certaine incertitude. La gestion adaptive fournit une méthode de prise de décisions stratégiques sur des bases mieux informées, avec laquelle on peut tester l'efficacité des stratégies utilisées et, en apprenant de l'expérience acquise, les améliorer.

La gestion adaptive est un de ces “mots à la mode” – beaucoup de gens en parle, mais peu savent la définir clairement ou sont capables d'expliquer pourquoi elle est si importante. Certains croient y voir un synonyme de bonne gestion associée à un peu de bon sens : on essaie quelque chose, et si ça ne marche pas, un peu de logique doit permettre d'adapter et d'essayer autre chose. La gestion adaptive est en effet un bon type de gestion, mais inversement, toute bonne gestion n'est pas adaptive. De même, la gestion adaptive requiert un minimum de sens commun, ce qui ne signifie pas que l'on peut tenter n'importe quoi. Au contraire, la gestion adaptive requiert une approche explicitement expérimentale – ou "scientifique" – envers les projets de conservation. Nous pouvons ainsi définir la gestion adaptive comme : l'intégration de la conception, de la gestion et du suivi du projet afin de disposer d'un cadre qui servira à tester systématiquement les suppositions pour favoriser l'apprentissage et fournir les informations requises pour prendre des décisions de gestion en connaissance de cause. Cette définition se décline en 3 niveaux:

Tester les Suppositions implique d'essayer de manière systématique différentes actions pour atteindre un résultat recherché. Ce n'est cependant pas un processus empirique hasardeux ; il nécessite au contraire de réfléchir à la situation sur le site de votre projet, d'identifier ce qu'il s'y passe et quelles actions pourraient être mise en œuvre pour réduire les menaces ou profiter des opportunités, pour ensuite exposer les différentes suppositions sur la manière dont vous pensez que vos actions vont contribuer aux buts et aux objectifs de conservation. Vous mettez ensuite ces actions en œuvre et en suivez les résultats immédiats de façon à voir s'ils répondent aux résultats prédicts par vos suppositions de départ. La clef est ici qu'il ne s'agit pas seulement de comprendre *quelles* actions ont un effet ou non, mais également *pourquoi* elles fonctionnent ou ne fonctionnent pas.

³ L'Introduction à la Gestion Adaptive est tirée directement de *Adaptive Management: A Tool for Conservation Practitioners* (Salafsky et al. 2001).

Adaptation : correspond à toute action visant à améliorer votre projet sur la base des résultats fournis par votre suivi. Dans le cas où les actions de votre projet n'aboutissent pas aux résultats escomptés, il se peut que ce soit dû à de fausses suppositions, des actions mal exécutées, que les conditions du projet aient changé, que votre suivi soit faussé, ou bien que cela soit dû à une combinaison de ces différents problèmes. Une adaptation implique de changer vos suppositions ainsi que vos interventions en réponse aux nouvelles informations obtenues grâce au suivi.

Apprentissage : consiste à documenter systématiquement la planification de votre équipe, les processus de mise en œuvre et les résultats que vous obtenez. Cette documentation permettra à votre équipe d'éviter de faire les mêmes erreurs deux fois. De plus, en partageant ces leçons apprises, vous ferez bénéficier le reste de la communauté de conservation de votre expérience. Les autres praticiens ont le vif désir d'apprendre de vos échecs et de s'inspirer de vos succès de façon à mieux concevoir et gérer leurs propres projets sans rencontrer eux aussi les mêmes écueils.

Vue d'ensemble des Normes Ouvertes⁴

En profitant au maximum d'une large expérience acquise par les organisations de conservation lors de la conceptualisation, mise en œuvre et évaluation de leurs projets, le « Measures Partnership » (CMP) a développé une série d'étapes suivant un cycle ou *Normes Ouvertes* pour une gestion adaptative. Ces normes sont moins une recette à suivre à la lettre qu'un cadre de travail et un guidage pour des actions de conservation.

Le but, en développant ces *Normes Ouvertes pour la Pratique de la Conservation*, était de rassembler des concepts, approches et terminologies communes pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de projet de conservation de façon à aider les praticiens à améliorer leur pratique. Ces normes sont avant tout destinées à proposer les étapes et le guidage nécessaires à une mise en œuvre réussie de projet de conservation.

Les membres du CMP ont emprunté et adapté le terme de “normes ouvertes” au monde de la technologie de l'information en entendant par là que les normes sont développées dans le cadre

 **Astuce!** Le processus exposé dans ce document n'est pas spécialement destiné à de stricts projets de conservation de la biodiversité ou de préservation de l'environnement. Il peut être parfaitement appliqué à des projets de gestion des - ou tout autre type de projets, que ce soit de développement, santé publique, alphabétisation ou tout autre centre d'intérêt.

d'une collaboration publique, disponible gratuitement et ouverte à tous sans être la propriété de quiconque. Ceci signifie pour la communauté de la conservation que les normes proposées représentent un bien commun en constante évolution, s'améliorant au fur et à mesure de la contribution d'une grande variété de praticiens et adaptables aux besoins d'organisations individuelles.

Les membres du CMP ont développé les *Normes Ouvertes* dans l'espoir de fournir aux collègues de la conservation de l'ensemble de la communauté une feuille de route claire pour les assister dans l'amélioration de l'efficacité et la pertinence de leurs projets. Les *Normes Ouvertes*

⁴ La Vue d'ensemble des Normes Ouvertes emprunte une large part de son contenu au texte d'introduction du document *Open Standards for Conservation*, Version 2.0, disponible à www.conservationmeasures.org.

exposent clairement ce qui peut être attendu comme investissement pour une gestion de projet de qualité, et fournissent donc une base transparente pour une approche cohérente et standardisée à des fins d'évaluation externe des actions de conservation.

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 conservation. À titre d'exemple, plusieurs organismes membres du CMP ont travaillé pied pour rendre les *Normes*⁵ 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.

Les *Normes Ouvertes* ont également servi de cadre à l'élaboration du logiciel du programme Miradi de gestion adaptive (Boîte 1). La version actuelle du logiciel guide les utilisateurs à travers des étapes de conceptualisation et de planification dans le cycle de gestion adaptive (Étapes 1 et 2). Les versions suivantes incorporeront les autres étapes dans le cycle de gestion adaptive.

Vous utiliserez Miradi pour les devoirs de ce manuel. Aussi le manuel que les devoirs recouvrent la plupart des fonctions assurées par Miradi pour les Etapes 1 et 2 des *Normes Ouvertes*. Compte tenu des limites de temps, nous ne serons pas en mesure de passer en revue toutes les fonctions, mais nous encourageons ceux et celles qui sont intéressé(e)s à les explorer par eux-mêmes et consulter votre facilitateur si vous avez des questions.

Boîte1. Logiciel de Gestion Adaptive Miradi

Miradi, ce qui signifie 'projet' en langue Swahili (Afrique de l'Est), est un logiciel évoluant rapidement et conçu pour aider les équipes de projet de conservation à mettre en place un processus de gestion adaptive tel que propose par le "Conservation Measures Partnership" dans les [*Normes Ouvertes pour la Pratique de la Conservation*](#). Miradi guide les praticiens de la conservation à travers une série d'étapes assistées pas à pas. Au fur et à mesure que les praticiens passent ces étapes, Miradi les aide à définir la portée du projet, à élaborer des modèles conceptuels ainsi que des cartes spatiales du site de leur projet. Le logiciel permet également aux équipes de classer les menaces, développer les objectifs et les actions, et de sélectionner des indicateurs de suivi afin d'évaluer l'efficacité de leurs stratégies. Miradi a été développé par le [*Conservation Measures Partnership*](#), un consortium d'organisations phare dans la conservation, et [*Benetech*](#), une organisation à but non lucratif de développement technologique.

⁵ Voir, en particulier, matériel ressource et informatif élaboré par le WWF et The Nature Conservancy pris en référence dans le corps des *Normes Ouvertes*.

Etapes dans les *Normes Ouvertes*

Inutile de dire que toute organisation de conservation et tout praticien aspire à améliorer la qualité de son travail. Trois questions se posent alors:

- **Avons-nous un impact?** – Dans quelle mesure nos actions aboutissent-elles directement ou indirectement à la conservation de la biodiversité ou à une gestion des ressources plus durable?
- **Faisons-nous ce qu'il faut faire?** –Comment savons-nous si nous avons choisi les stratégies les plus pertinentes et les plus efficaces pour atteindre nos buts de conservation ?
- **Le faisons-nous correctement?** – Utilisons-nous les ressources humaines et financières de façon efficace pour une mise en œuvre optimale des actions?

Répondre à ces questions n'est pas une tâche facile, mais tellement essentielle si les organisations de conservation et les praticiens veulent être capables de s'adapter et évoluer dans le temps, comprendre les conditions sous lesquelles leurs actions seront les plus efficaces, et convaincre leurs mécènes et le reste de la société de la valeur de leurs investissements en matière de conservation.

Les *Normes Ouvertes* du CMP commencent par aborder ces questions en définissant d'abord ce qu'un "travail de conservation de qualité" veut vraiment dire. Elles définissent les éléments idéaux pour une conservation effective, quelle que soit l'échelle, fournissent un guidage pour la mise en pratique d'outils adéquats et définissent clairement les termes et concepts clés qui restent le plus souvent dans le vague ou qui sont utilisés différemment selon les gens.

The *Normes Ouvertes* comprennent cinq étapes appartenant au cycle de gestion de projet (Figure 2):

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. **Rassembler et partager** vos résultats avec une assistance clef externe et interne pour favoriser **l'apprentissage**.

Figure 2. Normes Ouvertes CMP du Cycle de Gestion de projet CMP Version 2.0

Bien que le CMP (ainsi que ce manuel) présente les *Normes* comme une série séquentielle d'étapes, le processus n'est que rarement appliqué d'une façon linéaire, du début jusqu'à la fin – il s'agit en fait seulement d'une approximation du processus beaucoup plus complexe de séries de mouvements aller-retour que connaît un projet en réalité. De plus, les *Normes* ne sont pas pensées comme un ensemble rigide des meilleures pratiques auxquelles tout projet devrait aveuglément se conformer, mais elles sont plutôt un ensemble rigide des meilleures pratiques que les praticiens peuvent utiliser pour rendre leur travail plus efficace et pertinent.

En appliquant les *Normes Ouvertes pour la Pratique de la Conservation*, les directeurs et praticiens de tous niveaux gagneront une plus grande confiance dans la nature de leur travail, dans leur capacité à gérer en s'adaptant et dans leur capacité à partager avec les autres ce qui marche et ce qui ne marche pas. L'utilisation de ces normes devrait également aider à augmenter la confiance des investisseurs et autres parties prenantes dans le fait que les équipes de conservation améliorent effectivement la manière avec laquelle elles gèrent leurs projets et qu'elles mettent à profit les leçons apprises au sein de leurs équipes et au travers de l'ensemble de la communauté.

Quelques références

- Conservation Measures Partnership. 2007. *Open Standards for the Practice of Conservation*. Version 2.0. Available through <http://www.conservationmeasures.org>.
- Margoluis, Richard, and Nick Salafsky. 1998. *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Island Press, Washington, D.C.
- Salafsky, Nick, Richard Margoluis, and Kent Redford. 2001. *Adaptive Management: A Tool for Conservation Practitioners*. Biodiversity Support Program, Washington, D.C. Available through: http://www.fosonline.org/Site_Docs/AdaptiveManagementTool.pdf.

Devoir 1.1: Décrivez ce que vous voulez obtenir à travers cette formation

Les modules de formation pour la mise en œuvre des *Normes Ouvertes* sont conçus pour faciliter l'apprentissage et avoir un impact positif sur votre travail. Pour mettre ces modules à profit, nous vous invitons à réfléchir à la manière avec laquelle vous allez appliquer ces nouvelles connaissances et compétences. Nous vous encourageons instamment à réaliser les étapes de ce module avec vos collègues de façon à ce que toute l'équipe participe au processus de planification, avec pour objectif que les produits de ce module soient utilisables sur le terrain pour l'ensemble de l'équipe.

- Veuillez répondre aux questions suivantes:
 1. Pourquoi avez-vous besoin de ce module (dans l'immédiat ou le futur)?
 2. Quelles connaissances et quelles compétences espérez-vous acquérir pour vous aider dans la réalisation de vos actions?
 3. Dans quelles situations pensez-vous appliquer ce que vous avez appris?
 4. Quels résultats escomptez-vous de fait?
- Pour les participants travaillant en équipes, veuillez répondre aux trois questions suivantes supplémentaires:
 5. Qui est le leader de l'équipe impliquée dans ce module en ligne?
 6. Comment votre équipe va-t-elle partager les responsabilités pour effectuer les devoirs?
 7. Quelles étapes ferez-vous pour vous assurer que tous les membres de l'équipe seront capables de participer à égalité et tirer le maximum de profit de leur participation ?

Rendez le Devoir 1.1

Remarque: La Semaine 1 requiert de la lecture et des devoirs sur deux sections. Veuillez poursuivre avec la section suivante et faire le Devoir 1.2.

Etape 1A: Définir l'Equipe de Projet Initiale (Semaine 1)

Introduction à l'Equipe de Projet Initiale

La conservation ne se fait pas seule. Les individus ou les groupes d'individus sont le moteur derrière tout projet ou programme de conservation. Les ressources les plus importantes de n'importe quel projet de conservation sont les gens impliqués dans la conception et la mise en œuvre. Leur engagement et leurs compétences influenceront l'efficacité du projet. Il est de fait important de choisir les membres d'une équipe de projet avec soin.

Définir une équipe de projet initiale est une étape que les organisations négligent parfois ou ne réalisent pas avec suffisamment de soin. Par exemple, les organisations embauchent souvent du personnel pour un projet durant sa réalisation, plutôt que sur la base d'un ensemble de compétences identifiées comme nécessaires mais manquantes et que le groupe pourrait envisager d'acquérir en recourant à de l'aide extérieure, ou alors par le biais d'un plan de développement de capacités du personnel existant. Dans certains cas, des budgets serrés ou une mauvaise gestion expliquent que seulement une personne ou un petit groupe de personnes soit embauché avec la tâche pour le moins intimidante de coordonner l'ensemble du projet ainsi que d'assurer la plupart du travail technique.

Malgré ces réalités, il est important de considérer avec soin la composition de votre équipe de projet et, si possible, inciter votre organisation à reconnaître l'importance de cette étape. Les membres d'une équipe de projet devraient inclure des représentants de l'organisation responsable de la mise en œuvre, mais sans nécessairement se limiter à elle. L'équipe devrait aussi être constituée de personnes d'autres organisations, groupes d'intérêts ou communautés. Du fait de leur position en tant d'externes à l'organisation, ces personnes pourraient être amenées à jouer un rôle différent dans l'équipe, et quand bien même avoir une incidence clé sur la réalisation de votre projet. Votre équipe évoluera certainement au cours du temps, mais des configurations typiques comprennent en général:

- **Une Equipe de Projet Initiale**— les personnes spécifiques qui ont initialement conçu et initié le projet. Elles peuvent constituer l'équipe de projet centrale ou non.
- **Une Equipe de Projet Centrale** – Un groupe restreint de personnes (typiquement 3-8 personnes) responsables de la conception et de la gestion d'un projet. On constate souvent un recouplement partiel sinon complet avec l'équipe de projet initiale.
- **Une Equipe de Projet Complète** – Le groupe complet de personnes impliquées dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'apprentissage. Ce groupe peut comprendre des directeurs, parties prenantes, chercheurs et autres acteurs clés. Un large spectre de compétences est nécessaire dans votre équipe.

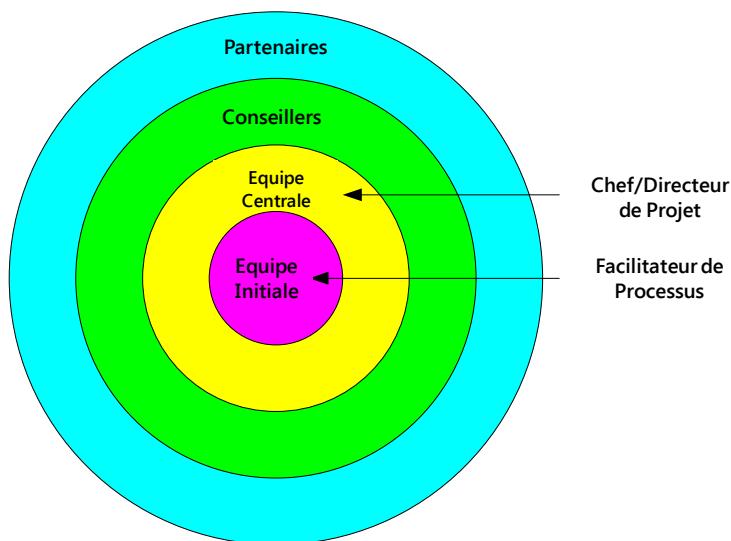
Rôles standards pour les membres de l'équipe:

- **Leader de Projet/Directeur** – Bien que les responsabilités liées au leadership soient souvent partagées entre les membres de l'équipe, un individu est généralement tenu comme dirigeant central de l'ensemble du projet. Parmi les rôles spécifiques qui incombent au leader, on

retiendra la gestion de la performance des autres membres de l'équipe, l'entretien des relations avec les parties prenantes clés et la responsabilité de mener le processus suivant le cycle du projet à son terme.

- **Contact de l'Equipe** – Ce peut être la même personne que le leader ou directeur, ou bien une personne avec des fonctions administratives ou de communication coordonnant l'ensemble de l'équipe ainsi que les personnes extérieures.
- **Conseillers** – Personnes extérieures au projet mais vers lesquelles l'équipe peut se tourner afin d'obtenir un retour critique et des conseils, et capable de défendre votre cause.
- **Parties Prenantes** – Individus, groupes ou institutions ayant un intérêt déclaré pour les ressources naturelles de l'aire du projet, pouvant être potentiellement affectées par les activités liées au projet et ayant quelque chose à perdre ou à gagner en cas de changement de conditions ou de statu quo. Simplement parce que quelqu'un est une partie prenante ne veut pas dire que vous aimeriez l'avoir dans votre équipe de projet. Mais si certaines des parties prenantes se révèlent être des acteurs clés, vous pouvez difficilement faire l'impasse sur elles dans votre analyse de la situation. Cultiver de bonnes relations avec les parties prenantes clés peut s'avérer être un long processus, néanmoins judicieux à mettre en œuvre avant le démarrage du projet.
- **Facilitateur de Processus** – une personne pouvant aider l'équipe de projet tout au long du processus de planification et de mise en place. Un facilitateur de processus fait typiquement partie intégrante de l'équipe initiale et/ou de l'équipe centrale. Un bon facilitateur comprend quels sont les éléments clés du processus, a de bonnes compétences de guidage, et est capable de maintenir votre équipe dans un bon état d'esprit quel que soit le moment tout au long du processus. Cette personne ne doit pas être nécessairement un facilitateur “professionnel”, mais devrait plutôt être quelqu'un de très bien familiarisé avec le processus de transfert de la planification aux problèmes de conservation dans le “monde réel”.

Figure 3. Composition de l'Equipe de Projet



Ainsi que présenté dans la Figure 3, les différentes configurations d'équipes et de rôles peuvent être vues comme des cercles concentriques, avec dans le centre les parties les plus impliquées, avec les plus grandes responsabilités. Il n'y a cependant pas de recette miracle, et chaque équipe est susceptible de connaître des variations. Certains rôles comme celui de leader ou membre de l'équipe centrale par exemple, sont essentiels pour n'importe quel projet. Vous aurez à tenir compte de l'échelle du projet, de sa complexité, et des compétences présentes au sein de votre organisation avant de décider qui impliquer dans votre équipe. Vous pourriez par exemple avoir besoin d'expertise extérieure, consultants ou universités. Il pourrait de plus être important d'impliquer des partenaires clés avec lesquels vous escomptez collaborer dans le futur. Ceci peut vous aider à générer plus d'engouement et d'engagement pour le projet. Cela vaut la peine de tenir compte du fait que de tels partenaires (en particulier les partenaires externes) peuvent avoir à l'esprit des problèmes de priorité différents et vous pourriez avoir besoin de plus de temps pour conceptualiser et planifier le projet avec eux. Tout comme beaucoup d'étapes dans la phase de planification, il n'y a pas de règle d'or quant aux personnes à impliquer dans votre équipe de projet, mais toute décision que vous prenez aura des conséquences ultérieures sur ce qui sera réalisé dans le projet.

Comment définir votre Equipe de Projet Initiale

Vous devez de définir votre équipe de projet initial au commencement du projet. Cette équipe se doit à son tour de définir rapidement l'équipe centrale et l'équipe complète. La composition de l'équipe de projet peut bien sûr être modifiée alors que vous suivez le cycle de gestion, bien qu'il soit en général plus pratique de maintenir une certaine continuité dans les membres clés. Les étapes suivantes sont décrites de façon séquentielle mais sont en pratique interdépendantes et le plus souvent développées parallèlement ou de façon itérative.

1. Nommer un Leader, une Equipe Initiale et Brosser un Tableau du Projet

Rassemblez les personnes ayant la charge d'initier le projet. Laisser l'équipe brosser un rapide tableau (une heure ou deux maximum) de la portée globale du projet et de ce que vous voulez protéger, comment vous pensez le faire et quelles pourraient être vos parties prenantes clés. Gardez à l'esprit que vous avez une période et des ressources déterminées. Lorsque vous finaliserez votre plan stratégique et que vous développerez votre plan de travail vous aborderez ces aspects plus en détail. Pour l'instant vous avez surtout besoin de dessiner les contours de votre projet de façon à avoir une idée des compétences dont votre équipe a besoin et des individus et des organisations susceptibles d'en faire partie.

2. Sélectionner les Membres de l'Equipe de Projet

En vous basant sur l'analyse de départ, réfléchissez aux meilleurs éléments qui pourraient prendre place dans l'équipe centrale, ceux qui pourraient être conseillers, et aussi les personnes à éviter, du moins pour une implication directe dans le projet. Idéalement, vous recherchez une équipe avec une palette variée de connaissances, compétences et expérience, qui comprendrait:

- Connaissance de la biodiversité et des menaces pesant sur la biodiversité
- Connaissance de, et expérience en matière de politique, société et économie
- Connaissance de, et expérience avec des parties prenantes et leurs intérêts

- Compétences et expérience dans le développement de stratégies
- Compétences et expérience dans la mise en œuvre de stratégies
- Compétences et expérience dans le suivi et l'évaluation de projets
- Compétences et expérience en communication et recherche de financement
- Compétences et expérience en budgétisation et analyse de risques

A nouveau, la réalité du projet peut limiter la mesure dans laquelle vous serez capable de couvrir toutes ces compétences dans votre équipe. La liste ci-dessus représente une situation idéale – votre équipe de projet et vous-même pourriez avoir à prendre des décisions par rapport à la faisabilité de la représentation de certaines compétences dans l'équipe et sur les éventuels manquements à accepter ou susceptibles d'être corrigés ultérieurement.

Vous pouvez utiliser Miradi afin d'enregistrer la distribution des rôles et des responsabilités dans votre équipe, mais vous pourriez souhaiter aussi utiliser les champs pour commentaires pour toutes précisions concernant les compétences et connaissances spécifiques apportées par chacun des membres (voir Tableau 1). Vous pouvez ainsi essayer de vous assurer que toutes les compétences requises sont couvertes. Si, après avoir révisé votre liste, vous constatez des manques, vous pouvez alors travailler à l'affinage de la composition de votre équipe (si possible).

Tableau 1. Echantillon d'Analyse de Membres d'Equipe Potentiels

Personne	Affiliation	Compétences/savoir	Rôles	Remarques *
Equipe Centrale				
Victoria	Institut de Conservation Marine (MCI)	Planification stratégique, recherche de financement	Chef d'équipe, recherche de financement	Bon leader, respecté par la plupart des parties prenantes
David	MCI	Biogiste Environnement Marin	Récolte des informations sur les cibles et travaille avec les conseillers scientifiques	Bon esprit d'équipe ; peut partir dans 6 mois
Alejandra	MCI	Communication	Promotion du projet, publications officielles	Bons contacts avec la presse locale et nationale
Halima	WWF	Politique locale	Construire un consensus local	
??		Suivi et évaluation; analyse de données		Vérifier avec l'université locale pour de potentiels candidats
Raj	Agence Nationale pour la Pêche	Politiques de pêche	Aider le gouvernement à institutionnaliser les composantes du	Lien utile avec les officiels haut-placés de l'Agence

Personne	Affiliation	Compétences/savoir	Rôles	Remarques *
			projet	
Conseillers				
Miguel	TNC	Coach pour le processus	Leader pour le Processus	
Mei-Lee	Banque Mondiale	Economie	Analyse économique	Bonnes relations avec la communauté des donateurs

* **Attention:** Nous recommandons explicitement de NE PAS noter de commentaires négatifs au sujet des individus, et de noter les faiblesses de façon diplomatique.

3. Définir les Rôles et les Opérations d'Equipe

Une fois les personnes identifiées qui seront impliquées dans le projet, établir une description globale de la position de chaque membre par rapport à ce qu'elle attend/entend apporter comme contribution à l'équipe et ce qu'elle espère en retour. Par exemple, la position sera-t-elle rémunérée? Combien d'heures ou quel pourcentage de leur temps veulent-elles consacrer au projet? Gagneront-elles du crédit pour des publications scientifiques? Si de multiples organisations sont impliquées dans le projet, il pourrait s'avérer utile de développer un mémorandum formel des accords entre les partenaires. Vous devrez dans tous les cas développer tôt ou tard des termes de référence plus formels.

Il est également nécessaire de décider comment votre équipe va opérer. Cela comprend tout depuis la manière de communiquer et avec quelle fréquence se rencontrer, à la façon de prendre des décisions. Cela comprend également la manière avec laquelle vous passerez d'une étape du cycle de gestion du projet à l'autre. En ce qui concerne les projets ayant un impact dans le temps, il est généralement nécessaire de produire un plan stratégique robuste. Si vous avez (ou pensez avoir) déjà une bonne idée de ce qui doit être fait, vous pourriez décider de suivre une approche de "gestion de projet accélérée" et de passer plus rapidement sur les premières étapes du cycle de gestion pour vous retrouver plus vite dans les étapes de mise en œuvre. Ceci ne veut pas dire abandonner le processus, mais achever le cycle du projet rapidement et efficacement. D'un autre côté vous pourriez choisir (ou être contraint) d'aborder chaque étape du cycle de projet de façon systématique et en détail. Une alternative peut être d'utiliser une combinaison de ces deux approches afin d'équilibrer processus et action – par exemple, vous pourriez passer plus vite sur la mise en œuvre de certaines tâches qui sont évidentes et passer plus de temps à développer une conception et planification robustes pour l'ensemble du projet.

4. Créez l'Engouement ou obtenez l'Approbation au niveau institutionnel avant de poursuivre

Nous espérons que vous passerez en revue toutes les étapes des *Normes Ouvertes* avec le reste de votre équipe de projet. Ceci est crucial pour assurer l'engouement de votre équipe pour le processus et pour le plan que vous allez élaborer. C'est également important d'obtenir l'aval de partenaires à un niveau plus élevé. Votre équipe peut bien être convaincue d'avoir le meilleur projet du monde pour aborder une menace particulière, mais sans l'approbation d'autres personnes au sein de votre propre bureau ou à un niveau supérieur, le projet a peu de chances d'aboutir. Il est tout particulièrement recommandé de préparer le terrain assez tôt de sorte à

pouvoir faire bon usage du temps et des ressources dont vous disposez pour planifier votre projet.

Quelques Références

TNC. 2007. Identify People Involved. Conservation Action Planning: Basic Practice 1. Available from: <http://conserveonline.org/worksheets/cbdgateway/cap/practices/index.html>.

WWF. 2006. *Step 1.1 Define Project/Programme Team Composition and Operations*. Resources for Implementing the WWF Project & Programme Standards. Available from: http://www.panda.org/what_we_do/how_we_work/conservation/programme_standards.

Devoir 1.2 – Définissez votre Equipe de Projet Initiale

- Identifiez pour votre projet le chef d'équipe, votre équipe centrale, leurs rôles, les compétences et connaissances de chaque personne. Utilisez Miradi pour enregistrer ces informations, en incluant les champs de commentaires.
- Notez toute compétence manquante et comment vous envisagez de la/les compléter. Dans le cas où vous n'auriez pas d'individus ayant ce ou ces compétence(s), vous pouvez utiliser une entrée 'blanche' dans Miradi (par ex., "A déterminer") afin de créer un espace pour une position future.
- Dans un document Word séparé, faites une brève réflexion sur le processus d'identification de votre équipe de projet et sur tous les défis à relever (1 paragraphe maximum).
- Exportez vos fichiers Miradi en tant que fichier zip (.mpz).

Rendez le Devoir 1.2 (document Word +fichiers mpz).

Etape 1B. Définir Portée, Vision, et Cibles (Semaine 2)

Structure de la Semaine 2. Durant cette semaine, vous devrez:

- Lire l' « Introduction à la Portée et Vision du Projet », « Comment Définir la Portée et Vision du Projet » et « Exemples de Portée et Vision de Projet »
- Rendre le Devoir 2.

Introduction à la Portée et Vision d'un Projet

La portée d'un projet définit les paramètres de l'ensemble du projet – que ce soit un programme éco-régional, un effort pour protéger une aire prioritaire, une initiative pour combattre une menace particulière ou bien des actions pour protéger une espèce. Tout effort pour protéger ou gérer efficacement des écorégions, aires prioritaires ou espaces protégés connaît une portée géographique ou aire de projet. Tout effort pour affronter des menaces, créer des conditions ou réhabiliter des espèces connaît une portée thématique, bien que certains pourraient aussi arguer que les projets à portée thématique opèrent aussi sous des contraintes géographiques (Boîte 2).

Une portée claire définit les limites globales de ce que le projet ambitionne de faire. Par exemple, dans un projet avec une portée géographique comprenant une aire protégée spécifique et sa zone tampon légalement désignée, la portée de ce projet définit clairement cette zone comme focus principal de l'équipe, avec la biodiversité qui lui est associée, et cette zone seulement. La vie sauvage ou les aires naturelles se trouvant en dehors de cette aire protégée et zone tampon – peu importe leur importance – ne sont pas couvertes par la portée de ce projet. De même un projet à portée thématique visant à réduire la menace du braconnage des défenses d'éléphants définit clairement les éléphants (et non les rhinos ou tout autre animal à cornes en danger) comme focus de l'équipe de projet, et que le problème soulevé est le

Boîte 2. Avez-vous une Portée Géographique ou Thématique?

Portées géographiques: correspondent aux efforts entrepris pour protéger ou gérer des écorégions, aires prioritaires ou espaces protégés (i.e., aires géographiques spécifiques).

Portées Thématiques: correspondent aux efforts entrepris pour aborder des menaces spécifiques, créer des conditions particulières ou réhabiliter des espèces, généralement sur une grande échelle (vaste région géographique).

Certaines équipes hésitent peut-être à décider si leur portée est géographique ou thématique. Une équipe travaillant sur une ligne de rupture des eaux spécifique aura des raisons de penser avoir une portée thématique parce qu'elle veut s'attaquer au problème de l'urbanisation dans cette aire. En réalité, la portée ici est géographique. La ligne de rupture des eaux représente la portée et l'équipe a choisi de travailler sur l'une des menaces (et probablement d'autres aussi) affectant cette aire.

Prenons l'exemple d'une équipe travaillant à la conservation de zones humides en Europe. Leur unique focus sont les zones humides, et elles recouvrent une large zone géographique. Dans ce cas l'équipe a une portée thématique – les zones humides en Europe. On pourrait arguer que la portée est géographique – l'Europe. Cependant, un seul élément est identifié pour en protéger la biodiversité. L'équipe s'intéresse pas à toute la biodiversité de l'Europe, mais se limite aux zones humides.

braconnage pour les défenses. Les autres menaces telles que la chasse en représailles de déprédatrices des terres agricoles ne sont donc pas prises en compte. En réalité les limites peuvent parfois être floues, mais la portée d'un projet se doit d'aider l'équipe à center ses efforts.

La **vision** d'un projet est l'état recherché ou la condition ultime à laquelle le projet travaille. Elle s'exprime typiquement par un énoncé qui est en fait un résumé clair en bref de ce que les membres de l'équipe de projet et leurs partenaires ambitionnent. Pour la plupart des projets de conservation, la vision décrira l'état recherché de la biodiversité ou des ressources d'une aire de projet, bien qu'elle soit souvent aussi alignée sur les intérêts des parties prenantes. La vision de votre projet doit guider votre équipe et également vous aider à communiquer aux partenaires extérieurs ce que vous essayez d'accomplir.

Définir une vision est un exercice qui permet à l'équipe centrale du projet de discuter et de s'accorder sur ce que sera le but global du projet. Bien que ce soit une tâche relativement facile pour la plupart des projets de conservation, cela se corse lorsqu'on se trouve en présence de parties prenantes multiples où les partenaires ont des avis radicalement différents sur ce qu'ils veulent accomplir. Si certaines de ces parties ont un intérêt dans la conservation alors que d'autres sont principalement intéressés par l'utilisation des ressources naturelles afin de promouvoir un développement économique rapide, l'équipe pourrait se retrouver acculée à devoir négocier les modalités de la coopération. Sans des limites clairement établies, une

Boîte3. Critères pour une bonne Vision

Une bonne vision correspond aux critères suivants:

- **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

confusion considérable est à redouter parmi le personnel et les parties prenantes quant aux finalités du projet, et quant au risque de se retrouver dans une spirale d'interventions et d'intérêts sans cesse divergents. Un énoncé de vision bien concocté accroche et oriente l'attention de l'équipe, détermine son agenda et donne du corps à son travail. Cet énoncé devient un point de ralliement et sert de point de départ aux discussions relatives à des activités plus spécifiques et à leurs résultats escomptés.

Comment définir la Portée et la Vision d'un Projet

Définir la portée implique de s'accorder en équipe sur les paramètres de base de votre projet:

1. Discutez avec votre Equipe de la Portée de Base de votre Projet

Si votre projet a une portée géographique, alors il est nécessaire de définir l'aire du projet – l'endroit où la biodiversité qui concerne le projet est localisée. Ce peut être un parc national, un paysage ou une écorégion, ou tout terrain où votre organisation pourrait décider d'opérer.

L'aire d'un projet est souvent déterminée par ses limites topographiques naturelles (une ligne de partage des eaux ou un estuaire), ses limites politiques (une province, état ou pays) ou encore par les limites imposées d'une ou plusieurs aires protégées (une réserve marine ou un parc national et ses forêts adjacentes). Dans certains cas vous pourriez avoir à définir vos cibles de la

conservation (voir Semaine 3 de ce module) avant de prendre une décision définitive à propos des limites géographiques de votre projet. Si vous travaillez sur une ligne de partage des eaux par exemple, vous pourriez avoir intérêt à protéger la zone forestière qui s'étend de votre ligne de partage jusqu'au bassin avoisinant. Vous devrez alors définir la portée de votre projet par la ligne de partage des eaux associée à la portion de la ligne avoisinante comprenant la forêt. Dans ce cas la définition de vos cibles vous obligera à étendre les limites géographiques de la portée de votre projet au-delà de la ligne de partage des eaux.

Les projets à portée thématique ne sont pas tenus de se limiter à une aire géographique spécifique ou bien délimitée. Au contraire, ils s'intéressent plutôt à de larges populations animales telles que les oiseaux migrateurs, les mammifères ou les tortues de mer. Le Programme d'Action Stratégique pour le Rhinocéros et l'Eléphant Asiatique du WWF (AREAS) en est un exemple. Les projets thématiques sont également centrés sur certains systèmes écologiques tels que les forêts, ou sur des problèmes tels que le trafic illégal d'espèces rares en danger. Parmi les exemples de projets thématiques on retiendra « Global Fire Initiative » et « TRAFFIC ».

Bien que la définition de la portée de votre projet soit une étape très importante, vous ne devriez pas trop la compliquer. C'est un processus relativement simple et direct consistant à spécifier simplement où vous allez travailler (votre portée géographique). Ou alors, si vous vous attaquez à un problème particulier, si vous travaillez sur une espèce ou si vous avez un projet basé sur un écosystème qui transcende les frontières géographiques, vous devrez définir votre portée par ce problème, espèce ou écosystème (portée thématique).

Dans le cas où il y aurait des doutes sur la portée de base de votre projet, discutez des options avec les membres de votre équipe et voyez si vous arrivez à un consensus général. Dans le cas contraire, reconsidérez sérieusement ce projet en envisageant la possibilité de le fractionner.

2. Si Appropriée, Développez une Carte de votre Aire de Projet

La plupart des projets de conservation basés sur une aire particulière s'intéressent prioritairement à la biodiversité et aux ressources naturelles de cette aire et ont donc une portée

géographique scope. Pour ce type de projets, il est intéressant de construire une carte de la région étudiée de sorte à y inclure tout objet pertinent (différents écosystèmes ou habitats, corridors, villages). Vous pouvez aussi bien utiliser un logiciel sophistiqué qu'un simple croquis fait à la main sur papier.

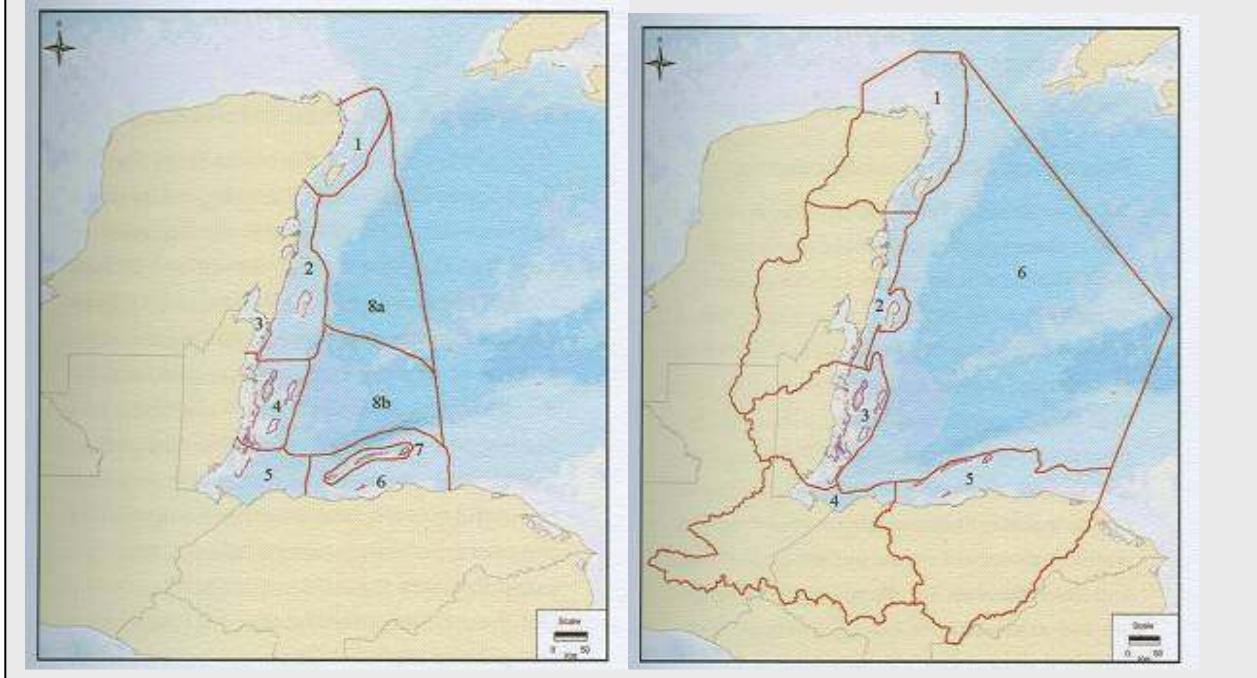
Ainsi que le montre la Boîte 4, il n'est pas toujours évident pour une équipe de savoir où fixer les limites du projet, bien que le choix fait par l'équipe ait de profondes conséquences sur le reste de la structure et de la fonctionnalité du projet. En effet, votre projet se définit par la zone que vous sélectionnez, plutôt que le contraire. Notez que dans la majorité des cas, les actions liées au projet peuvent aussi avoir lieu en dehors de l'aire du projet définie – par exemple en actions politiques ayant lieu dans la capitale mais destinées à protéger les intérêts d'une zone d'une province reculée.

 **Astuce!** Utilisez Google Maps pour faire un croquis global de votre aire de projet. Voir <http://maps.google.com> (sélectionnez 'My Maps', et ensuite 'Create New Map'). Même une carte très sommaire représente déjà un outil visuel puissant.

Les projets ayant une portée thématique peuvent aussi avoir intérêt à développer une carte. Par exemple, un projet centré sur la conservation d'espèces à répartition étendue (tigre de Sumatra, grue de Sibérie) pourrait être en mesure d'identifier sur une telle carte des emplacements spécifiques comme des zones critiques de nidification ou de chasse. De même, un projet thématique sur les zones humides pourrait définir les zones de priorité absolue à l'intérieur d'un pays ou d'une région.

Boîte 4. Définir votre Aire de Projet

L'initiative de l'écorégion marine du récif marin méso-américain des Caraïbes définit à l'origine son aire de projet de façon à se centrer sur les écosystèmes marins indiqués sur la carte de gauche. Au fil du temps, cependant, on s'est rendu compte que pour réellement protéger ces écosystèmes marins, il était essentiel de s'inquiéter aussi des aires terrestres adjacentes, indiquées à droite. Cette aire de définition "du récif à la côte" a de vastes implications pour l'ensemble du projet. Il n'y a pas de véritable « bon choix » unique, et chacun des choix aura une incidence critique sur le focus du projet.



3. Développer une Ebauche de la Vision pour votre Projet.

La vision d'un projet est l'état recherché ou la condition ultime à laquelle le projet travaille. Si tous les membres de votre projet sont d'accord sur le fait que le projet est centré sur la conservation de la biodiversité, faire une ébauche de la vision devrait être relativement aisé. Vous pourriez avoir envie, en fonction de la taille et de la conception de votre projet, que l'équipe au grand complet s'attelle à l'énoncé de la vision, ou qu'un comité soit désigné pour en faire l'ébauche. Si votre aire de projet est le récif marin méso-américain des Caraïbes (voir Boîte 4), alors une ébauche de l'énoncé de la vision pourrait être :

 **Astuce!** Ne passez pas trop du temps précieux que vous allouez à votre équipe à l'élaboration de l'énoncé de la vision. Essayez plutôt de distiller l'essentiel et les idées principales, et désignez une ou quelques personnes pour travailler à une ébauche à laquelle l'ensemble du groupe peut réagir.

Divers écosystèmes du Récif Méso-américain sont protégés

Si vous faites partie d'une équipe multisectorielle, vous pourriez vouloir relever le défi de produire un énoncé d'une vision collective. Par exemple, si certains membres de votre équipe de projet (partenaires inclus) pensent que la vision ultime du projet devrait être « l'amélioration du bien-être humain » ou la « conservation d'espaces ouverts » plutôt que la conservation de la biodiversité, l'élaboration d'une vision commune s'avère un exercice beaucoup plus difficile. Ceci est particulièrement vrai lorsque la réalisation de différentes visions implique la mise en œuvre de stratégies différentes (et potentiellement conflictuelles). A titre d'exemple extrême, considérez un projet dans lequel certains membres veulent protéger une forêt pour la valeur de sa biodiversité, tandis que d'autres membres ambitionnent de l'exploiter de façon « durable » pour mettre à profit sa valeur économique. L'équipe de ce projet aura donc à charge de tenter de réconcilier ces deux visions ou alors d'envisager de séparer le projet en deux. Dans ce cas, vous pourriez avoir à recourir à un processus plus formel de développement d'un énoncé de la vision, processus qui comprendrait:

- Que chaque individu rende sa propre proposition sur papier;
- Qu'une ébauche soit réalisée, basée sur les propositions individuelles, en essayant d'inclure les principaux éléments et idées majeures de ces propositions;
- Que l'ébauche soit examinée par un groupe plus large;
- Que l'énoncé de la vision soit ensuite révisé; et
- Que la version finale soit définitivement approuvée par le groupe.

4. Revoir les Critères pour une Bonne Vision et Déterminer si votre Vision satisfait à ces Critères

Prenez votre ébauche d'énoncé et passez vos critères en revue, un par un. En s'inspirant de l'exemple précédent, votre équipe devrait se demander:

- Est-ce relativement général? Oui, c'est suffisamment général pour couvrir un large champ d'activités en cours et potentielles.
- Est-ce bref? Oui, tout à fait.
- Est-ce visionnaire? Non, trop peu d'inspiration. Ce critère est subjectif – ce qui est visionnaire pour un groupe ne l'est pas pour un autre. Néanmoins, il semblerait que l'énoncé de cette vision pourrait être un peu plus approfondi pour satisfaire à ce critère.

5. Modifier l'Ebauche de votre Enoncé de façon à satisfaire aux Critères pour une Bonne Vision

Dans cet exemple, nous voudrions rendre l'énoncé plus visionnaire de façon à satisfaire au troisième critère. Nous pourrions le modifier ainsi:

Divers écosystèmes du Récif Méso-américain sont protégés, et fournissent ainsi un cadre de vie durable aux populations locales tout en préservant l'un des plus grands trésors naturels du monde.

Cette vision revue et corrigée dégage plus d'inspiration et distille les raisons profondes qui font que votre équipe travaille à la conservation des divers écosystèmes de ce site marin. La mesure dans laquelle les valeurs biologiques et sociales dominent ou s'équilibrent dans l'énoncé de la vision aura des implications dans l'ordre de priorité des stratégies.

6. Revisiter votre *Enoncé de la Vision pendant l'Evolution du Projet*

Enfin, il est important de garder à l'esprit que l'énoncé de la vision peut évoluer en fonction des nouvelles informations disponibles, de changements dans les parties prenantes ou dans les aspirations. Les énoncés de vision devraient être vus comme des entités vivantes pouvant changer de façon itérative au cours de la planification et de la mise en œuvre.

Exemples de Portée de Projet et de Vision

Portée de Projet

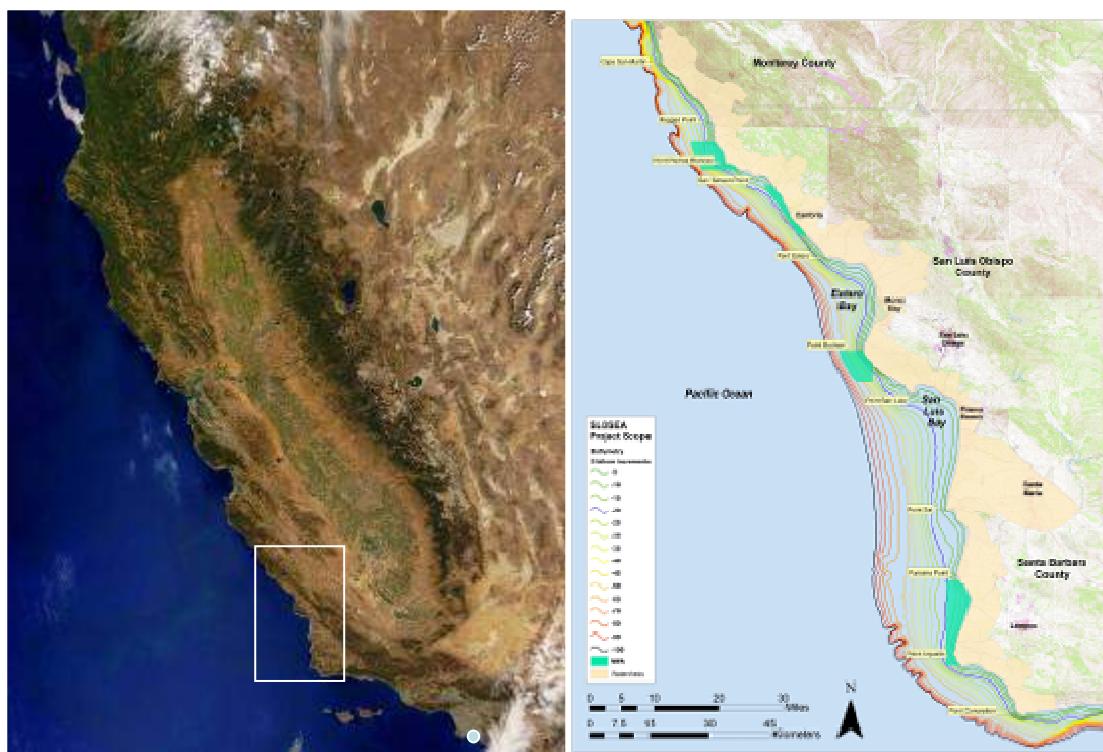
Côte Centrale Californienne, USA

Cette portée provient d'une initiative de gestion basée sur les écosystèmes le long de la Côte Centrale Californienne:

L'estuaire de la Baie de Morro et la côte voisine (jusqu'à 100 brasses), et les lignes de partage des eaux associées de Point Lopez à Point Conception

Description de leur portée par l'équipe:

“[Nous] définissons les limites de la portée comme basée sur des "limites" écologiques et sociales, en combinaison avec les limites juridiques existantes. Les limites sont représentées au sud par Point Conception qui sépare deux provinces biogéographiques et représente également un point de séparation avec les communautés de pêche. Les pêcheurs basés à Port San Luis et dans les ports de la Baie de Morro exploitent en général les zones poissonneuses au nord de Point... Pour les limites au nord, aucune province biogéographique n'est définie sur des centaines de miles. [Nous] avons donc utilisé la limite d'état officielle de Point Lopez. Nous avons inclus les lignes de partage des eaux dans notre portée à cause de la connexion connue entre les activités sur le continent et leur influence sur les systèmes d'estuaires et leur environnement immédiat. [Nous] avons choisi une limite de pénétration spécifique de 100 brasses dans le but d'utiliser une limite offshore écologique plutôt qu'une limite qui serait arbitraire et sans rapport avec des principes écologiques...”

Figure 4. Cartes de la Portée du Projet SLOSEA

Enoncés de Visions

Quelques exemples d'énoncés de visions aptes à créer l'inspiration, développés lors de sessions d'ateliers:

Côte Centrale Californienne, USA

“Un environnement côtier sain et résistant, hébergeant des populations interactives et florissantes de plantes, animaux, et humains.”

Bassin du Yangtze

“Une région où un fleuve vivant relie le Plateau Tibétain avec le Pacifique; où les hommes prospèrent en harmonie avec la nature, où les pandas s'ébattent dans les forêts, où les enfants nagent avec les dauphins et les poissons dans des eaux cristallines, où les faisans dansent au milieu des rhododendrons, et où les grues chantent au lever du jour. Une région où les cycles naturels entretiennent une culture riche et ancienne.”

Mer de Béring

Cette vision n'est plus d'actualité, mais l'énoncé des deux premières phrases reste dans son essence un exemple d'inspiration:

“Notre vision de la Mer de Béring est de s'assurer que les assemblages et abondance d'espèces, la structure des communautés et les phénomènes écologiques sont maintenus ou restaurés dans les limites de leurs variations naturelles. Dans cette vision à long terme, la diversité culturelle des populations indigènes représente une partie vitale de la biodiversité de

la Mer de Béring. Les gens reconnaissent localement et globalement la valeur unique de la Mer de Béring et sont dévoués à sa conservation. Ceci requiert également de travailler ensemble à minimiser ou éliminer les impacts dus aux espèces étrangères et de s'assurer qu'aucune activité humaine ne cause de nouvelles extinctions locales ou globales.”

Projet du Rhinocéros de Java

“La survie à long terme du rhinocéros de Java dans et autour du Rhino National Park assurée pour les générations futures.”

Quelques Références

Margoluis, Richard, and Nick Salafsky. 1998. *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Chapter 2. Island Press, Washington, D.C.

TNC, 2007. Guidance for Step 2: Define Project Scope & Focal Conservation Targets. In *Conservation Action Planning Handbook: Developing Strategies, Taking Action and Measuring Success at Any Scale*. The Nature Conservancy, Arlington, VA. Available from: <http://conserveonline.org/worksheets/cbdgateway/cap/resources/2/1/handbook>

WWF. 2006. *Step 1.2. Define Project Scope and Vision*. Resources for Implementing the WWF Project & Programme Standards. Available from: http://www.panda.org/what_we_do/how_we_work/conservation/programme_standards.

Devoir 2 – Définissez la Portée et la Vision d'un Projet

- Veuillez définir pour votre projet la portée géographique ou thématique. Rappelez-vous que ceci est une étape importante, mais ne la compliquez pas exagérément.
- Enregistrez-la ainsi que le reste des informations sur ce devoir dans l'onglet 'Portée' de la vue du Résumé dans Miradi.
- Si vous le souhaitez, vous pouvez aussi remplir les autres champs de cet onglet ainsi que les champs de l'onglet 'Emplacement'. Ceci est optionnel.
- Développez ou produisez une carte de votre aire de projet. Ce peut être une carte GIS, un croquis fait avec Google Maps, ou une carte faite à la main. Si vous avez un lien Internet (hyperlink) vers une carte existante avec des limites bien définies, vous pouvez simplement enregistrer cette information dans Miradi. Autrement, veuillez donner une copie de cette carte à votre facilitateur.
- Développez un énoncé de la vision pour votre projet, en vous assurant qu'il remplisse les conditions pour une bonne vision.
- Dans un document Word séparé, donnez une brève réflexion sur le processus de définition de la Portée et de la vision de votre projet. Quelles décisions avez-vous dû prendre? Avez-vous élargi ou justement réduit votre portée sur la base de ces décisions? Voyez-vous une valeur ajoutée au fait d'être spécifique par rapport à la portée et la vision? Quels en sont les inconvénients? (1-2 paragraphes, maximum)
- Exportez vos fichiers Miradi .mpz

Rendez le Devoir 2 (document Word + carte + fichiers mpz).

Etape 1B. Définir Portée, Vision, et Cibles (Semaine 3)

Structure pour la Semaine 3. Durant cette semaine, vous devrez:

- Lire l' « Introduction aux Cibles de la Conservation », « Comment Développer et Utiliser les Cibles de la Conservation » et « Exemples de Cibles de la Conservation ».
- Rendre le Devoir 3

Introduction aux Cibles de la Conservation

La biodiversité est pour tous les sites de conservation une combinaison complexe de gènes, espèces, et systèmes écologiques. Bien que la plupart des équipes de conservation veuillent protéger l'intégralité du système, elles manquent généralement du personnel, des finances et du temps suffisants pour centrer leurs efforts explicitement sur tous les éléments de la biodiversité à l'intérieur du système. Il est pour cette raison utile, lors de la planification et le suivi de projets de la conservation, de sélectionner un certain nombre de "cibles de la conservation" représentatives de l'ensemble de la biodiversité de votre site. Ainsi les efforts et ressources des équipes seront mieux centrés et leur efficacité sur le long terme plus facile à évaluer. Choisir les cibles est une étape précieuse pour tous les projets, quelle que soit leur échelle. Définir les cibles de la conservation pose les bases des étapes suivantes telles que l'analyse pratique et centrée des menaces, le développement de la stratégie et le suivi sur le long terme. Les cibles aideront de plus les équipes à définir les buts de leur projet de sorte que chaque cible soit associée à un but précis (de même qu'aux objectifs multiples et aux stratégies correspondantes).

Les cibles peuvent être des écosystèmes ou des espèces. Les équipes de projet sélectionnent Project teams généralement un nombre limité d'écosystèmes- ou espèces-cibles qui sont destinées à représenter collectivement l'entièvre biodiversité d'une aire de projet.

- **Ecosystèmes** – Ce type de cibles inclue les habitats ou systèmes écologiques qui caractérisent ou abritent la biodiversité terrestre, aquatique, et marine du site d'un projet. A titre d'exemples : prairies originelles, páramos des hautes terres, forêts riveraines et récifs coralliens. Un site de petite échelle peut n'avoir qu'un nombre réduit de types d'écosystèmes qui peuvent dans ce cas être tous inclus comme cibles. Un site plus étendu peut comprendre beaucoup de types d'écosystèmes différents et dans ce cas un sous-ensemble devrait être sélectionné pour définir les cibles qui représenteront la totalité.
- **Espèces** – Cette catégorie peut comprendre des espèces endémiques à l'écorégion, des espèces géographiquement sensibles (incluant les espèces parapluie), des espèces exploitées commercialement, des espèces porte-drapeau, des espèces clé-de-voûte ou des espèces en danger.⁶ Ainsi donc, les gorilles de montagne, napoléons, tigres, léopards des neiges, poissons-chat du Mékong, baleines de Minke, ou pavots de l'Himalaya sont tous des exemples d'espèces dont la structure de la population et les trajectoires peuvent être utilisées comme mesures pour le succès (ou l'échec) d'un projet. Les espèces

⁶ Remarque: Les "espèces indicatrices" ne doivent pas nécessairement former une cible de conservation. Elles peuvent en revanche être utilisées pour le suivi de l'état de santé d'autres écosystèmes ou d'autres espèces qui , elles, sont des cibles.

sélectionnées comme cibles sont typiquement celles qui ne sont justement pas représentées par les écosystèmes clés parce qu'elles requièrent ou bien des écosystèmes multiples, ont des besoins de conservation particuliers, ou sont sujettes à des menaces affectant l'ensemble de l'écosystème de façon moins directe (par ex. la chasse). Dans beaucoup de cas, il peut être utile de grouper des espèces individuelles en communautés plus larges ou regroupements écologiques.

Le processus de sélection des cibles se base sur une stratégie de filtres à mailles larges ou fines. Les cibles de filtres à larges mailles sont les écosystèmes clés qui, lorsqu'ils sont protégés, protègent aussi la majorité des espèces se trouvant dans l'aire du projet. Le filtre à mailles fines se compose d'espèces et de communautés qui ne sont pas retenues dans le filtre à larges mailles et requièrent une attention individuelle. Ces cibles peuvent être rares, connaître des menaces uniques ou nécessiter des stratégies uniques.

En théorie – et on l'espère en pratique aussi – les cibles de conservation assureront la conservation de l'ensemble de la biodiversité originelle en des ressources naturelles clés du site du projet. La sélection de cibles requiert typiquement l'appui d'experts et l'analyse des données spatiales.

Comment Développer et Utiliser les Cibles de Conservation

Développer et utiliser les cibles de la conservation implique d'identifier une suite représentative d'écosystèmes et/ou d'espèces que votre projet va suivre à long terme afin de juger de l'état de la biodiversité et des ressources de votre site et de l'impact de vos actions.

1. Faire la Liste des Cibles Potentielles

Il n'y a pas de règle d'or pour faire la liste des cibles de la conservation représentatives de la biodiversité ou des ressources naturelles de votre site. Le nombre de cibles à identifier dépend de la taille de votre projet ou du site, de la complexité de son écologie, de votre engagement ou non dans une planification spatiale et occupé à fixer les priorités, ou bien du développement d'un plan de stratégie et de suivi (ce dernier impliquant d'être encore plus spécifique).

Lorsque l'on tente de préserver la biodiversité d'une écorégion dans sa totalité, on a souvent tendance à inclure plus de cibles qu'il est possible de mesurer. Etant donné que la plupart des projets de conservation manque de suffisamment de ressources pour pouvoir mesurer de grands nombres d'indicateurs, il est important de conserver le nombre total de ces indicateurs à un niveau raisonnable et gérable. Commencez par faire la liste des tous les écosystèmes que vous voudriez inclure comme cibles, vu que ce type de cibles a tendance à rassembler la majorité de la biodiversité d'un site donné. Puis ajoutez à cette liste les espèces ou groupes d'espèces qui sont sujets à des menaces qui persisteraient si les écosystèmes identifiés n'étaient malgré tout pas préservés (par ex. : la chasse, la pêche, les maladies; Voir l'Etape 2 ci-dessous pour plus de détails).

Indépendamment de la taille de votre site, il est presque toujours possible de sélectionner une liste déterminée allant jusqu'à 8 cibles et englobant de façon très satisfaisante aussi bien la

biodiversité sur le site du projet que les menaces importantes et les conditions clés du succès.⁷ Pour des écorégions étendues, vous pourriez trouver utile d'ajouter une ou deux cibles supplémentaires, mais nous déconseillons fortement d'en identifier plus de 10. Ces cibles devraient être typiquement soit des espèces clé-de-voûte, soit des types d'écosystèmes représentatifs, et s'avérer vitales pour le succès de vos efforts parce qu'elles auraient un effet parapluie considérable; la conservation ou la réhabilitation des ces cibles vous permettrait de protéger beaucoup d'autres cibles qui n'ont pas été sélectionnées de façon explicite.

2. Réviser votre Liste Initiale de Cibles et “regrouper” ou “Séparer” les Cibles si nécessaire

En règle générale, vous regrouperez différentes cibles en une seule si:

- Il y a concurrence des cibles sur le terrain,
- Elles partagent des processus écologiques communs,
- Elles partagent des menaces critiques similaires et donc,
- Requièrent des stratégies de conservation similaires.

D'autre part, si une cible comprend des espèces ou des écosystèmes ne répondant pas aux critères ci-dessus, vous pourriez envisager de les séparer en plusieurs cibles. Le regroupement ou la séparation des cibles peut être affiné plus tard lors de la planification, au moment où vous classer vos menaces et développer les stratégies. Voir Boîte 5 pour quelques exemples de quand regrouper ou séparer, et se reporter à TNC (2006) pour l'utilisation d'un arbre de prise de décision pour le regroupage et la séparation des cibles.⁸

⁷ Ce nombre à priori magique de 8 est issu de l'expérience acquise au cours des années. L'organisation « Nature Conservancy » a en effet planifier et conçu des projets de conservation sur des milliers de sites.

⁸ Les équipes désirent parfois mettre en valeur un composant ou une cible spécifique et iront “imbriquer” ce composant au sein d'une cible plus largement définie. Cette cible “imbriquée” est un écosystème, une espèce, ou un processus écologique qui sera également protégé si la cible plus largement définie l'est aussi. Voir Annexe 2 pour des exemples et des explications plus détaillées sur les cibles imbriquées.

Boîte 5. Quand regrouper et quand séparer?

Décider du regroupement ou de la séparation des cibles peut parfois prêter à confusion. La décision n'est pas toujours si facile à trancher, mais le guidage de ce document peut vous aider à déterminer ce qui est le plus approprié pour votre site.

Quelques exemples classiques de cibles pouvant être séparées:

- Toutes espèces d'animaux ou de plantes directement sujet à la chasse, pêche, ou tout autre type d'exploitation. Dans de tels cas, la seule conservation de leur habitat ne devrait pas suffire à garantir leur survie.
- Toutes espèces d'animaux ou de plantes menacées par une maladie ou en compétition avec des espèces envahissantes non locales. Dans ce cas, même si l'habitat ou l'écosystème environnant était conservé globalement intact, les espèces d'animaux ou de plantes affectées dépériront probablement.
- Les espèces migratrices ou à large répartition géographique qui pourraient être sujettes à des menaces se situant en dehors de l'aire du projet.
- Les espèces ou écosystèmes ayant une importance politique que votre équipe pourrait utiliser pour générer le soutien du public pour le projet (par ex. : un animal charismatique comme le panda, des espèces symbolique ou d'importance historique comme les séquoias).

Quelques exemples classiques de cibles pouvant être regroupées:

- Un secteur forestier et ses plantes et animaux associés si le seul facteur affectant leur survie est l'état de santé et la zone de couverture de la forêt. Par exemple, une cible des "páramos Andins" pourrait inclure toute la végétation et les espèces de rongeurs du fait de la cooccurrence de ces espèces avec la cible du páramo Andin, et qu'elles requièrent toutes les mêmes processus écologiques abrités par un système de páramo Andin sain, et parce que toute menace dirigée vers le páramo lui-même (comme l'urbanisation, l'agriculture) est également de nature à affecter la végétation et les espèces de rongeurs. Ainsi donc, si le páramo Andin est protégé, alors l'équipe peut être certaine que les espèces associées seront protégées elles aussi.
- Regrouper les plantes et animaux partageant un processus ou comportement écologique commun. Par exemple, une équipe pourrait regrouper les cibles des couguars, loups et ours en une seule cible – "superprédateurs." Ou bien une équipe pourrait regrouper la buse rouilleuse, le courlis à long bec, le bruant de Cassin, et tout autre oiseau migrateur menacé en une seule cible – "oiseaux migrateurs de prairies."
- De même, toute espèce ou écosystème affiliés à des espèces parapluie peuvent y être associés. Par exemple, si une équipe d'Asie Centrale choisit les léopards des neiges comme cible de conservation, ils pourraient soutenir qu'ils assureront ainsi également la survie des grands bharals et de l'ibex asiatique – deux espèces importantes pour la survie du léopard des neiges.

3. Sélectionner un nombre limité (8 à 10) de Cibles

Parmi les cibles de conservation identifiées lors des étapes ci-avant, sélectionnez-en un nombre limité (de préférence jusqu'à 8, mais pas plus de 10) en vous référant aux caractéristiques suivantes:

- *Représente la biodiversité du site.* Les cibles devraient collectivement représenter ou englober l'ensemble des systèmes écologiques, des communautés, et des espèces de l'aire du projet, ainsi que les multiples échelles spatiales où on les trouve.
- *Reflète les buts de conservation par rapport au paysage ou à l'écorégion.* Les équipes de projet travaillant au sein de larges organisations comprenant des portfolios paysagers ou éco-régionaux peuvent centrer la sélection de leurs cibles sur les priorités exprimées par ces portfolios à large champ d'action.
- *Sont viables ou au moins raisonnablement réhabilitables.* La viabilité (ou intégrité) indique la capacité d'une cible à perdurer sur plusieurs générations. Si une cible est sur le point de s'effondrer, ou que sa conservation requiert une intervention humaine extraordinaire, il faut envisager qu'elle ne puisse être pas le meilleur objectif pour l'utilisation des ressources limitées de conservation.
- *Sont hautement menacées.* Les autres cibles étant à valeur égale, se centrer sur les cibles hautement menacées permettra de s'assurer que les menaces critiques ont été identifiées et prises en compte par les actions de conservation.

Remarque: une autre considération pour la sélection des cibles de la conservation est la *valeur stratégique* d'une cible. Lorsqu'une cible est en mesure d'insuffler de l'énergie pour d'autres actions de conservation ou de générer des synergies parmi les autres organisations partenaires, il est alors important d'inclure cette cible.

La sélection des cibles de la conservation est presque toujours un effort de groupe. Une personne est rarement suffisamment compétente pour développer une liste solide de cibles représentatives à elle seule. Un groupe de personnes ayant une connaissance collective étendue de l'écologie d'une région aura pour tâche de discuter et de convenir d'une combinaison restreinte de cibles représentatives de la région prise dans son intégralité. Il est souvent très utile d'impliquer un facilitateur de processus.

Comme vous l'avez vu, nous avons insisté sur le fait que vos cibles devraient être reliées à la biodiversité. Ceci ne veut cependant pas dire que vous ne voulez ni ne pouvez mettre à profit des actions socio-économiques pour atteindre les buts associés à vos cibles de la conservation. En réalité, la plupart des menaces sont en général causées par des phénomènes ou des situations sociales, économiques, politiques ou culturelles. Votre projet devra souvent, pour contrer ces menaces, avoir recours à des stratégies abordant des éléments humains. Par exemple, si vous essayez de protéger une espèce particulière de singes, vous pourriez être amené à identifier des pratiques de chasse à petite échelle à but commercial comme étant l'une des menaces directes sur les singes. Cette pratique de chasse peut être en partie motivée par des besoins en revenus. Votre équipe devra alors appliquer une stratégie prodiguant une source de revenus alternative de façon à fournir aux chasseurs commerciaux à petite échelle d'autres moyens de gagner de l'argent. Dans ce cas, votre intervention s'applique à un aspect social (stratégie pour un mode de vie alternatif), mais la fin de votre but est en rapport avec la biodiversité (conservation des singes). Au cours des modules suivants nous parlerons de la manière de déterminer les stratégies appropriées pour aborder les problèmes humains. Dans l'immédiat, cependant, assurez-vous que les cibles de votre projet et les buts associés sont bien liés à la biodiversité.

Exemples de Cibles de la Conservation

Ci-dessous nous présentons deux exemples de cibles. La Figure 5 a été adaptée d'un projet réel du WWF sur un site d'une île de réserve marine. En premier lieu, l'équipe a identifié la portée de son projet comme incluant la totalité de la réserve marine. Elle a ensuite réfléchi aussi bien aux écosystèmes qu'aux espèces rassemblant la totalité de la biodiversité du site. Elle a inclus les espèces clés dans les cibles parce que la seule conservation des écosystèmes de ce site n'était pas suffisante pour assurer leur survie.

Figure 5. Portée et cibles sélectionnées pour un site de réserve marine

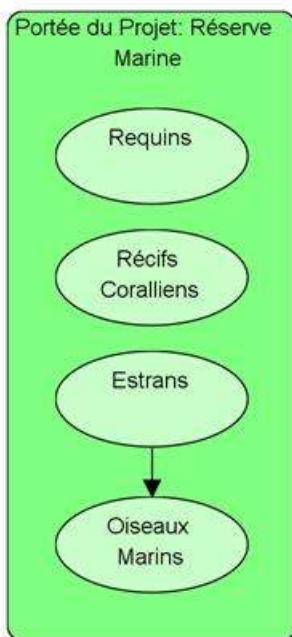
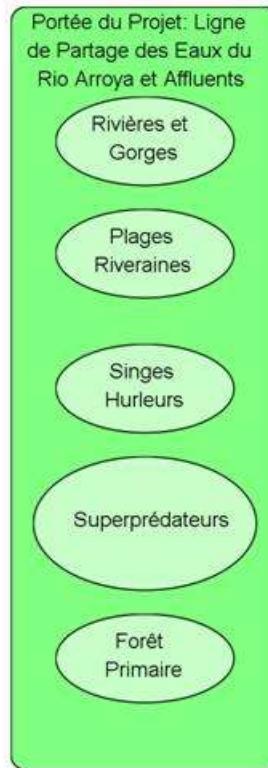


Figure 6. Portée et cibles sélectionnée pour un site de forêt tropicale



La Figure 5 est un autre exemple adapté d'un projet réel sur le site d'une forêt tropicale. Tout comme dans l'exemple précédent, l'équipe du projet a essayé de conserver le nombre total de cibles à un niveau raisonnable. Ce site comprend un mélange de cibles incluant des écosystèmes (forêt primaire), d'espèces (singes hurleurs), et des regroupements d'espèces (superprédateurs).

Exercice pratique

A titre d'exercice pratique, examinez les propositions suivantes et déterminez lesquelles représentent des cibles de la conservation, et lesquelles n'en sont pas. Avant de contrôler les bonnes réponses en bas de page, réfléchissez au 'pourquoi' elles formeraient ou ne formeraient pas des cibles.

Portée: écorégion de l'Amazone

Cibles: a) Dauphins Roses de l'Amazone; b) Déforestation; c) Rivière Mamoré River et ses affluents; d) Inondations; e) Pollution de l'Eau⁹

Portée: Golfe de la Californie

Cible: a) Capacité de Reproduction des Lions de Mer; b) Tortue de Mer; c) Surpêche; d) Tourisme; e) Marchés Internationaux¹⁰

Quelques Références

Nature Conservancy a réalisé le travail le plus important quant à la sélection des cibles. Les références clés comprennent entre autres:

Parrish, Jeffrey D., David P. Braun, and Robert S. Unnasch. 2003. Are We Conserving What We Say We Are? Measuring Ecological Integrity within Protected Areas. *Bioscience* 53: 851-860. http://sites-conserveonline.org/gpg/files/parrish_et.al_bioscience_sep2003.pdf.

TNC, 2007. Guidance for Step 2: Define Project Scope & Focal Conservation Targets. In *Conservation Action Planning Handbook: Developing Strategies, Taking Action and Measuring Success at Any Scale*. The Nature Conservancy, Arlington, VA. Available from: <http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/resources/2/1/handbook>

TNC. 2006. *Target Selection Tool*. Available at http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cbdmain/cap/resources/further_guidance.

TNC. 2003. *The 5S Framework for Site Conservation: A Practitioner's Handbook for Site Conservation Planning, Chapter 4*. <http://conserveonline.org/docs/2000/11/5-SVOL1.pdf>.

Pour une description du processus de sélection des cibles couvrant de larges zones et avec la participation d'un grand groupe de parties prenantes, voir pages 8-9 et en particulier:

TNC and FOS. 2007. Conservation of Biodiversity in the Hudson River Estuary – The Process. A Report on a Multi-Stakeholder Workshop Series Using a Modified Version of TNC's CAP Process. Available at: http://fosonline.org/Site_Documents/Grouped/HREW%20process%20report.pdf.

De bonnes présentations et autres articles relatifs à la sélection des cibles et l'évaluation de la viabilité sont également disponibles sur le site du TNC à:

http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cbdmain/cap/resources/further_guidance

⁹Les cibles de la conservation sont les dauphins roses et la rivière Mamoré River et ses affluents. La déforestation, les inondations et la pollution de l'eau sont des menaces directes.

¹⁰Il n'y a qu'une seule cible dans ce groupe: la tortue de mer. La capacité de reproduction des lions de mer est un indicateur de santé pour cette espèce – la cible serait alors les lions de mer eux-mêmes et non pas leur capacité à se reproduire. La surpêche et le tourisme sont des menaces directes. Les marchés internationaux constituent une menace indirecte susceptible de générer des menaces directes telle que la surpêche.

Devoir 3 – Sélectionnez les Cibles de la Conservation

Veuillez, pour votre projet, sélectionner un nombre restreint de cibles en utilisant les étapes décrites en détails précédemment:

1. Liste de cibles potentielles
 2. Regrouper ou séparer les cibles, si nécessaire
 3. Sélectionner 8 (ou moins) cibles répondant aux critères décrits ci-dessus
- Enregistrez vos cibles dans Miradi. Assurez-vous de donner toutes les informations dont vous disposez en utilisant les boîtes de détails et toute discussion ou clarification importante dans la boîte de commentaires (les boîtes se trouvent dans le dialogue des propriétés du facteur, lorsque vous cliquez deux fois sur votre cible).
 - Ecrivez une courte description (1-2 pages) des cibles finales et justifiez leur sélection.
 - Ecrivez un court paragraphe sur votre impression du processus de sélection des cibles de la conservation. Incluez tous les défis que vous avez dû relever ou tout ce que vous voudriez nous faire savoir d'utile à l'amélioration de ce processus.

Rendez le Devoir 3 (document Word + fichiers mpz)

Etape 1B. Définir Portée, Vision, et Cibles (Semaine 4)¹¹

Structure pour la Semaine 4. Durant cette semaine, vous devrez:

- Lire l' « Introduction à l'Evaluation de la Viabilité », « Comment Conduire une Evaluation de la Viabilité », et « Exemples d'Evaluation de Viabilité ».
- Rendre le Devoir 4

Introduction à l'Evaluation de la Viabilité

Une étape clé dans la gestion de tout système est de clarifier les raisons d'être du projet et ce que vous essayez d'accomplir. Vous devez en particulier être capable de définir les buts spécifiques à venir, de donner une évaluation de la situation présente du système et de mesurer vos progrès alors que vous vous rapprochez de vos buts. Une analogie utile est le cas de la médecine, où les médecins définissent la santé d'un patient en se basant entre autres sur son pouls et sa pression sanguine qui se doivent d'être dans une fourchette appropriée en fonction de leur âge et condition physique. Si le patient se trouve en dehors de cette fourchette, les médecins prescrivent alors une thérapie et suivent l'état du patient dans le temps en attendant que celui-ci, avec le temps, se rapproche de l'état souhaité, à l'intérieur de la fourchette.

Etablir des buts qui soient mesurables est un processus dont l'enjeu est particulièrement important pour les cibles de la conservation. La plupart des cibles sont en effet des systèmes complexes qui varient naturellement dans le temps, rendant la mesure précise, systématique et itérative de leur état de santé difficile.

Évaluation de la Viabilité : c'est une méthodologie flexible et puissante basée sur des principes écologiques avisés qui permet de relever le défi de la définition de cibles saines et de buts appropriés et mesurables. L'objectif général de conduire une évaluation de la viabilité est de déterminer comment vous allez mesurer l'état de santé de vos cibles de la conservation dans le temps. Cela vous aide à déterminer l'état de santé d'une cible donnée aujourd'hui, à quoi une cible en bonne santé doit ressembler et quel est l'état que vous voulez voir se profiler dans le futur, comme résultat des actions de votre projet.

L'évaluation de la viabilité se base sur des principes établis d'écologie et de science de la conservation. Elle met à profit les meilleures informations disponibles sur la biologie et l'écologie des cibles, d'une façon explicite, objective, cohérente et crédible. L'évaluation viabilité ne requiert cependant pas une information "parfaite". Elle fournit à votre équipe de projet au contraire un moyen de spécifier – au mieux de vos connaissances du moment – ce que vous pensez être un état de santé acceptable pour une cible donnée.

Il arrive fréquemment que les équipes n'achèvent pas entièrement le processus formel d'évaluation de la viabilité. Ce processus peut être cependant très utile pour vous aider à réfléchir au meilleur avenir de vos cibles pour un état de santé optimal de l'ensemble de la biodiversité et

¹¹ Le texte pour l'Evaluation de la Viabilité a été emprunté aux explications données par le Nature Conservancy dans le document "Conservation Action Planning Basic Practice 3" (Evaluation de Viabilité), disponible sur http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/practices/bp_3.

des ressources de votre site. Nous vous encourageons vivement à réaliser au moins une itération initiale de l'évaluation de la viabilité. Ceci peut signifier que vous aurez à requérir l'aide d'experts scientifiques pour vous conseiller dans la définition des impacts à réaliser.

L'évaluation de la Viabilité implique d'identifier les Attributs écologiques clés (AEC) de chaque cible de conservation (voir Boîte6 pour la liste des termes liés à l'évaluation de la viabilité). Ces attributs écologiques clés correspondent à des aspects de la biologie et de l'écologie des cibles qui, si existants, définissent une cible saine, et si inexistant ou altérés, conduisent à la perte définitive, ou à l'extrême dégradation de ladite cible dans le temps. Par exemple, un attribut clé pour une cible de type « cours d'eau douce » pourrait correspondre à quelque aspect de la composition chimique de son eau. Si cette composition s'altère suffisamment, alors le cours d'eau n'est plus viable. Afin d'identifier les attributs écologiques clés, il est utile de réfléchir en terme de catégories d'attributs, au nombre de trois, qui déterminent souvent collectivement l'état de santé d'une cible de conservation (remarque: toutes les catégories ne s'appliquent pas à toutes les cibles):

- **Taille** – mesure de l'*aire* d'occurrence d'une cible de conservation (pour une cible-écosystème) ou l'*abondance* de l'occurrence d'une cible (pour une espèce ou une population).
- **Condition** – mesure de la composition biologique et des interactions structurelles et biotiques qui caractérisent l'espace dans lequel se trouve la cible.
- **Contexte géographique** – évaluation de l'environnement de la cible, incluant: *a) les processus et régimes écologiques* qui préservent l'occurrence de la cible tels que les inondations, régimes de feux et autres perturbations naturelles; et *b) la connectivité* qui autorise les espèces-cibles à avoir accès aux habitats et ressources ou qui leur

Boîte6. Termes importants pour l'Évaluation de la Viabilité

Viabilité – De façon générale, l'état ou “état de santé” de la population d'une plante spécifique ou d'une espèce animale. En particulier, la viabilité indique la capacité d'une cible de conservation à résister à ou de se rétablir suite à la plupart des perturbations naturelles ou d'origine humaine, et ainsi de perdurer sur plusieurs générations ou sur de longues périodes de temps. Techniquement, le terme d' “intégrité” devrait être usité pour les communautés et les systèmes écologiques. Cependant, pour simplifier, nous utiliserons le terme de ‘viabilité’ comme un terme générique s'appliquant à toutes les cibles.

Attribut Ecologique Clé (AEC) – Un aspect de la biologie et de l'écologie de la cible qui, si manquant ou altéré, amène à la perte de cette cible dans le temps.

Indicateurs – Une unité d'information mesurée dans le temps en documentant les changements d'une condition spécifique (ici, les changements dans les AEC).

Degré de Variation Tolérée – Les limites de la variation naturelle d'une cible qui constitue les conditions minimum de sa survie (notez que sa survie peut éventuellement encore être due à des interventions humaines de gestion). Le degré acceptable de variation établit les critères minimum qui identifient une cible comme “protégée.” Si l'attribut se situe en dehors de ces limites, il s'agit alors d'un attribut dégradé.

Etat Actuel – Une évaluation de l' « état de santé » actuel d'une cible exprimé par la mesure la plus récente d'un indicateur pour l'attribut écologique clé de la cible.

Etat futur Recherché – Un mesure ou évaluation d'un indicateur pour un AEC décrivant le niveau de viabilité/intégrité que le projet ambitionne d'atteindre. C'est en général équivalent au but du projet.

permettent de répondre aux changements de leur environnement par des dispersions ou des migrations.

Les attributs écologiques clés sont en général trop nombreux pour être mesurés de façon financièrement durable. Il est donc important de développer des indicateurs évaluant ces attributs dans le temps. Dans la plupart des cas, un indicateur sera l'attribut lui-même. Par exemple, si votre attribut est la taille de la population, l'indicateur peut être le nombre d'individus dans la population. Si vous ne pouvez pas compter ce nombre directement, votre indicateur devra spécifier la méthode mesure de ce nombre— par exemple, pour une population de poissons, le compte par prise-échantillon par unité d'effort (temps, coûts) en utilisant une technique spécifique, à un moment donné de l'année.

L'évaluation de la viabilité implique aussi l'estimation d'un degré acceptable dans la variation de l'indicateur de chacun des attributs écologiques clés (discuté dans de plus amples détails plus tard dans ce chapitre). Cette estimation permet de répondre à deux questions cruciales: *A partir de quel moment un attribut clé est-il trop altéré?* Et, *A partir de quel moment la réhabilitation est-elle suffisante?*

L'évaluation de la viabilité inclut de plus une échelle de classification qui prend en considération le degré de variation tolérée. Cette échelle requiert que les équipes déterminent les seuils et classent la valeur des indicateurs d'AEC comme:

- **Très Bon:** Statuts écologiques souhaités; Requiert seulement un peu d'intervention de maintenance
- **Bon:** Indicateur dans le degré de variation toléré; Requiert quelques interventions de maintenance
- **Moyen:** En dehors du degré de variation toléré; Requiert une intervention humaine
- **Faible:** Réhabilitation toujours plus difficile; Il peut en résulter en une extinction

Cette échelle reflète les suppositions de l'équipe par rapport à ce qui constitue une cible “protégée” et ce qui constitue une cible nécessitant une intervention de gestion. Elle est de nouveau directement analogue à la pulsation cardiaque et la pression sanguine qu'un médecin utilise pour déterminer si le système circulatoire d'un patient— et donc, par extension, le patient lui-même — sont sains. Bien qu'une équipe veuille idéalement utiliser les quatre classifications de l'échelle d'évaluation, elles sont souvent seulement en mesure de donner une définition pour une ou deux d'entre elles — par exemple le seuil entre ‘moyen’ et ‘bon’.

Le composant final de l'évaluation de la viabilité est de déterminer et d'évaluer l'état actuel de la cible de conservation (dans lequel on trouve la cible aujourd'hui) et l'état recherché de cette cible (dans lequel l'équipe voudrait la retrouver dans le futur). Cet état recherché forme la base de l'élaboration du but ultime.

Boîte 7. Exemple d'Évaluation de la Viabilité

Dans cet exemple, une équipe du projet travaille sur les cibles 'habitat de prairies' et 'poissons migrateurs'. Elle a identifié la fréquence des feux comme attribut clé pour les prairies et les années passées entre deux feux comme indicateur associé (l'attribut lui-même en fait). En se basant sur l'aide d'experts, l'équipe suppose qu'une fréquence de feux 'saine' correspond à un cycle de 5 à 10 ans. Si les feux ont lieu plus ou moins souvent, alors les prairies perdent de leur intégrité au cours du temps, entraînant une dégradation sérieuse du système.

De même, l'équipe a identifié la taille de la population comme attribut clé pour les espèces de poissons migrateurs. Un indicateur de cet AEC est le nombre d'adultes observés sur une échelle à poissons lors du pic de la période de frai de Printemps. L'équipe a à l'heure actuelle une connaissance incomplète de ce qui constitue une population viable, mais en se basant sur les informations d'un rapport de suivi récent, elle a fait la supposition que le minimum doit être au moins de 10 adultes par heure.

Cible	Attribut Clé	Indicateur	Echelle d'évaluation					Etat Actuel	Evaluation Actuelle	Etat Recherché
			Faible	Moyen	Bon	Très Bon				
Prairie	Régime des Feux (fréquence)	Années entre les Feux		>10 ou <5	5-10	5-10	8	Bon	Bon	
Espèces de Poissons Migrateurs	Taille de la Population	Adultes observés en Période de Frai par heure		<10	>10	?	< 2	Faible ?	Bon	

Comment réaliser une Évaluation de la Viabilité

Bien que l'évaluation de la viabilité puisse sembler être un processus complexe et décourageant, il se résume en fait à un processus systématique d'utilisation de vos meilleures connaissances du moment pour définir et mesurer l'état de santé de vos cibles de la conservation. Si dans les faits, vos indicateurs se situent dans une fourchette acceptable, alors vous pouvez dire que vos attributs clés sont au mieux, ce qui revient à dire que vos cibles, et donc l'ensemble de la biodiversité de votre site se portent bien (sont sains). Si par contre vos indicateurs se situent en dehors de la fourchette et en deçà des limites acceptables, alors vous vous trouvez en présence de problèmes que vous devez résoudre.

 **Astuce!** Tout comme pour toute tâche de complexité similaire, si vous prenez l'évaluation de la viabilité pas à pas et abordez les étapes de façon systématique, vous verrez qu'il s'agit en fait d'une méthode bien plus simple et logique qu'il n'apparaît de prime abord.

Réaliser une évaluation de la viabilité implique les étapes suivantes pour lesquelles vous pouvez utiliser la vue *Viabilité Cible* de Miradi:

1. Sélectionner une Cible et Identifier une Série Limitée d'Attributs Ecologiques clés

Sélectionnez avec votre équipe l'une de vos cibles de la conservation à évaluer – commencez par une cible assez simple et évidente. Il y a quasiment une infinité d'attributs qui pourraient décrire les caractéristiques de cette cible. La difficulté est d'identifier une petite sélection d'attributs critiques qui, si dégradés, mettront la capacité de la cible à perdurer sérieusement en danger pour les décennies à venir.

Il est important de vous assurer, lors de l'identification de vos attributs clés, que votre sélection finale corresponde à des attributs de la cible plutôt qu'à une description des menaces sur la cible. Par exemple, "utilisation des sols compatible" ne constitue pas un attribut écologique clé pour une forêt-cible. Au contraire, la menace d'une utilisation des sols incompatible affecte les attributs clés actuels tels que la connectivité, la stabilité du sol ou le régime hydrologique.

Astuce! Si cela s'avère nécessaire, faites en groupe une liste des attributs de la cible et essayez de la réduire aux attributs les plus essentiels. Des vastes catégories comme la taille, la condition, et le contexte géographique peuvent être utilisées comme sources d'attributs écologiques plus spécifiques à sélectionner.

Dans notre exemple de réserve marine, l'équipe a choisi l' "Aire du récif de corail" et "Les populations saines des espèces clés de récif" comme AEC pour les récifs coralliens. De même elle a choisi "Taille de la population de macareux huppés comme AEC pour les oiseaux marins (voir tableau ci-dessous pour les informations enregistrées dans Miradi – les attributs écologiques clés sont marqués par le symbole de la clef verte).

Tableau 2a. Évaluation de la Viabilité pour la Réserve Marine avec les AEC Identifiés

Élément	Mode de vi...	État	Type	Faible	Équitable	Bon	Très bon	Source
■ Réserve marine		Non ...						
■ Récifs Coralliens	■ Attrib...	Non...						
■ Aire de récif corallien		Non ...	Dimensi...					
■ Populations saines d'espèces clés de récifs		Non ...	Condition					
■ Requins	■ Attrib...	Non...						
■ Taille de la population de requins		Non ...	Dimensi...					
■ Estrans	■ Attrib...	Non...						
■ Oiseaux Marins	■ Attrib...	Non...						
■ Taille de la population Macareux huppés		Non ...	Dimensi...					
 Attribut Ecologique Clé								

2. Sélectionner les Indicateurs pour chaque Attribut Ecologique Clé

Pour chaque Attribut Ecologique Clé, déterminez un indicateur à évaluer dans le temps. Dans beaucoup de cas, l'indicateur sera l'attribut lui-même (par ex. : un attribut de la taille de la population peut être le nombre d'individus dans la population). Si vous ne pouvez pas compter ce nombre directement, vous pourriez avoir besoin d'un indicateur intermédiaire – par exemple, pour une population de poissons, vous pouvez utiliser le nombre de poissons par prise-échantillon par unité d'effort (temps, coûts) en utilisant une technique spécifique, à un moment donné de l'année.

Pour les autres cas cependant, le développement d'un bon indicateur requiert un peu plus de réflexion afin de trouver un moyen de mesurer l'attribut dans le temps. Ainsi par exemple, si votre attribut est la qualité de l'eau d'une rivière, il n'est pas possible de mesurer chaque paramètre chimique ou physique. Au contraire, vous vous efforcerez de sélectionner quelques paramètres représentatifs (la température de l'eau et les niveaux d'oxygène dissous) qui selon vous reflètent la qualité générale de l'eau. Vous pouvez également combiner les propriétés de différentes mesures en un indicateur ou index composite.

Les indicateurs sont fréquemment associés à un type d'évaluation quantitative – telle que le nombre d'acres, le taux de recrutement, la taille des classes d'âge, le pourcentage de couverture, ou encore la fréquence des feux d'une intensité donnée. D'autres indicateurs peuvent impliquer les éléments mesurables non numériques tels que le rythme saisonnier des feux ou des inondations. La Boîte 8 donne quelques indications pour la sélection de bons indicateurs.

Dans beaucoup de cas, vous serez capable de mesurer un attribut clé en utilisant seulement un indicateur. Cependant, il arrive parfois qu'il n'y ait pas un seul meilleur indicateur, et dans ce cas vous aurez à tracer plusieurs d'entre eux afin d'obtenir une meilleure image de l'état de votre cible. Des rapports de terrain et des analyses de photographies aériennes peuvent par exemple, prises ensemble, fournir des informations complémentaires sur la composition des arbres d'une forêt et en donner une idée plus précise que si on s'était limité à un seul de ces indicateurs.

Pour notre exemple de la réserve marine, l'équipe a choisi les indicateurs suivants:

Boîte 8. Critères pour un Bon Indicateur

Un indicateur doit répondre aux critères suivants:

- **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.

De plus, les meilleurs indicateurs seront techniquement et financièrement gérables et pertinents pour les partenaires, donateurs, et autres parties prenantes.

Tableau 3b. Évaluation de la Viabilité pour la Réserve Marine avec les AEC Identifiés et les Indicateurs

Élément	Mode de vi...	État	Type	Faible	Équitable	Bon	Très bon	Source
Réserve marine		Non ...						
Récifs Coralliens	Attrib...	Non...						
Aire de récif corallien		... Dimensi...						
A1. % de couverture de corail vivant		Non ...						Non spécifié
Populations saines d'espèces clés de récifs		Non ...	Condition					
A2. Densité de poisson perroquet/ 100 m ² .		Non ...						Non spécifié
A4. Abondance de langoustes		Non ...						Non spécifié
Requins	Attrib...	Non...						
Taille de la population de requins		Non ...	Dimensi...					
B1. Abondance de requins-marteau		Non ...						Non spécifié
B2. # mises-bas de femelles adultes / an		Non ...						Non spécifié
Estrans	Attrib...	Non...						
Oiseaux Marins	Attrib...	Non...						
Taille de la population Macareux huppés		Non ...	Dimensi...					
E1. Nombre de Couple nicheurs de Macareux huppés		Non ...						Non spécifié

3. Déterminer un Degré de Variation Tolérée et une Echelle de Classification pour chaque Attribut

La plupart des attributs varient naturellement avec le temps, mais nous pouvons néanmoins avoir un degré de variation tolérée (Boîte 9). Il s'agit du degré de variation pour chacun des indicateurs des AEC permettant à la cible de perdurer dans le temps – une fourchette à l'intérieur de laquelle nous dirons que l'état de l'attribut est Très Bon ou Bon (voir

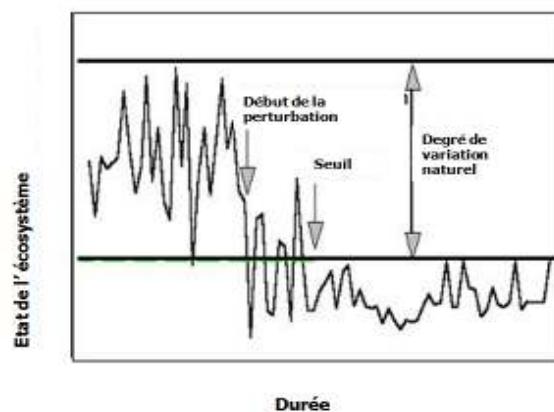
Figure 5) pour les définitions de ces critères). Si l'attribut chute au-dessous ou dépasse ce degré de variation tolérée, on parle alors d'un attribut dégradé qui a un état Moyen ou Faible. Votre objectif est de spécifier – compte tenu des meilleures connaissances du moment dont vous disposez – les suppositions qui déterminent ce qui constitue pour vous un degré de variation tolérée.

De façon idéale, vous identifieriez au cours du temps une série de seuils ou de limites pour les quatre classifications pour l'évaluation de chaque attribut écologique clé: Très Bon, Bon Moyen et Faible. Ces seuils ont pour but de définir clairement à quel niveau de l'échelle de classification un indicateur, une fois mesuré, se situera. Par exemple, est-ce qu'une aire minimum de 50.000 ou 100.000 acres est une "Bonne" taille pour une prairie? L'information scientifique qui serait nécessaire pour établir ces points de références sont cependant souvent inadéquats, si ce n'est pas même disponibles. Dans de tels cas, les équipes de projet peuvent alors s'appuyer sur des concepts écologiques généraux, des comparaisons avec des systèmes similaires, l'opinion d'experts bien informés – ou, si cela échouait, utiliser la meilleure estimation des membres de l'équipe – pour déterminer une "première itération crédible" des points de références pour l'évaluation actuelle.

 **Astuce!** Pour une planification initiale, il est souvent suffisant de décrire le point de référence entre Bon et Moyen, vu que c'est cette distinction qui est la plus importante pour déterminer les besoins en actions de gestion.

Boîte 9. Identifier le Degré de Variation Tolérée

La plupart des attributs varieront naturellement avec le temps. La taille de la population de poissons migrateurs, par exemple, peut augmenter ou diminuer d'une année sur l'autre. Ainsi qu'on le voit ci-dessous, cependant, il y a une différence entre une population se trouvant à l'intérieur de degré de tolérance et celle qui, étant soumise à un stress exceptionnel, tombe en-dessous du niveau minimum acceptable.



Pour certains attributs, ce degré de tolérance est mono-directionnel (par exemple, il est possible d'avoir trop peu mais pas trop d'un type de forêt particulier à l'intérieur de la zone du projet). Pour d'autres attributs, le degré de tolérance est bi-directionnel (par exemple, on peut avoir trop ou trop peu de chevreuil par hectare de forêt).

Figure 5. Définitions pour les catégories d'indicateurs des Attributs Ecologiques Clés

Catégories d'Indicateurs AEC			
Faible	Moyen	Bon	Très Bon
Réhabilitation toujours plus difficile; Peut aboutir à une extinction	En dehors du degré de variation tolérée; Requiert une intervention humaine	Indicateur dans le degré de variation tolérée; Requiert quelques interventions de maintenance	Statuts écologiques souhaités; Requiert seulement un peu d'intervention de maintenance

Bien que vous vouliez obtenir une évaluation selon ces catégories qui soit exacte, ne vous laissez pas submerger par trop de détails qui vous empêcheraient de poursuivre et d'aborder les autres étapes, toutes aussi importantes, du processus de planification du projet. En gardant ceci à l'esprit, considérez ce travail comme un premier pas d'un processus itératif et enregistrez simplement vos réflexions initiales. Supposez par exemple qu'une équipe travaille sur un projet avec les prairies comme cible. Elle décide que l'un des attributs écologiques clé est constitué par le régime des feux et que l'indicateur du régime des feux est la fréquence des feux. L'équipe sait que la prairie est riche en essences de bois et que les espèces de plantes n'y sont pas florissantes, et certaines espèces d'oiseaux nicheurs n'y ont pas été vues ces dernières années. Le résultat est que l'équipe est pratiquement certaine que la prairie devrait brûler, mais elle ne sait pas avec quelle fréquence la prairie brûle à l'état naturel. Donc, dans un premier temps, l'équipe remplit l'échelle d'évaluation de la viabilité comme suit:

Echelle d'évaluation						
Cible	Attribut Clé	Indicateur	Faible	Moyen	Bon	Très Bon
Prairie	Régime des feux	Fréquence des feux		Feux pas assez fréquents	Feux suffisamment fréquents	

Cette catégorisation qualitative, vaguement définie, est parfaitement acceptable pour un premier essai. Plus tard, l'équipe identifie un expert local en prairies. Cet expert déclare que les feux devraient avoir lieu tous les 5 à 10 ans afin de maintenir la structure de ce type de prairies. Cette nouvelle information permet à l'équipe de remplir le tableau de la façon suivante:

Echelle d'évaluation						
Cible	Attribut Clé	Indicateur	Faible	Moyen	Bon	Très Bon
Prairie	Régime des feux	Fréquence des feux		> 10 ans	5-10 ans	

Suite à une étude de la littérature et après consultation d'experts, l'équipe réalise, cependant, que ce n'est pas seulement une question de la présence de feux, n'importe où sur le site, qui importe, mais qu'il faut qu'une portion suffisante du site doive brûler à intervalles réguliers. Finalement, après quelques années, l'équipe réalise quelques recherches de plus sur la fréquence des feux et redéfinit ses indicateurs et classification comme suit:

Echelle d'évaluation						
Cible	Attribut Clé	Indicateur	Faible	Moyen	Bon	Très Bon
Prairie	Régime des feux	% surface connaissant des feux tous les 5 à 10 ans	< 25%	25-50%	51-75%	> 75%

N'importe lequel des résultats ci-dessus est acceptable pour une première itération, compte tenu du niveau d'information disponible. Ce qui est important, c'est que l'équipe ait revu et affiné ses classifications au fur et à mesure que plus d'informations devenaient disponibles.

Dans notre exemple de la réserve marine, l'équipe a déterminé qu'il fallait qu'au moins 10% de l'aire appropriée soit couverte par des récifs de corail vivant et que la densité de poissons-perroquets soit comprise entre 9 et 15 individus/100 mètres carrés de façon à pouvoir considérer sa cible des récifs coralliens comme étant en bonne santé (Tableau 4). Remarquez que les évaluations pour les surfaces et la densité des poissons-perroquets sont bien plus précises que celles pour l'abondance des langoustes. L'équipe a été aussi capable d'identifier des fourchettes pour le nombre de couples nicheurs de frégates, pour l'abondance de requins-marteaux et le nombre de femelles procréatrices par an.

Tableau 4. Évaluation Partielle de la Viabilité pour l'Exemple de la Réserve Marine

Élément	Mode de vi...	État	Type	Faible	Équitable	Bon	Très bon	Source
Réserve marine		Équi...						
Récifs Coralliens	Attrib...	Bon						
Aire de récif corallien		Bon	Dimensi...					
A1. % de couverture de corail vivant		Bon		< 5 %	5 - 9 %	10 - 25 %	> 25 %	Connaissan...
Populations saines d'espèces clés de récifs		Équi...	Condition					
A2. Densité de poisson perroquet/ 100 m ² .		Équi...		<5, >15	5-8	9-11	11-15	Supposition...
A4. Abondance de langoustes		Équi...		aucune	peu	quelques unes	beaucoup	Supposition...
Requins	Attrib...	Équi...						
Taille de la population de requins		Équi...	Dimensi...					
B1. Abondance de requins-marteau		Équi...		<50	50-200	201-300	>300	Recherche ...
B2. # mises-bas de femelles adultes / an		Équi...		<10	11-50	50-75	>75	Supposition...
Estrans	Attrib...	Non...						
Oiseaux Marins	Attrib...	Faib...						
Taille de la population Macareux huppés		Faible	Dimensi...					
E1. Nombre de Couple nicheurs de Macareux huppés		Faible		<250	250-500	501-1000	>1000	Connaissan...

Remarque : la classification 'Moyen' a été traduite dans Miradi par 'Equitable'

4. Déterminer l'Etat Actuel et l'Etat Recherché de chaque Attribut

La tâche suivante est l'évaluation de l'état actuel et la détermination de l'état futur pour chacun des attributs en fonction de votre échelle de classification. L'évaluation de l'état actuel décrit la catégorie de l'échelle des indicateurs à laquelle appartient votre attribut écologique clé aujourd'hui; l'évaluation de l'état recherché décrit, elle, l'état que vous espérez faire atteindre à votre cible dans le futur. Vous voulez en principe que votre cible soit classifiée avec la mention Très Bon ou Bon pour chaque indicateur. Dans certains cas cependant, vous pourriez bien vous trouver à l'état Moyen voire Faible, et, pour une variété de raisons, le mieux que vous puissiez faire est de maintenir la cible à l'état Moyen. Ce qui compte ici est que vous devez aborder votre évaluation de la viabilité pour chaque indicateur en déterminant la catégorie à laquelle vous aspirez et que vous devez atteindre dans un 'X' nombre d'années ou de décennies. Considérez aussi la dimension spatiale et la fenêtre temporelle appropriées pour atteindre l'état recherché, en gardant à l'esprit que certains changements pourront demander du temps (50 à 100 ans). Si vous avez des informations quant à l'état actuel d'un indicateur, enregistrez-les aussi comme catégorie de l'état recherché (par ex. : si l'indicateur d'une taille évaluée Très Bonne est $> 30,000$ acres, et que vous savez que le statut actuel est de 55,000 acres, enregistrez cette valeur spécifique d'acres également comme classification Très Bonne pour cet indicateur).

Vous pouvez voir dans le tableau suivant que l'équipe de la Réserve Marine espère arriver à une densité de poissons-perroquets de 10 individus par 100 mètres carrés en 2020 (état futur recherché), et les mesures les plus récentes donnent une densité de 7. De même, l'équipe espère voir un rétablissement spectaculaire de la population de langoustes, augmentant de son état qualitatif actuel de "peu" à un état futur recherché de "beaucoup" fin 2025.



Astuce! Pour enregistrer l'état actuel de l'indicateur de votre AEC dans Miradi, vous devrez créer un champ de mesures, entrer la date, et puis enregistrer l'état. Vous pouvez alors utiliser cette interface pour suivre les changements au cours du temps.

Tableau 5. Évaluation Partielle de la Viabilité pour la Réserve Marine montrant les Etats Actuels et Futurs Recherchés

Élément	Mode de vi...	État	Type	Faible	Équitable	Bon	Très bon	Source
Réserve marine		Équi...						
Récifs Coralliens	Attrib...	Bon						
Aire de récif corallien		Bon	Dimensi...					
Populations saines d'espèces clés de récifs		Équi...	Condition					
A2. Densité de poisson perroquet/ 100 m2.		Équi...		<5, >15	5-8	9-11	11-15	Supposition...
2008-01-25					7			Évaluation r...
2006-06-01						9		Évaluation r...
2020-12-31						10		
A4. Abondance de langoustes		Équi...		aucune	peu	quelques unes	beaucoup	Supposition...
2008-09-30					few			Non spécifié
2012-12-31								

5. Enregistrer toutes les Suppositions

Alors que vous parcourez les étapes du processus, assurez-vous de bien conserver trace de tout problème mis en évidence ou de tout commentaire et remarque qui émergent des recherches ou de discussions. Notez en particulier comment vous avez abouti à vos évaluations de la viabilité, en incluant toutes les références, les experts consultés, les données qui sont analysées, les suppositions faites, votre niveau de confiance dans ces évaluations, et vos suggestions pour les besoins en recherche. Vous pouvez saisir ces informations dans les champs de commentaire de Miradi.

6. Itérer pour vos autres Cibles

Répétez les Etapes 1 à 5 pour vos cibles restantes.

7. Réviser vos Évaluations de la Viabilité et Ajuster si nécessaire

Révisez les résultats des évaluations de la viabilité pour toutes vos cibles et discutez-en avec votre équipe. Il pourrait être nécessaire pour vous de revoir certains de vos attributs ou

Boîte 10. Évaluation de la Viabilité Simple

Vous avez pu remarquer que Miradi offre aussi la possibilité d'un "mode de viabilité simple". Ce mode vous demande de réfléchir à chaque cible et à son état actuel en termes de Très Bon, Bon Moyen ou Faible (en utilisant les catégories de la Figure 5). Ce mode est relativement simple et très flexible, mais beaucoup plus subjectif, et ne se prête pas à une évaluation systématique de la viabilité de la cible. Désigner une seule évaluation pour représenter l'état général de l'ensemble des cibles est une tâche ardue qui implique de faire beaucoup de suppositions et de considérer de nombreuses variables de façon implicite.

même de revoir le choix des cibles. Le produit fini sera un tableau de viabilité dûment rempli dans Miradi.

Exemples d'Évaluation de la Viabilité

Figure 6. Résumé de la Viabilité pour trois Cibles dans le projet du Bassin de Chico^a

Cible	Attribut Clé	Indicateur	Echelle d'évaluation			
			Faible	Moyen	Bon	Très Bon
Prairie moyenne	Taille de l'écosystème	Acres de prairie	< 10.000	10.000-20.000	20.000-30.000	>30.000
Prairie moyenne	Composition des espèces	% du système en patchs herbeux et nombre de patchs > 5 acres	> 5% du système; certains patchs bcp plus > 5 acres	3-5% du système; peu de patchs > 5 acres	1-3 % du système; aucun patch > 5 acres	<1% du système; aucun patch >5 acres
Prairie moyenne	Utilisations du sol compatibles	% de la végétation environnante naturelle exploitée ou labourée	> 50%	25 - 50%	< 25%	< 5%
Chien de prairie à queue noire (réseau)	Taille du réseau	Acres de prairie occupée par le réseau des chiens de prairie	< 5000	5000 – 10.000	10.000-25.000	> 25.000
Chien de prairie à queue noire (réseau)	Abondance des espèces associées	Présence d'espèces clés (renard véloce, buse rouilleuse, chevêche des terriers, etc.)	Aucune	Présence de quelques espèces	Large Présence de quelques espèces	Large Présence de nombreuses espèces
Chien de prairie à queue noire (réseau)	Connectivité	Distance moyenne en km entre les colonies	> 10 km	7-10 km	<7 km	<7 km
Mosaïque de paysages	Authenticité du paysage	Taille de la population d'Antilopes d'Amérique	< 2000	2000-5000	2500-3000	>3000
Mosaïque de paysages	Inter-connexion de la végétation d'origine	Index de fragmentation	?	?	?	?

^aAdapté du Projet du Nature Conservancy Bassin de Chico, Colorado, USA

Quelques Références

- Braun 2007. Advanced Guidance for Step 3: Assessing the Viability of the Focal Conservation Targets. The Nature Conservancy, Arlington, VA.
- Parrish, J.D., D.P. Braun, and R.S. Unnasch. 2003. Are we conserving what we say we are? Measuring ecological integrity within protected areas. *Bioscience* 53: 851-860.
- TNC, 2007. Guidance for Step 3: Assess Viability. In *Conservation Action Planning Handbook: Developing Strategies, Taking Action and Measuring Success at Any Scale*. The Nature Conservancy, Arlington, VA. Available from:
<http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/resources/2/1/handbook>

Pour des exemples d'approches collaboratives utilisées par des équipes pour la réalisation d'évaluations de la viabilité, se reporter à:

- Schulz, T. and R. Neugarten. 2007. Incorporating Ecoregional Goals into the San Miguel/Lower Dolores Rivers Viability Assessment. The Nature Conservancy. Basic Practice 3: Assess Viability of Focal Conservation Targets. Available from:
<http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/practices/cs/>. [Note: You may get a request to choose an application when opening this – select Adobe Acrobat]
- Martin, T., Pace-Aldana, B. and R. Neugarten. 2007. Involving Local Experts in the Viability Assessment of the Lake Wales Ridge Archipelago, Florida. The Nature Conservancy. Basic Practice 3: Assess Viability of Focal Conservation Targets. Available from:
<http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/practices/cs/>.

Devoir 4 – Décrivez l'état de vos Cibles de la Conservation

Veuillez choisir deux cibles de la conservation de votre projet (l'une étant une espèce, l'autre un écosystème, ou une combinaison si vous l'avez). Réaliser l'évaluation de la viabilité en suivant les étapes ci-dessous:

1. Identifiez une série limitée d'attributs écologiques clés (AEC) pour chaque cible. Enregistrez-la dans Miradi. (*Remarque: Dans Miradi, vous devrez cliquer deux fois sur chaque cible et fixer votre "mode d'analyse de viabilité" sur Attribut Clé. Vous pouvez utiliser l'onglet 'viabilité' dans la même boîte de dialogue pour créer vos AEC et remplir votre évaluation de la viabilité. Vous pouvez également utiliser la vue Viabilité de Miradi pour entrer des informations*).

Pour seulement une de vos cibles, complétez le reste de l'évaluation de la viabilité:

2. Sélectionnez les indicateurs pour les AEC.
3. Déterminez un degré de variation toléré et une échelle d'évaluation pour chaque indicateur
4. Déterminez les états actuels et futurs recherchés de chaque attribut
5. Enregistrez toute supposition ou information de fond importante

Rappelez-vous que ceci est juste la première itération. Le but de cette section est de vous familiariser avec la méthodologie. Terminez ce devoir au mieux de vos possibilités et notez les domaines pour lesquels vous aurez à consulter d'autres experts à une date ultérieure.

6. Assurez-vous de saisir toute information descriptive détaillée supplémentaire dans les boîtes de détails et toute discussion ou clarification importante dans les boîtes de commentaires (les deux sont localisées dans les propriétés du facteur, après avoir cliqué deux fois sur votre cible).
7. Ecrivez un court paragraphe sur l'impression que vous a donné le processus de réalisation de l'analyse de viabilité. Incluez tout défi relevé lors de ce processus et toute information utile dont vous voudriez nous faire part.

Rendez le Devoir 4 (document Word + fichiers mpz).

Etape 1C. Identifier les Menaces Critiques (Semaine 5)

Structure pour la Semaine 5. Durant cette semaine, vous devrez:

- Lire l' « Introduction à la Classification de la Menace », « Comment Faire une Evaluation de la Menace Absolue Cible-par-Cible », « Autres Méthodes d'Evaluation de la Menace, et un « Exemple d'Evaluation de la Menace ».
- Rendre le Devoir 5

Introduction à la Classification de la Menace

La conservation doit faire face à une grande variété de menaces envers les ressources naturelles et la biodiversité. Un défi commun à tous les praticiens de la conservation est de déterminer lesquelles, parmi ces menaces, ils veulent essayer d'appréhender. Ces décisions sont souvent prises en appliquant de façon implicite une série de critères de classification des menaces. Le danger de cette approche est que des personnes différentes peuvent utiliser des critères tout aussi différents ou les appliquer de façon différente. Il existe de plus une tendance à aborder les menaces pour lesquelles des stratégies et une expertise existent déjà, plutôt que de s'attaquer aux menaces présentant le risque le plus important pour la biodiversité d'un site.

Nous proposons une méthode pour rendre une telle approche implicite de l'évaluation de la menace plus explicite et plus objective. Ceci implique de déterminer et de définir une série de critères et de les appliquer de façon systématique aux menaces directes pesant sur les cibles d'un projet de conservation de sorte que les actions de conservation aient lieu immédiatement là où elles sont nécessaires.

Comment Faire une Classification de la Menace Absolue Cible-par-Cible

Il est important, pour faire une classification de la menace, d'être clair au sujet des menaces principales qui pèsent sur le site de votre projet, et sur les cibles qu'elles affectent. Une fois que vous avez identifié ces menaces directes, votre équipe de projet et vous-même pourrez évaluer chacune d'elles et aussi l'impact sur le ou les cibles affectées.

La méthodologie présentée ici utilise Miradi pour la classification absolue des menaces sur une base cible-par-cible, et met à profit les classifications pour déterminer les effets généraux de chaque menace sur le site. Vous aurez donc à évaluer, pour chaque cible, dans quelle mesure une cible est affectée par chacune des menaces qui pèsent sur elle.

Il se pourrait, dans certains cas, que vous vous trouviez en train d'évaluer aussi bien des menaces actuelles que des menaces potentielles. Dans ce dernier cas, il vaut mieux inclure les menaces potentielles dans vos classifications seulement si elles sont réalistes et avec des chances d'avoir lieu sous un délai raisonnable (10 ans par exemple). Ainsi, vous pourriez inclure une route que la compagnie d'exploitation forestière locale est en train de négocier avec le gouvernement comme une menace potentielle réelle, mais pas la construction d'une mine si aucune compagnie n'a d'ambitions dans la zone dans les 10 années à venir.

1. Identifier les Menaces Directes pour vos Cibles

Les menaces directes sont principalement constituées par les *activités humaines* affectant immédiatement une cible de conservation (par ex. : pêche non durable, la chasse, les forages pétroliers, la construction de routes, la pollution ou l'introduction d'espèces exotiques envahissantes), mais elles peuvent être également des *phénomènes naturels* altérés par des activités humaines (par ex. : augmentation de la température de l'eau due au réchauffement climatique) ou bien des *phénomènes naturels dont l'impact a augmenté* à cause d'activités humaines précédentes (par ex. : un tsunami qui menace les dernières populations de rhinocéros d'Asie). Une bonne source d'information pour se faire une idée des différentes menaces directes existantes est celle du IUCN-CMP Unified Classifications of Direct Threats (disponible sur:

http://conservationmeasures.org/CMP/IUCN/Site_Page.cfm). Veillez à ne pas confondre menaces directes et indirectes (par ex. : politiques d'exploitation et besoins en nourriture de la population locale) – voir Boîte 11 pour une explication de la distinction entre les deux. Dans l'étape présente, vous n'aurez seulement qu'à prendre les menaces directes en considération. Vous identifierez les menaces indirectes (facteurs générant ou contribuant aux menaces directes) lorsque vous établirez votre modèle conceptuel, à l'Etape 1D.

Les questions auxquelles vous devez essayer de répondre dans cette étape incluent:

- Quelles activités humaines ont lieu actuellement dans et autour des écosystèmes de votre cible, et comment les affectent-elles? Ont-

Boîte 11. Menaces Directes et Indirectes

La biodiversité fait face à tant de menaces qu'il peut être difficile de distinguer les menaces directes des menaces indirectes. Les *Normes Ouvertes* du CMP donnent les définitions suivantes:

Menace Directe - Activité humaine qui dégrade instantanément une ou plusieurs cibles de la conservation. 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 stress. »

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 conservation. 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.

Figure 7. Exemple de Cibles pour une Réserve Marine, Menaces Directes et Stress



elles lieu partout sur le site, ou seulement dans des aires spécifiques?

- Y-a-t-il des phénomènes naturels représentant de signifiantes menaces directes pour les écosystèmes et les espèces?

En commençant avec l'une de vos cibles de la conservation, identifiez les menaces directes les plus importantes affectant la cible aujourd'hui. Prenez aussi en compte les menaces potentielles s'il ya lieu. Entrez les menaces directes dans Miradi (dans le mode *Diagramme*) et liez-les aux cibles concernées. Répétez cette opération pour chacune des cibles restantes.

Le mieux est de conserver un nombre de menaces directes gérable, en n'incluant pas plus de 10 menaces, ou moins si possible. Pour ce faire, il peut être nécessaire de rassembler certaines menaces – par exemple, coupes franches et exploitation sélective peuvent être rassemblées en une menace appelée “pratiques d’exploitation forestières non durables.” Si, cependant, ces menaces s’avèrent toutes deux signifiantes et que leurs responsables sont deux acteurs différents (par ex. : une compagnie en bois fait des coupes franches dans certaines parties de la forêt, tandis que les fermiers locaux extraient de l’acajou de façon sélective), alors les stratégies que vous devrez utiliser pour aborder ces menaces seront différentes. Dans cette situation, le mieux est d’inclure ces menaces séparément. Dans notre exemple de la réserve marine, nous faisons la distinction entre “la pêche illégale de requins par bateaux depuis la terre ferme” et “la pêche légale mais non durable des pêcheurs locaux” parce que ces deux types de pêche sont conduits par des acteurs différents et qu’ils requièrent donc des stratégies très différentes, l’un étant légal et l’autre non.

 **Astuce!** Essayez de limiter le nombre de menaces directes à 10 ou moins. Plus de 10 menaces rendra l'évaluation inutilement complexe.

Ainsi qu’on le voit dans la Figure 7, les requins sont dans notre exemple menacés par la pêche illégale pour les ailerons, laquelle se pratique par bateaux depuis la terre ferme. Les récifs coralliens sont menacés par le réchauffement climatique, les plongeurs et les dommages dus aux ancrages, et par une pêche légale mais non durable pratiquée par les pêcheurs locaux. En ajoutant les menaces directes et en les liant aux cibles, vous commencez à élaborer un modèle conceptuel pour votre projet. Nous décrirons les modèles conceptuels en détail dans le chapitre suivant.

2. Si nécessaire, Inclure les Stress pour définir la Relation Menace-Cible

Pour plus de clarté, il peut s'avérer nécessaire d'inclure dans certains cas les stress décrivant l'impact biophysique d'une menace sur une cible. Dans notre exemple de la Réserve Marine, la mesure dans laquelle les rats (menace directe) affectent les oiseaux de mer n'est pas forcément évidente en premier lieu. Mais, disons que nous savons que les rats mangent les œufs des oiseaux de mer, réduisant ainsi leurs chances d'avoir une nichée. Le stress causé par les rats est alors un faible succès de reproduction, comme le montre la Figure 7. A des fins de clarification, il peut être donc utile d'ajouter les stress dans le modèle. De même il peut également être utile, dans cet exemple, de clarifier que le réchauffement climatique affecte les coraux en causant leur blanchissement.

Vous devez réviser vos menaces directes pour vous assurer qu'aucune d'elles ne soit un stress (voir Boîte 12 pour un guidage dans la distinction entre menace directe et stress). Les menaces

directes sont des actions ou activités humaines, alors que les stress décrivent l'effet de ces actions ou activités sur la cible. Par exemple, la fragmentation de l'habitat et sa dégradation sont toutes deux des stress – pas des menaces directes. Dans le cas d'une forêt-cible, la fragmentation de l'habitat et sa dégradation sont le résultat de menaces directes telles que l'exploitation commerciale, l'enrochement agricole, l'exploitation minière, la construction de routes, ou autres activités humaines de ce type.

Boîte 12. Distinctions entre Menaces Directes et Stress

Les équipes ont généralement tendance à confondre menaces directes et stress. Alors que la différence peut sembler mineure, cela peut affecter l'évaluation de la menace et conséquemment le développement de la stratégie. Nous proposons ci-dessous un guidage afin de vous aider à utiliser ces concepts de façon cohérente.

Menace Directe: une action humaine dégradant une cible de conservation ou une cible de gestion des ressources naturelles. Une menace directe est associée à au moins un acteur. *Exemple: développement de résidences*

Stress: Attributs de l'écologie d'une cible de conservation qui sont détériorés directement ou indirectement par des activités humaines. *Exemples: baisse de la taille de la population, fragmentation de l'habitat forestier*

Menace Directe	Exemple de Stres(s)	Exemple de Cible Affectée
Barrages	Altération de la course des courants Réduction de la reproductivité des poissons	Rivières et cours d'eau Poisson migrateur
Exploitation forestière non durable	Sédimentation Destruction de l'habitat Fragmentation de l'habitat	Rivières et cours d'eau, estuaires Forêts, Singes Forêts
Chasse illégale	Altération de la structure de la population	Singes, Rhinocéros
Agriculture non durable	Sédimentation Destruction de l'habitat Fragmentation de l'habitat	Rivières et cours d'eau, estuaires Forêts, Prairies, Zones Humides Forêts, Prairies, Zones Humides
Changements Climatiques	Blanchissement du corail Altération du régime hydrologique (due à la montée du niveau des mers) Altération de la composition en espèces	Récifs de Corail Mangroves Forêts, Prairies, Déserts

3. Comprendre les Critères pour la Classification de la Menace

Les résultats de toute classification de la menace dépendront des critères utilisés pour les évaluer. Dans la plupart des cas, il est important de savoir dans quelle mesure votre cible est affectée par la menace (portée) et à quel point la menace est grave (gravité). Miradi utilise les critères de portée, gravité et irréversibilité (voir Boîte 13). La portée fait référence à la proportion dans laquelle la cible sera affectée par la menace sous une période de 10 années dans les circonstances actuelles. La gravité tente de catégoriser le niveau de dommages prévus infligés à la cible dans les 10 ans à venir. L'irréversibilité décrit le degré pour lequel les effets d'une menace peuvent être inversés et la cible affectée par la menace réhabilitée, si la menace a été supprimée.

Bien qu'il soit possible d'utiliser d'autres critères pour la classification de la menace, la plupart des organisations de conservation s'accordent sur ces critères clés que sont la portée et la gravité. Des représentants du FOS, The Nature Conservancy (TNC) and BirdLife International ont récemment travaillé de concert afin de comparer six systèmes existants de classification de la menace développés par leur propre organisation et par le Wildlife Conservation Society (WCS), World Wildlife Fund (WWF), et le Conservation Measures Partnership (CMP). Ils ont ainsi analysé six systèmes de mesure de la menace dans le but de faire des recommandations pour un système standard de mesure. Pour les six systèmes il est apparu que les méthodes analysées utilisaient la portée (appelée parfois "aire" ou "extension") et la gravité (appelée aussi "intensité" ou "impact") comme critères pour la classification des menaces. Quatre d'entre elles utilisaient également l'irréversibilité (appelé aussi "permanence," "recouvrabilité" ou "temps de récupération") comme critère. D'autres critères existent aussi, tels que l'urgence, le timing, la probabilité (pour les menaces potentielles) et la tendance. Le CMP and Benetech a incorporé les résultats et conclusions de ces analyses dans les composants de la classification de la menace de Miradi.

4. Appliquer la Classification de la Menace pour chaque Combinaison menace-Cible

Utilisez Miradi pour réaliser votre classification de la menace. Lorsque vous allez dans la vue *Classification de la menace* de Miradi, vous verrez un tableau de relations menace-cible basé sur

 **Astuce!** Une manière utile de considérer l'irréversibilité est de vous demander: "Si la menace venait à disparaître aujourd'hui, à quel point serait-il facile de réhabiliter la cible?" Notez que les critères requièrent que vous considériez les coûts de réhabilitation de la cible, et NON les coûts d'élimination de la menace.

les liens existant entre menaces et cibles que vous avez préalablement établis dans votre modèle conceptuel. Si des menaces ou des relations menace-cibles étaient manquants, vous pouvez avec un clic droit sur une cellule, ajouter automatiquement grâce à Miradi un lien et insérer une boîte de menace directe dans votre figure, dans la vue *Diagramme*.

Vous devez, pour chaque relation menace-cible, évaluer l'impact de la menace sur la cible conformément à chacun des critères – portée, gravité et irréversibilité. Miradi utilise une échelle à 4 points (Très Elevé, Elevé, Moyen et Faible – voir Boîte 13) pour chaque critère et en dégage des résultats. Un des avantages de ce système à quatre points est qu'il est plus facile de résister à la tentation de donner un score de moyenne ou modéré comme c'est le cas avec une échelle à 5 ou 4 points.

Boîte 13. Critères pour la Classification de la Menace avec le Système Absolu Cible-par-Cible

Portée – Le plus communément défini spatialement comme la proportion dans laquelle on peut raisonnablement attendre de la cible qu'elle soit affectée par la menace dans les dix ans à venir si les tendances et circonstances actuelles se maintiennent. Pour les écosystèmes et les communautés écologiques, elle est mesurée comme une proportion d'occurrence de la cible. Pour les espèces, elle se mesure comme proportion de la population de la cible.

4 =Très Elevé: Cette menace a de grandes chances de représenter un danger majeur dans sa Portée, affectant la cible sur un ensemble de 71 à 100% de ses occurrences/de sa population.

3 =Elevé: Cette menace a de grandes chances de représenter un danger substantiel , affectant la cible sur un ensemble de 31 à 70% de ses occurrences/de sa population.

2 =Moyen: Cette menace devrait être restreinte dans sa Portée, affectant la cible sur un ensemble de 11 à 30% de ses occurrences/de sa population.

1 =Faible: Cette menace devrait être limitée dans Portée, affectant la cible dans de faibles proportions (1-10%) de ses occurrences/de sa population.

Gravité – Niveau de dommages infligés à la cible par la menace que l'on peut raisonnablement attendre si, à l'intérieur de la portée, les tendances et circonstances actuelles se maintiennent. Pour les écosystèmes et les communautés écologiques, elle est typiquement mesurée comme un degré de destruction ou de dégradation de la cible à l'intérieur de la portée. Pour les espèces, elle est en général mesurée comme le degré de réduction de la population de la cible à l'intérieur de la portée.

4 = Très Elevé : Dans la Portée, la menace va probablement détruire ou éliminer la cible, ou alors réduire sa population de 71-100% dans les 10 ans ou sous trois générations.

3 = Elevé: Dans la Portée, la menace peut sérieusement dégrader/réduire la cible ou réduire sa population de 31-70% dans les 10 ans ou sous trois générations.

2 = Moyen: Dans la Portée, la menace devrait dégrader/réduire la cible de façon modérée ou réduire sa population de 11-30% dans les 10 ans ou sous trois générations.

1 = Faible: Dans la Portée, la menace ne devrait pratiquement pas dégrader/réduire la cible ou alors ne réduire sa population que de 1-10% dans les 10 ans ou sous trois générations.

Irréversibilité – Le degré pour lequel les effets d'une menace peuvent être inversés et la cible affectée par la menace réhabilitée, si la menace a été supprimée.

4 = Très Elevé : Les effets de la menace ne peuvent être inversés et il est très peu probable que la cible puisse être réhabilitée, ou alors seulement dans plus de 100 ans (par ex.: zones humides converties en zone commerciale).

3 = Elevé: Les effets de la menace sont techniquement réversibles et la cible peut être réhabilitée, mais ceci n'est pas réalisable en pratique, ou alors cela prendrait de 21 à 100 ans (par ex.: zones humides converties en zone agricole).

2 = Moyen: Les effets de la menace peuvent être inversés et la cible réhabilitée sous des contraintes raisonnables sous une période de 6 à 20 ans (par ex.: drainage et assèchement des zones humides).

1 = Faible: Les effets de la menace sont facilement réversibles et la cible facilement réhabilitée à peu de frais et dans les 0 à 5 ans (par ex.: véhicules tous-terrains traversant la zone humide).

Commencez par sélectionner une relation menace-cible. Puis, utilisez les définitions de la Boîte 13 pour discuter de chacune des menaces avec votre équipe et évaluer ses effets sur la cible associée par rapport à la portée, la gravité et l'irréversibilité:

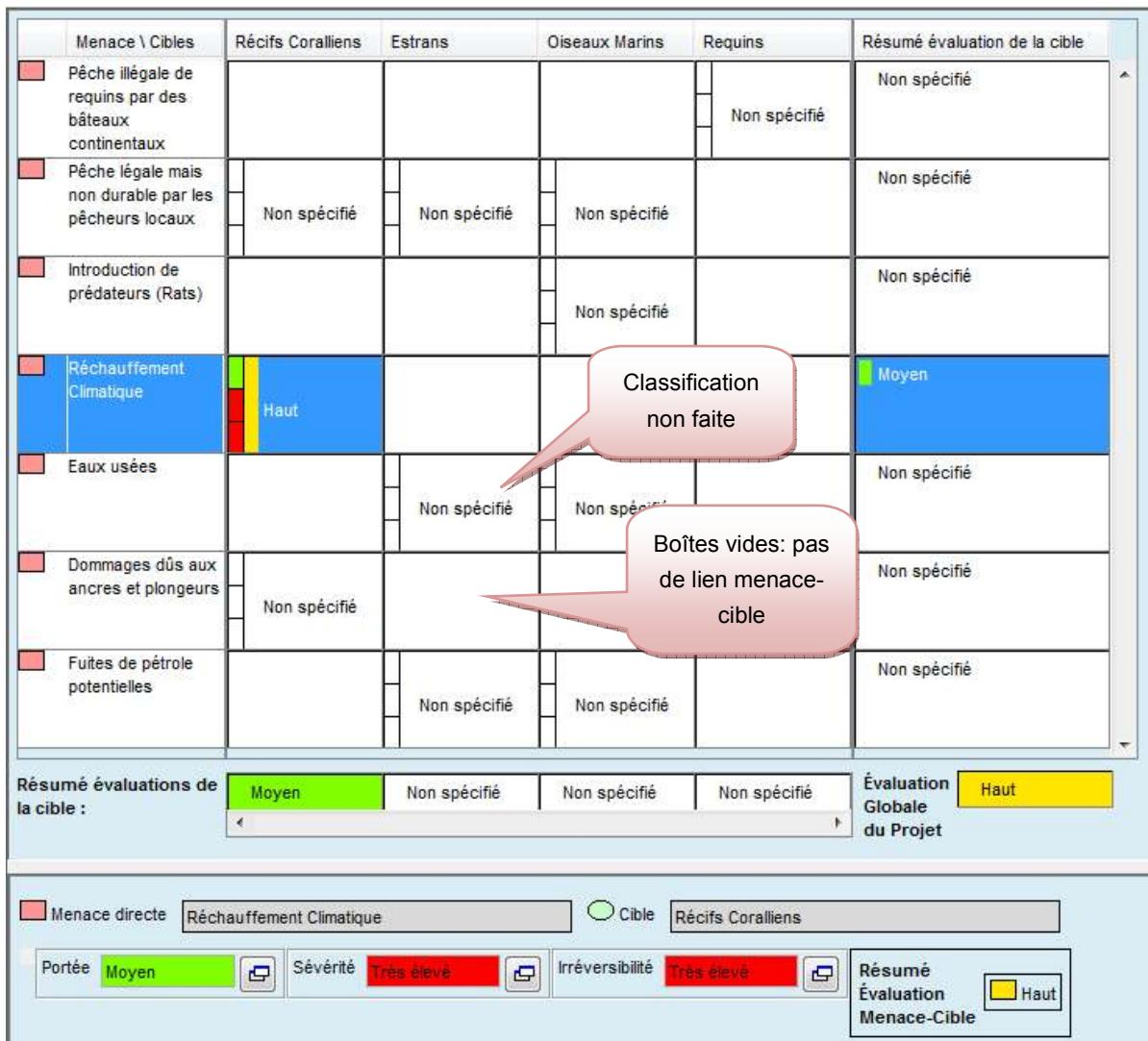
Portée: Évaluez la menace sur la base de la proportion dans laquelle la cible est actuellement affectée par la menace ou risque d'être affectée par une menace potentielle. Dans notre exemple de la réserve marine (voir

 **Astuce!** Alors que vous faites la classification de la menace dans Miradi, recherchez dans les instructions pas à pas dans la partie supérieure de l'écran les définitions de chaque critère. Gardez ces définitions en haute de votre écran lors de la classification de vos menaces.

Figure 8), le réchauffement climatique est une menace pour les récifs coralliens, causant leur blanchissement. Parce que les récifs peu profonds sont affectés, contrairement aux récifs d'eaux profondes, la portée est Moyenne (localisée dans l'encart "portée", au bas de la Figure 10).

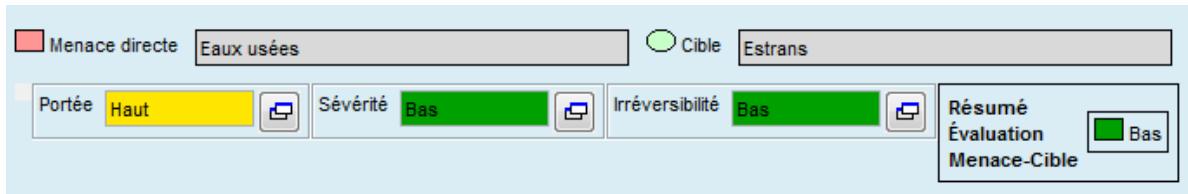
- *Gravité*: Evaluez la menace sur la base du niveau de dommages qui serait infligé à la cible. Toujours avec notre exemple, la gravité du réchauffement climatique en tant que menace pour les récifs coralliens est Très Elevée ("détruira ou éliminera probablement la cible dans une bonne part de ses occurrences"), parce que certains des récifs coralliens affectés par le blanchissement seront complètement détruits (ils meurent), plutôt que d'être légèrement endommagés.
- *Irréversibilité*: Evaluez la menace par rapport à la mesure dans laquelle les effets de la menace peuvent être inversés et la cible réhabilitée. Dans notre exemple, l'irréversibilité du réchauffement climatique sur les récifs coralliens est Très Elevée ("il est très peu probable que la cible puisse être réhabilitée"), parce que la plupart des récifs affectés par le blanchissement ne s'en remettent pas, et une fois les coraux morts, cela prend énormément de temps avant qu'ils ne croissent à nouveau.

Figure 8. Classification de la menace pour l'Effet du Réchauffement Climatique sur les Récifs Coralliens d'une Réserve Marine



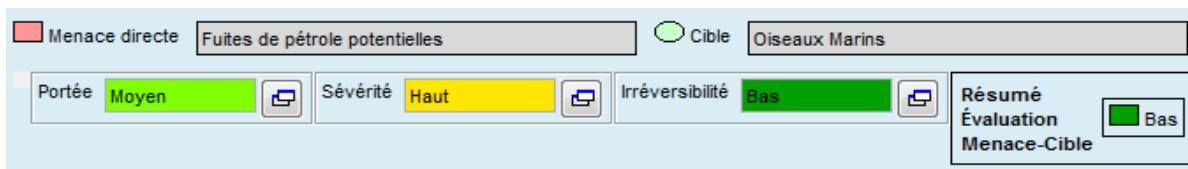
Ainsi que le montre la

Figure 8, une fois faites les classifications pour la portée, la gravité et l'irréversibilité, Miradi fournit un résumé de la classification de l'effet de cette menace sur la cible. Dans notre exemple, le réchauffement climatique correspond à une menace Elevée pour les récifs coralliens. Pour produire ce résumé, Miradi considère la portée et la gravité comme les critères les plus importants parce qu'ils fournissent ensemble un niveau de *magnitude* de la menace. Ce résumé de la classification dépend principalement de la portée et de la gravité, avec un léger ajustement dû à l'irréversibilité. Pour plus d'informations sur la manière de calcul des résumés de la classification de la menace de Miradi, reportez-vous à l'Annexe B.



Il est important de ne pas confondre les trois critères. Si la portée est Elevée, vous ne pouvez pas postuler qu'il en sera de même pour la gravité et l'irréversibilité. Dans notre exemple de la réserve marine, les eaux usées représentent une menace pour les estrans. Ainsi qu'on peut le voir ici, la portée est Elevée (la menace est largement répandue") parce qu'il y a de nombreuses petites agglomérations le long de la côte ne possédant pas de station d'épuration et qui rejettent leurs eaux usées au travers de la zone d'estrans. Parce que ces agglomérations abritent peu d'habitants, la gravité de cette menace est Faible (elle ne "dégrade la cible que légèrement") – la quantité de pollution est faible par rapport à la capacité d'absorption de l'écosystème. Si la menace des eaux usées était éliminée, les systèmes d'estrans récupéreraient rapidement; l'irréversibilité est donc Faible.

Astuce! Si vous êtes incertain quant à certaines de vos évaluations et si vous sentez que vous manquez d'informations sur des menaces spécifiques, faites le choix que vous estimez le plus sensé et notez le besoins d'informations complémentaires. Ceci vous permettra de continuer selon votre planning, tout en remplaçant les manques au fur et à mesure.



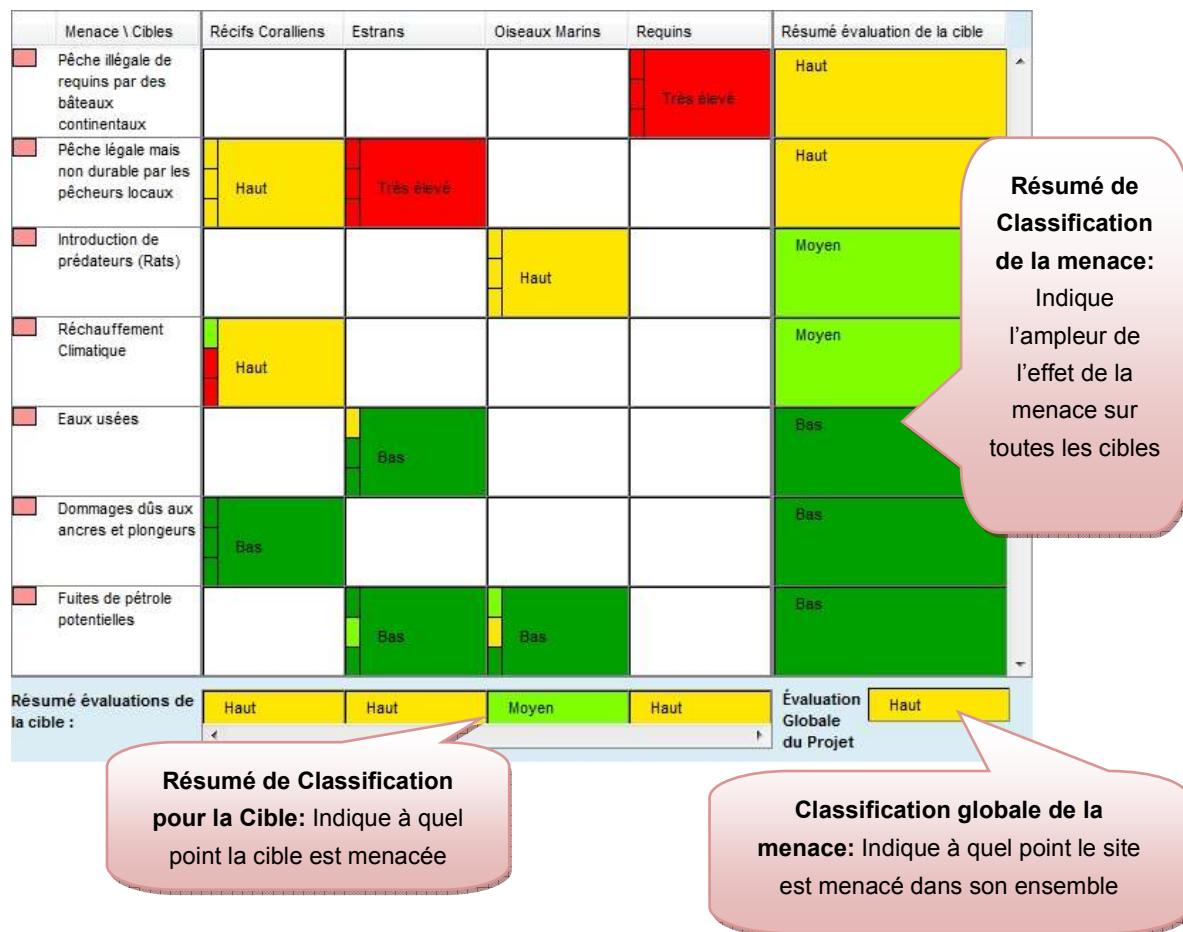
De même, ne confondez pas gravité et irréversibilité. Certaines menaces font beaucoup de dégâts (gravité Moyenne ou Elevée) mais n'ont pas d'impacts durables (par ex. : les cibles sont capables

de récupérer sans gros efforts – irréversibilité Moyenne ou Faible) sur les cibles qu'elles affectent une fois la menace éliminée. Dans notre exemple de réserve marine, les fuites de pétrole potentielles pourraient tuer un grand nombre d'oiseaux marins et donc dégrader cette cible de façon sérieuse (gravité Elevée). Cependant, dès que la nappe de pétrole a été nettoyée, l'équipe du projet pense que les populations d'oiseaux peuvent récupérer par leurs propres moyens ou à l'aide de peu d'efforts de réhabilitation, dans les cinq ans (irréversibilité Faible). Pour les espèces, l'irréversibilité d'une menace dépend de leur taux de reproduction. Du fait que beaucoup d'espèces de requins ont un faible taux de reproduction, l'irréversibilité de la pêche illégale est (dans notre exemple) Très Elevée. Comme vous pouvez le voir, réaliser une classification de la menace peut sembler facile, mais requiert pourtant quelques réflexions pour être menée à bien.

5. Comprendre et Discuter les Résumés d'Evaluation

Il est important de comprendre comment chacune des menaces directes affecte votre site dans sa totalité (et pas seulement une cible en particulier) ainsi que la magnitude des dégâts sur chaque cible. Une fois que vous avez terminé de faire les classifications pour chaque combinaison menace-cible, Miradi va utiliser une procédure basée sur des cotations afin de faire un résumé des différentes classifications des menaces, classifications de l'état des cibles et de l'état de la menace générale pour l'ensemble du projet (voir Figure 5). Pour plus d'informations et d'autres exemples des règles de Miradi, voir Annexe B.

Figure 9. Exemple de Classification de la menace pour les Fuites de Pétrole Potentielles



L’application de cette méthode de classification de la menace vous permet de déterminer où agir – une décision souvent difficile quand on travaille sur des sites complexes soumis à de multiples menaces affectant de multiples cibles. Les menaces tombant dans les catégories Très Elevé ou Elevé seront en général celles sur lesquelles les stratégies du projet vont se focaliser, du fait qu’elles sont responsables de l’impact de plus important sur le site. Vous pouvez néanmoins décider de travailler sur une menace de type Très Elevé ou Elevé pour une cible spécifique représentant par ailleurs une menace de type Moyen ou Faible pour l’ensemble du site. Tout est possible, mais vous devez restez clairs quant aux raisons qui justifieraient un tel choix. Par exemple, il se peut que toutes les cibles ne soient pas égales, et il est très important d’investir plus d’énergie dans une cible en particulier pour des raisons sociales, politiques ou écologiques. Une fois que Miradi a calculé ces résumés de classification de la menace, il est important de revoir, avec votre équipe, les résultats avec précaution et de décider du focus de vos actions.

Autres Méthodes de Classification de la menace

Il y a d’autres moyens pour faire une classification de la menace. Peut-être la méthode la plus détaillée est-elle basée sur l’instrument « Conservation Action Planning (CAP) » du Nature Conservancy (TNC 2003). Cette méthode utilise des classifications détaillées de stress et sources de stress (menaces directes), avec une échelle absolue à 4 points, et applique une série d’algorithmes afin de convertir les classifications en une classification globale de la menace. La classification de Miradi en est une version simplifiée.

Une autre méthode, adaptée à partir de Margoluis et Salafsky (1998) compare toutes les menaces directes d'un site donné à une autre, et ceci pour chaque critère (classification des menaces selon la portée, l'une couvrant la zone la plus importante, l'autre étant la plus localisée). Ceci implique de considérer les menaces de l'ensemble du site et non cible par cible comme présenté dans la méthode précédente. Les critères suggérés diffèrent aussi sensiblement. Pour les classifications cible par cible aussi bien que pour les classifications relatives intégralités de sites, nous suggérons d'utiliser les critères de *portée* et de *gravité*. Pour la classification relative intégralité de sites, cependant, le troisième critère que nous recommandons est celui de l'*urgence*. Nous ne recommandons pas le critère d'*irréversibilité* parce qu'il est hautement dépendant de la résistance spécifique d'une cible à une menace donnée.

Evaluations absolues et relatives ont toutes leurs propres avantages et inconvénients. Les classifications absolues cible-par-cible sont plus précises mais requièrent plus d'informations détaillées sur le site. Si vous vous trouvez juste au commencement d'un projet et que vous ne possédez pas beaucoup d'informations sur vos cibles, alors une classification relative sera plus intéressante. Elle est plus rapide et plus simple. Un autre avantage des classifications relatives est qu'elles obligent à un élargissement sur les menaces de sorte que ces dernières ne sont plus évaluées de la même façon. Si la classification relative vous semble une méthode mieux adaptée à votre site, vous pouvez vous reportez à l'Annexe C pour apprendre à utiliser son approche.

Dans la plupart des cas nous recommandons la classification absolue de la menace cible-par-cible telle qu'utilisée dans Miradi. En plus du fait que cette approche est plus précise, les résultats d'un site sont comparables aux autres sites si les critères sont appliqués de façon cohérente. Un autre avantage est que les classifications tiennent compte de menaces qui peuvent n'affecter qu'un nombre limité de cibles.

Exemple de Classification de la menace

Figure 10 dépeint les résultats d'une classification des menaces développée par un groupe d'étudiants pour le Corridor de Khata, un corridor biologique liant deux régions protégées le long de la frontière entre l'Inde et le Népal. Le tableau montre les effets de six menaces directes sur chacune des cibles de la conservation du site. Les boîtes blanches indiquent l'absence de lien menace-cible.

Une des caractéristiques notable de cette classification est que l'une des cibles, l'éléphant d'Asie, n'est directement affecté par aucune des menaces directes en présence dans le modèle conceptuel. Il y a malgré cela une relation indirecte entre cette cible et l'ensemble de toutes les menaces du fait que la survie des éléphants dans le corridor dépend du maintien des écosystèmes de forêt et prairies et de la fonctionnalité de cibles du corridor. La chasse illégale de la faune sauvage a reçu un résumé de classification de la menace Très Elevé, alors même que les effets de cette menace sont limités aux seuls tigres et rhinocéros unicernes. Au contraire, l'exploitation forestière et la surexploitation de produits forestiers autres que le bois ont reçu une classification Faible principalement due à la faible gravité de leurs effets sur ce site.

Figure 10. Classification de la menace pour le Corridor de Khata, Népal

Menace(s) Cible(s)	Éléphant Asie	Ecosystème forestier	Corridor fonctionnel	Prairies du Terai	Rhinocéros à une corne	Tigre	Résumé évaluation de la cible
Filtrage du bétail		Haute	Basse	Haute			Haute
Empêlement		Très élevée	Très élevée	Haute			Très élevée
Ramassage de bois de chauffage		Haute	Moyenne				Moyenne
Chasse illégale de la rétigale					Très élevée	Très élevée	Très élevée
Coupe d'arbres		Basse	Basse				Basse
Surexploitation de produits forestiers autres que le bois		Basse	Basse	Basse			Basse
Résumé évaluation de la cible :	Haute spécifé	Haute	Haute	Haute	Haute	Haute	Haute
							Évaluation Globale du Projet

Exercice Pratique

Etudiez les menaces suivantes et déterminez leur portée, gravité et irréversibilité probables. Ceci étant un cas hypothétique, vous aurez à faire certaines suppositions pour effectuer la classification. Pensez aux raisons de vos choix dans l'attribution des classifications des menaces. Voir le renvoi en bas de page pour les réponses.¹²

¹²**Route d'exploitation forestière non pavée:** *Portée* – Probablement Moyenne, étant donné que la route ne coupe qu'une portion de la zone tampon, son aire d'influence ne s'étend pas à de larges zones de la forêt de montagne; *Gravité* – Moyenne parce que la route autorise la forêt à perdurer tout autour; *Irréversibilité* – Probablement Faible ou Moyenne du fait que si la route était délaissée, la forêt croîtrait à nouveau sur toute la zone déboisée. **Route pavée:** *Portée* – Probablement Moyenne, étant donné que la route ne coupe qu'une portion de la zone tampon; *Gravité* – Très Elevée parce que la route détruira la forêt dans la zone qu'elle occupe; *Irréversibilité* – Elevée ou Très Elevée parce que le pavage est semi-permanent, rendant la repousse de la forêt difficile sur cette zone. **Surpêche de l'esturgeon:** *Portée* – Probablement Très Elevée, étant donné que la surpêche a lieu sur tout l'habitat de l'esturgeon; *Gravité* – Très Elevée ou Elevé si la population d'esturgeons en venait à être pratiquement éliminée; *Irréversibilité* – Elevé si la population peut se rétablir mais cela prendra du temps ou pourrait s'avérer très coûteux à réaliser. **Chasse illégale du chevreuil:** *Portée* – Probablement Elevée ou Très Elevée, en fonction de si les chevreuils sont chassés sur toute leur zone d'occurrence; *Gravité* – Très Elevée ou Elevée si la population de chevreuils en venait à être pratiquement éliminée; *Irréversibilité* – Moyenne parce que les espèces de chevreuils ont résistantes et se reproduisent rapidement.

Menace Directe	Cible	Portée	Gravité	Irréversibilité
Route d'exploitation forestière non pavée traversant la partie sud de la zone tampon d'une aire protégée	Forêts de montagne			
Route pavée reliant deux centres urbains, traversant la partie sud de la zone tampon d'une aire protégée	Forêts de montagne			
Surpêche de l'esturgeon le long de la ligne de partage des eaux à des fins commerciales	Esturgeon			
Chasse illégale du chevreuil dans une réserve de faune sauvage	Chevreuil			

Quelques Références

Classification de la Menace:

Salafsky, Nick, Daniel Salzer, Alison J. Stattersfield, Craig Hilton-Taylor, Rachel Neugarten, Stuart H. M. Butchart, Ben Collen, Neil Cox, Lawrence L. Master, Sheila O'Connor, and David Wilkie. 2008. *A Standard Lexicon for Biodiversity Conservation: Unified Classifications of Threats and Actions*. Conservation Biology, 22: 897-911. Available at: http://www.fosonline.org/Site_Page.cfm?PageID=16.

Classification Absolue de la menace:

Salafsky, Nick, Daniel Salzer, Guillermo Placci, Alison J. Stattersfield, Stuart H. M. Butchart, Caroline Stem, Rachel Neugarten, and Marcia Brown. 2007. *Measuring Threat Magnitude: A Comparison of Existing Methods and Recommendations for a Standard System*. Draft paper.

TNC, 2007. Guidance for Step 4: Identify Critical Threats. In *Conservation Action Planning Handbook: Developing Strategies, Taking Action and Measuring Success at Any Scale*. The Nature Conservancy, Arlington, VA. Available from: <http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/resources/2/1/handbook>

Classification Relative de la menace:

Margoluis, R. and N. Salafsky. 2001. *Is Our Project Succeeding? A Guide to Threat Reduction Evaluation for Conservation*. Biodiversity Support Program, Washington, DC.

Margoluis, Richard, and Nick Salafsky. 1998. *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Chapter 3. Island Press, Washington, D.C.

Devoir 5 – Identifiez et Evaluez vos Menaces Critiques

Identifiez les menaces directes affectant chacune de vos cibles de la conservation et liez-les aux cibles dans la vue *Diagramme* de Miradi.

Utilisez la vue *Classements Cible* de Miradi pour faire votre classification.

- Classez chaque menace par cible selon la portée, gravité et irréversibilité. Là où vous manquez d'informations, faites votre meilleur choix et assurez-vous de noter toute question ou problème pertinents.
- Revoyez le résumé des évaluations de Miradi pour chaque menace, pour chaque cible et pour la totalité du site.

Dans un document Word à part, écrivez une brève réflexion sur le processus de classification de la menace. Faites un court résumé (1 à 2 paragraphes) de vos observations sur:

- Le processus en général.
- Les résultats vous ont-ils surpris? Etaient-ils tels que vous les attendiez? Pourquoi?
- Avez-vous eu à relever des défis lors de la classification?

Exportez vos fichiers Miradi comme fichiers .mpz

Rendez le Devoir 5 (document Word + fichiers mpz).

Etape 1D. Réaliser une Analyse de Situation (Semaine 6)

Structure pour la Semaine 6. Durant cette semaine, vous devrez:

- Lire l' « Introduction à l'Analyse de Situation », « Comment Réaliser une Analyse de Situation » ainsi que les « Exemples ».
- Rendre le Devoir 6.

Introduction à l'Analyse de Situation

Avant même que vous ne commenciez à réfléchir à ce que votre projet devrait faire afin de protéger la biodiversité de votre site, vous devez d'abord avoir une compréhension claire de ce qu'il s'y passe. Une analyse de situation est un processus qui vous aidera, vous et votre équipe, à créer une compréhension commune du contexte de votre projet – en incluant l'environnement biologique, les systèmes sociaux, économiques, politiques et institutionnels qui affectent les cibles de la conservation que vous voulez protéger. Cette étape est parfois négligée – ou du moins réalisée de façon peu voire non explicite – dans les projets de conservation, alors que c'est l'une des étapes les plus importantes à considérer. En comprenant le contexte biologique et humain, vous augmenterez les chances de développer des buts et des objectifs appropriés, ainsi que celles de concevoir les stratégies qui permettront de les réaliser. Le défi à relever ici est qu'il faut expliciter votre logique sans pour autant prendre trop de temps à tenter de développer un modèle parfait de la réalité.

Une analyse de situation implique une analyse des facteurs clés affectant vos cibles – comprenant les menaces directes et indirectes, et les opportunités, et de rendre les conditions propices possibles. Les équipes de projets *pensent* souvent qu'elles partagent une compréhension commune du contexte de leur projet et de ce que sont les menaces principales et les opportunités en présence. Ce n'est qu'au cours du processus formel de rassemblement d'informations sur le site et en les utilisant pour documenter les suppositions sous-jacentes liées au contexte du projet que les équipes découvrent alors qu'il existe différentes perceptions de la même situation au sein du groupe. Par exemple, les biologistes ont tendance à se polariser sur les aspects biologiques du site, tandis que les organisations de développement tendent à se centrer sur les aspects socio-économiques. Une analyse de situation aide les membres de l'équipe de projet à synthétiser une compréhension commune du contexte de votre site, des menaces critiques auxquelles il est soumis, et des facteurs sous-jacents (menaces indirectes et opportunités) que vous devez considérer dans la planification de votre projet.

Comment réaliser une Analyse de Situation et Documenter les Résultats

1. Rassembler des Informations sur les Facteurs affectant vos Cibles de la Conservation

Vous avez conduit, dans les sections précédentes, une évaluation de la viabilité et classé les menaces directes pesant sur vos cibles. Afin de planifier les actions de conservation de ces cibles, vous avez besoin de savoir quelles sont les menaces indirectes ainsi que les opportunités qui influencent ces menaces directes et donc la viabilité des cibles. Une analyse de situation est une analyse des ces facteurs (menaces directes et indirectes, opportunités). L'équipe du projet peut réaliser une analyse de situation à divers niveaux de détails, ceci dépendant de leur état de

connaissances au sujet du site, des cibles de conservation, ainsi que des facteurs biologiques, sociaux, économiques, politiques et culturels qui pourraient influencer l'état de santé des cibles. Par exemple, on peut attendre d'une équipe ayant travaillé plusieurs années à la gestion forestière qu'elle ait une bonne idée des conditions actuelles des forêts et de la mesure dans laquelle elles sont menacées par les coupes franches, l'exploitation sélective, l'agriculture sur brûlis, la construction de routes et autres. Cette même équipe, cependant, pourrait aussi sentir le besoin de rassembler des informations ou de consulter des spécialistes quant aux forces sous-tendant les menaces directes telles que la demande nationale et internationale en bois de haute qualité, les stratégies d'existence des communautés, et la façon avec laquelle la politique de l'environnement influence l'extraction et l'utilisation des ressources. Une équipe de projet ayant à peine commencé à travailler sur un site devra en général consacrer plusieurs mois à l'analyse de situation avant de planifier les interventions de leur projet.

Les sources d'informations peuvent comprendre: 1) littérature existante (publications scientifiques, littérature grise, etc.); 2) nouvelles recherches ou recherches préliminaires conduites par votre équipe; et/ou 3) informateurs clés tels que les utilisateurs des ressources, les membres de la communauté, les scientifiques, directeurs de projets ou tout autre personne ayant quelque information sur l'état actuel et historique de chacune des cibles et dont les pratiques actuelles sont (ou ont été) responsables de dommages aux écosystèmes concernés et leurs espèces. Une analyse de situation peut donc comprendre n'importe quoi entre l'exploration superficielle d'informations disponibles suivie d'une brève discussion avec des informateurs clés et l'analyse en profondeur de documents, assortie d'un processus plus étayé de consultation avec les informateurs clés. Faites confiance à votre jugement afin de décider combien de temps et d'énergie vous voulez accorder à l'analyse d'une situation. Parce qu'elle constitue la base de travail pour toutes les étapes suivantes de votre processus de planification, elle est d'une importance cruciale. D'un autre côté, aucun projet ne devrait se retrouver en situation de "paralysie de planning," à passer des mois ou même des années à rassembler des informations sans mettre en œuvre aucune activité.

Vous avez déjà réuni les informations pertinentes pour une partie de votre analyse de situation. Tout en sélectionnant vos cibles de la conservation et en réalisant votre évaluation de leur viabilité, vous avez probablement déjà passé en revue des documents et discuté avec des scientifiques au sujet des conditions actuelles de vos cibles. En faisant votre classification des menaces, vous avez probablement déjà rassemblé des informations sur les menaces directes pesant sur vos cibles. Afin de finaliser votre analyse de situation, vous devez suivre les étapes suivantes:

a) Pour chaque Menace directe, Identifier les Facteurs (Menaces Indirectes et Opportunités) sous-tendant ou conduisant aux Menaces Directes qui affectent votre Site

Ces facteurs peuvent inclure des influences économiques, politiques, institutionnelles, sociales ou culturelles. Exemples de menaces indirectes communes : législation et respect de la loi faibles, demande des marchés forte, sensibilisation ou prise de conscience de l'environnement limitée. Paradoxalement, vous pourriez avoir des opportunités ou même les créer grâce à des problèmes similaires – par exemple, une législation forte, des marchés pour produits certifiés, un

haut niveau de sensibilisation aux problèmes de conservation et des valeurs culturelles soutenant la conservation et une gestion durable des ressources. Parmi les questions à considérer, on retiendra:

- Qui est impliqué dans cette menace directe? Que font-ils exactement? Pourquoi déploient-ils ces activités?
- Quelles motivations et démotivations influencent cette menace directe?
- Quels facteurs économiques, politiques, institutionnels, sociaux ou culturels contribuent à cette menace?
- Y-a-t-il des facteurs positifs (opportunités) contribuant actuellement ou pouvant potentiellement contribuer à réduire cette menace?

b) Documenter les Résultats de votre Analyse de Situation

Préparez quelques paragraphes ou du moins une liste de quelques points pour faire un résumé de la compréhension que vous avez des conditions sur le site dans son ensemble et de chaque cible de conservation, des menaces directes sur ces cibles, ainsi que des menaces indirectes et des opportunités.

Boîte14. Composantes d'un Modèle Conceptuel

Cibles de la Conservation : 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.

Menace Directe: Activité humaine qui dégrade instantanément une ou plusieurs cibles de la conservation. (coupes d'arbres, pêche, développement urbain).

Facteur Contribuant: Les menaces indirectes, les opportunités et tout autre variable importante influençant positivement ou négativement les menaces directes.

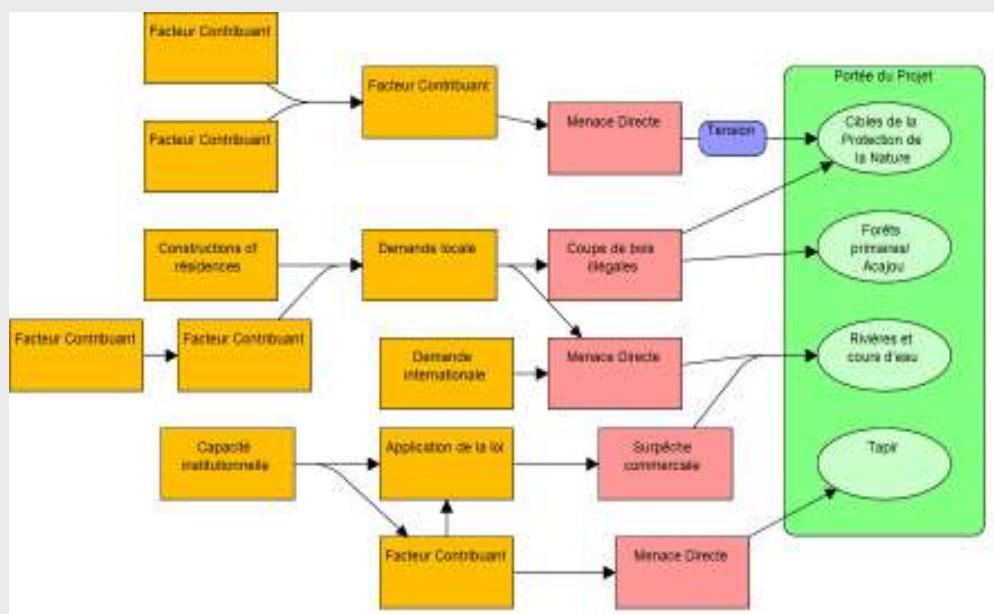
Menace Indirecte: Facteur identifié lors d'une analyse de la situation du projet qui mène vers des menaces directes. Il s'agit généralement d'un point d'entrée pour mener des actions de conservation (politiques d'exploitation forestière, demande en poisson, démographie humaine). Appelée parfois 'cause intrinsèque' ou 'cause sous-jacente'.

Opportunité: 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 conservation (demande en bois certifié durable, culture ancrée en faveur de la conservation).

Portée: Définition des paramètres globaux ou limites générales (géographiques ou thématiques) pour le 'où' et le 'quoi' sur lequel le projet va se centrer.

Stres: Attributs de l'écologie des cibles de la conservation directement ou indirectement endommagés par des activités humaines (réduction de la taille de la population ou fragmentation de l'habitat forestier).

Le modèle conceptuel générique suivant illustre les relations entre les termes ci-dessus:



2. Développer un Modèle Conceptuel pour réaliser un Portrait Visuel de votre Compréhension du Contexte du Projet

Un modèle conceptuel est un instrument de visualisation des résultats de votre analyse de situation. Il établit la carte des relations de causes à effets entre les facteurs suspectés d'avoir un impact sur une ou plusieurs des cibles (Boîte14). Un bon modèle devrait lier les cibles de la conservation aux menaces directes qui les affectent de façon explicite, ainsi qu'avec les facteurs (menaces indirectes et opportunités) influençant les menaces directes. Un modèle conceptuel présente un portrait graphique de la situation sur votre site et fournit les bases afin de déterminer où vous pouvez intervenir avec vos stratégies.

La description ci-dessous donne des instructions pas-à-pas pour élaborer un modèle conceptuel. Etant donné que ce modèle dépeint la plupart du travail que vous avez effectué lors des étapes précédentes (la portée, les cibles, les menaces directes et les stress), nous n'expliquerons pas à nouveau comment développer toutes ces sources et nous nous focaliserons sur le modèle conceptuel lui-même. Afin d'illustrer cette étape, nous utiliserons l'exemple de la Réserve Marine.

Dans le but de construire notre modèle conceptuel modèle, prenons les étapes suivantes:

a) **Rassemblez votre Équipe de Projet.**

Comptez au moins quelques heures à passer ensemble – idéalement une journée entière. Apportez les cartes de votre site et les documents clés de votre analyse de situation.

b) **Placez la Portée de votre Projet, vos Cibles et les Menaces Directes.** Vous aurez besoin d'enregistrer vos résultats dans Miradi. Si vous êtes un petit groupe et désirez continuer à bâtir votre modèle conceptuel directement dans Miradi, faites-le. Nous recommandons en général aux groupes (spécialement les groupes importants) de construire leur modèle conceptuel sur un mur et de le rentrer ensuite dans l'ordinateur. Le processus d'élaboration est souvent plus dynamique et centré sur le contenu lorsque les membres de l'équipe peuvent voir clairement et participer aux activités du développement du modèle.

 **Astuce!** Si plus de trois personnes sont impliquées dans l'élaboration du modèle conceptuel, nous recommandons d'utiliser des post-it et un chevalet porte-bloc ou tout autre matériel vous permettant de travailler sur un support facile à modeler à votre guise (ajouter, effacer, déplacer) par rapport aux différents facteurs. Vous pourrez alors documenter votre travail sur ordinateur en utilisant Miradi ou tout autre logiciel (voir Boîte 15). Cette photo montre un modèle conceptuel réalisé par une équipe en Tanzanie pour un projet de viande de brousse en Afrique de l'Est.



 **Astuce!** Si votre équipe a identifié plus de 10 menaces directes, vous pourriez vouloir laisser de côté les menaces faiblement classées – bien qu'importantes, elles sont moins critiques à prendre en compte dans la planification.

Si vous choisissez cette approche, vous devrez alors recopier la portée de votre projet, les cibles et les menaces directes sur des papiers volants ou des post-it et vous devrez les ordonner en colonnes dans la partie à droite de votre plan de travail (par ex. : de larges feuilles de papier collées ensemble, un tableau blanc à feutre, un

tableau à craies, etc.). Nous vous conseillons d'utiliser différentes couleurs pour identifier chaque composant du modèle (vert pour les cibles, rose pour les menaces). Si nécessaire, vous pouvez aussi mettre les relations entre les différentes cibles en évidence (systèmes d'estrans affectant les oiseaux marins). Ecrivez ensuite chaque menace sur une carte et placer-les à gauche de la colonne des cibles et en face de chaque cible affectée correspondante. Utilisez des flèches pour connecter menaces et cibles. Ajoutez les stress que vous avez définis précédemment.

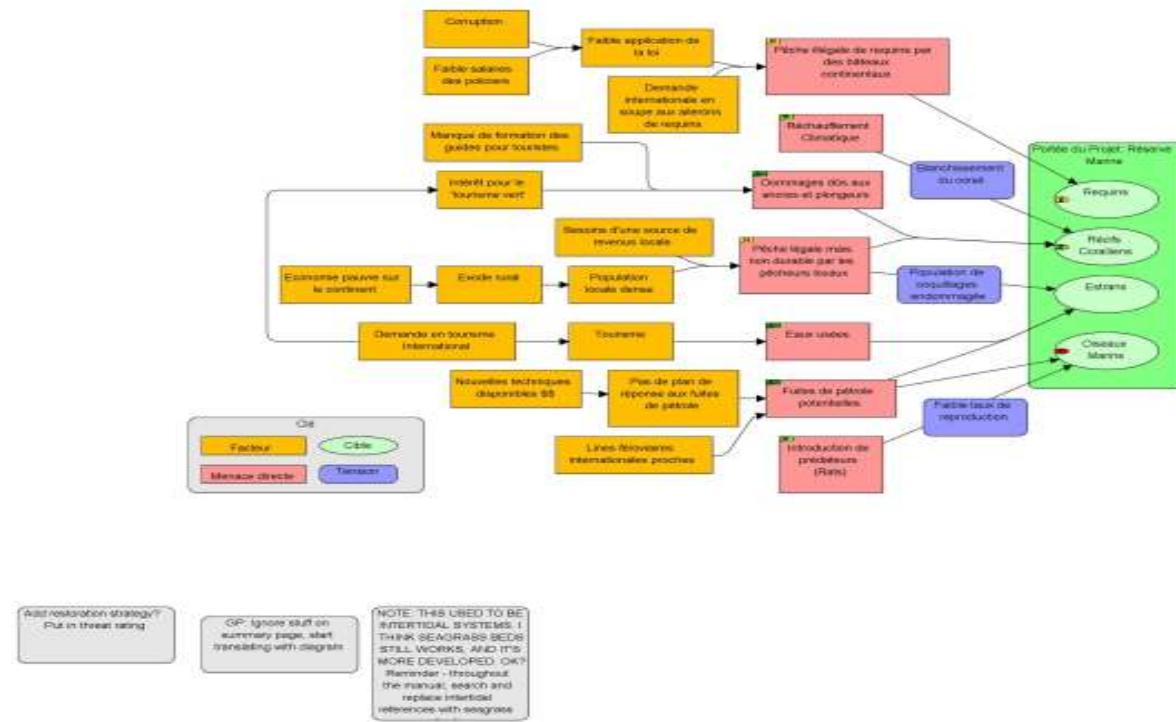
- c) **Ajoutez les Menaces Indirectes et les Opportunités.** Votre Analyse de situation comprend beaucoup de travail de réflexion sur les facteurs (menaces indirectes et opportunités) sous-tendant ou conduisant aux menaces directes qui affectent vos cibles. Ces facteurs vont inclure des influences économiques, politiques, institutionnelles, sociales ou culturelles. Maintenant que vous en êtes à ce niveau, vous êtes prêt à ajouter d'autres facteurs au modèle. Vous devez procéder de droite à gauche pour placer chacun des facteurs dans le modèle. Par exemple, votre équipe devrait se poser la question de savoir ce qui cause la menace directe de la pêche de requins illégale par bateaux depuis la côte? Vous pourriez alors identifier différents facteurs, dont la demande internationale en ailerons de requins et la faible application des lois. Vous pourriez ensuite vous demander quels sont les facteurs qui amènent à ces menaces indirectes et ainsi de suite, en allant de droite à gauche, jusqu'à ce que votre modèle soit le plus complet possible (voir

Figure 11). N'oubliez pas de considérer également les opportunités, ainsi que les menaces indirectes (par ex. : les politiques environnementales favorables, l'intérêt des communautés pour la conservation). Assurez-vous de bien placer les flèches indiquant les relations qu'a chaque facteur avec les autres. Ces flèches vous aideront plus tard à identifier les facteurs critiques ainsi que les chemins possibles permettant d'établir les buts et les objectifs de votre projet. En cas d'incertitudes, notez-les en utilisant les points d'interrogation (exemple de la Figure 15) et essayez de les solutionner lors d'enquêtes futures.

Alors que vous ajoutez les menaces indirectes et les opportunités, identifiez en même temps les groupes pertinents de parties prenantes. Chacune des menaces et des opportunités comprises dans votre modèle conceptuel correspond à un ou plusieurs de ces groupes qui leur sont associés. Alors que vous en êtes à identifier menaces indirectes et opportunités, assurez-vous de mettre aussi en lumière les activités et les motivations des groupes de parties prenantes clés. Gardez les questions suivantes à l'esprit:

- Qui entreprend quelles activités contribuant à cette menace directe, indirecte ou opportunité?
- Quelles sont leurs motivations? S'agit-il d'actions dictées par une dépendance économique (moyens d'existence) ou par un avantage économique? Ces ressources, sont-elles remplaçables par d'autres? Bénéficient-ils d'une juridiction légale pour l'utilisation de la ressource et pour leur régulation dans des buts de conservation, développement économique ou autre objectif? Travaillent-ils à la conservation de la ressource? Font-ils de la recherche la concernant?
- Est-il possible de changer leur comportement?

Figure 11. Modèle Conceptuel Complet pour un Site de Réserve Marine



- d) **Finalisez votre Modèle.** Tandis que vous travaillez, vous pourriez devoir réarranger, ajouter, effacer ou combiner les cartes. Bien que le processus puisse sembler comme ‘allant de soi’, vous vous apercevrez que vous et votre équipe vivez des débats animés sur ce qui doit avoir lieu, où et comment. Vous débattrez aussi probablement du nombre de détails à inclure dans le modèle. Une règle générale est de conserver le nombre total de boîtes dans le modèle entre 35 en 40.
 - e) **Documentez votre Travail.** A la fin de votre réunion, rentrez ce que vous avez fait dans Miradi (ou en utilisant un programme Boîte 15). Vous pourriez aussi vouloir développer quelques parties du modèle. Ceci fournira des détails sur les points lorsqu’ils devront être présenté à des tiers, ainsi que pour documenter les discussions de groupes et les prises de décisions.
 - f) **Discuter de votre Modèle.** Discutez avec votre groupe du niveau des différentes portions du modèle et quelle partie prenante ou experte consulter pour leur affinage. Répartissez les tâches si nécessaire.

 **Astuce!** N'essayez pas d'atteindre la perfection - mais plutôt un produit qui vous permettra, à vous et votre équipe, de résumer de façon efficace ce qu'il se passe sur le site et de décider quoi faire au niveau de la stratégie.

g) UTILISEZ votre Modèle Conceptuel!

Un modèle conceptuel est l'un des instruments les plus utile et polyvalent que vous puissiez utiliser dans la planification de votre projet. Le processus d'élaboration du modèle avec l'équipe du projet aide tous les membres de l'équipe à définir explicitement leurs suppositions sur ce qui se passe sur le site et à aboutir à une compréhension commune du site et sur ce qui doit être fait par l'équipe. Le modèle lui-même est un moyen de communication utile pour votre équipe de projet ainsi que pour les personnes extérieures au projet. Il fournit une vue d'ensemble rapide, compréhensible du site de votre projet ainsi que de la logique derrière vos buts, objectifs, et activités.

Un modèle conceptuel fournit aussi les bases nécessaires à l'élaboration des chaînes de résultats – un instrument permettant d'expliquer les séries logiques de résultats liant vos stratégies à vos cibles, ceci d'une façon plus détaillée qu'il n'est possible de réaliser avec un modèle conceptuel. Votre équipe de projet devra réviser votre modèle au moins une fois par an afin de déterminer si quelques nouvelles menaces ou nouveaux facteurs ne sont pas apparus (ou bien que vous auriez omis dans la version précédente) et qui affecteraient maintenant vos cibles. Dans un tel cas, vous devrez alors décider si vous voulez les inclure ou non.

h) Obtenez du Retour sur votre Modèle. Consultez les parties prenantes et autres experts et réunissez à nouveau votre équipe afin de discuter de ce qui pourrait être modifié dans le modèle sur la base de ces nouvelles données.

Exemples

Comme expliqué plus tôt, il est possible de documenter les résultats d'une analyse de situation en écrivant quelques paragraphes ou en faisant une liste de points résumant votre compréhension de la condition générale du site et de chaque cible de conservation, des menaces directes pesant sur la biodiversité et des menaces indirectes et opportunités. Nous donnons ici un exemple de liste de points expliquant une menace directe et indirecte, et des opportunités influençant l'une des cibles de notre site de la Réserve Marine.

Cible de conservation : Requins

Menace Directe: Bateaux pêchant à partir de la côte ne capturant les requins pas qu'accidentellement comme prise accessoire, mais qui prennent les requins aussi pour cible. Les

Boîte 15. Logiciels Utilisables pour Concevoir votre Modèle Conceptuel

Logiciel de Gestion Adaptive Miradi – Utilisez le mode *Diagramme* pour développer votre modèle conceptuel.

MS Visio – Logiciel des diagrammes avec fonctions facilitant la digitalisation d'organigrammes et schémas tels que les modèles conceptuels.

MS Word ou MS PowerPoint – Vous pouvez utiliser les fonctions graphiques de ces programmes, mais cela prendra plus de temps et offre moins de flexibilité que Miradi ou MS Visio.

requins sont principalement pris à la palangre. Certains de ces bateaux opèrent de nuit. Lorsqu'ils capturent un requin, les ailerons sont coupés et le reste de l'animal est rejeté dans l'océan.

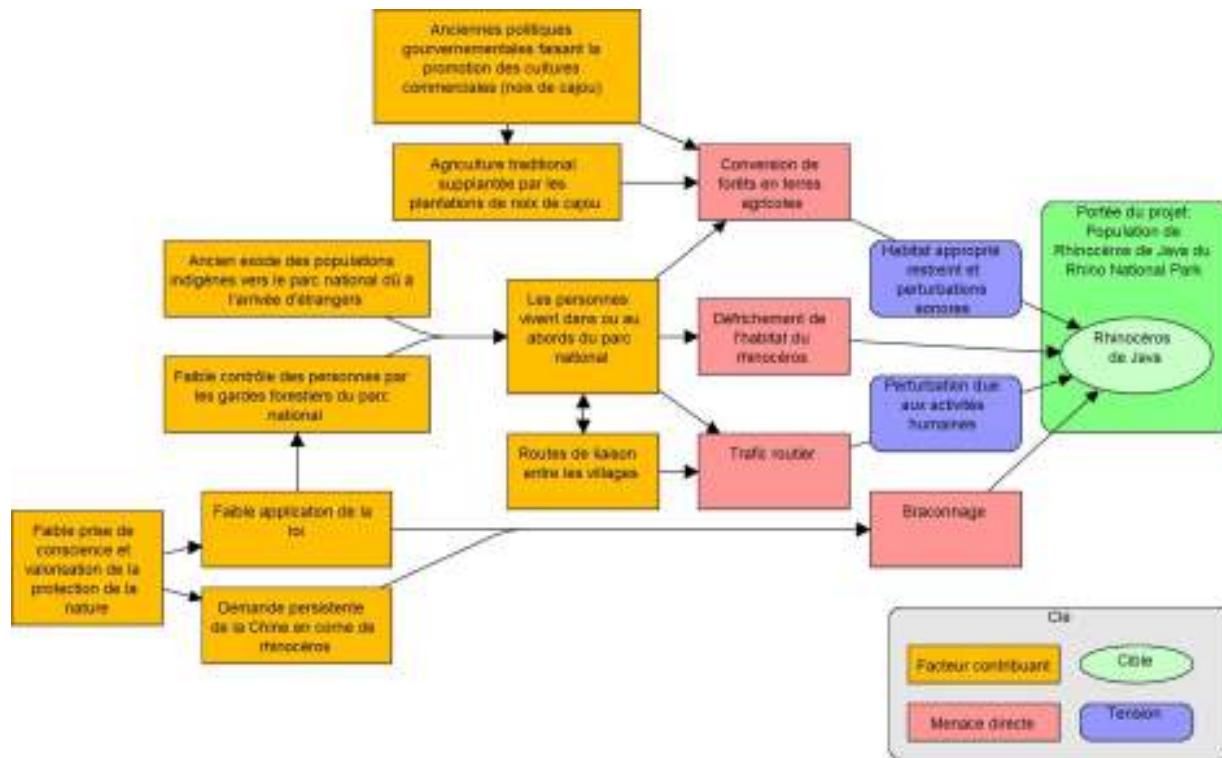
Menaces Indirectes et Opportunités:

- Il existe une forte demande internationale en ailerons de requins. La soupe d'ailerons est un plat gastronomique en Chine et à Hong Kong. A cause de la baisse de la population mondiale de requins ces dernières années, le prix des ailerons a augmenté.
- Il est illégal pour les bateaux de pêche de conserver et de vendre du requin. Si des requins venaient à être capturés comme prise accessoire, les bateaux sont supposés rejeter le requin entier à la mer. Une fois la rentrée au port, ils peuvent faire l'objet d'une inspection de la part des autorités de pêche et, s'ils sont en possession de produits dérivés du requin, ils se les verront confisqués avec une amende de \$500. L'application de la loi est cependant faible. Le Département des Pêches ne dispose pas d'assez de personnel, et ne contrôle les bateaux qu'occasionnellement. Aussi, comme les bateaux rentrent à quai d'une zone côtière très large et rapportent différents produits (ailerons de poissons, crevettes, etc.), les officiers des pêcheries sont plus focalisés sur l'application de limites de tailles et le respect des périodes de fermeture pour la pêche commerciale que sur le respect des régulations de conservation des requins.
- Certaines rumeurs rapportent que certains bateaux de pêche vendent leurs ailerons de requins en pleine mer. Les gardiens du Parc ne peuvent pas les contrôler du fait qu'ils opèrent en dehors de la Réserve Marine. Le Département des Pêches lui non plus n'a pas la capacité de contrôler cette activité, ou serait susceptible d'être soudoyé. Vu que leurs salaires sont bas, les officiers des pêches augmentent leurs revenus avec des à-côtés.

Modèle Conceptuel

Notre précédent exemple provenait d'un projet basé sur un site, mais vous pouvez utiliser les modèles conceptuels aussi efficacement pour des projets centrés sur des espèces. La

Figure 12 donne un exemple basé sur un modèle réel développé par une équipe de projet du WWF cherchant à protéger les rhinocéros de Java.

Figure 12. Modèle Conceptuel pour les Rhinocéros de Java du Rhino National Park

Exercice Pratique

A titre d'exercice pratique, étudiez les facteurs suivants et notez la catégorie qui est correcte. Se reporter aux notes en bas de page pour les réponses.¹³

Facteur	Portée	Cible	Stress	Menace Directe	Menace Indirecte ou Opportunité
Pêche illégale					
Marchés internationaux					
Rivières et cours d'eau					
Coupe d'arbres					
Réserve Sauvage de Manuripi					
Forêt primaire					
Manque de contrôle social					
Mortalité des semis					

¹³ Pêche illégale = menace directe; Marchés internationaux = menace indirecte; Rivières et cours d'eau = cible; Coupe d'arbres = menace directe; Réserve Sauvage de Manuripi = portée; Forêt primaire = cible; Manque de contrôle social = menace indirecte; mortalité des semis = stres; Alternatives économiques durables = menace indirecte ou opportunité; Régulations gouvernementales = menace indirecte ou opportunité.

Facteur	Portée	Cible	Stress	Menace Directe	Menace Indirecte ou Opportunité
Alternatives économiques durables					
Régulations gouvernementales					

Quelques Références

- Margoluis, Richard, and Nick Salafsky. 1998. *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Chapter 3. Island Press, Washington, D.C.
- Margoluis, Richard and Caroline Stem. 2008. *Using Conceptual Models as a Planning and Evaluation Tool in Conservation*. Under review by Evaluation and Program Planning.
- PPM&E Resource Portal. Source: <http://portals.wi.wur.nl/ppme/> [Web site with a lot of links to good M&E resources, methods, and tools – some of which would be helpful for a situation analysis].
- TNC, 2007. Guidance for Step 5: Complete Situation Analysis. In *Conservation Action Planning Handbook: Developing Strategies, Taking Action and Measuring Success at Any Scale*. The Nature Conservancy, Arlington, VA. Available from: <http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/resources/2/1/handbook>
- World Conservation Union M&E Initiative. *Situation Analysis: An Approach and Method for Analyzing the Context of Projects and Programmes*. World Conservation Union, Gland, Switzerland. Available from: http://cmsdata.iucn.org/downloads/approach_and_method.pdf
- WWF. 2006. *Step 1.4. Define Situation Analysis*. Resources for Implementing the WWF Project & Programme Standards. Available from: http://www.panda.org/what_we_do/how_we_work/conservation/programme_standards.

Devoir 6 – Développez un Modèle Conceptuel et Remplir le Formulaire d’Evaluation de la Formation

Dans la pratique sur le terrain, il est toujours important de réaliser une analyse de situation avant de développer votre modèle conceptuel. Cependant, afin de répondre aux objectifs pédagogiques de ce module, nous réalisons que les participants n’ont pas le temps de faire une analyse de situation très fouillée. Pour cette raison, nous vous demandons de vous focaliser sur le développement du modèle conceptuel sur la base des connaissances actuelles du site qu’a votre équipe.

Développez un Modèle Conceptuel

Veuillez, pour votre projet, développer un modèle conceptuel en utilisant les étapes décrites précédemment:

- a. Rassemblez votre équipe de projet
 - b. Placez votre portée, cibles de la conservation et menaces directes
 - c. Ajoutez les menaces indirectes et les opportunités
 - d. Complétez votre modèle
 - e. Documentez votre travail dans la vue *Diagramme* de Miradi
- Ecrivez 1 à 2 pages explicatives sur votre modèle conceptuel. Décrivez le modèle de droite (cibles) à gauche (menaces directes, et ensuite menaces indirectes et opportunités). Etant donné que vous avez déjà décrit vos cibles de la conservation dans la section précédente, vous pouvez vous contenter de les mentionner brièvement pour cet exercice. Insistez sur les explications concernant chaque menace directe, indirecte et sur chaque opportunité contribuant aux menaces directes.

Complétez l’Evaluation de la Formation

Félicitations!! Vous avez maintenant terminé l’Etape 1 des *Normes Ouvertes*. Nous voudrions vous demander de bien vouloir consacrer quelques minutes à remplir un formulaire officiel d’évaluation – qui sera utilisé à des fins d’amélioration et perfectionnement général du module. Vous pouvez remplir ce formulaire anonymement, en particulier si cela vous permet de nous donner un retour honnête – aussi bien positif que négatif/critique. Ceci est une formation continue que nous mettons à jour et améliorons sans cesse, et nous vous remercions par avance de nous aider à mettre le processus de gestion adaptative en pratique et à apprendre de cette expérience.

Votre facilitateur vous fournira un formulaire d’évaluation au début de ce devoir.

Rendez le Devoir 6 (document Word document + fichiers mpz).

Rendez votre formulaire d’évaluation.

Etape 2A. Développer un Plan d’Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs (Semaine 7)

Structure pour la Semaine 7. Durant cette semaine, vous devrez:

- Lire la « Vue d’ensemble de l’Etape 2: Plan d’Actions et Suivi », « Introduction aux Buts », « Comment Développer les Buts », et les « Exemples de Buts »
- Rendez le Devoir 7.

Vue d’ensemble de l’Etape 2: Plan d’Actions et Suivi

Maintenant que vous avez terminé l’Etape 1 (Conceptualisation) des *Normes Ouvertes*, vous êtes prêts à vous atteler aux actions et au suivi. C’est souvent ce par quoi les équipes commencent, lorsqu’elles vont jusqu’à faire une planification de leur projet. Alors que certaines personnes ont éventuellement – essentiellement dans leur esprit – un modèle de ce qui doit avoir lieu sur le site, elles ne l’ont souvent pas partagé de façon explicite avec le reste de l’équipe, et aucunes conventions n’ont été prises. Vous, cependant, avez une idée claire du contexte de votre site, une vision, vous savez ce que vous voulez protéger dans l’absolu (vos cibles de la conservation) et ce qui affecte leur état de santé. A l’aide de toutes ces informations, vous êtes en bonne position pour définir une série de buts et d’objectifs, et de choisir les stratégies adaptées aux circonstances.

Dans l’Etape 2, vous développerez tout d’abord un plan d’action, puis un plan de suivi. Un plan d’action est un document qui rassemble les buts de votre projet, les stratégies, les objectifs et les activités. Il inclus, dans l’idéal, toutes les réflexions préliminaires qui vous ont permis d’aboutir à ces buts et objectifs, et à choisir vos stratégies. Un plan d’action complet devrait donc inclure votre modèle conceptuel, une description de la situation actuelle sur votre site et la façon avec laquelle vous comptez l’influencer, vos chaînes de résultats (voir Semaine 9), ainsi que tout autre information de fond ayant permis de concevoir ce que réalisera votre projet et pourquoi. Votre plan d’action forme la composante clé de l’ensemble du plan stratégique. Il est aussi le fondement de deux autres composantes – votre plan de suivi et votre plan opérationnel.¹⁴

Il est important de passer du temps à développer ‘en amont’ votre plan d’action du fait que des buts et objectifs bien définis fournissent une compréhension explicite et partagée et maintiennent l’équipe centrée sur ce qui est la raison d’être ultime de votre projet. Il serait facile, sans ces buts et objectifs, de se disperser à saisir des opportunités ne contribuant pas directement à ce pourquoi le projet a été conçu – tout semble (et s’avère souvent) important, mais le temps, l’argent et les autres ressources limitent ce que vous pouvez raisonnablement accomplir. Un plan d’action mûrement réfléchi comprenant des buts et objectifs bien définis accorde aussi de l’importance à des efforts de suivi. Les membres de projet considèrent trop souvent le suivi comme une partie de pêche – on rassemble autant d’informations que possible mais sans avoir une idée claire de la façon de les utiliser. De plus, les méthodes et instruments disponibles pour effectuer un suivi sont souvent beaucoup plus compliqués et sophistiqués que nécessaire. Des buts et objectifs bien définis vous indiquent exactement comment faire votre suivi et vous aident à utiliser les ressources de votre projet de façon plus efficace.

¹⁴ Nous ne traiterons pas du Plan Opérationnel dans ce manuel,

Les cinq chapitres suivants introduisent les différentes composantes d'un plan d'action ainsi que quelques instruments qui vous permettront de le développer.

Introduction aux Buts

Quiconque a travaillé sur un projet ou au sein d'une organisation ou d'une compagnie est déjà parfaitement familiarisé avec le concept de 'but'. Ce terme de 'but' est cependant usité de façon souvent erronée. Il correspond en effet à un sens particulier qui, si correctement développé, s'associe à une série de critères spécifiques.

Les *Normes Ouvertes* définissent le terme de **but** comme un énoncé formel détaillant l'impact désiré d'un projet, tel que l'état futur recherché d'une cible de conservation. Il se doit d'être ambitieux tout en restant réaliste, et doit répondre aux critères listés dans la Boîte16. L'un des critères les plus importants est que votre but *doit* être lié à des cibles. Il doit décrire l'état futur recherché des espèces, de l'écosystème ou de l'habitat que vous voulez protéger.

Vous pourriez vous demander pourquoi il est si nécessaire d'être aussi strict quant à la façon de définir un but et qu'il doive répondre à certains critères. Un but bien défini vous assure que votre équipe a une compréhension explicite du projet de la façon dont vous voulez influencer votre conservation. Considérez par exemple les deux buts fictifs suivants pour un projet de conservation d'une ligne de partage des eaux:

But 1: Protéger les zones riveraines de la ligne de partage des eaux

But 2: En 2020, toutes les rivières et leurs affluents de la ligne de partage des eaux de Clear River connaissent une couverture forestière d'au moins 100 mètres sur les deux rives

Avec le But 1, vous avez une compréhension générale de ce que votre projet voudrait essayer de faire, mais vous êtes incertain de la manière de centrer votre action ou de comment vous saurez si vous avez effectivement protégé les zones riveraines. Le But 2 fournit au contraire des conditions très spécifiques à votre équipe auxquelles elle doit souscrire. De plus, au moment de déterminer si ces conditions sont remplies, les paramètres à mesurer sont très clairs.

Les buts bien définis permettent aussi de centrer les efforts de suivi. Dans de nombreux cas, les membres du projet réalisent un suivi se bornant à récolter autant d'informations que possible

Boîte16. Critères pour un Bon But

Un bon but doit répondre aux critères suivants:

- **Lié à des Cibles** – est directement associé à une ou plusieurs cibles de la conservation.
- **Orienté vers l'Impact** – Pour représenter le statut recherché des cibles de la conservation 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.

sans avoir une idée claire de la façon de les utiliser. Revenons aux deux buts ci-dessus : avec le But 1, il serait possible d'aboutir à une liste considérable de paramètres à mesurer pour savoir si les forêts de la ligne de partage des eaux ont été protégées. Avec le But 2, il est clair qu'une mesure de la couverture forestière le long des rivières et de leurs affluents est suffisante.

Comment Développer les Buts

Un but définit de façon formelle l'état futur recherché de votre cible. Afin de savoir si votre cible se porte bien, vous devez réfléchir à ce qui la rend écologiquement viable. De fait, le texte que vous utilisez pour vos buts doit refléter au moins quelques aspects de la viabilité écologique de vos cibles de la conservation.

1. ***Choisissez Une de vos Cibles de la Conservation et Réfléchissez aux Composantes devant être représentées dans un But.***

A ce niveau de l'exercice, nous voulons seulement avoir une idée générale de ce qu'est notre but – nous affinerons les critères auxquels doit répondre un bon but plus tard.

Si vous n'avez pas fait d'évaluation de la viabilité... alors vous devrez passer un peu de temps à penser à votre cible et à ce que vous devez savoir sur elle pour estimer son état de santé. Bien que vous n'ayez pas besoin de faire une évaluation formelle de la viabilité (Etape 1B des *Normes Ouvertes* du CMP, Semaine 4 de ce manuel), vous devriez au moins considérer les aspects de la taille, de la condition, et du contexte géographique lorsque vous réfléchirez aux concepts à intégrer à votre but (Boîte 17).

Si vous avez fait une évaluation de la viabilité... alors vous êtes parfaitement préparé à l'identification des composantes de votre but. De plus, lorsque vous avez réalisé votre évaluation de la viabilité, vous avez défini l'état futur recherché de votre cible pour chaque

Boîte 17. Catégories d'Attributs Ecologiques pour les Cibles

La viabilité écologique d'une cible de conservation peut être déterminée par trois catégories:

Taille: Mesure de l'aire d'occurrence de la cible (pour un écosystème-cible) ou de l'abondance de l'occurrence de la cible (pour une espèce ou une population-cible)

Condition: Mesure de la composition biologique, de la structure et des interactions biotiques qui caractérisent l'espace dans lequel la cible se trouve

Contexte géographique: Evaluation de l'environnement de la cible comprenant: a) *les processus et régimes écologiques* qui maintiennent l'occurrence de la cible (inondations, régimes de feux et autre perturbations naturelles); et b) *la connectivité* qui permet à la cible d'avoir accès aux habitats et aux ressources, ou lui permettant de répondre aux changement de l'environnement par le biais de dispersion ou de migrations.



Astuce! Netentez pas de réunir trop d'informations dans un but, et si possible, ne définissez pas plus de 3 buts par cible. Vous pouvez définir l'état futur recherché de votre cible de façon large (ex : les récifs coralliens sont écologiquement viables) et ensuite utiliser des renvois en bas de page ou autres annotations pour faire référence à une évaluation de la viabilité plus précise.

indicateur associé à un attribut écologique clé. Par essence, l'état futur recherché pour chacun de ces indicateurs représente un ensemble qui, pris collectivement, représente le ou les but(s) pour votre cible.

Le défi le plus important à relever est de déterminer quels aspects de votre évaluation de la viabilité sont formellement énoncés dans votre but. Vous avez quelques options à votre disposition pour traduire les informations de votre évaluation en but. Si vous avez seulement un ou deux attributs écologiques clés (AEC), vous pouvez définir un but spécifiquement relié à ce ou ces deux attribut(s). Par exemple, en reprenant notre cas de la réserve marine (voir tableau ci-dessous), vous pouvez définir un but unique pour les récifs coralliens qui comprendrait le pourcentage de couverture de corail vivant et la présence d'une population saine d'espèces- clés de récifs – les deux attributs écologiques clés pour les récifs coralliens.

Pour certaines cibles cependant, vous pourriez vous retrouver avec beaucoup d'attributs écologiques clés, chacun associé à de nombreux indicateurs. Dans certains cas, vous pouvez définir plusieurs buts associés à votre cible – peut-être même un but par AEC. Idéalement, vous aurez un but par cible, mais ceci ne fonctionne pas en toutes circonstances. Vous devez néanmoins essayer de ne pas dépasser le nombre de trois buts maximum par cible.

Une alternative est de définir un but général pour un écosystème sain, un habitat, ou une espèce (par ex : “Récifs coralliens écologiquement intacts” ou “Populations d’oiseaux de mer viables”). Vous pouvez ensuite utiliser des renvois en bas de page et des annotations avec des références vers les informations détaillées de votre évaluation de la viabilité pour expliquer comment les termes “écologiquement intacts” et “Populations d’oiseaux de mer viables” sont définis par votre équipe.

Chacune de ces options est parfaitement acceptable. A vous de déterminer ce qui a le plus de sens pour votre équipe, pour le contexte de votre projet et ses besoins.

Tableau6. Evaluation de la Viabilité ; Tableau pour pour une Réserve Marine avec Etat Futur Recherché

Élément	Mode de vi...	État	Type	Faible	Équitable	Bon	Très bon	Source
■  Réserve marine		Équi...						
■  Récifs Coralliens	Attrib...	Bon						
■  Aire de récif corallien		Bon	Dimensi...					
■  A1. % de couverture de corail vivant		Bon		< 5 %	5 - 9 %	10 - 25 %	> 25 %	Connaissan...
■  2008-01-25						16%		Évaluation r...
■  2006-06-01						14%		Évaluation r...
■  2025-12-31						20%		
■  Populations saines d'espèces clés de récifs		Équi...	Condition					
■  A2. Densité de poisson perroquet/ 100 m2.		Équi...		<5, >15	5-8	9-11	11-15	Supposition...
■  2008-01-25					7			Évaluation r...
■  2006-06-01						9		Évaluation r...
■  2020-12-31						10		
■  A4. Abondance de langoustes		Équi...		aucune	peu	quelques unes	beaucoup	Supposition...
■  2008-09-30					few			Non spécifié
■  2012-12-31								

Etat futur recherché

2. Ecrivez une courte ébauche d'une Description de l'Etat futur recherché de votre Cible de conservation

En gardant à l'esprit les composantes identifiées à l'étape précédente, écrivez une ébauche de description de l'état futur recherché de votre cible. Ne cherchez pas à répondre à tous les critères pour l'instant. Il s'agit d'une première ébauche, qui donnerait, dans le cas de notre réserve marine, le texte suivant:

L'habitat des récifs coralliens de la Réserve Marine est préservé

Remarquez que cette ébauche de but répond bien au critère « lié à une cible » du fait qu'il spécifie ce que l'équipe cherche à obtenir pour la cible 'récifs coralliens'. Une erreur commune dans la définition d'un

 **Astuce!** Assurez-vous que votre but est lié à votre cible (ex : les oiseaux de mer), et non à une menace directe (ex : la pollution) affectant cette cible.

but est de le lier à une menace directe plutôt qu'à une cible – par exemple, “Arrêter toute pêche non durable sur le site de la Réserve Marine” ou “Les plongeurs arrêtent de stationner sur ou de toucher les récifs coralliens de la Réserve Marine.” Ces deux énoncés sont liés à une menace directe sur les récifs coralliens et non à la condition des récifs eux-mêmes.

3. Révisez les Critères pour un Bon But et Déterminez si votre But y répond

Prenez votre ébauche d'énoncé et passez les critères en revue, un par un. Toujours avec notre exemple ci-dessus (l'habitat des récifs coralliens de la Réserve Marine est préservé), votre équipe de projet devrait alors se poser les questions suivantes:

- **Est-ce lié à une cible?** Oui, c'est le cas, la cible étant les récifs coralliens.
- **Est-ce orienté vers l'impact ?** Oui, il est dit que l'habitat doit être préservé, bien que, comme le révèlent les autres critères, le terme ‘préservé’ ne soit pas clair.
- **Est-cet mesurable?** Non, il n'est pas clairement dit comment l'état ‘préservé’ doit être mesuré. Il n'y a pas de relation de faite avec une échelle standard.
- **Est-ce limité dans le temps?** Non, l'énoncé du but ne précise pas de période de temps.
- **Est-cet spécifique?** Non, le terme “préservé” n'est pas expliqué. Il n'est pas précisé non plus de quelle partie de l'habitat des récifs coralliens il s'agit.

4. Modifiez votre Ebauche de But si nécessaire et Assurez-vous qu'il réponde aux Critères pour un Bon But.

Dans cet exemple, vous aurez à rendre le but initial plus mesurable, limité dans le temps et spécifique. Ce sera aussi le moment de revoir les composantes (c.à.d. les attributs écologiques) que vous avez identifiées à l'Etape 1 ci-avant et de vous assurer qu'elles reflètent votre but directement ou indirectement. Votre seconde ébauche pourrait alors ressembler à :

En 2020, l'habitat des récifs coralliens comprend du corail vivant et une population saine d'espèces clés.

Cette nouvelle ébauche de but est limitée dans le temps et un peu plus spécifique et mesurable.

5. Répétez les Etapes 3 et 4, si nécessaire

Bien que la nouvelle ébauche de but commence à se rapprocher des critères, elle peut être rendue encore plus spécifique et mesurable en précisant quelle partie du récif corallien est concernée, combien de coraux vivants sont nécessaires, ainsi que ce que l'on entend par “une population saine d'espèces clés.” Votre troisième ébauche pourrait alors être:

*En 2025, au moins 80% de l'habitat des récifs coralliens dans la biorégion du nord connaîtront une couverture d'au moins 20% de coraux vivants et comprendront des populations saines d'espèces clés**

** Populations saines d'espèces clés au sommet de la chaîne alimentaire telles que les requins, et une abondance d'autres espèces clés telles que le poisson-perroquet et la*

langouste. La mesure dans laquelle la population est déclarée “saine” sera basée sur les données scientifiques les plus récentes. Voir aussi l’évaluation de la viabilité pour les chiffres des populations des diverses espèces.

Ainsi que nous le voyons dans cet exemple, il se peut que certains termes dans l’énoncé de votre but nécessitent des explications supplémentaires. En utilisant un astérisque et un renvoi, vous solutionnez votre problème. Inclure cette explication dans le texte même de l’énoncé le rendrait difficile à saisir. Il se peut aussi que vous ayez des incertitudes au moment de définir votre but. Ce n’est pas grave tant que vous les indiquez dans votre but et que vous avez un plan pour récolter les informations nécessaires pour les écarter plus tard.

6. Répétez les Etapes 1 jusqu’à 5 pour chacune des Cibles restantes.

Prenez chacune des cibles restantes et développez une ébauche des buts qui leur sont associés, revoyez les critères et affinez si nécessaire.

Exemples de Buts

En travaillant à partir du modèle conceptuel de la

Figure 11 (Etape 1D), nous donnons ci-dessous quelques exemples de buts répondant – ou pas – aux critères pour un bon but.

Cible: Systèmes d'estrans

Exemple de but mal défini: En 2020, l'évacuation des eaux usées vers la zone d'estrans de la Réserve Marine a diminué de 50%

Révisez vos critères pour déterminer pourquoi ce but est mal défini. (Voir renvois en bas de page¹⁵ pour les bonnes réponses)

Exemple d'un but bien défini: En 2020, au moins 80% des estrans de la Réserve Marine abritent des populations saines* de cormorans, iguanes marins, polyplacophores, et bivalves

*Les populations saines seront définies par les dernières données scientifiques disponibles pour la région

Révisez vos critères et contrôlez si vous êtes d'accord avec la définition d'un bon but.

Cible: Oiseaux de mer

Exemple de but mal défini: En 2025, les pingouins de la Réserve Marine sont en bonne santé

Révisez vos critères pour déterminer pourquoi ce but est mal défini. (Voir renvois en bas de page¹⁶ pour les bonnes réponses)

Exemple d'un but bien défini: En 2020, au moins 100 couples de pingouins nicheurs se sont

reproduits avec succès sur la Réserve Marine, avec 2 œufs par accouplement chaque année.

Révisez vos critères et contrôlez si vous êtes d'accord avec la définition d'un bon but.

Quelques Références

Margoluis, Richard, and Nick Salafsky. 1998. Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects. Chapter 4. Island Press, Washington, D.C.

WWF. 2006. Step 2.1Design Action Plan: Goals, Objectives, & Activities. Resources for Implementing the WWF Project & Programme Standards. Available from:

http://www.panda.org/what_we_do/how_we_work/conservation/programme_standards.

¹⁵ Le but n'est pas lié à la zone d'estrans mais à l'évacuation des eaux usées.

¹⁶ Le but n'est ni spécifique ni mesurable. Il n'indique pas plus ce que l'on entend par "saines" ni combine de pingouins doivent être en bonne santé pour atteindre le but fixé par l'équipe. Un seul pingouin en bonne santé est-il donc suffisant?

Devoir 7 – Développez les Buts pour les Cibles de la Conservation répondant aux Critères pour de “Bons” Buts

Partie 1: Identifiez les Buts répondant aux Critères des Normes Ouvertes

Pour chacune des ébauches de but suivantes, appliquez les critères pour de bons buts et déterminez si ces buts y répondent. Motivez votre réponse.

- **Cible: Espèces de bois précieux**
But: En 2018, la coupe d’arbres sélective pour les espèces de bois précieux a diminué de 75%
- **Cible : Jaguars**
But: Développer un programme de conservation des jaguars qui assure que les jaguars ont un habitat suffisant pour répondre à leurs besoins écologiques
- **Cible : Prairies**
But: Dans les 15 ans à partir du commencement du projet, la couverture en prairies originelles s’est reconstituée sur l’ensemble du site du projet à hauteur de ses valeurs historiques connues.
- **Cible: Poisson migrateur**
But: En 2025, le cours principal de la Blue River et ses affluents sont considérés comme écologiquement sains et fonctionnels en accord avec les critères définis par le Consortium de Conservation de la Blue River.

Partie 2: Développez les Buts pour les Cibles de la Conservation

Pour votre projet, développez un but pour chacune de vos cibles de la conservation. Enregistrez vos buts dans Miradi en cliquant deux fois sur une cible et en créant un but sous l’onglet ‘Buts’. Suivre les étapes décrites plus tôt:

1. Choisissez l’une de vos cibles et réfléchissez aux composantes de cette cible devant être représentées dans un but.
2. Ecrivez une brève description de l’état futur recherché pour votre cible.
3. Revoyez les critères pour un bon but et déterminez si votre but y répond.
4. Modifiez votre ébauche de but en conséquence afin qu’il corresponde aux critères pour un bon but.
5. Répétez les étapes 3 et 4, si nécessaire.
6. Répétez les étapes 1 jusqu’à 5 pour au moins deux autres cibles.

S’il vous manque des informations pour définir vos buts de façon adéquate, assurez-vous d’en prendre bonne note et expliquez comment vous avez l’intention d’y remédier.

Décrivez brièvement (1 à 2 paragraphes) vos observations quant au processus de développement des buts. Si vous avez fait une évaluation de la viabilité, argumentez la mesure dans laquelle ceci vous a aidé (ou non) à définir vos buts.

Rendez le Devoir 7 (document Word document + fichiers mpz).

Etape 2A. Développez un Plan d’Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs (Semaine 8)

Structure pour la Semaine 8. Durant cette semaine, vous devrez:

7. Lire l’ « Introduction à la Détermination des Stratégies », « Comment Déterminer les Stratégies » et les « Exemples de Stratégies ».
8. Rendez le Devoir 8

Introduction à la Détermination des Stratégies

Déterminer quelles actions entreprendre est sans aucun doute l’étape la plus importante du processus de planification d’un projet de conservation. De fait, trop souvent, les équipes développent leurs projets en se basant sur ce qu’elles savent faire – et pas forcément sur ce qu’ ‘il serait nécessaire de faire d’un point de vue *stratégique*. Par exemple, Si une organisation a des compétences dans l’éducation environnementale, elle s’attellera à un projet éducatif dans l’environnement. Ou bien si les membres de l’équipe ont de l’expérience dans des projets de modes de vie alternatifs, ils pourraient être amenés à réaliser un projet de génération de revenus pour les produits forestiers autres que le bois. Quant bien même cela s’avèrerait être une bonne idée, le problème reste que cette approche est motivée par l’existence de compétences et d’expertise plutôt que par une analyse des besoins réels du

Boîte 18. Clarifier les Menaces Directes, les Facteurs, les Points d’Intervention et les Stratégies

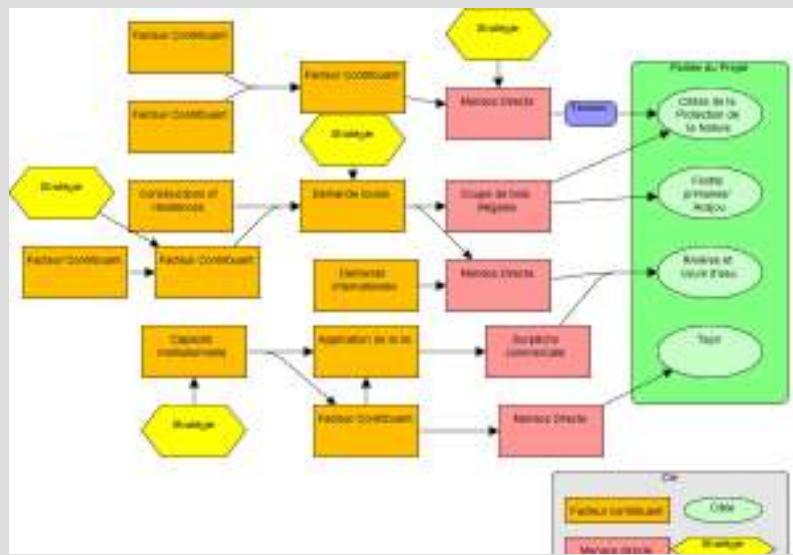
Menaces Directes: Une action ou activité humaine dégradant immédiatement une ou plusieurs cibles de la conservation. Par exemple “coupe d’arbres” ou “pêche.”

Facteur: Terme générique rentrant dans le modèle conceptuel et englobant les menaces directes et indirectes, les opportunités. 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.

Point d’Intervention Clé: Un facteur (menace indirecte, opportunité, menace directe ou cible) de votre modèle conceptuel sur lequel vous pouvez développer une stratégie afin d’améliorer au bout du compte le statut de conservation d’une ou de plusieurs cibles.

Stratégies: 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. Les stratégies sont en général développées à partir des points d’intervention clés.

Le modèle conceptuel suivant illustre la relation entre ces termes:



site du projet en termes de conservation.

Dans l'Etape 1D des *Normes Ouvertes*, vous avez développé un modèle conceptuel dépeignant ce qu'il se passe sur votre site, en incluant ce que vous tentez de protéger (vos cibles de la conservation), les menaces directes principales pesant sur vos cibles, et les facteurs (menaces indirectes et opportunités) sous-tendant les menaces directes. Une véritable planification stratégique comprend l'utilisation de votre modèle conceptuel afin de déterminer où vous devez intervenir (les points d'intervention clés) – et également où ne pas intervenir. La première décision à prendre dans la détermination de vos points d'intervention est d'établir les facteurs que vous devez influencer en priorité dans votre modèle. Vous avez heureusement déjà fait la majeure partie de ce travail lors de l'élaboration du modèle conceptuel et lors de la classification des menaces directes. Vos points d'intervention peuvent être alors la cible elle-même (par ex : une stratégie de réhabilitation), la menace directe (par ex : une stratégie d'élimination de la menace), et/ou une menace indirecte ou une opportunité affectant la menace directe (par ex : des stratégies politiques, sociales, économiques ou de mode de vie).

 **Astuce!** En général, vos points d'intervention doivent être ciblés sur les facteurs qui affectent les menaces en haut de la classification et, idéalement, sur les facteurs ayant l'effet de levier potentiel le plus important (qui peuvent avoir l'impact de plus fort sur la plupart des facteurs de votre modèle).

Le processus d'identification des endroits où intervenir vous aide à cerner les stratégies potentielles que vous pouvez suivre sur votre site. Vous pouvez avoir besoin de brainstorming pour obtenir une liste d'options afin de sélectionner ensuite les stratégies les plus pertinentes à mettre en œuvre (une bonne source d'inspiration de différentes stratégies est le «Taxonomy of Conservation Actions» du IUCN-CMP, disponible sur www.conservationmeasures.org, voir aussi Salafsky et al. 2008).

Comment Déterminer les Stratégies

1. Pour chacune des menaces classées de votre modèle conceptuel, isolez la Chaîne de facteurs affectant cette menace, identifiez les points d'intervention clés et faites un brainstorming des stratégies que vous pouvez utiliser pour influencer cette Chaîne. Elargissez la Chaîne si nécessaire.

Selectionnez l'une de vos menaces en tête de la classification (idéalement, une avec laquelle il serait facile de commencer), et isolez la Chaîne de facteurs y conduisant, comme donné en exemple dans la

 **Astuce!** Saisissez cette occasion pour considérer de nouvelles stratégies - et pas simplement poursuivre sur les sentiers battus. Tout le travail accompli vous permet maintenant d'être plus stratégique ; mettez-le à profit en sortant de vos schémas de pensée traditionnels.

Figure 13. Réfléchissez aux parties prenantes qui influencent cette Chaîne et à ce dont vous auriez besoin pour modifier cette menace. Puis, utilisez la fonction ‘Mode Brainstorm’ de Miradi afin de documenter les stratégies que vous voyez potentiellement utiliser aux différents points d’intervention le long de la Chaîne. A ce niveau, prenez en compte toutes les stratégies vous venant à l’esprit, indépendamment de leur faisabilité apparente – il s’agit seulement pour vous d’essayer de générer des idées et d’encourager des solutions créatives. Pour

Boîte19. Critères pour une Bonne Stratégie

Une bonne stratégie satisfait aux critères suivants:

- **Liée aux facteurs critiques:** affecte directement un ou plusieurs facteurs critiques dans votre modèle conceptuel
- **Précise:** Définit des lignes de conduite et démarches spécifiques et nécessaires
- **Faisable:** Dans les limites des ressources dont dispose le projet.
- **Appropriée:** Acceptable et adaptée aux normes culturelles, sociales et biologiques spécifiques du site

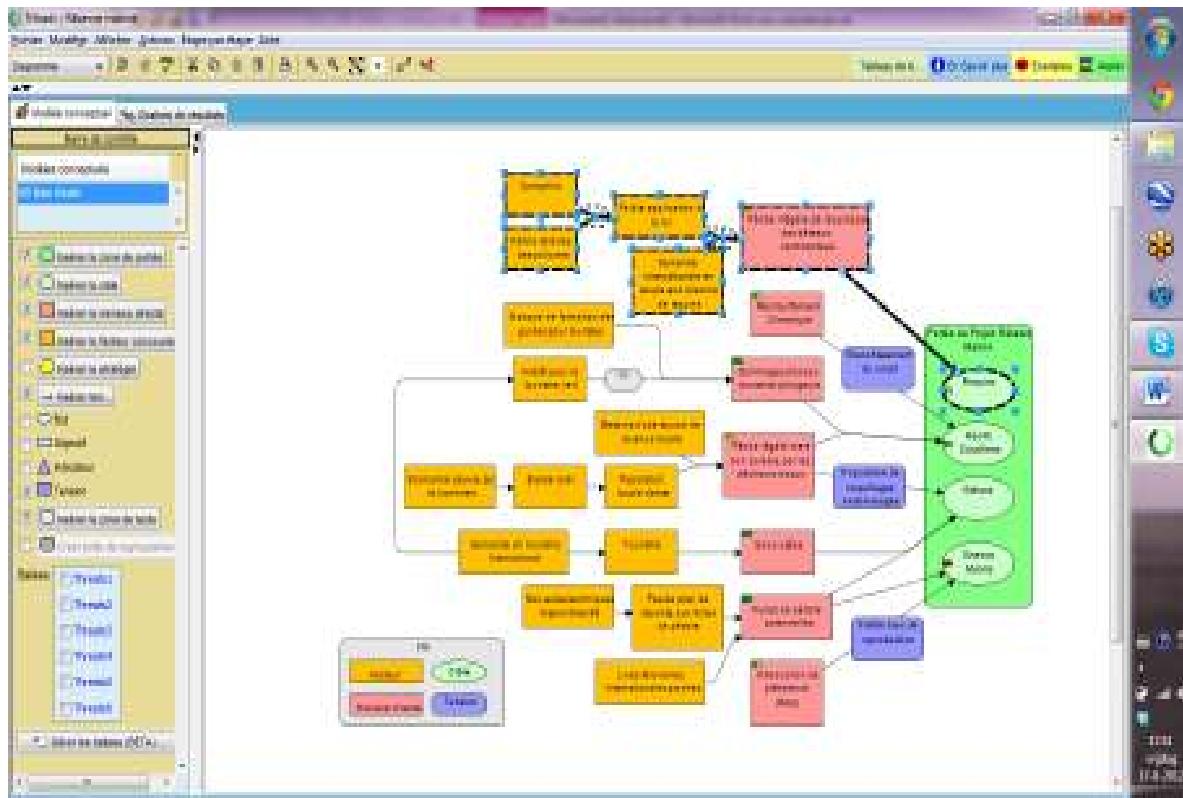
utiliser le mode brainstorm de Miradi, sélectionnez un facteur de la Chaîne, faites un clic droit dessus et sélectionnez le mode brainstorm. Une fois dans ce mode, vous pouvez ajouter des ébauches de stratégies aux boîtes de facteurs de votre Chaîne. Ce mode vous permet également de classer les ébauches, de convertir plus tard les stratégies sélectionnées en stratégies finales.

Dans notre exemple de la réserve marine, l’équipe a choisi faire un inventaire des stratégies liées à la pêche illégale du requin. En considérant leurs groupes de parties

prenantes, elle a déterminé que cette demande était motivée par quatre groupes différents (compagnies acheteuses d’ailerons, compagnies revendeuses, les restaurants qui les servent aux clients et les consommateurs eux-mêmes). L’équipe peut donc potentiellement intervenir en essayant de réduire les exportations d’ailerons de requins de pays producteurs, ou bien travailler à réduire la demande des marchés asiatiques (

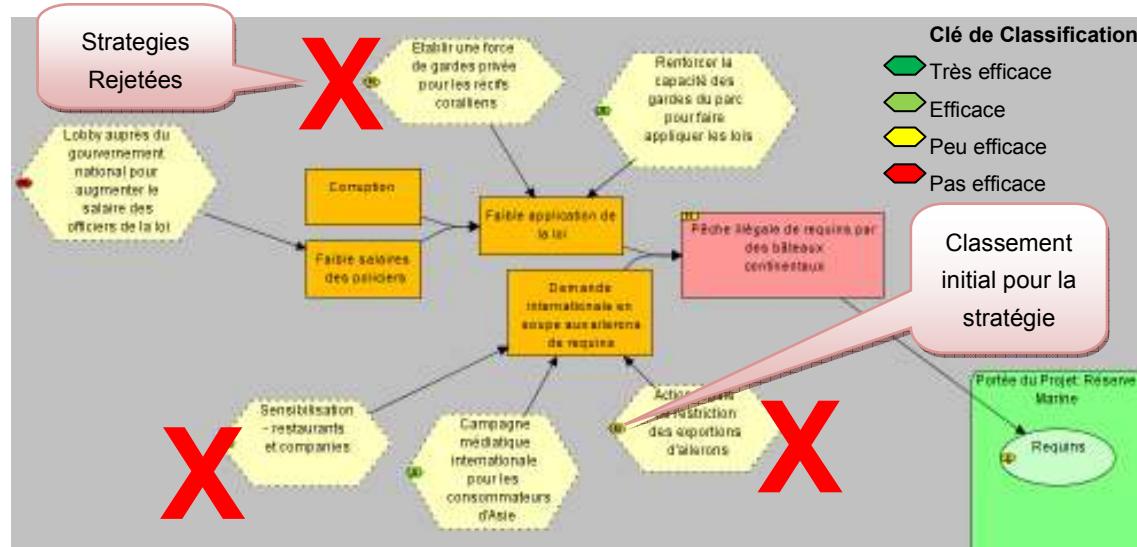
 **Astuce!** Alors que vous réfléchissez à vos stratégies, soyez sûr de considérer les parties prenantes – en particulier celles que vous devez influencer afin d’avoir un impact ainsi que celles susceptibles de vouloir coopérer.

Figure 14). Alternativement, elle pourrait aussi travailler à améliorer l'application des lois de sorte à stopper directement la pêche ou la vente illégale d'ailerons de requins aux grossistes ou aux restaurants. Lors de l'inventaire des stratégies pour votre projet, la clef est de ne pas vous limiter en pensée, mais au contraire de produire autant d'idées que possible. Gardez également à l'esprit, lors du brainstorming, ce que d'autres font déjà. Dans de nombreuses circonstances, si un groupe est déjà en train de mettre en œuvre une stratégie et le fait avec succès, il n'y a aucun intérêt à inclure cette stratégie dans votre inventaire. Si nécessaire, vous pourriez avoir à ajouter des détails à la Chaîne de votre modèle conceptuel de façon à mettre en évidence les relations peu claires ou manquantes.

Figure 13. Isoler une Chaîne de Facteurs Affectant une Menace Directe et Stratégies Possibles

2. Cernez vos stratégies pour chaque menace en éliminant celles qui ont peu de chances d'être efficaces ou faisables

Après avoir analysé votre modèle conceptuel et considéré les parties prenantes que vous devez influencer, vous avez une chance d'identifier quelques points d'intervention clés dont vous avez besoin et peut-être même identifier de nouvelles stratégies pour ce faire. En fonction des ressources humaines, financières et politiques disponibles pour votre projet, vous devrez probablement limiter le nombre des points d'intervention que vous pouvez essayer d'utiliser. Sélectionner quels facteurs aborder et quelles stratégies utiliser peut sembler une tâche intimidante. Vous serez cependant capable d'identifier facilement un certain nombre de stratégie pour chaque menace, et qui seront certainement les plus efficaces et les plus faisables en termes de ressources nécessaires et disponibles.

Figure 14. Brainstorming d'Ebauches de Stratégies Liées à la Chaîne de Facteurs

Miradi dispose d'un processus de classification vous permettant de cerner vos stratégies. En cliquant deux fois sur une stratégie, vous pouvez réaliser un classement qualitatif pour aussi bien l'impact potentiel que la faisabilité (

Figure 14 et Figure 15). Miradi intègre ensuite les classements pour attribuer un classement total (Très Efficace, Efficace, Peu Efficace, Pas Efficace) et correspondant à un classement par couleur (comme celles utilisées dans le processus de classification de la menace) pour la stratégie.

Miradi définit et classe l'impact potentiel et la faisabilité comme suit:

Impact Potentiel – Degré dans lequel la stratégie (si mise en œuvre) conduira aux changements désirés pour la situation sur le site de votre projet

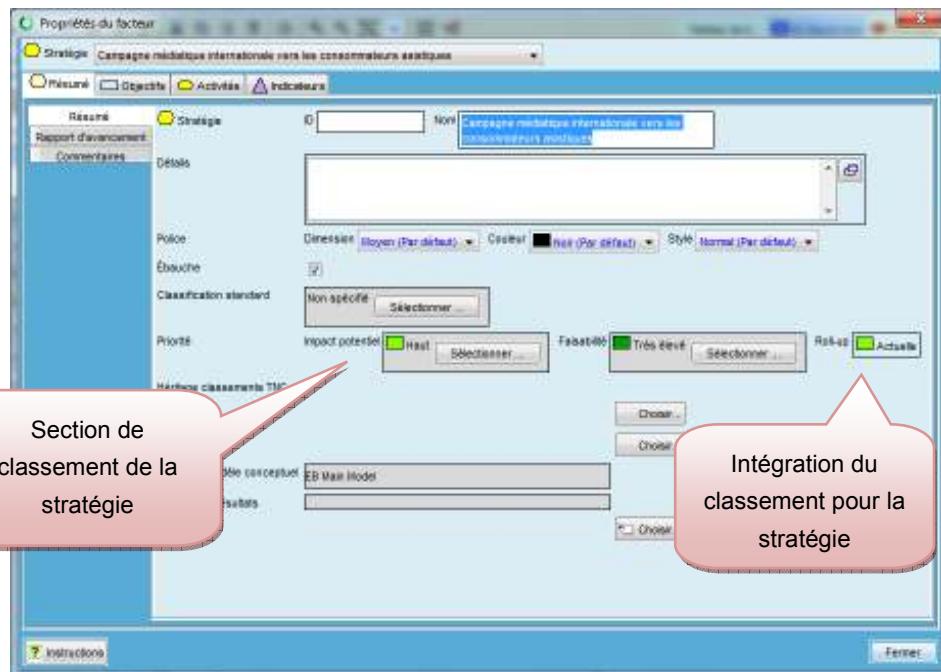
- **Très Elevé**– La stratégie permettra très probablement d'atténuer la menace ou de réhabiliter la cible.
- **Elevé**– La stratégie permettra probablement d'atténuer la menace ou de réhabiliter la cible.
- **Moyen**– La stratégie pourrait permettre d'atténuer la menace ou de réhabiliter la cible.
- **Faible**– La stratégie ne permettra probablement pas d'atténuer la menace ou de réhabiliter la cible.

Notez que l'on a au moins deux dimensions intrinsèques dans cette classification: la probabilité d'un impact positif et la magnitude du changement. Les utilisateurs doivent intégrer ces deux dimensions mentalement dans leurs classifications.

Faisabilité – Degré dans lequel votre équipe de projet peut mettre en œuvre la stratégie dans un délai et des conditions financières et éthiques raisonnables, de même que pour les ressources en personnel, et toute autre contrainte

- **Très Elevé** – La stratégie est faisable au niveau éthique, technique, ET financier.
- **Elevé** – La stratégie est faisable au niveau éthique et technique, mais pourrait nécessiter un apport financier supplémentaire.
- **Moyen** – La stratégie est éthiquement faisable, mais difficilement réalisable au niveau technique OU financier sans un apport financier supplémentaire. .
- **Faible** – Au niveau éthique, technique, ou bien financier, la stratégie n'est pas faisable.

Figure 15. Fenêtre de Classification de la Stratégie dans Miradi



Une fois que vous avez intégré le classement de chacune de vos stratégies, vous pouvez éliminer toutes vos ébauches de stratégie “Inefficace” – Miradi leur attribuera un petit hexagone rouge pour indiquer qu’elles ont été classées comme inefficaces ()

Astuce! Les classifications de stratégies de Miradi vous donneront une série de priorités initiale, mais vous pourriez vouloir considérer d’autres critères pour faire votre choix final. Un critère communément utilisé par les équipes est de savoir si d’autres groupes ont déjà mis en œuvre la stratégie et si cela marche. Dans ce cas, il vaut alors mieux se s’orienter dans une autre direction. Vous pourriez aussi vouloir considérer votre liste cernée de stratégies d’un point de vue de coûts. Le critère de faisabilité touche ce point, mais vous pourriez vouloir comparer explicitement vos stratégies finales en fonction de leur coût respectif.

Figure 14). Vous devrez aussi abandonner la plupart des ébauches classées comme Peu Efficace (marquées d'un hexagone jaune). Les stratégies restantes étant alors celles classées Efficaces ou Très Efficaces.

3. Analysez et classez les stratégies pour toutes les Menaces en Tête de Classement

Vous avez maintenant cerné une liste de stratégies en partant des menaces les plus importantes pesant sur votre projet. Cette liste contient probablement encore malgré tout plus de stratégies que vous ne pouvez réellement mettre en œuvre. C'est le moment où il pourrait être utile d'appliquer d'autre processus d'attribution de priorités. En fonction des besoins de votre projet, vous pouvez par exemple affiner votre liste par une discussion plus approfondie avec votre équipe, ou vous pouvez faire un exercice de classement relatif pour vous aider à choisir parmi les stratégies. Les deux approches ont leurs pour et contre. Une discussion avec votre équipe sera plus rapide et efficace, mais un processus de classement plus formel vous aide, vous et votre équipe, à considérer les choses et à choisir parmi les différentes stratégies de façon plus objective. De plus, il vous obligera à comparer les stratégies entre elles et à les classer de façon systématique selon des critères clés.

Si vous faites un exercice de classement formel ou si vous avez une discussion moins formelle avec votre équipe, votre analyse doit inclure les mêmes critères que ceux utilisés pour votre exercice de classement initial. La différence ici (contrairement à l'Etape 2 ci-dessus) est que vous *classerez* chaque stratégie par rapport aux autres stratégies entrant en considération. Vous serez de la sorte obligé de créer une palette de stratégies ayant toutes passées le filtrage initial.

En plus de l'impact potentiel et de la faisabilité, nous recommandons un troisième critère pour ce second processus d'attribution de priorités :

- **Niche/manque comblé(e) par la stratégie** – la mesure dans laquelle votre stratégie comblera une niche ou un manque qui n'a pas été traité par un autre projet ou une autre organisation. Il se peut que vous pensiez avoir la stratégie parfaite pour aborder une menace particulière, mais une autre équipe a déjà mis cette stratégie en œuvre et l'applique avec efficacité. Si c'est le cas, vous devez reconSIDéRER si vos ressources ne seraient pas mieux exploitées en mettant en œuvre une stratégie différente ou en abordant un point d'intervention clé sur lequel personne ne travaille en ce moment, ou

même en venant soutenir un travail existant. De façon idéale, vous voudrez choisir des points d'intervention pour lesquels vous avez la plus grande valeur ajoutée d'un point de vue de la conservation en général. Ceci peut signifier de combler un manque en mettant en œuvre une stratégie entièrement nouvelle ou bien en apportant des ressources supplémentaires à une stratégie existante mise en œuvre par un autre groupe ou projet.

 **Astuce!** Pour remplir la matrice d'un classement relatif, le plus facile est souvent d'identifier quelle stratégie devrait obtenir le plus haut classement pour un critère particulier, et laquelle devrait obtenir le classement le plus bas. Vous pouvez alors commencer à remplir à partir du milieu en choisissant la ligne suivante pour le second classement le plus haut ou le plus bas.

Pour faire un classement relatif,¹⁷ vous devez créer une matrice telle que présentée au Tableau 7 avec les stratégies dans les lignes et les critères dans les colonnes (*Remarque: ce processus de classement n'est actuellement pas disponible dans Miradi – vous devrez utiliser d'autres logiciels*). Commencez par classer vos stratégies en termes d'impact potentiel en donnant la classement le plus haut à la stratégie qui, selon vous, aura l'effet le plus important (par ex. : un 6 si vous avez 6 stratégies) et à celle ayant le moins d'effet, un score de 1. Continuez à classer les stratégies restantes jusqu'à avoir rempli la colonne d'impact potentiel. Répétez le processus pour classer les stratégies selon la faisabilité et la niche/manque. Additionnez les scores par colonne et par ligne. La stratégie ayant le score le plus haut est votre stratégie la meilleure et celle que vous allez probablement suivre. De même la stratégie avec le score le plus bas est celle que vous ne suivrez probablement pas avec des ressources limitées.

Tableau 7. Classement Relatif des Stratégies pour la Réserve Marine

Stratégie	Impact Potentiel	Faisabilité	Niche/ Manque	Total
A. Renforcer la capacité des gardes du parc à faire respecter les lois par les capitaines et propriétaires de bateaux	5	3	1	10
B. Campagne de sensibilisation pour éduquer les compagnies et les restaurants par rapport aux impacts écologiques de la pêche aux ailerons de requins	3	7	2	16
C. Campagne médiatique internationale pour réduire la consommation de soupe d'ailerons de requins dans les marchés asiatiques	4	6	3	16
D. Promotion de techniques de pêche durables en pleine mer auprès des pêcheurs artisanaux	7	5	6	24
E. Influencer les politiques afin de limiter la migration vers le site de la Réserve Marine	2	2	5	14
F. Lobby auprès du secteur des transports et des ministères du gouvernement pour rediriger les routes de transport maritime international	1	1	4	8
G. Promouvoir les techniques de réductions des fuites de pétrole	6	4	7	24
Total*	28	28	28	

*Contrôlez les totaux de votre classification et additionnant les totaux de vos colonnes et ceux de vos lignes : ils doivent être égaux.

¹⁷ L'Annexe C offre plus d'explications détaillées sur le processus de classement relatif classifications de menaces. Les étapes générales sont les mêmes, quoi que vous classifiez.

 **Astuce!** Ne vous débattez pas trop longtemps à déterminer laquelle des deux stratégies devrait obtenir le score le plus élevé. Vous essayez ici d'avoir une idée générale des priorités – un écart d'un point entre deux stratégies est négligeable.

 **Astuce!** Rappelez-vous que la classification des stratégies est simplement un instrument destiné à cerner vos options. Valorisez votre connaissance du site et des circonstances pour affiner votre analyse et la prise de décision finale.

Pour l'exemple de la Réserve Marine du Tableau 7 ci-dessus, l'équipe peut facilement voir que la promotion de techniques de pêche durables en pleine mer et la promotion de techniques de réduction de fuites de pétrole (respectivement Stratégies D et G) offrent le potentiel le plus important pour leur site. D'autres stratégies potentielles pourraient être constituées par la campagne de sensibilisation et la campagne médiatique dirigée sur les consommateurs de soupe d'ailerons de requins, les restaurants et les compagnies qui achètent les ailerons. L'équipe peut également voir aisément que le lobbying auprès

du secteur des transports et des ministères pour rediriger les voies internationales n'est probablement pas une bonne stratégie par rapport aux autres possibilités que le projet peut prendre en considération (rappelez-vous que toutes stratégies listées ici ont passé le premier filtrage de la faisabilité et de l'efficacité, et que l'équipe compare maintenant les options encore disponibles). Il est important de garder à l'esprit que la classification est seulement un instrument destiné à cerner les stratégies et que vous devez continuer d'utiliser votre connaissance du site pour affiner votre analyse et votre prise de décision finale. Par exemple dans le cas ci-dessus, l'équipe pourrait décider qu'en plus de la promotion des techniques de pêche durables en pleine mer et des techniques de réduction de fuites de pétrole, elle adaptera une stratégie supplémentaire. En se basant sur le classement relatif, l'équipe pourrait alors choisir entre trois stratégies – la campagne médiatique internationale, la campagne nationale de sensibilisation et celle destinée à influencer les politiques de migration. Elle pourrait alors par exemple choisir parmi ces trois la campagne médiatique internationale afin de réduire la consommation de soupe d'ailerons de requins parce qu'elle est fortement liées avec l'organisation de conservation chinoise qui a eu beaucoup de succès dans ses campagnes de sensibilisation. Il est donc important de mettre en valeur votre connaissance du site et des circonstances qui l'entourent pour vous aider à décider de la stratégie à mettre en œuvre. Vous pouvez dans certains cas choisir une stratégie d'un classement inférieur parce que d'autres variables existent que vous n'avez pas prises en considération dans votre classification et qu'elles rendent la stratégie plus intéressante pour votre projet.

4. Choisissez votre série finale de stratégies

Sur la base de l'analyse précédente, choisissez votre série finale de stratégies. Vous pouvez convertir dans Miradi vos ébauches de stratégies en stratégies finales en cliquant deux fois sur l'hexagone de la stratégie et en décochant la case Ebauche. Si vous décidez de choisir l'une de vos ébauches en bas de classement, donnez une brève explication du pourquoi dans le champ de commentaires de la boîte des propriétés de la stratégie.

5. Révisez cette liste de stratégies en développant votre plan de travail et votre budget (Etape 3 des Normes Ouvertes du CMP)

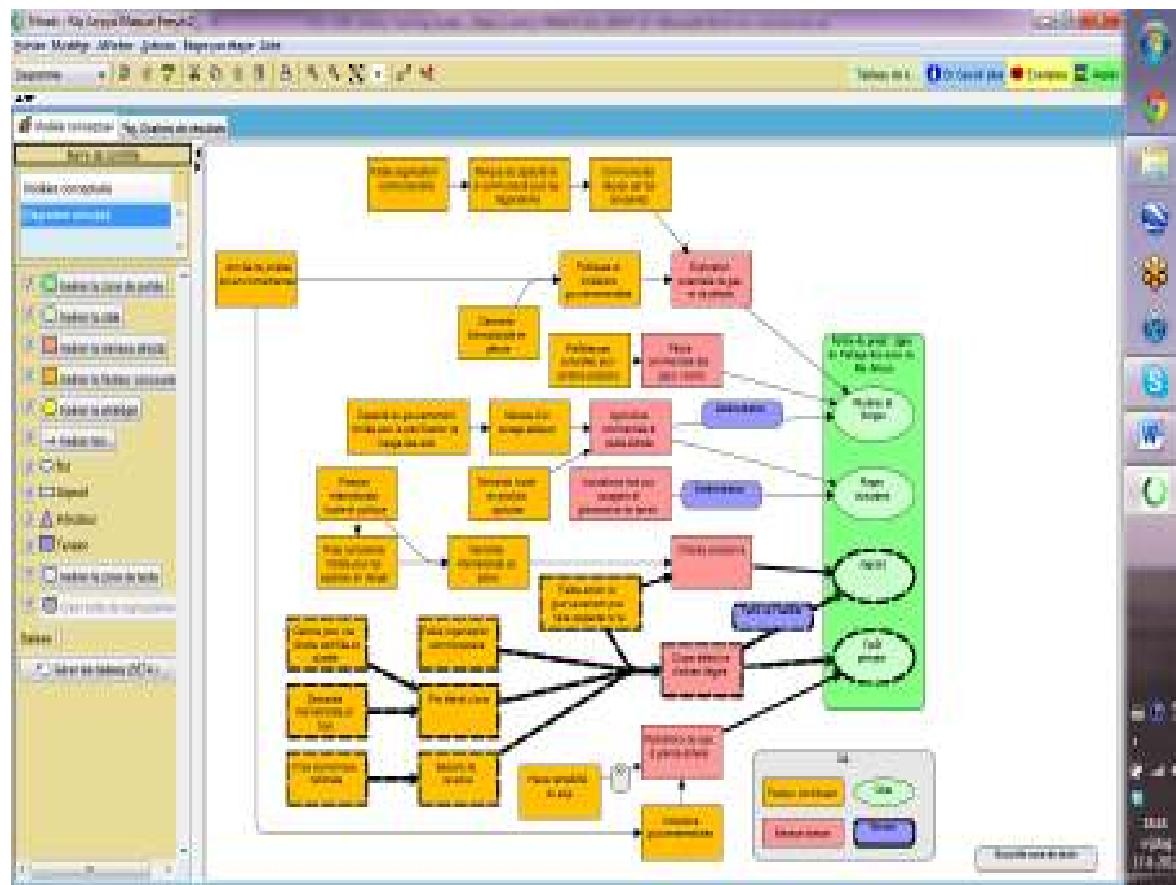
Vos avez maintenant une liste finale de stratégies, mais il se peut que vous n'ayez pas encore de budget formel. Ou bien vous n'avez pas tous les financements dont vous avez besoin pour mettre en œuvre toutes les stratégies. Vous aurez une meilleure idée de ce que vous pouvez faire lorsque vous commencerez à développer votre plan de travail et votre budget. Arrivé à ce point, vous

devez revoir votre liste finale de stratégies et déterminer, à l'aide des fonds dont vous disposez, de l'ordre dans lequel commencer la mise en œuvre.

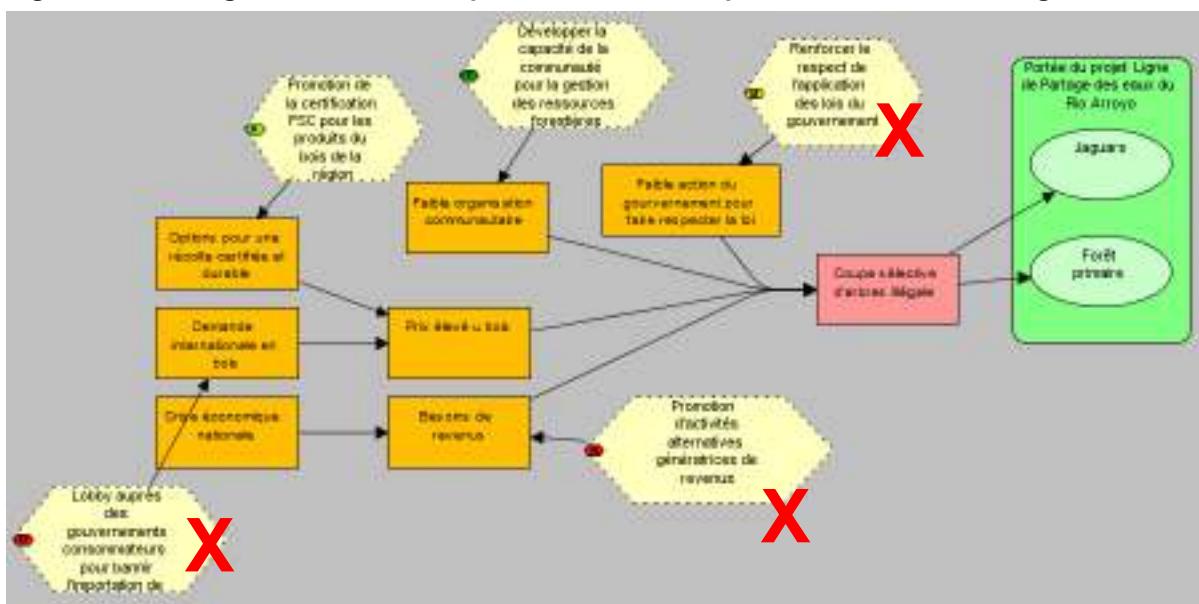
Exemples de Stratégies

L'exemple suivant met en exergue le processus de sélection de la stratégie pour un projet de conservation de la forêt tropicale. Figure 16 présente le modèle conceptuel utilisé pour le site du projet avec la Chaîne de facteurs pour laquelle l'équipe a fait l'inventaire des stratégies potentielles.

Figure 16. Modèle Conceptuel de la Forêt Tropicale avec Menace Très Elevée et Facteurs Contribuant Sélectionnés



Ainsi que le montre la Figure 17, l'équipe du projet a abouti à cinq stratégies potentielles pour aborder la menace de la coupe d'arbre sélective illégale. En utilisant le classement par l'efficacité de la stratégie et les codes de couleurs associés de Miradi, l'équipe a réussi à éliminer les stratégies qui ne sont pas efficaces (marquées pas un "X" rouge).

Figure 17. Stratégies de l'inventaire pour aborder la Coupe d'arbres Sélective Illégale

En utilisant le tableau ci-dessous, l'équipe du projet a ensuite fait un classement relatif des stratégies considérées comme efficaces pour l'intégralité du site de la forêt tropicale. Ceci comprend aussi les stratégies pour aborder les autres menaces directes et les cibles. Le résultat est que les stratégies en tête de classement ('Développer la capacité de la communauté pour la gestion des ressources forestières' et 'Renforcer la capacité de la communauté à interagir avec les compagnies pétrolières') sont devenues les stratégies finales sur lesquelles l'équipe a choisi de centrer ses efforts et ses ressources limitées.

Tableau 8. Classement Relatif des Stratégies pour le Site de la Forêt Tropicale

Stratégie	Impact Potentiel	Faisabilité	Niche/ Manque	Total
A. Réforme gouvernementale des politiques de zonage	1	1	3	5
B. Développer la capacité de la communauté pour la gestion des ressources forestières	5	5	5	15
C. Promouvoir la certification FSC pour les produits forestiers de la région	3	2	1	6
D. Sensibilisation sur les espèces en danger et contre le braconnage	2	4	2	8
E. Renforcer la capacité de la communauté à interagir avec les compagnies pétrolières	4	3	4	11
Total*	15	15	15	

*Contrôlez les totaux de votre classification et additionnant les totaux de vos colonnes et ceux de vos lignes : ils doivent être égaux.

Quelques Références

- IUCN & Conservation Measures Partnership. 2006. Classification of Conservation Actions. Available at http://conservationmeasures.org/CMP/IUCN/Site_Page.cfm.
- Margoluis, Richard, and Nick Salafsky. 1998. Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects. Chapter 4. Island Press, Washington, D.C.
- Parrish, Jeffrey D., David P. Braun, and Robert S. Unnasch. 2003. Are We Conserving What We Say We Are? Measuring Ecological Integrity within Protected Areas. *Bioscience* 53: 851-860.
- Salafsky, Nick, Daniel Salzer, Alison J. Stattersfield, Craig Hilton-Taylor, Rachel Neugarten, Stuart H. M. Butchart, Ben Collen, Neil Cox, Lawrence L. Master, Sheila O'Connor, and David Wilkie. 2008. A Standard Lexicon for Biodiversity Conservation: Unified Classifications of Threats and Actions (320 kb). *Conservation Biology* 22: 897-911. Available from: http://www.fosonline.org/Site_Page.cfm?PageID=16.
- TNC, 2007. Guidance for Step 6: Develop Stratégies: Objectives and Actions. In *Conservation Action Planning Handbook: Developing Stratégies, Taking Action and Measuring Success at Any Scale*. The Nature Conservancy, Arlington, VA. Available from: <http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/resources/2/1/handbook>

Devoir 8 – Faites un Brainstorming, Cernez et Classez les Stratégies

Pour une de vos menaces en tête de classement, étudiez votre modèle conceptuel et isolez la Chaîne de facteurs affectant cette menace. Utilisez le mode Brainstorm de Miradi pour isoler la chaîne.

A partir des facteurs extraits, identifiez les points d'intervention clés et faites ensuite l'inventaire des stratégies potentielles pour ces points d'intervention.

Répétez les étapes ci-dessus pour au moins une autre menace en tête de classement. (Remarque: *Idéalement, vous devriez faire la même chose pour toutes vos menaces ayant un haut classement de façon à comparer toutes les stratégies entrant en considération dans la prise de décision finale.*)

Cernez une première fois vos stratégies en appliquant l'échelle de classification de Miradi afin d'évaluer l'impact potentiel et la faisabilité de chaque stratégie. Miradi intégrera tous vos classements et catégorisera votre stratégie comme Très Efficace, Efficace, Peu Efficace ou Inefficace. Eliminez les stratégies données comme Inefficaces. Eliminez aussi la plupart de celles données comme Peu Efficaces. Si vous décidez d'en garder quelques unes, donnez votre justification dans la section des commentaires de la stratégie.

Réalisez un classement relatif des stratégies restant en tête de classement. Utilisez une matrice telle que celle du Tableau 7, classez vos stratégies en fonction des 3 critères (Impact potentiel, Faisabilité, et Niche/manque).

Choisissez les stratégies sur lesquelles vous allez travailler et écrivez un court paragraphe décrivant pourquoi vous les avez choisies en particulier. Principalement si vous avez choisi entre deux stratégies ayant obtenu un score similaire, décrivez comment vous en êtes arrivé à cette décision.

Ecrivez un court résumé (1 à 2 paragraphes) de vos observations sur:

- Le processus en général. Les résultats vous ont-ils surpris? Sont-ils les résultats auxquels vous vous attendiez? Pourquoi? Avez-vous dû relever quelque défi en faisant le classement?
- Les avantages et inconvénients de suivre le processus de classification pour la sélection des stratégies.

Rendez le Devoir 8 (document Word +fichiers mpz).

Etape 2A. Développez un Plan d’Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs (Semaine 9)

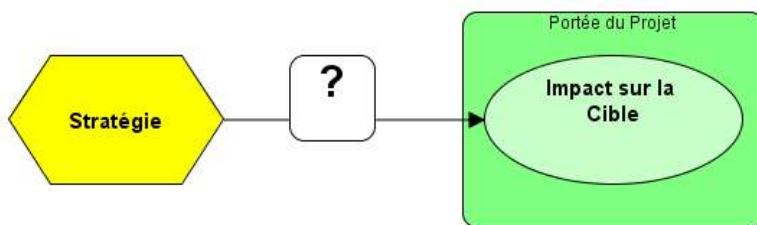
Structure pour la Semaine 9. Durant cette semaine, vous devrez:

- Lire l’ « Introduction aux Chaînes de Résultats », « Comment Développer des Chaînes de Résultats », et « Exemples de Chaînes de Résultats ».
- Rendre le Devoir 9.

Introduction aux Chaînes de Résultats

Les équipes de projet mettent en œuvre les stratégies sans vraiment savoir comment elles conduiront à des résultats de conservation. Elles font principalement confiance à l’expérience passée, à leur expertise, ou même à leur ‘feeling’ dans la sélection des stratégies, et ne font que rarement un énoncé formel des suppositions sur la manière dont leurs stratégies aboutiront aux résultats et aux impacts escomptés. Ainsi que le montre la Figure 18, les équipes ont fait probablement beaucoup de suppositions implicites quant à la contribution de leurs stratégies aux objectifs de conservation – cette série de suppositions représente leur “théorie de changement.” En même temps, il n’est pas inhabituel pour les membres d’une même équipe de partir de suppositions différentes sans le communiquer entre eux. Parce que ces suppositions ne sont pas explicites, l’équipe ne peut pas convenir formellement d’une théorie de changement ou la tester et apprendre avec le temps si elle est valide ou non.

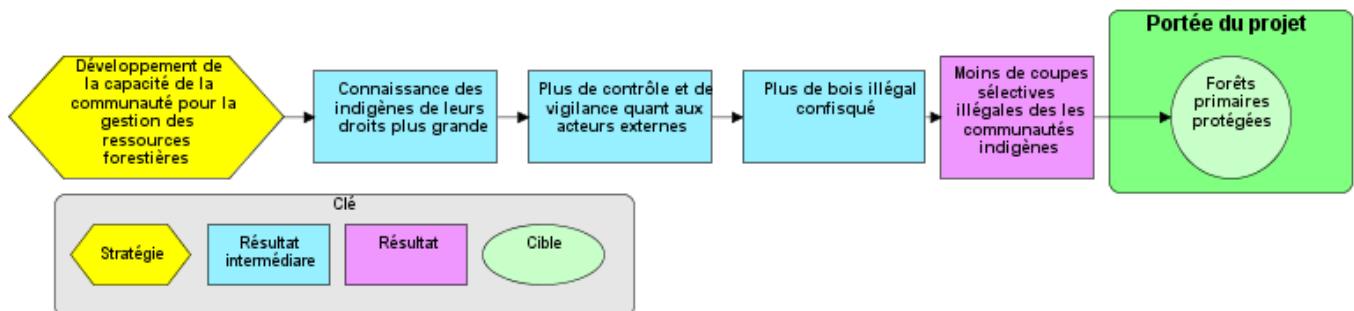
Figure 18. Suppositions Implicites



Une équipe peut par exemple décider de se centrer sur le développement de la capacité de la communauté pour la gestion des ressources forestières parce qu’elle pense que cela réduira la coupe illégale des communautés indigènes et aidera à protéger la forêt primaire de ces communautés. Mais comment saura-t-elle si ces actions ont été efficaces? Elle peut postuler qu’une plus forte capacité augmentera la connaissance qu’a la communauté de ses droits, et par là même l’incitera à exercer plus de contrôle avec plus de vigilance envers les acteurs externes, les responsables des coupes illégales inclus. L’équipe peut aussi supposer que ce contrôle va entraîner plus de confiscation de bois illégal et moins de coupes illégales. Il est cependant fort probable qu’elle n’ait pas rendu chacune de ces suppositions explicite – comme dans la Figure 19 – et qu’elle ne peut donc pas les tester. Elle ne dispose ainsi d’aucun moyen de savoir si les actions entreprises contribuent à moins de coupes illégales et à la conservation de la forêt primaire. Il y a beaucoup de points pour lesquels sa logique pourrait se révéler erronée – par exemple, simplement le fait que la communauté dispose de plus de connaissance de ses droits ne signifie pas qu’elle fera le pas suivant d’exercer plus de contrôle sur les coupes illégales. Des

considérations au niveau de la sécurité l'empêchent peut-être de poursuivre des actions en ce sens. Ou bien elle est capable de réduire la quantité de coupes sélectives illégales mais c'est le gouvernement qui vient de désigner une parcelle de forêt pour des coupes franches. Ainsi, la forêt primaire ne sera tout de même pas protégée.

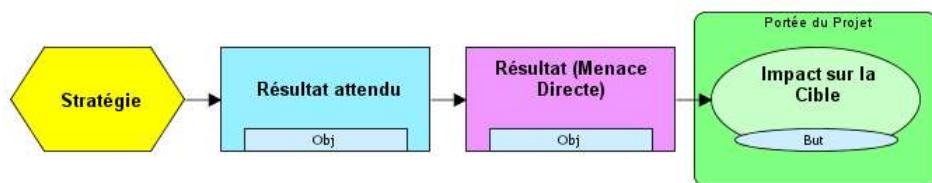
Figure 19. Chaîne de Résultats pour le Développement de la Capacité de la Communauté pour la Gestion des Ressources Forestières



Une chaîne de résultats est un instrument permettant de clarifier les suppositions sur la manière avec laquelle on escompte que les stratégies contribueront à réduire les menaces et à permettre la conservation des cibles. Elles consistent en des diagrammes établissant une carte de séries de causes à effets liant les facteurs par des relations de type “si...alors” – par exemple, *si* une opportunité est saisie ou une menace est réduite, *alors* la condition d'une cible est améliorée. Certaines organisations utilisent des modèles logiques similaires aux chaînes de résultats, mais ils ont tendance à inclure moins de détails et ne lient pas les boîtes de résultats entre elles de façon explicite.

Comme le montre la Figure 20, les chaînes de résultats sont composées d'une stratégie, de résultats escomptés et de l'impact ultime que ces résultats auront sur une cible de conservation. Elles sont également liées aux buts et aux objectifs (voir Boîte 20 pour une définition des résultats et autres termes). Votre modèle conceptuel est à la base de la chaîne de résultats, mais vous bâtirez sur ce modèle pour le rendre plus spécifique et pour transformer les boîtes de facteurs neutres en résultats que vous voulez obtenir. Ainsi que le montre la Figure 21, un modèle conceptuel présente le monde d'aujourd'hui alors que la chaîne de résultats présente la condition future recherchée de ce monde.

Figure 20. Les composants de base d'une Chaîne de Résultats

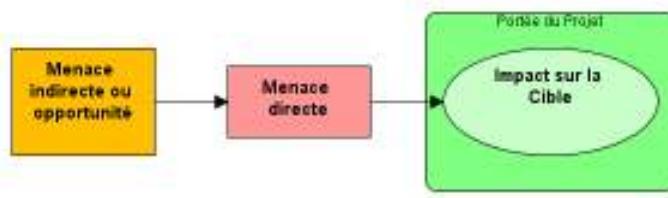


Pour être un succès, un projet doit aussi bien se baser sur une théorie solide – en d'autres termes, une chaîne de résultats exacte – que sur une bonne mise en œuvre. Lorsqu'un projet ne produit

pas les résultats attendus, on suppose en général que l'équipe n'a pas suffisamment bien entrepris les activités de la planification. Les projets peuvent cependant échouer à cause d'un problème de théorie, quant bien même l'équipe aurait fait un excellent travail de mise en œuvre des activités.

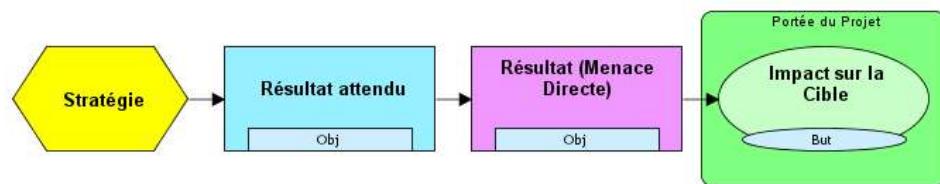
Figure 21. Représentation Générique de la Conversion d'un Modèle Conceptuel en Chaîne de Résultats

Une Chaîne d'un modèle conceptuel montrant l'état du "monde actuel"



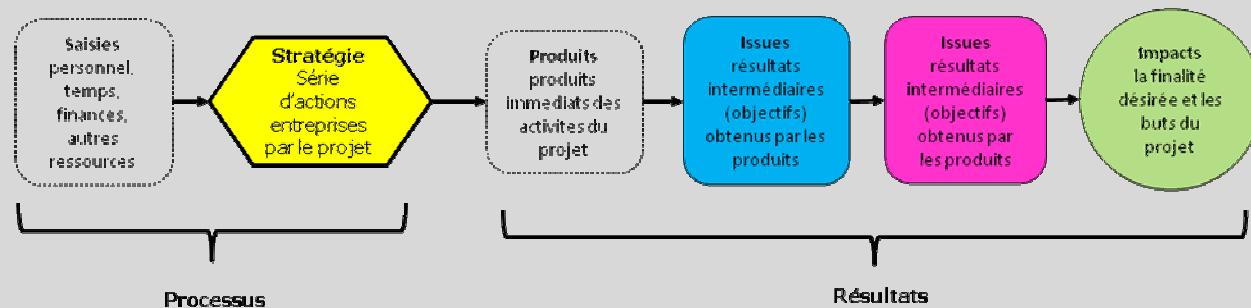
Les mêmes facteurs une fois convertis en une chaîne de résultats montrant le "monde dans son état futur recherché"

Notez que les couleurs des facteurs changent de l'orange et rose au bleu et violet pour indiquer un passage de "l'état actuel du monde" à "l'état futur recherché du monde."



Boîte 20. Une Vue d'Ensemble des Termes Utilisés pour décrire les Résultats

Il existe beaucoup de confusion au sujet des différents termes utilisés pour décrire les résultats d'un projet. Ce que l'un appelle 'une issue', un autre le nommera 'résultat' et un troisième 'impact'. La figure suivante présente ces termes selon leur utilisation la plus répandue par les experts en évaluation de différents champs d'activité comme le développement et la santé publique.



Remarque: Les chaînes de résultat ne montrent pas en général les saisies et les produits mais se centrent plutôt sur les résultats liés aux performances

Sur la base de la figure ci-dessus, nous pouvons définir les termes suivants à utiliser pour les chaînes de résultats des projets de conservation :

- **Impact** – L'état futur recherché d'une cible. Un **but** est l'énoncé formel d'un impact.
- **Issue** – L'état futur recherché d'un facteur de menace ou d'opportunité. Un **objectif** est l'énoncé formel d'une issue.
- **Produit** – le produit escompté d'une activité ou d'une tâche.
- **Stratégies** – Le jeu d'actions mis en œuvre par un projet.
- **Résultat** – Terme générique utilisé pour décrire l'état futur recherché d'une cible ou d'un facteur. Il inclut les impacts, les issues et les produits.

Les termes ci-dessus font principalement référence à une séquence logique de résultats. Il existe aussi une séquence de résultats au sens temporel:

- **Résultat final** – Le résultat ultime dans le temps.
- **Résultat Intermédiaire** – Un résultat obtenu au cours du processus conduisant à ce résultat final.

Comment Développer des Chaînes de Résultats

Dans ce paragraphe, nous présentons les étapes de base pour l'élaboration d'une chaîne de résultats. Nous partons ici du principe que vous avez terminé votre modèle conceptuel et identifié vos stratégies.

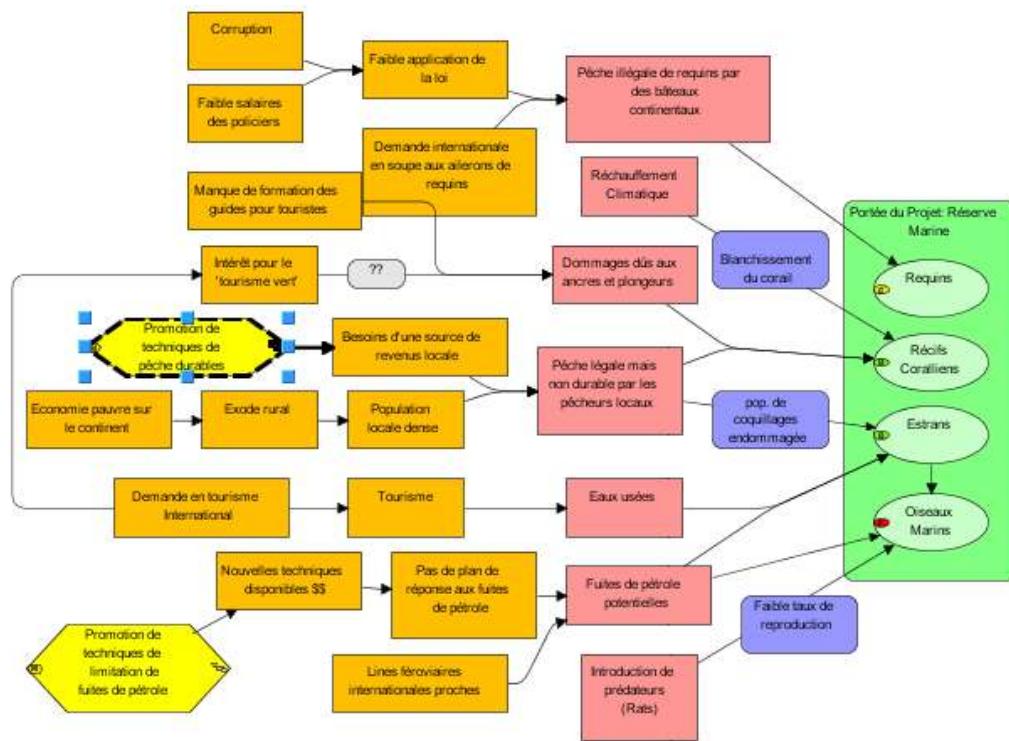
1. Sélectionnez l'une des stratégies que vous avez déjà identifiée

Dans Miradi, sélectionnez l'une des stratégies que vous avez identifiée à l'étape précédente (idéalement, vous

 **Astuce !** Dans beaucoup de cas, il vaut mieux élaborer la chaîne de résultats sur un mur avec des post-it et un chevalet porte-bloc, comme pour le modèle conceptuel. Ceci vous permettra de vous concentrer sur le contenu et réarranger les résultats alors que vous discutez des relations de causalité. Une fois parvenu à un accord sur la chaîne, vous pouvez documenter votre travail dans Miradi.

commencerez avec une relativement simple), faites un clic droit avec votre souris et sélectionnez “Créer chaîne de résultats.” Miradi copiera la chaîne de facteurs connectant cette stratégie à la (aux) cible(s) correspondante(s) du modèle conceptuel et créera une chaîne de résultats initiale basée sur ces facteurs. Dans notre exemple de la réserve marine, Miradi déplace tous les facteurs situés ‘en aval’ de la stratégie “promotion des techniques de pêche durables” et les place dans un nouvel environnement de travail de la page des chaînes de résultats dans la vue *Diagramme* (voir Figure 22 et Figure 23). Si vous voulez que Miradi copie des facteurs situés en dehors de votre premier focus vous pouvez retourner à votre modèle conceptuel et sélectionner la stratégie plus tout facteur pertinent que vous voulez influencer, ou alors au contraire, une fois copiés par Miradi dans le nouvel environnement, effacer ceux que vous ne voulez pas prendre en considération.

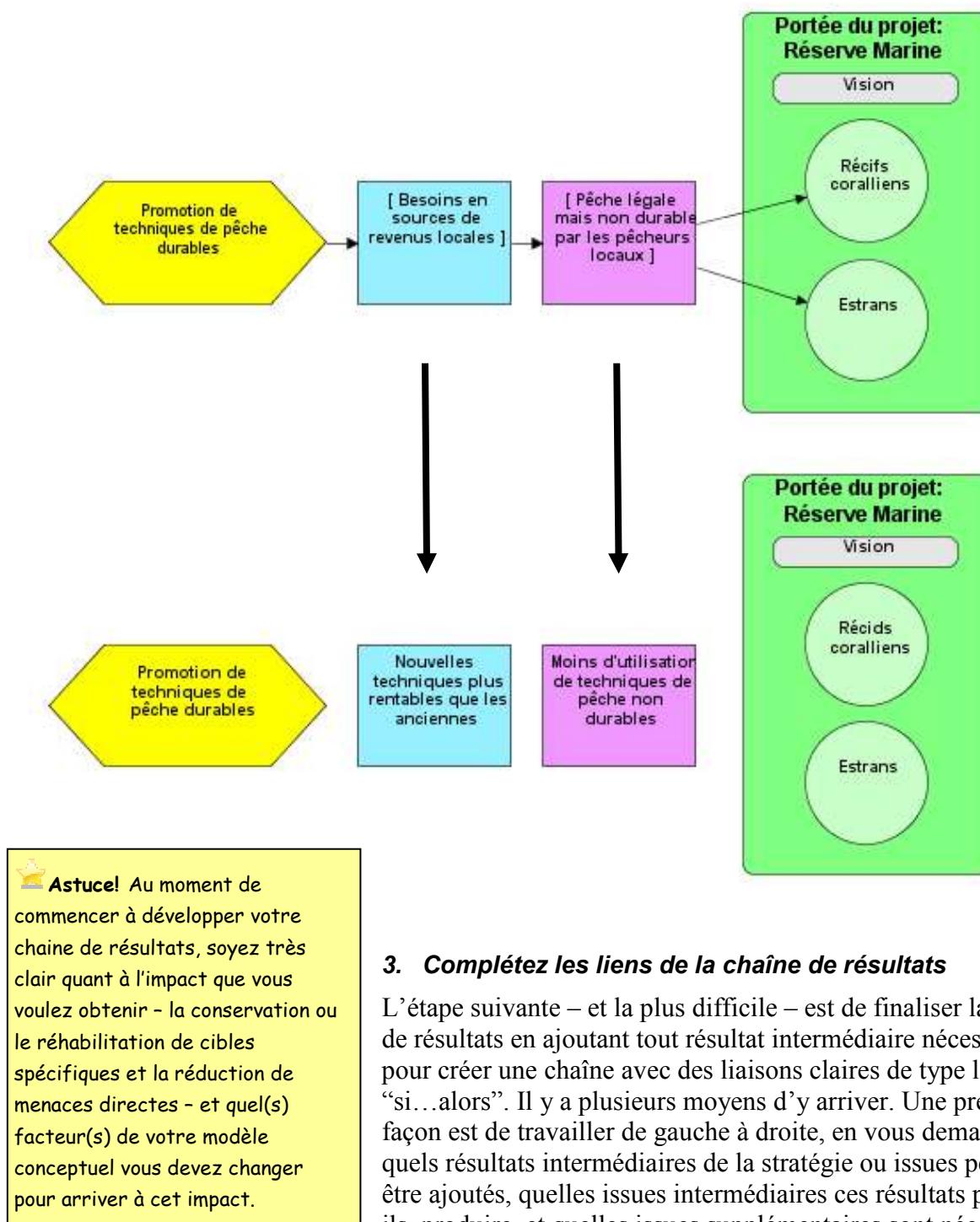
Figure 22. Une Stratégie du Modèle Conceptuel de la Réserve Marine



2. Dans votre Chaîne de Résultats initiale, transformez les facteurs en résultats

Miradi conserve le label original des facteurs copiés du modèle conceptuel. Afin de développer une chaîne de résultats initiale simple, vous devrez transformer ces facteurs en résultats. Les facteurs sont neutres (par ex. : les politiques gouvernementales de pêche) ou peuvent être négatifs (par ex : faible capacité institutionnelle), attendu que les résultats sont énoncés comme changements escomptés dans ces facteurs (par ex : renforcement de la capacité d’application des régulations de pêche). Dans notre exemple de la Figure 23, la menace (“pêche non durable mais légale par les pêcheurs locaux”) devient un résultat pour la réduction de la menace (“moins d’utilisation de techniques de pêche non durables”) et le facteur (“besoins d’une source de revenus locale”) devient un résultat intermédiaire (“nouvelles techniques plus profitables que les anciennes”).

Figure 23. Une Chaîne de Résultats Initiale Incluant les Facteurs du Modèle Conceptuel convertis en Résultats

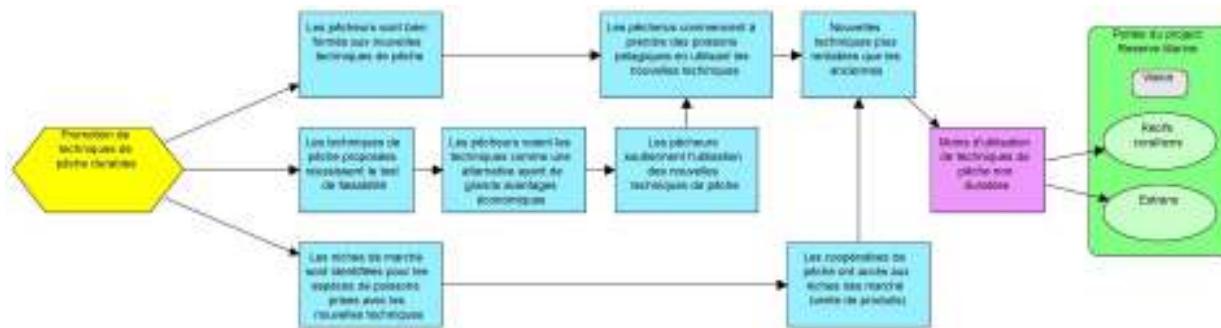


nécessaires afin que cela se réalise, etc. Encore une autre méthode est de faire l'inventaire des résultats intermédiaires et ensuite de les organiser le long de la chaîne en s'assurant d'avoir des relations de causalité de type "si...alors" entre chaque paire de résultats.

Si vous développez une nouvelle stratégie pour une menace que vous n'avez pas abordée par le passé, nous vous recommandons de construire la chaîne de droite à gauche, de sorte que ce que vous devez accomplir pour minimiser l'impact de cette menace sur votre cible reste toujours bien clair pour vous. Cette approche vous aidera aussi à affiner le focus de votre stratégie. Par exemple, si vous commencez par aborder le développement de l'infrastructure pour le tourisme comme étant une menace pour le système côtier marin, vous devrez alors déterminer si l'infrastructure pour le tourisme dégrade les écosystèmes côtiers à cause de leur emplacement (qui pourrait être abordé en faisant une meilleure planification) ou bien si le problème est plutôt que les constructeurs utilisent du corail, de la mangrove ou tout autre matériau de base extrait des écosystèmes marins et côtiers pour bâtir les hôtels (ce qui demanderait une identification et une promotion de matériaux de construction alternatifs). Si cependant votre compréhension de la menace est bonne et que vous avez quelques années d'expérience dans l'application d'une stratégie spécifique, il peut alors s'avérer plus facile de bâtir la chaîne de gauche à droite.

 **Astuce!** Faites attention de ne pas rendre votre chaîne de résultats trop complexe ou trop achevée. Vous voulez des relations logiques si-alors entre les résultats, mais vous ne voulez pas quelque chose d'aussi complexe que votre modèle conceptuel.

Figure 24. Chaîne de Résultat Complète pour la Promotion de Techniques de Pêche Durables



Ainsi que le montre

Figure 24, l'équipe du projet de la réserve marine a établi qu'il y avait trois aspects de la promotion de techniques de pêche durables: (1) Améliorer la connaissance des pêcheurs et leur capacité à utiliser de nouvelles techniques de capture, gestion et conditionnement du poisson de façon à produire de la haute qualité; (2) Amener les pêcheurs à adopter l'utilisation de ces techniques et à les considérer autant ou plus profitables que leurs techniques actuelles; et (3) Trouver un marché pour des produits piscicoles pélagiques de haute valeur et de haute qualité. L'équipe du projet de la réserve marine a développé des chaînes séparées pour chacun de ces trois aspects, lesquels s'associent pour contribuer ensemble à l'utilisation de nouvelles techniques par les pêcheurs et à la profitabilité de ces dernières par rapport aux anciennes techniques.

4. Vérifiez que votre chaîne de résultats répond aux critères pour une bonne chaîne

 **Astuce!** Une fois que terminée votre chaîne de résultats, vérifiez les liens de causalité en lisant la chaîne à haute voix de gauche à droite, et en reliant chaque paire de résultats par un "si...alors".

Une bonne chaîne de résultats doit répondre aux critères de la Boîte 21. Revoyez ces critères et assurez-vous que votre chaîne de résultats y corresponde. Veillez en particulier à ce que votre chaîne soit *orientée vers les résultats*. Une erreur commune est de développer une chaîne de résultats en faisant une liste de toutes les activités que votre équipe doit réaliser pour mettre en œuvre la stratégie (voir

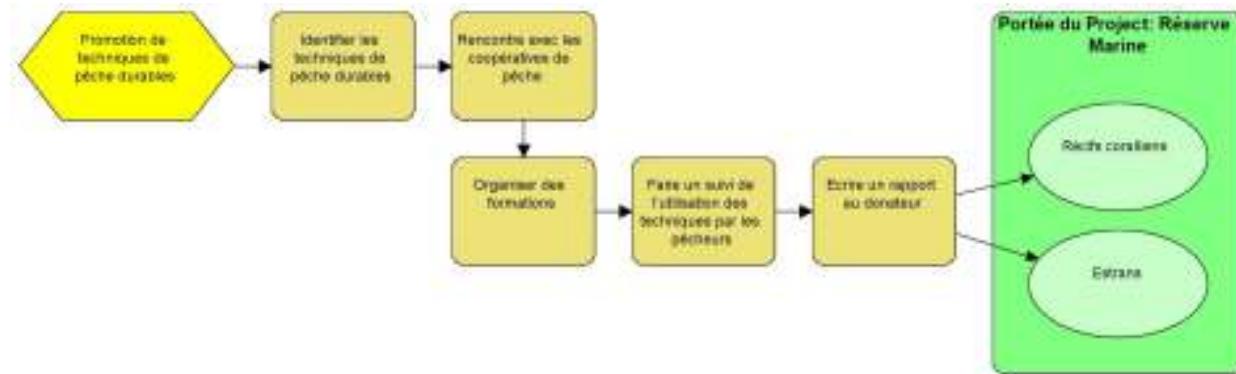
Figure 25 pour un exemple). Ceci a pour résultat de produire une Chaîne de Mise en Œuvre, et non une chaîne de résultats. Une chaîne de mise en œuvre ne montre pas la logique de causalité reliant la stratégie à un impact recherché pour la conservation. Elle ne vous donne donc pas une idée des suppositions que vous devez tester afin de savoir si votre stratégie fonctionne ou pas.

Relire votre chaîne à haute voix est une bonne méthode pour tester si les résultats sont “liés causalement.” Lisez la chaîne de gauche à droite, en reliant chaque paire de résultats par un énoncé de type “si..Alors”. Commencez par dire, “Si nous mettons en œuvre la Stratégie X, alors nous obtiendrons le Résultat A. Si nous obtenons le Résultat A, alors le Résultat B suivra...” Ceci vous aidera à tester votre logique. Dans le cas où une relation “si...alors” semblerait peu crédible, vous pourriez avoir besoin d'un résultat intermédiaire supplémentaire pour renforcer le lien de causalité.

Boîte 21. Critères pour une Bonne Chaîne de Résultats

Une Bonne Chaîne de Résultats doit répondre aux critères suivants:

- **Orientée sur les Résultats:** Les boîtes contiennent les résultats recherchés (ex.: réduction de la chasse), et non des activités (ex.: réaliser une étude).
- **Liée causalement:** Chaque paire de boîtes successives est reliée par des connections claires du type “si...alors”.
- **Démontre un changement:** Chacune des boîtes décrit comment vous espérez que le facteur pertinent changera (amélioration, augmentation, réduction)
- **Raisonnабlement complète –** Il y a suffisamment de boîtes pour élaborer des connections logiques, mais pas tant que la chaîne en devient trop complexe
- **Simple –** Un seul résultat par boîte.

Figure 25. Exemple d'une Chaîne de Mise en Œuvre

5. Partagez et affinez votre Chaîne de Résultats

Ainsi que nous l'avons dit plus haut, les chaînes de résultats peuvent aider les équipes à discuter ouvertement de leurs suppositions et à aboutir à un accord sur des suppositions partagées par tous, ou bien à être en accord ou en désaccord sur certaines parties de la théorie de changement. Il est souvent utile de partager une ébauche de chaîne de résultats avec d'autres personnes compétentes au sujet de votre site, avec des collègues ayant de l'expérience dans la mise en œuvre de stratégies similaires, ou avec des parties prenantes clés. Ces personnes peuvent en effet questionner certaines de vos suppositions et leur apport améliorera sensiblement la qualité de votre chaîne.

Beaucoup de projets de conservation se basent sur des suppositions qui mériteraient d'être testées. Quelques exemples parmi tant d'autres:

- Si nous augmentons les revenus des communautés locales, alors les membres de ces communautés cesseront les pratiques de la chasse, de la surpêche ou tout autre pratique non durable.
- Si les habitants des Etats-Unis comprenaient l'impact du réchauffement climatique, alors ils changeraient leurs habitudes afin de réduire les émissions de dioxyde de carbone (en utilisant les transports en commun, en prenant moins souvent l'avion, en achetant des appareils moins gourmands en énergie, etc.).
- Si les parties prenantes étaient impliquées dans une planification participative des aires protégées, alors elles auraient plus de respect pour les régulations d'utilisation des ressources naturelles du plan de gestion.
- Si les gens apprenaient comment utiliser les pratiques durables (par ex : l'agriculture durable), alors ils arrêteraient d'utiliser des pratiques destructrices (comme l'agriculture sur brûlis).

Ces suppositions peuvent être vraies dans certaines circonstances, et fausses dans d'autres. Les sections suivantes de ce document montreront comment utiliser votre chaîne de résultats pour définir les objectifs et les indicateurs d'un projet de telle sorte que vous puissiez mesurer votre efficacité et tester vos suppositions.

Exemples de Chaînes de Résultats

Les exemples suivants sont des exemples fictifs de chaînes de résultats correctement ou mal développées, basées sur l'exemple du site de la Réserve Marine. Ils sont conçus pour vous aider à apprendre comment développer de bonnes chaînes de résultats et comment garder un œil critique sur les chaînes de résultats développées par d'autres en appliquant les critères décrits ci-dessous. Dans notre scénario, l'équipe du projet s'est centrée sur l'opportunité représentée par l'attribution de fonds pour la réduction de fuites de pétrole, et a donc décidé de promouvoir ces techniques. La chaîne de résultats initiale qu'elle a développée est la suivante:

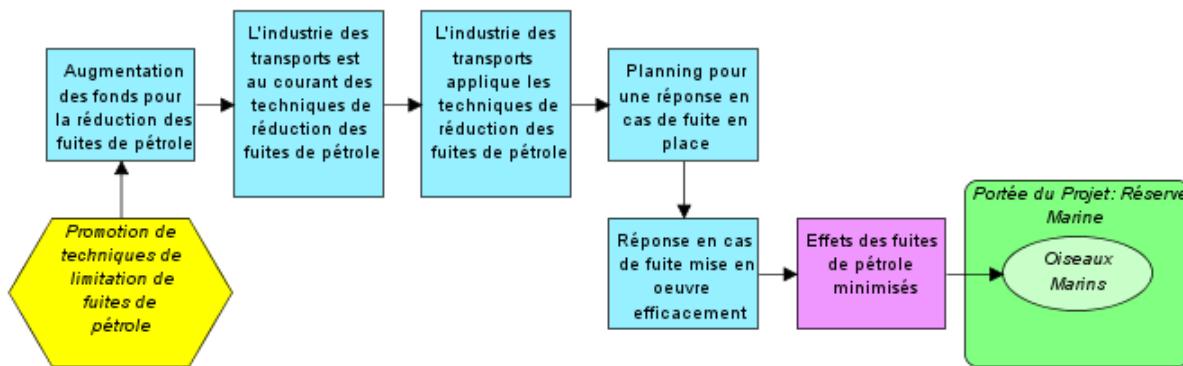
Figure 26. Chaîne de Résultats Initiale pour les Techniques de Réduction des Fuites de Pétrole



L'équipe a ensuite finalisé la chaîne de résultats, dont la Figure 27 montre le produit final correctement développé pour cette stratégie, tandis que la

Figure 28 donne l'exemple d'une chaîne de résultats mal développée pour la même stratégie. Révisez chacune de ces figures à l'aide des critères pour une bonne chaîne de résultats afin de déterminer pourquoi les chaînes sont –ou non – correctement développées. Voir le renvoi en bas de page¹⁸ pour les explications.

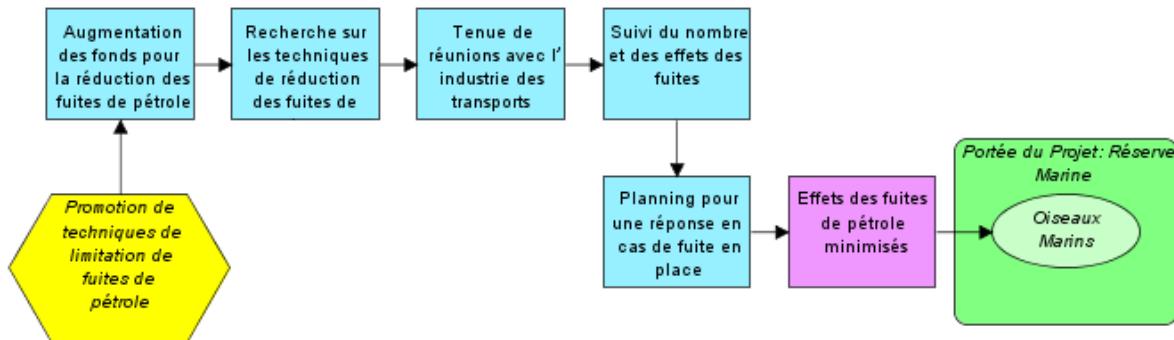
Figure 27. Exemple d'une Chaîne de Résultats pour les Techniques de Réduction des Fuites de Pétrole correctement développée



¹⁸La

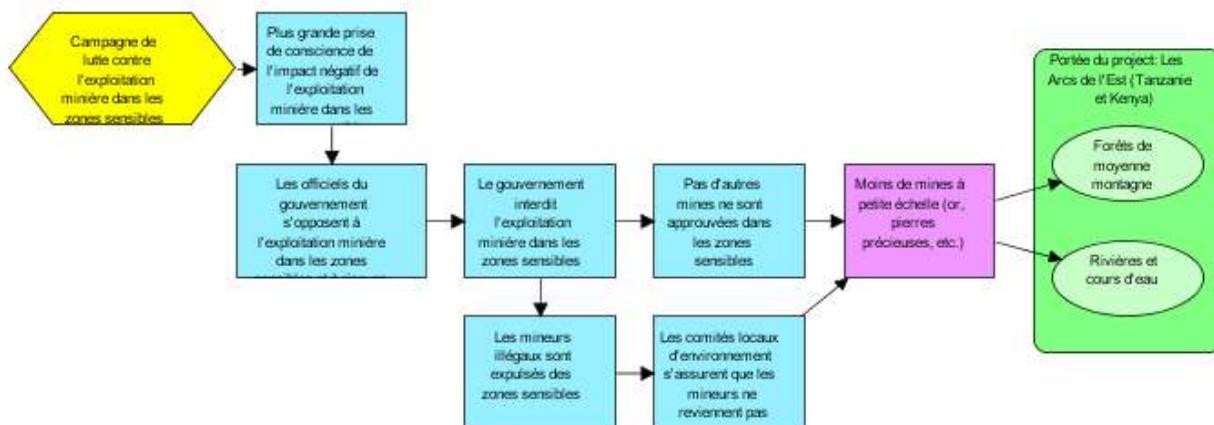
Figure 28 combine les résultats (augmentation des fonds pour la réduction des fuites de pétrole, réponse aux fuites mise en œuvre de façon plus efficace) avec les étapes de la mise en œuvre (recherche sur les techniques de réduction des fuites de pétrole, tenue de réunions avec l'industrie des transports, suivi du nombre et des effets des fuites).

Figure 28. Exemple d'une Chaîne de Résultats pour les Techniques de Réduction des Fuites de Pétrole mal développée



L'exemple suivant provient d'une chaîne de résultats adaptée à partir d'un projet dans la région des Arcs de l'Est de Tanzanie et du Kenya. Ainsi que l'illustrent cet exemple et celui de la réserve marine, les chaînes de résultats peuvent parfois se diversifier en chaînes parallèles, chacune apportant sa contribution à un résultat pour la réduction de la menace.

Figure 29. Exemple d'une Chaîne de Résultats pour une Campagne contre l'Industrie Minière dans des Zones Sensibles



Quelques Références

- FOS. 2007. Using Results Chaînes to Improve Stratégie Effectiveness: An FOS How-To Guide. http://fosonline.org/Site_Documents/Grouped/FOS_Results_Chaîne_Guide_2007-05.pdf
- Margoluis, Richard, and Nick Salafsky. 1998. Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects. Chapter 6. Island Press, Washington, D.C.

W.K. Kellogg Foundation. Updated January 2004. Logic Model Development Guide: Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation & Action. Battle Creek, Michigan. <http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf>.

Devoir 9 – Assemblez des Chaînes de Résultats

Choisissez une stratégie (de préférence une que votre équipe a déjà mise en œuvre) et développez une chaîne de résultats pour cette stratégie en suivant les étapes ci-dessous:

1. Dans la vue *Diagramme* de Miradi, sélectionnez une stratégie pour laquelle vous voulez développer une chaîne de résultats. Faites un clic droit sur la stratégie et choisissez “Créer chaîne de résultats.” Miradi vous redirigera alors dans la page Chaîne de Résultats de la vue *Diagramme*. Transformez les boîtes de facteurs en résultats afin d’obtenir une chaîne de résultats initiale basée sur les facteurs de votre modèle conceptuel liés à la stratégie.
2. Remplissez les liens dans votre chaîne de résultats
3. Vérifiez que votre chaîne de résultats remplisse bien les critères pour une bonne chaîne. Assurez-vous en particulier de ne pas avoir développé une chaîne de mise en œuvre. Lisez votre chaîne à haute voix pour vérifier si les relations de causalité sonnent logiquement.

Répétez les étapes pour une deuxième stratégie (de préférence une que votre équipe n'a pas encore essayée).

Ecrivez vos observations au sujet de cet exercice. Veuillez abordez les points suivants:

- o Si vous avez développé une chaîne de résultats pour une stratégie existante, veuillez commentez la mesure dans laquelle vous ressentez la logique entre votre stratégie et l'impact recherché.
- o Au vu du travail que vous avez fait sur votre chaîne de résultats, avez-vous le sentiment que la stratégie que vous avez choisie a effectivement un sens d'un point de vue stratégique? Pourquoi? Si vous regardez à nouveau votre modèle conceptuel, quelles sont les autres stratégies que vous pourriez choisir permettant d' obtenir des résultats plus importants?
- o Qu'attachez-vous comme valeur au développement des chaînes de résultats? Quels en sont les inconvénients?

Rendez le Devoir 9 (document Word + fichiers mpz).

Etape 2A. Développer un Plan d’Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs (Semaine 10)

Structure pour la Semaine 10. Durant cette semaine, vous devrez:

- Lire l’ « Introduction aux Objectifs », « Comment Développer des Objectifs », et « Exemples d’Objectifs ».
- Rendre le Devoir 10.

Introduction aux Objectifs

Tout comme le terme “but,” celui de “objectif” est familier pour quiconque travaille sur un projet ou dans une organisation. C’est aussi typiquement un terme très mal utilisé malgré sa signification très spécifique et son ensemble de critères le définissant. Les *Normes Ouvertes* définissent un **objectif** en tant qu’énoncé formel détaillant l’issue désirée d’un projet.

Boîte 22. Critères pour un Bon Objectif

Un bon objectif doit répondre aux critères suivants:

- **Tourné vers les Résultats:** Il spécifie les changements nécessaires par rapport aux menaces critiques et autres facteurs qui affectent un ou plusieurs 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 du projet sur site, aussi bien politique que social et financier.

Les objectifs sont importants parce qu’ils définissent en termes spécifiques ce que l’équipe espère achever comme résultats intermédiaires en vue d’atteindre le but global du projet – en d’autres termes, ils aident les équipes de projets à savoir si elles font des progrès par rapport à leurs intentions pour une conservation accrue des cibles. Si un projet est correctement conceptualisé, conçu et mis en œuvre, la réalisation de ses objectifs devrait normalement amener à la réalisation des buts et, dans l’absolu, de la vision même du projet.

Tout comme les buts, les objectifs doivent répondre à un certain nombre de critères (Boîte 22). Suivre ces critères permet de s’assurer que l’équipe du projet soit explicite par rapport à ce qu’elle veut et doit faire en vue du but final. Des objectifs bien définis facilitent aussi la tâche de l’équipe pour

savoir ce qui doit être suivi. Considérons les objectifs fictifs suivants pour une stratégie de promotion des produits forestiers autres que le bois (PFAB) mise en œuvre au cours d’un projet de conservation de la forêt tropicale:

Objectif 1: Augmenter les revenus des ménages de la communauté

Objectif 2: En 2009, au moins 50% des ménages de la communauté connaissent une hausse de 20% ou plus de leurs revenus (par rapport à leurs revenus ménagers de 2006) par le biais de la vente de PFABs récoltés localement

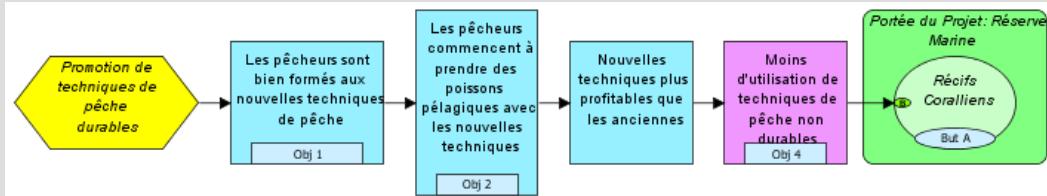
Alors que dans un premier temps l'Objectif 1 semble plus simple et suffisamment clair, il ne répond cependant pas aux critères pour un bon objectif. Il n'est pas limité dans le temps, ni mesurable ou spécifique. Le résultat est que les membres de l'équipe du projet ne savent pas à quoi exactement aspirer et s'ils ont au bout du compte réussi dans leur entreprise. En prenant le premier objectif au pied de la lettre, l'équipe pourrait techniquement revendiquer le succès du projet si une famille augmentait ses revenus d'un seul dollar de plus que l'année précédente. Il est cependant évident que ceci ne serait pas un résultat particulièrement significatif.

Boîte23. Quelle est la Différence entre un Objectif et une Borne?

Un **objectif** est un énoncé formel détaillant l'issue désirée d'un projet. Il spécifie les changements devant survenir au niveau des menaces critiques, des opportunités et des autres facteurs pour que les buts du projet soient atteints. Les objectifs sont directement liés aux résultats spécifiés dans les chaînes de résultats. Un objectif est de fait différent d'un but – il ne s'agit *pas* simplement d'un remaniement de l'énoncé d'un but sur une fenêtre temporelle plus courte (voir ci-dessous).

Une **borne** était historiquement un marquage en pierre le long d'une route assurant les voyageurs qu'ils étaient sur le bon chemin en indiquant la distance couverte ou celle restante à couvrir pour parvenir à destination.

En gestion de projet, une borne est un marquage indiquant l'endroit où se situe le projet dans son processus d'achèvement des ses buts ou de ses objectifs. Les *Normes Ouvertes* ne requièrent pas des projets qu'ils posent des bornes, mais il est utile de bien comprendre leur relation aux buts et objectifs. Elles sont essentiellement des énoncés en des termes plus succincts de vos buts et objectifs. Considérez l'illustration ci-dessous prise de notre exemple de la réserve marine:



Objectif 2: En 2011, au moins 50% des pêcheurs artisanaux pêchant dans un rayon de 5 km de la Réserve Marine utilisent aux moins une des nouvelles techniques durables de pêche promues par le projet.

Bornes en rapport avec l'Objectif 2:

En 2009, au moins 10% des pêcheurs artisanaux pêchant dans un rayon de 5 km de la Réserve Marine utilisent aux moins une des nouvelles techniques durables de pêche promues par le projet.

En 2010, au moins 30% des pêcheurs artisanaux pêchant dans un rayon de 5 km de la Réserve Marine utilisent aux moins une des nouvelles techniques durables de pêche promues par le projet :

But 1: En 2025, au moins 80% de l'habitat des récifs coralliens de la biorégion du nord connaîtra une couverture d'au moins 20% et abritera des populations saines d'espèces clés*

Bornes en rapport avec le But 1:

En 2015, au moins 40% de l'habitat des récifs coralliens de la biorégion du nord connaîtra une couverture de corail vivant d'au moins 20% et abritera des populations saines d'espèces clés*

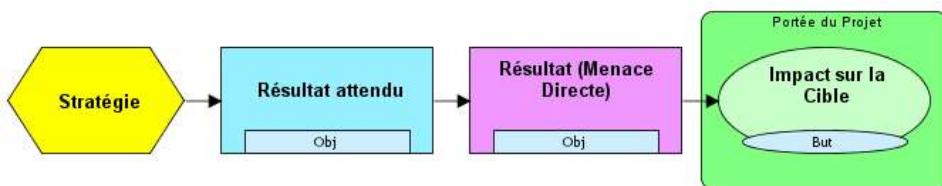
- En 2020, au moins 65% de l'habitat des récifs coralliens de la biorégion du nord connaîtra une couverture de corail vivant d'au moins 20% et abritera des populations saines d'espèces clés*

Tout comme les buts, des objectifs bien définis empêchent l'équipe du projet de se laisser disperser dans des opportunités ne contribuant pas à ce que le projet tente de réaliser. Ils aident aussi l'équipe à continuer de canaliser ses efforts de façon à ce que seules les informations véritablement nécessaires à évaluer ses progrès soient récoltées. Par exemple, si l'équipe essaie de récolter des données pour l'Objectif 1, elle pourrait récupérer des informations sur les revenus des ménages en général sans pour autant faire de distinction avec les revenus directement liés aux PFABs. Elle se saurait alors pas dans quelle mesure ces revenus devraient être augmentés afin d'atteindre son objectif. L'Objectif 2 fournit au contraire à l'équipe du projet des directives très claires quant aux informations devant être récoltées.

Comment Développer des Objectifs

Dans la section précédente, vous avez appris à développer des chaînes de résultats. Les chaînes sont utiles pour rendre explicite la logique derrière le choix de l'équipe de projet pour une stratégie dont elle attend des résultats pour la conservation de ses cibles. Les chaînes de résultats sont également un instrument très utile pour définir des objectifs. Comme le montre la Figure 30, vos objectifs sont liés aux résultats (ou issues) que vous avez spécifiés dans votre chaîne. Lorsque les équipes ne suivent pas le processus systématique consistant à confronter leurs suppositions, elles ont moins de chances d'être explicites quant aux résultats qu'elles attendent. De fait, elles ne sont en aucune mesure tenues à des limites par rapport à ces objectifs. Malheureusement, cette situation tend à être assez commune dans le monde de la conservation. Les étapes suivantes vous aideront, vous et votre équipe, à éviter cette situation.

Figure 30. Les Composantes de Base d'une Chaîne de Résultats



1. Déterminez quels Résultats de vos Chaînes représentent des Résultats Clés pour lesquels des Objectifs doivent être Définis

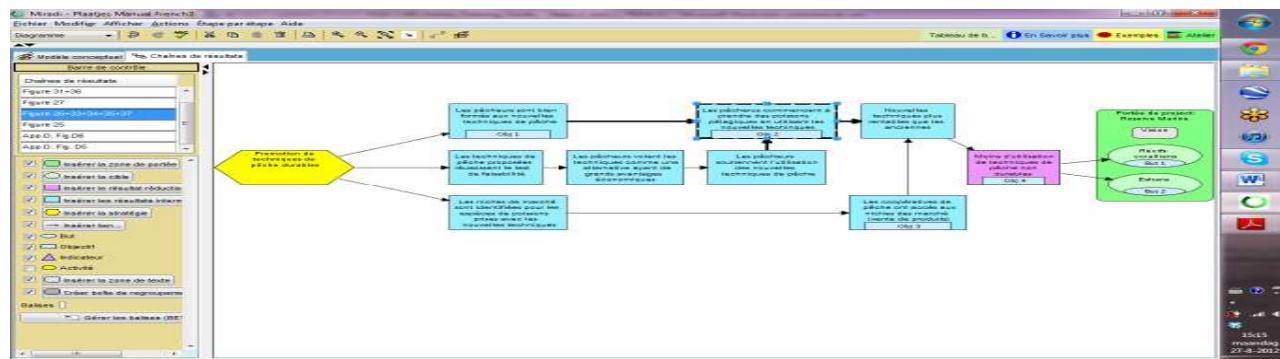
Typiquement, une chaîne de résultats comprendra quelques résultats clés absolument essentiels à atteindre afin de valoriser les suppositions se trouvant derrière la stratégie. Ce sont donc des résultats importants pour lesquels il faut définir des objectifs. Ce qui ne signifie pourtant pas que toutes les boîtes de votre chaîne de résultats doivent être associées à des objectifs. Vous et votre équipe devrez

déterminer quels résultats de votre chaîne sont suffisamment importants pour en faire le suivi et auxquels associer des objectifs. Vous devrez utiliser votre jugement pour identifier ces résultats clés, mais vous essaieriez au minimum de choisir ceux nécessaires au maintien du reste de la

Astuce! Incluez des objectifs dès le commencement, pendant et à la fin de vos chaînes de résultats, mais PAS pour toutes les boîtes - vous passerez sinon toutes les ressources de votre projet dans le suivi de vos objectifs.

chaîne. Dans notre exemple de la réserve marine, l'équipe a défini quatre objectifs liés à sa stratégie de promotion de la pêche durable (voir Figure 31).

Figure 31. Chaîne de Résultats pour les Techniques de Pêche Durables avec Objectifs



2. Ecrivez une Ebauche d'Objectif pour un Résultat Clé

Développez une ébauche d'objectif, mais ne vous inquiétez pas outre mesure d'obtenir un objectif parfait dès le premier jet. Il est plus facile de coucher d'abord vos idées sur papier et ensuite de les affiner afin de répondre aux critères. Par exemple, une ébauche d'objectif pour le résultat lié aux pêcheurs prenant des poissons pélagiques en utilisant de nouvelles techniques (Objectif 2 souligné dans la Figure 31) pourrait être:

Ebauche d'Objectif Version 1: Les pêcheurs locaux utilisent de nouvelles techniques de pêche.

Astuce! Soyez ambitieux pour votre objectif initial. Ecrivez ce que vous voulez vraiment réaliser - ceci vous donnera un point de départ que vous pourrez ajuster par la suite si nécessaire.

3. Révisez les Critères pour un Bon Objectif et Déterminez si vos Objectifs y répondent

Prenez votre ébauche et contrôler les critères, un par un. En continuant avec l'exemple ci-dessus, l'équipe doit alors se demander si l'ébauche est:

- **Tournée vers les résultats?** – Oui, jusqu'à un certain degré parce qu'elle est liée à un résultat critique de la chaîne et nécessite qu'un changement ait lieu.
- **Limitée dans le temps?** – Non, aucune période de temps n'est spécifiée.
- **Mesurable?** – Oui, il est possible de 'mesurer' si les techniques sont utilisées ou non.
- **Spécifique?** – Non, il n'est pas dit clairement comment les pêcheurs doivent utiliser les techniques, de quelles techniques il s'agit, et où elles devraient être utilisées.
- **Pratique?** – Ce critère est difficile à évaluer sans connaître le contexte, mais disons que l'ébauche y répond.

4. Modifiez votre Ebauche d'Objectif si nécessaire afin d'être sûr qu'elle réponde aux Critères d'un Bon Objectif

Sur la base de ce devoir, l'équipe pourrait alors modifier son objectif en disant:

Ebauche d'Objectif Version 2: En 2011, les pêcheurs artisanaux du site de la Réserve Marine utilisent de nouvelles techniques de pêche.

Cette nouvelle version est maintenant limitée dans le temps (En 2011) et sensiblement plus spécifique (les pêcheurs artisanaux du site de la Réserve Marine). Cependant, elle pourrait être encore plus spécifique en précisant combien de pêcheurs sont concernés et à quelles sortes de techniques on fait allusion.

5. Répétez les étapes 3 et 4 si nécessaire

En tenant compte de toutes ces observations, l'objectif final de l'équipe du projet pourrait donner:

Ebauche d'Objectif Version Finale: En 2011, au moins 50% des pêcheurs artisanaux pêchant dans un rayon de 5km de la Réserve Marine utilisent au moins une des nouvelles techniques durables de pêche promues par le projet.

 **Astuce!** Votre chaîne de résultats est une série d'énoncés si-alors. Pour aboutir à un résultat, vous devez avoir atteint le résultat précédent. Donc, à la définition des objectifs, assurez-vous d'avoir cette séquence temporelle à l'esprit.

6. Répétez les étapes de 2 jusqu'à 5 pour Chacun des Résultats Clés restants

Prenez chacun des résultats clés que vous avez identifiés et développez des ébauches d'objectifs, révisez vos critères et affinez-les si nécessaire.

Exemples d'Objectifs

Toujours en travaillant à partir de la chaîne de résultats de la Figure 31, nous donnons ici des exemples d'objectifs répondant ou non aux critères.

Résultat: Les pêcheurs sont bien formés aux techniques de pêche durable

Exemple d'un objectif mal défini: Les pêcheurs sont bien formés à de nouvelles techniques

Revoyez vos critères afin de déterminer pourquoi cet objectif est mal défini. Voir le renvoi en bas de page pour les réponses.¹⁹

Exemple d'un objectif bien défini: En 2009, au moins 90% des pêcheurs pêchant sur le site de la Réserve Marine peuvent nommer et décrire correctement au moins une technique de pêche durable.

Revoyez vos critères et assurez-vous d'être d'accord avec l'affirmation que cet objectif est bien défini.

¹⁹ L'objectif n'est pas limité dans le temps, ni tourné vers un résultat et ni spécifique. Il n'indique pas plus combien de pêcheurs sont concernés et ne définit pas ce que l'on entend par 'bien formés'.

Résultat: Les coopératives de pêche ont accès aux niches des marchés (pour la vente de produits)

Exemple d'un objectif mal défini: En 2012, les coopératives de pêche vendent leurs produits sur de nouveaux marchés.

Revoyez vos critères afin de déterminer pourquoi cet objectif est mal défini. Voir le renvoi en bas de page pour les réponses.²⁰

Exemple d'un objectif bien défini: En 2012, les quatre coopératives de pêche locales ont accès à de nouveaux marchés offrant un meilleur prix à l'unité pour leurs produits.

Revoyez vos critères et assurez-vous d'être d'accord avec l'affirmation que cet objectif est bien défini.

Résultat: Moins d'utilisation de techniques de pêche non durables sur les récifs coralliens.

Exemple d'un objectif mal défini: En 2015, la pêche est réduite

Revoyez vos critères afin de déterminer pourquoi cet objectif est mal défini. Voir le renvoi en bas de page pour les réponses.²¹

Exemple d'un objectif bien défini: En 2015, au moins 70% de la flotte de pêche locale de la Réserve Marine n'utilise plus de techniques de pêche non durables.

Revoyez vos critères et assurez-vous d'être d'accord avec l'affirmation que cet objectif est bien défini.

Quelques Références

Margoluis, Richard, and Nick Salafsky. 1998. *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Chapter 4. Island Press, Washington, D.C

TNC, 2007. Guidance for Step 6: Develop Stratégies: Objectives and Actions. In *Conservation Action Planning Handbook: Developing Stratégies, Taking Action and Measuring Success at Any Scale*. The Nature Conservancy, Arlington, VA. Available from:
<http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/resources/2/1/handbook>

WWF. 2006. Step 2.1Design Action Plan: Goals, Objectives, & Activities. Resources for Implementing the WWF Project & Programme Standards. Available from:
http://www.panda.org/what_we_do/how_we_work/conservation/programme_standards.

²⁰ L'objectif n'est pas spécifique et seulement modérément tourné vers un résultat. Il ne spécifie pas qu'ils doivent avoir accès à des niches du marché – un détail qui semble pourtant important pour ce résultat. Il ne spécifie pas non plus combien de coopératives devraient avoir vendre les nouveaux produits pour atteindre l'objectif envisagé.

²¹ L'objectif n'est ni tourné vers un résultat ni spécifique. Il n'est pas lié à au résultat critique de la baisse de l'utilisation de techniques de pêche *non durables* sur les récifs coralliens. La menace n'est pas tant la pêche elle-même que l'aspect non durable de la pratique de pêche, et ceci devrait être reflété par l'objectif. Il n'indique pas non plus où la pêche devrait être réduite ni dans quelle mesure.

Devoir 10– Développez des Objectifs le long de la Chaîne de Résultats répondant aux Critères pour de “Bons” Objectifs.**Partie 1: Identifiez les Objectif qui répondent aux Critères des Normes**

Pour chacun des objectifs suivants, appliquez les critères pour de bons objectifs et déterminez s'ils y répondent. Pour chacun d'eux, motivez votre évaluation.

- Résultat: Réduction des coupes franches
Objectif: En 2012, les coupes franches ont été réduites d'au moins 50%, en comparaison avec les niveaux de 2006, et ce dans la zone tampon du Parc National d'Heartland.
- Résultat: Amélioration de l'application des restrictions pour la chasse
Objectif: Les restrictions pour la chasse sont appliquées dans les 5 ans suivant le commencement du projet
- Résultat: Renforcement de la participation de la communauté
Objectif: Assurer une implication aux principes de gestion durable de la forêt de sorte qu'elle soit protégée pour les générations actuelles et futures
- Résultat: Politiques de l'eau actées
Objectif: Développer une campagne de sensibilisation afin que les hommes politiques comprennent l'importance des politiques liées à l'eau

Partie 2: Développez des Objectifs le long de la Chaîne de Résultats

Ecrivez les objectifs pour l'une au moins des chaînes que vous avez développées au Devoir 9. Suivez les étapes ci-dessous:

1. Déterminez lesquels des résultats de votre chaîne sont des résultats clés
2. Ecrivez une ébauche de l'objectif pour un résultat clé (entrez-le dans Miradi en cliquant deux fois sur le résultat et en créant un nouvel objectif)
3. Revoyez les critères pour un bon objectif et déterminez s'il y répond
4. Modifiez votre ébauche si nécessaire afin de vous assurer que l'objectif remplit les critères
5. Répétez les étapes 3 et 4 si nécessaire
6. Répétez les étapes 2 jusqu'à 5 pour chacun des résultats clés restants

Décrivez brièvement (1 à 2 paragraphes) vos observations sur le processus de développement des objectifs.

Rendez le Devoir 10 (document Word document + fichiers mpz).

Etape 2A. Développer un Plan d’Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs (Semaine 11)

Structure pour le Semaine 11. Durant cette semaine, vous devrez:

- Lire l’ « Introduction aux Activités », « Comment Développer les Activités », et les « Exemples d’Activités ».
- Rendre le Devoir 11.

Introduction aux Activités

Au bout du compte, les projets de conservation reviennent à entrer en action afin de changer la situation sur laquelle vous travaillez. Pour mettre en œuvre vos stratégies et atteindre les objectifs que vous avez définis dans la section précédente, vous devrez mettre en œuvre des activités.

Boîte24. Hiérarchie des Actions

Les *Normes Ouvertes* du CMP définissent la hiérarchie d’actions suivante:

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.

- **Activité** – Action spécifique ou ensemble de tâches entreprises par le personnel du projet ou les partenaires pour atteindre un ou plusieurs objectifs.
 - **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.

Comme le montre la Boîte24, les activités font partie d’une hiérarchie d’actions. Elles sont plus spécifiques que les stratégies, lesquelles représentent plutôt une direction pour les actions. En même temps, les activités peuvent être à leur tour déclinées en “tâches” plus spécifiques. Les tâches se définissent comme une partie du plan de travail de l’Etape 3 des *Normes Ouvertes* du CMP.

La manière dont vous classez vos actions dépendra de la complexité et de la portée de votre projet. Par exemple, si vous travaillez à un projet régional de conservation des forêts de nuages d’Amérique Centrale, l’une de vos stratégies pourrait être de soutenir la

gestion et la conservation légale de ces forêts. Au sein de cette stratégie, l’une de vos activités pourrait être le lobby auprès du gouvernement du Guatemala pour créer une nouvelle aire protégée à Huehuetenango. Une organisation se polarisant spécifiquement sur la conservation à Huehuetenango classerait très probablement votre *activité* (de promotion de la création de cette nouvelle aire protégée) comme *stratégie*.



Astuce! Assurez-vous que toutes vos stratégies se situent à peu près au même niveau de complexité et que l’une de devienne pas la composante d’une autre stratégie à spectre plus large.. Par exemple, si votre stratégie est d’obtenir la conservation légale de zones humides à haute valeur de conservation sur votre site, et qu’une autre stratégie soit de créer une aire protégée pour une zone humide spécifique de votre site, alors la seconde “stratégie” doit devenir une activité de la

Comment Développer les Activités

1. Sélectionnez une des Stratégies Développée plus tôt.

Revisitez la liste des stratégies finales que vous avez identifiées plus tôt et sélectionnez l'une d'elles sur laquelle se concentrer. Ouvrez la chaîne de résultats associée à cette stratégie.

2. Définissez les Activités à Accomplir pour la Stratégie et Ajoute-les à la Chaîne de Résultats.

Faites un inventaire d'activités spécifiques dont votre équipe aura besoin pour accomplir cette stratégie. A ce moment du processus, vous voulez être le plus spécifique possible tout en évitant de vous concentrer sur des tâches détaillées. Par exemple, vous pourriez avoir une activité comme:

Activité 1. Faire un Atelier Initial avec les Parties Prenantes

A ce niveau, cependant, vous ne ferez pas de liste de tâches spécifiques du type:

*Tâche 1. Développer une liste de personnes à inviter
Tâche 2. Préparer le lieu de la réunion
Tâche 3. Organiser les présentations
Tâche 4. Commander les boissons
etc...*

Pour ajouter des activités à une stratégie dans Miradi, cliquez deux fois sur l'hexagone de la stratégie et vous verrez apparaître une fenêtre telle que celle de la Figure 32.

Sélectionnez l'onglet *Activités* et cliquez sur “Créer Activité.” Dans l'exemple de la réserve marine, la stratégie de promotion des techniques de pêche durable inclut les activités suivantes:

1. *Conduire un test de faisabilité*
2. *Former les pêcheurs aux nouvelles techniques*
3. *Identifier les niches de marché pour le poisson*

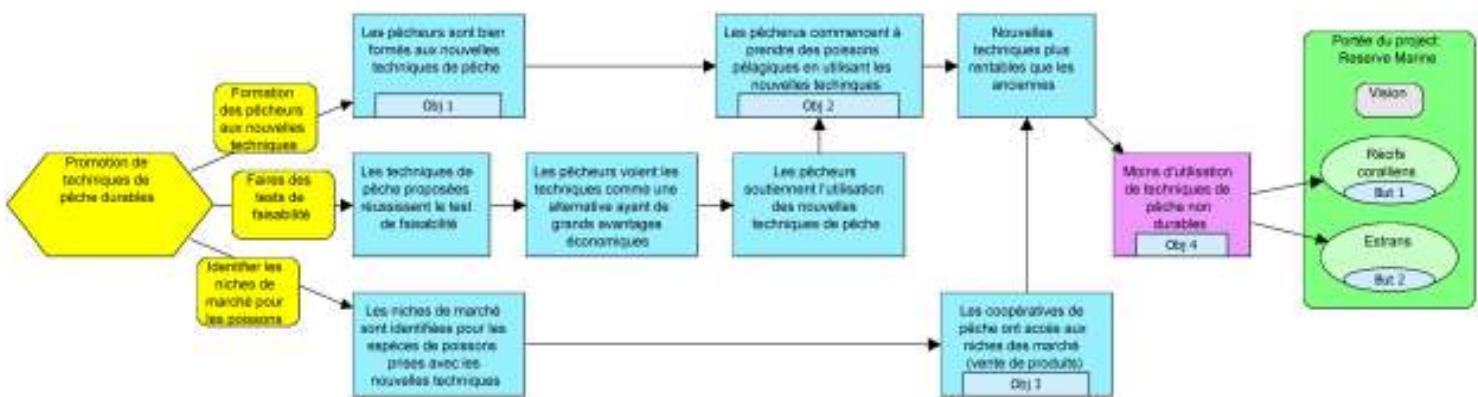
Figure 32. Activités pour la Promotion des Techniques de Pêche Durable

Figure 33 en déplaçant les activités vers les branches de la chaîne auxquelles elles appartiennent.

Figure 33. Exemple de la Chaîne de Résultats de la Réserve Marine avec les Activités

Propriétés du facteur

Stratégie: Promotion de techniques de pêche durables

Résumé Objectifs Activités Indicateurs

Créer Activité Supprimer Activité Partager Activité Déplacer l'Activité en haut Déplacer l'Activité en bas

ID	Nom
	Faire des tests de faisabilité
	Formation des pêcheurs aux nouvelles techniques
	Identifier les niches de marché pour les poissons

Résumé Activité ID: Faire des tests de faisabilité Nom: Faire des tests de faisabilité

Détails: tester la faisabilité technique et financière des techniques de pêche durables

Objectifs: Choisir... Buts: Choisir...

Espace pour entrer des détails et autres informations liées à une activité

Instructions Fermer

3. Définissez Qui mettra l'Activité en œuvre et Quand.

Une fois que vous avez identifié vos activités, vous devrez définir qui sera responsable de leur réalisation et du délai nécessaire. Techniquement, cette information fait partie du plan de travail, lequel est inclus dans l'Etape 3 des *Normes Ouvertes* du CMP (Mettre en œuvre les Actions et le Suivi). Nous incluons ici la portion de votre plan de travail des activités comme étape optionnelle parce qu'elle nous semble être une suite logique à la définition des activités. Le Tableau 9 donne un exemple tiré du plan de travail du projet de la Réserve Marine.

Tableau 9. Exemple du Plan de Travail du Site de la Réserve Marine

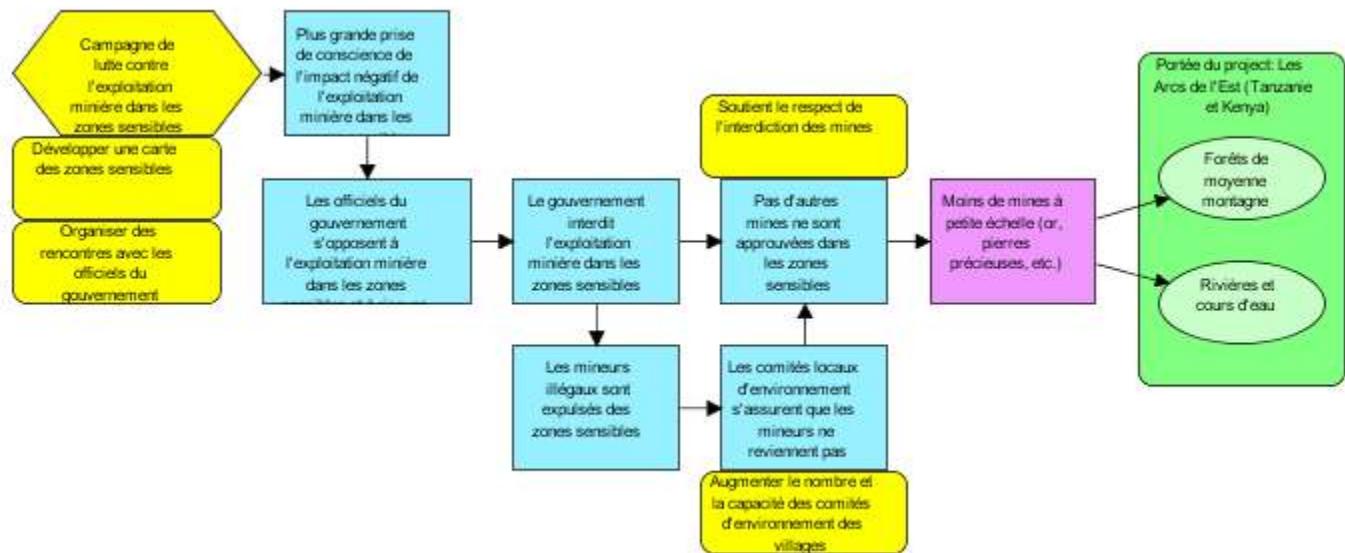
Stratégie: Promotion des techniques de pêche durable			
Activités	Personne responsable	Date butoir	Commentaires
Activité 1. Conduire des tests de faisabilité pour évaluer la faisabilité technique et financière des techniques durables	Cristina	Janvier 2009	
Activité 2. Former les pêcheurs aux techniques identifiées (ayant passé les tests de faisabilité avec succès)	John	Janvier – Juin 2009	Première phase pilote. Eventuellement à élargir si menée avec succès
Activité 3. Identifier les niches du marché pour le poisson	John & Cristina	Juin 2009	
Activité 4. Assister la mise en œuvre et le marketing	John	au-delà de Juin 2009	

4. Répétez les Etapes 1 à 3 pour vos autres Stratégies

Développez les activités pour toutes vos stratégies majeures.

Exemples d'Activités

Dans l'exemple suivant, nous présentons la chaîne de résultats pour une campagne contre l'exploitation minière dans les zones sensibles des Arcs de l'Est. Comme nous le voyons, il est possible d'associer des activités à la stratégie ou bien de les placer proches des résultats à la réalisation desquels elles vont contribuer.

Figure 34. Exemple de Chaîne de Résultats avec Activités

Quelques Références

Margoluis, Richard, and Nick Salafsky. 1998. *Measures of Success: Designing, Managing, and Monitoring Conservation and Development Projects*. Chapter 4. Island Press, Washington, D.C

TNC, 2007. Guidance for Step 6: Develop Strategies: Objectives and Actions. In *Conservation Action Planning Handbook: Developing Strategies, Taking Action and Measuring Success at Any Scale*. The Nature Conservancy, Arlington, VA. Available from: <http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/resources/2/1/handbook>

WWF. 2006. Step 2.1 Design Action Plan: Goals, Objectives, & Activities. Resources for Implementing the WWF Project & Programme Standards. Available from: http://www.panda.org/what_we_do/how_we_work/conservation/programme_standards.

Devoir 11 – Spécifiez les Activités pour les Stratégies et faire l'Ebauche d'un Plan d'Action

En utilisant les stratégies que vous avez développées plus tôt, développez maintenant les activités spécifiques requises afin de réaliser ces stratégies. Documentez-les dans Miradi. Si justifié, incluez-les dans les chaînes de résultats.

Rendez le Devoir 11 (document Word + fichiers mpz).

Etape 2B. Développer un Plan de Suivi Formel (Semaine 12)

Structure pour la Semaine 12. Durant cette semaine, vous devrez:

- Lire l' « Introduction aux Plans de Suivi », « Comment Développer un Plan de Suivi », et l' « Exemple d'un Plan de Suivi »
- Rendre le Devoir 12.

Introduction aux Plans de Suivi

Maintenant que vous avez votre plan d'action prêt, vous pourriez vous demander comment savoir si vous êtes bien dans la bonne direction et avez l'impact désiré. C'est là que le suivi entre en scène. Le **Suivi** est un processus périodique de collecte de données liées aux buts et aux objectifs du projet. Si votre équipe de projet utilise la gestion adaptative, le suivi sera principalement tout à son avantage de sorte que les membres de l'équipe sauront à tout moment si le projet suit toujours les plans établis et quels ajustements vous devriez éventuellement faire afin d'améliorer les résultats de conservation. Le suivi fournit les bases pour l'apprentissage en aidant votre équipe à déterminer ce qui marche et ce qui ne marche pas. Ce qui en retour permet d'adapter et d'améliorer le projet. Alors que le suivi est essentiel pour l'équipe du projet, il a également une importance pour les autres acteurs. Il peut par exemple:

- Aider votre organisation à évaluer sa contribution globale en tant qu'institution au domaine de la conservation.
- Vous aider, vous et vos collègues, à apprendre quelles approches donnent des résultats et lesquelles ne fonctionnent pas, et sous quelles conditions, vous permettant ainsi de prendre de meilleures décisions pour les priorités et les stratégies à venir.
- Augmenter la responsabilité, la crédibilité et la transparence envers les donateurs externes, les politiques et le public au sens large.
- Renforcer le sentiment d'appropriation du travail fait par les partenaires et les parties prenantes, et ainsi la durabilité du travail dans le futur.
- Saisir les leçons apprises qui peuvent être partagées avec une large communauté de conservation, améliorant par là même l'apprentissage au sein de votre propre organisation.

Quelques fausses conceptions sur le suivi:

#1. Le suivi est un domaine de scientifiques ou de professionnels ayant fait des études avancées. Le suivi est en réalité quelque chose que tout membre du personnel d'un projet devrait pouvoir et doit faire. L'une des raisons pour lesquelles ce manuel de formation réserve tant de temps à la préparation en amont d'un projet, à la définition du contexte et à la conception d'un plan d'action est que cet investissement dans les étapes initiales permettra de mettre en place un plan de suivi beaucoup mieux ciblé.

#2. La première étape du suivi est de poser la question : “Quels indicateurs dois-je utiliser?” Bien que ce soit une question importante, il est en général prématuré de se poser des questions si générales sans s'être au préalable donné les moyens de cerner la bonne réponse. Vous avez fort heureusement réalisé la majeure partie du travail de réflexion durant les Etapes de

1A à 2A des *Normes Ouvertes* du CMP, identification des indicateurs pour les attributs écologiques clés de vos cibles incluses, en tant que partie de l'évaluation de la viabilité de l'Etape 1B. Le travail que vous avez réalisé alors vous sera d'une grande utilité pour définir le reste de vos indicateurs.

#3. Le suivi requiert des méthodes complexes et des compétences spéciales. Les méthodes n'ont pas besoin d'être complexes ou sophistiquées pour un bon suivi. En fait, rassembler les informations nécessaires en utilisant une méthode simple et bon marché est même préférable, plutôt qu'une méthode complexe et coûteuse. Bien que les données que vous récoltez puissent peut-être sembler moins précises, elles peuvent être suffisantes pour le type de décisions que vous prenez.

#4. Le suivi est trop coûteux à réaliser. Compte tenu de la remarque précédente, si vous conservez des méthodes simples et concentrez vos efforts uniquement sur les informations les plus importantes, le suivi n'a pas besoin de devenir une affaire coûteuse. Les coûts du suivi devraient représenter une faible proportion de votre budget total – une règle générale pourrait être environ 10%. Si vos méthodes sont trop complexes, vous ne conserverez pas assez de moyens pour mettre en place vos stratégies.

Dans ce chapitre, vous allez apprendre à utiliser la planification de votre travail pour développer un plan de suivi. Ce plan est important parce qu'il fournit les schémas de base de la manière avec laquelle le suivi aura lieu, et organise et résume de façon succincte une grande quantité d'informations. Un plan de suivi doit inclure au minimum les informations en rapport avec: quelles données doivent être récoltées (indicateurs), comment doivent-elles être récoltées (méthodes), qui doit les récolter et quand.

Comment Développer un Plan de Suivi

Développer un plan de suivi implique les quatre étapes principales suivantes:

1. Définir votre auditoire et ses besoins en informations (pour qui)
2. Identifier et définir vos indicateurs (quoi)
3. Déterminer vos méthodes pour la collecte d'informations liées aux indicateurs (comment)
4. Spécifier les responsabilités et les fenêtres de temps (quand, où et qui)

 **Astuce!** Concevez votre plan de suivi de façon à vous retrouvez aux environs des 10% de votre budget. La majeure partie du budget doit bien sûr servir la mise en œuvre des stratégies, et un pourcentage relativement faible le suivi.

Les sections suivantes vous aideront à réaliser chacune de ces étapes.

1. Définir votre Auditoire et ses Besoins en Informations (pour Qui)

Cette étape implique d'identifier de façon globale la ou les auditoires et leurs besoins en informations. Une fois cette étape passée, vous pouvez commencer à réfléchir aux indicateurs dont vous avez besoin pour mesurer et développer le reste de votre plan de suivi.

a) Faites une Liste de vos Auditoires

Le premier auditoire de votre liste est l'équipe du projet elle-même. Très souvent, lorsqu'un projet est suivi ou évalué, les membres de l'équipe considèrent le processus comme une nécessité consistant à satisfaire des demandes externes en rapport avec une certaine prise de responsabilités. Bien que ceci puisse faire partie des raisons pour organiser un suivi, ce ne doit en aucun cas devenir voter unique ou principale raison. Idéalement, la collecte de données pour un suivi devrait servir les besoins de l'équipe de projet. Un bon suivi systématique d'un projet peut fournir à l'équipe des informations de valeur sur la façon d'évaluer et d'améliorer leurs actions de conservation. Si vous aspirez à une bonne conservation, vous devez d'apprendre de vos expériences et d'intégrer ces leçons dans le planning actuel et futur.

Vous devez également considérer les autres auditoires situés en dehors de votre équipe tels que les partenaires du projet (qui ne font pas partie de l'équipe), les donateurs, les communautés locales, les politiciens, les autres organisations de conservation, la communauté plus large de tous les protecteurs, les universitaires et les étudiants, et enfin le public en général. Votre auditoire inclura aussi, si ce n'est pas l'intégralité, en tout cas quelques uns des acteurs ou groupes d'acteurs identifiés lors de votre analyse des parties prenantes.

b) Identifiez les Besoins en Informations Générales de chacun de vos Auditoires Clés

De façon à commencer à réfléchir sur ce dont vous allez faire le suivi dans votre projet, vous devez être clair au sujet des informations que vous voulez partager avec chacun de vos auditoires clés. Pour ce faire, vous utiliserez votre liste d'auditoires clés afin de déterminer quelles informations générales seront utiles à chacun d'eux. Vous pouvez documenter ces informations dans un simple tableau tel que le Tableau 10, lequel se base sur notre exemple de la Réserve Marine.

Tableau 10. Exemple d'Auditoires et de Besoins en Informations Générales pour le Site de la Réserve Marine

Auditoire	Besoins en Informations Générales	Commentaires
Equipe du projet	Comment progresse le projet; qu'est-ce qui marche et qu'est-ce qui ne marche pas, et pourquoi; comment améliorer le projet	
Partenaires du projet	Comment progresse le projet; qu'est-ce qui marche et qu'est-ce qui ne marche pas, et pourquoi; comment améliorer le projet	
Donateurs	Comment progresse le projet	Etre capable de répliquer la couverture de coraux vivants sur beaucoup d'autres projets
Universitaires	qu'est-ce qui marche et qu'est-ce qui ne marche pas, et pourquoi	

La Partie 1 de votre devoir pour cette semaine requerra que vous créiez un tableau similaire de l'auditoire de votre projet et de ses besoins en informations.

2. Identifiez et Définissez vos Indicateurs (Quoi)

L'étape suivante est de déterminer ce que dont vous devez faire le suivi dans votre projet et quels indicateurs utiliser. Votre tableau de l'auditoire et de ses besoins en informations peut vous fournir un point de départ pour réfléchir aux indicateurs qui seront utiles à quels auditoires, mais c'est votre chaîne de résultats qui doit vous servir de guide principal dans la définition des indicateurs et l'affinage de votre plan de suivi.

Un suivi efficace utilise une quantité *minimum* de ressources financières et humaines pour vous fournir les informations *minimum* dont vous avez besoin pour déterminer si votre projet est sur les bons rails et sur quoi faire dans le cas contraire. Les équipes rassemblent souvent ou bien aucune information, ou alors beaucoup trop, ceci étant dû au fait qu'elles ne sont pas sûres de ce dont elles ont besoin. En concentrant les efforts de votre suivi pleinement sur les suppositions que vous avez faites (illustrées dans la chaîne des résultats reliant buts, objectif et stratégies), vous aurez plus de chances de récolter uniquement les informations qui vous seront utiles pour la gestion de votre projet. Ceci signifie que vous avez de meilleures chances de développer un plan que vous pouvez effectivement mettre à profit pour apprendre et adapter.



Astuce! Rappelez-vous que le suivi vise à apprendre, adapter et améliorer votre projet. Il est donc important de récolter les bonnes informations, qui vous permettront d'apprendre au mieux à connaître votre site et à suivre l'efficacité de vos interventions.

Si vous rappelez l'évaluation de la viabilité (Etape 1B des *normes Ouvertes* du CMP et Semaine 4 de ce manuel), nous avons décrit les indicateurs comme des éléments mesurables utilisés pour évaluer l'état des attributs écologiques clés de vos cibles. Dans cette section, vous devrez définir des indicateurs pour les autres besoins en informations que vous avez identifiés, comprenant entre autres les changements dans les menaces directes et le progrès par rapport aux objectifs.

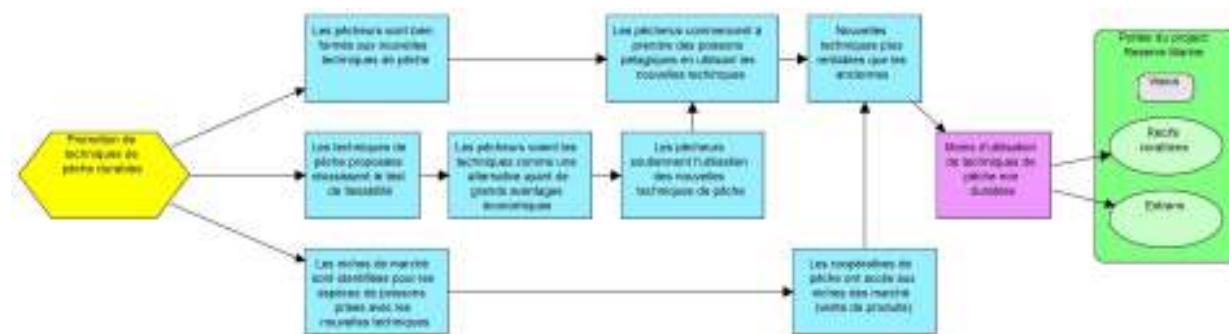
Les étapes suivantes vous aideront à identifier ce que dont vous devez faire le suivi et à définir les indicateurs en se basant sur votre chaîne de résultats, vos auditoires et leurs besoins en informations:

a) Utilisez votre Chaîne de Résultats pour Définir vos Besoins en Indicateurs

Afin de conserver un plan qui soit gérable, centré et pertinent, vous devez utiliser votre chaîne de résultats pour concentrer les efforts de suivi principalement sur vos buts et vos objectifs, lesquels décrivent ensemble l'état des cibles et des facteurs critiques que vous espérez influencer par vos actions. Vous voulez faire un suivi pour voir au minimum si vous êtes sur la bonne voie pour atteindre vos buts et vos objectifs. En revenant à l'exemple de la chaîne de résultats pour la Réserve Marine (

Figure 35), l'équipe du projet devrait, au minimum, développer des indicateurs pour les Objectifs 1, 2, 3 et 4 et pour les Buts 1 et 2.

Figure 35. Chaîne de Résultats pour les Techniques de Pêche Durables avec Objectifs



En plus de vos buts et objectifs, d'autres besoins en informations vont se concentrer sur l'état des cibles et des facteurs que vous n'avez pas activement abordés mais sur lesquels vous devez vous penchez si vous voulez mieux interpréter les résultats de votre suivi et/ou voir si une action sera nécessaire dans le futur. Par exemple, vous pourriez vouloir enregistrer les variations des niveaux de population de certaines espèces pour vérifier si elles sont stables, ce qui signifierait qu'aucune action n'est requise, ou en train de décliner, auquel cas vous pourriez agir. De façon similaire, vous pourriez vouloir suivre les progrès de certains résultats de votre chaîne même si vous n'y avez pas associé d'objectif.

Astuce! Si c'est la première fois que vous faites le suivi d'un projet, commencez par un petit nombre (5 - 10) d'indicateurs que vous pouvez facilement gérer. Vous acquerrez ainsi de l'expérience dans le suivi sans le rendre ingérable ou écrasant.

Dans l'exemple de la Réserve Marine, l'équipe veut savoir si les techniques de pêche proposées ont réussi les tests de faisabilité. Elle veut donc inclure un indicateur spécifique pour ce contrôle dans la chaîne de résultats pour le plan de suivi, quand bien même aucun objectif n'y est associé. Dans ce cas, il est important d'inclure l'indicateur dans le milieu de la chaîne parce que son analyse logique ne serait pas adéquate si le suivi se concentrerait uniquement sur les buts et les objectifs. Vous pourriez aussi vouloir faire un suivi du contexte externe de votre projet en incluant les menaces clés que vous avez identifiées (par ex. : le changement climatique, la propagation d'espèces envahissantes, le climat politique). Ceci vous aidera à déterminer si – même si le projet est mis en œuvre correctement et a une théorie du changement judicieuse – les facteurs situés en dehors de votre projet influencent l'efficacité de vos actions.

Astuce! Gardez à l'esprit qu'un seul indicateur peut très bien satisfaire aux besoins d'information de différents auditoires clés. Maximisez de telles opportunités pour un suivi plus efficace. Ce qui pourra cependant varier est le *comment* vous présentez l'information de cet indicateur à votre auditoire.

d'un indicateur spécifique.

b) Utilisez votre Tableau de l'Auditoire et de vos Besoins en Informations pour Déterminer s'il y a des Indicateurs Supplémentaires que vous devez considérer pour le Suivi

Finalement, vous devez revenir à votre tableau de votre auditoire et besoins en informations et vous assurer que vos indicateurs couvrent bien tous les besoins en informations. Vous pouvez avoir un auditoire désirant un rapport sur l'issue particulière

Dans notre exemple de la Réserve Marine, le donateur s'intéresse aux progrès du projet (Tableau 10), et plus spécialement à la profitabilité des nouvelles techniques de pêche qui sont promues. De fait, l'équipe du projet se doit de considérer la mise en place d'un indicateur permettant de mesurer ce résultat intermédiaire de sa chaîne de résultats, et ce même si elle n'a pas développé d'objectif pour ce résultat particulier. Du moment qu'il se situe à l'intérieur du cadre de travail de votre chaîne de résultats ou de votre modèle conceptuel, tout en restant dans la mesure des capacités de vos ressources, vous pouvez inclure tout indicateur additionnel ayant un intérêt particulier pour certains de vos auditoires sans qu'il soit pour autant nécessaire à un suivi efficace. Une fois que vous avez identifié ce dont vous devez faire le suivi, sur la base de vos chaînes de résultats, de vos auditoires et de leurs besoins en informations, vous êtes en mesure de définir vos indicateurs spécifiques.

c) Définissez vos Indicateurs

Si vos buts et vos objectifs répondent aux critères *spécifique* et *mesurable*, alors les indicateurs doivent découler directement des énoncés des buts et des objectifs. Considérez par exemple les buts et objectifs suivants développés plus tôt dans notre exemple, ainsi que leurs indicateurs associés:

Objectif 2: En 2009, au moins 50% des pêcheurs artisiaux pêchant dans un rayon de 5 km de la Réserve Marine Reserve utilisent au moins une des nouvelles techniques de pêche durables promues par le projet.

Indicateur: % des pêcheurs artisiaux pêchant dans un rayon de 5 km de la Réserve Marine Reserve qui utilisent au moins une des nouvelles techniques de pêche durables promues par le projet.

Objectif 3: En 2008, les quatre coopératives de pêche locales ont accès aux nouveaux marchés offrant un meilleur prix à l'unité pour leurs produits.

Indicateur: # coopératives de pêche locales ont accès aux nouveaux marchés offrant un meilleur prix à l'unité pour leurs produits.

But 1: En 2025, au moins 80% de l'habitat des récifs coralliens du nord de la biorégion connaîtront une couverture de corail vivant d'au moins 20% et abriteront des populations saines d'espèces clés*

Indicateur: % de couverture de corail vivant

Indicateur: densité/100 mètres carrés de poissons-perroquets

Indicateur: Abondance des langoustes



Astuce ! Rappelez-vous que vous devez utiliser des termes neutres pour décrire vos indicateurs. Ils ne doivent en aucun cas refléter une tendance que vous espérez mais au contraire seulement détailler ce que vous voulez mesurer. Par exemple, si vous avez une forêt-cible, votre indicateur pourrait être: # d'hectares de couverture forestière, en non: # d'augmentation d'hectares de couverture forestière; ou 500 de couverture forestière.

Vous verrez à partir de maintenant que l'identification de vos indicateurs est en fait très simple si vous faites un bon travail de développement de vos buts et objectifs. Il existe cependant des cas de figure où il vous est impossible de mesurer le besoin en information directement parce que les

données sont par exemple trop difficiles, trop chères ou culturellement inappropriées à être rassemblées. Dans ces cas, vous devrez développer un indicateur de substitution. Par exemple, si vous devez vous faire une idée de la population de tortues, vous pourriez utiliser le nombre de sites de nidification comme indicateur de substitution, plutôt que d'essayer de compter tous les individus.

Vous pouvez parfois trouver que vous avez besoin de plus d'un indicateur pour mesurer quelque chose de façon valable. Notre équipe du projet de la Réserve Marine, par exemple, a utilisé trois indicateurs pour mesurer leurs progrès pour le But 1. Afin d'illustrer cet exemple plus loin, postulons que nous cherchons à mesurer l'état de santé d'une population de jaguars particulière.

 **Astuce!** Rappelez-vous de conserver un suivi qui soit gérable tout en étant utile et pertinent.

Pour ce faire, vous pourriez compter le nombre d'animaux en supposant que plus il y a de jaguars, meilleur est l'état de santé de la population. Vous pourriez cependant réaliser que cette information n'est pas suffisante pour conclure à son état de santé. Vous pourriez aussi vouloir vous intéresser au taux de reproduction et compter le nombre de petits jaguars nés et ayant survécu jusqu'à atteindre l'âge adulte. Vous pourriez également vouloir suivre d'autres caractéristiques de comportement susceptibles de vous indiquer si la population est saine. Restez cependant prudent et assurez-vous que tous vos indicateurs mesurent bien le phénomène pour lequel vous les avez choisis sans ajouter d'indicateurs inutiles.

d) Utilisez les Critères pour un Bon Indicateur pour contrôler et si nécessaire réviser vos Indicateurs.

Arrivé à ce point, vous devez déterminer si les indicateurs que vous avez sélectionnés répondent aux critères pour un bon indicateur (voir Boîte25). Par exemple, si on prend le premier indicateur pour le But 1 ci-dessus (% de couverture de corail vivant), l'équipe devrait se demander:

- Est-il **mesurable**? Oui, on peut mesurer l'aire de couverture de corail vivant par rapport à l'intégralité de la Réserve Marine pour calculer un pourcentage de couverture par rapport à la surface totale.
- Est-il **précis**? Oui, la signification est en principe claire pour tout le monde.
- Est-il **régulier**? Oui, la signification ne changera pas avec le temps.
- Est-il **sensible**? Oui, l'indicateur mesure directement l'étendue de la couverture de corail.

Comme autre exemple, prenons le cas où vous essaieriez de mesurer le niveau de vie des ménages et que vous ayez décidé d'utiliser le nombre de têtes de bétail possédées par les familles

Boîte25. Critères pour un Bon Indicateur

Les indicateurs doivent répondre aux critères suivants:

- **Mesurable** - Peut être enregistré et analysé quantitativement ou qualitativement.
- **Précis** - Défini de la même manière par tous
- **Régulier** - Ne change pas dans le temps de sorte qu'il fournisse toujours des mesures comparables entre elles.
- **Sensible** - Change proportionnellement en réponse aux changements de conditions ou de l'objet mesuré en temps réel.

De plus, les meilleurs indicateurs seront techniquement et financièrement faisables et représenteront un intérêt pour les partenaires, donateurs et autres parties prenantes.

comme indicateur de substitution pour le niveau de vie des ménages. En appliquant à nouveau les critères:

- Est-il **mesurable**? Oui, on peut compter le nombre de vaches que la famille possède.
- Est-il **précis**? Oui, la signification est en principe claire pour tout le monde.
- Est-il **régulier**? Oui, la signification ne changera pas avec le temps – à moins que la demande du consommateur ne change et qu'il n'y ait plus de marché pour la viande de bœuf de sorte que personne ne voudrait investir dans du bétail.
- Est-il **sensible**? Oui, jusqu'à un certain degré – plus une famille possède de bétail, plus elle est riche. A un certain moment, cependant, la relation entre ces deux éléments perd de sa valeur ; la différence entre une famille ayant 500 têtes de bétail et une en ayant 525 devient moins significante que la différence entre une famille ayant 3 têtes de bétail et une qui en aurait 28. De même, à un certain moment, le nombre de têtes de bétail qu'une famille puisse posséder sera limité par la surface de terrain dont elle est propriétaire. Ainsi donc on sera prudent quant à l'interprétation des données associées à cet indicateur.

Après avoir passé les critères en revue pour chaque indicateur, vous devrez réviser si approprié, tout indicateur ne répondant pas à *tous* les critères.

e) *Etablir les Priorités sur la Base des Coûts et des Bénéfices*

Considérez la quantité d'efforts que vous allez investir dans le suivi de vos buts et de vos objectifs. Vous devrez probablement établir des priorités dans vos options si vous voulez faire un plan de suivi réaliste. Si vous devez faire de tels choix, pensez aux coûts et aux bénéfices que vous pouvez retirer du suivi de chacun des indicateurs possibles, en tenant compte des points suivants:

- Le suivi des buts et des objectifs est essentiel. La majorité de votre investissement pour le suivi devrait y être consacré. Dans le cas où vos ressources seraient très limitées, vous pourriez en être réduit à ne faire que le suivi des buts et des objectifs.
- En plus des objectifs le long de votre chaîne de résultats, prenez en considération la mesure dans laquelle vous serez capable de contrôler d'autres résultats clés. Dans le but de conserver un suivi qui soit gérable, ne tentez *pas* de mesurer tous les points le long de votre chaîne.
- Les facteurs externes peuvent toujours influencer le degré du succès de votre projet même si celui-ci est parfaitement mis en œuvre et suit une théorie du changement bien réfléchie.

Les points ci-dessus, ainsi que d'autres également pertinents dans le contexte de votre projet, vous aideront dans l'établissement des priorités des efforts à investir pour votre suivi. Bien que vous puissiez utiliser une système de classement ou tout autre moyen formel de prise de décision pour les priorités de suivi de vos indicateurs, il est probablement suffisant et bien plus pratique de conserver une démarche plus informelle qui tiendrait compte des points mentionnés précédemment.

 **Astuce!** La combinaison idéale pour votre projet d'indicateurs et de méthodes de suivi associées n'est pas toujours possible à mettre en œuvre! Efforcez-vous de choisir ce qui est le plus réaliste pour vous et votre équipe compte tenu des restrictions en ressources et en temps. Tout suivi est mieux que pas de suivi du tout!

3. Déterminez vos Méthodes pour la Collecte d'Informations liées à vos Indicateurs (Comment)

Les **méthodes de suivi** sont des techniques spécifiques utilisées pour la collecte de données mesurant un indicateur. La Box 26 détaille les critères pour une bonne méthode de suivi.

Lors de la sélection des méthodes de suivi, concentrez-vous sur celles qui sont les plus rentables et qui vous donneront des données suffisamment fiables pour répondre à vos besoins de gestion. Les équipes voudront le plus souvent utiliser les méthodes les plus sophistiquées et précises, mais ce n'est pas la meilleure approche. Si vous êtes en mesure de récupérer des données suffisamment fiables pour vous pour prendre de bonnes décisions de gestion à bas coûts, c'est de loin préférable à une méthode sophistiquée mais chère.

Si vous devez par exemple faire le suivi de la quantité de viande de singe vendue sur les marchés locaux, vos méthodes pourraient inclure:

1. Le pesage d'un singe moyen et la multiplication par le nombre de singes vendus par ce poids moyen,
2. L'utilisation d'une balance commerciale pour peser toute la viande de singe vendue au kilogramme près et faire l'addition de ces valeurs, ou
3. Utiliser une balance de précision pour peser toute la viande de singe vendue avec une précision à la cinquième décimale et faire l'addition de ces valeurs.

Toutes ces méthodes sont valides, mais elles varient beaucoup en termes d'efforts investis, de coûts et de précision. La première option est probablement celle utilisant les ressources de la façon la plus efficace pour une quantité parfaitement acceptable de données. Dans des buts de gestion de votre projet, elle sera votre meilleure option pour le suivi.

La sélection des méthodes implique 4 étapes principales:

a) Déterminer si vous pouvez récolter les Données de Sources d'Informations Existantes

Avant d'investir du temps et des efforts dans le développement et la mise en œuvre de méthodes de suivi, vous devez

Box 26. Critères pour une Bonne Méthode de Suivi

Une bonne méthode de suivi doit répondre aux critères suivants:

- **Exacte:** Fait un minimum d'erreur, ou pas du tout
- **Fiable:** Les résultats obtenus en utilisant la méthode sont reproductibles— à chaque fois que la méthode est utilisée, elle produit le même résultat.
- **Rentable:** Les coûts pour le traitement des données par la méthode ne sont pas excessifs par rapport aux ressources dont dispose le projet.
- **Faisable:** L'équipe du projet comprend des personnes capables d'utiliser la méthode, ainsi que les ressources matérielles et financières nécessaires.
- **Appropriée:** Par rapport au contexte environnemental, culturel, et politique de projet.

 **Astuce!** L'un des avantages potentiel d'utiliser des données de sources externes est que vos auditoires peuvent y voir plus de neutralité et, de fait, plus de crédibilité.

déterminer si les données dont vous avez besoin ne sont pas déjà disponibles de sources fiables. En supposant qu’elles peuvent être attribuées à des méthodes remplissant les critères pour une bonne méthode, vous devez d’abord essayer d’utiliser ces données plutôt que de récolter de nouvelles données de base. Dans certains cas, vous pourriez ne pas réussir à obtenir exactement ce dont vous avez besoin par des sources secondaires, mais vous devez évaluer si ces données ne pourraient pas s’avérer suffisantes pour vos besoins. Si tel est le cas, vous pouvez considérer de modifier votre indicateur de façon à optimiser l’usage de cette source déjà existante. Soyez toutefois prudent ; votre nouvel indicateur doit effectivement réellement servir à fournir de bonnes mesures pour vos besoins en informations.

De bonnes sources incluent les projets de recherche en cours et les suivis de routine faits par les institutions scientifiques, les universités ou les corps administratifs. Par exemple, une méthode de récolte d’informations sur une population de poissons données pourrait être de “télécharger les enregistrements mis en ligne par une agence du gouvernement sur Internet.”

b) Si vous ne pouvez pas Rassembler vos Données d’une Source Existante, Méthodes de Recherche Disponibles

Vous disposez d’un large éventail de méthodes de récolte de données possibles pour un indicateur donné. Dans de nombreux cas, vos collègues seront au fait des méthodes disponibles. Si ce n’était pas le cas, vous pouvez apprendre différentes méthodes en discutant avec des personnes expérimentées, en consultant des documents ou des manuels sur le sujet, en suivant des formations ou en passant en revue des exemples plans de suivi développés par d’autres équipes travaillant sur des projets similaires.

 **Astuce!** Il est utile d’inclure les sources pour vos données dans l’identification vos méthodes (par ex : Télécharger les statistiques de couverture forestière du site Web de l’Office des Forêts; Transects conduits par le personnel du projet)

c) Appliquer les Critères pour la Sélection de la Méthode la plus Appropriée

Lors du choix des méthodes de suivi, vous devez revoir les critères pour une bonne méthode (voir Box 26). Si vous avez à choisir parmi plusieurs méthodes pour un indicateur donné, choisissez alors celle répondant le mieux à tous les critères. Ce n’est pas toujours chose facile, cela requiert que votre équipe étudie avec attention les différentes méthodes disponibles ainsi que l’importance des différents critères pour votre projet.

La méthode proposée doit être référencée ou résumée en quelques mots dans le plan de suivi. Si la méthode est peu connue de ceux et celles qui devront réaliser le suivi, il peut s’avérer nécessaire de définir et de décrire la méthode dans de plus amples détails dans un document séparé.

En se reportant à nouveau à notre exemple de la réserve marine, les méthodes potentielles pour les indicateurs choisis pourraient être:

Indicateur	Méthode
------------	---------

% des pêcheurs artisanaux pêchant dans un rayon de 5 km de la réserve marine utilisant au moins une des nouvelles techniques de pêche durables promues par le projet.	Consulter le registre du matériel de pêche des bateaux avant leur départ pour des expéditions de pêche Vérifications périodiques de bateaux de pêche pris au hasard
# de coopératives de pêche locales ayant accès aux nouveaux marchés offrant un meilleur prix à l'unité pour leurs produits.	Interview des coopératives de pêche
% de couverture de corail vivant	Télécharger les images de télédétection et les données de census du récif corallien de l'institut de recherche marine local

Si vous passez en revue chacune des méthodes ci-dessus, vous verrez qu'elles répondent toutes aux critères pour une bonne méthode, bien qu'il y ait toujours des nuances en terme de correspondances avec les critères. Il peut être par exemple rentable de vérifier le registre du matériel de pêche embarqué sur les bateaux impliqués dans le projet avant leur départ en expédition, mais la précision de cette méthode pourrait bien être quelque peu inférieure à l'embauche d'une personne chargée de contrôler les bateaux aux heures de pêche afin de s'assurer qu'il n'utilisent que les techniques de pêche alternatives. Cette dernière option est cependant probablement beaucoup plus coûteuse. L'équipe pourrait dans ce cas choisir de faire des contrôles au hasard, moins chers mais cependant suffisants pour les aider à déterminer si leur premier indicateur est adapté. Votre équipe de projet doit considérer, en choisissant une méthode, ce qui est acceptable pour chaque critère.

d) Déterminer si vous avez besoin d'une Méthode Supplémentaire

De même que pour les indicateurs, vous pouvez déterminer que vous voulez mesurer quelque chose en utilisant plus d'une seule méthode. Ce peut être parce que vous n'avez pas une entière confiance dans les méthodes à votre disposition, et que vous seriez rassuré par l'utilisation de deux méthodes ou plus vous donnant des résultats similaires que vous pouvez alors accepter afin d'interpréter les résultats de manière adéquate. Dans le jargon d'évaluation, ceci est connu sous le nom de méthode de triangulation. Les contrôles au hasard des bateaux de pêche discutés plus haut sont un exemple de cette tactique. Autre exemple: vous pourriez avoir envie de savoir combien de bois est récolté d'une forêt. Vous pouvez contrôler les données des compagnies forestières ou celles des agences du gouvernement, mais vous n'êtes pas certain de la précision de cette méthode. Vous pourriez donc aussi estimer combien de coupes passent sur le chargement d'un camion et ensuite calculer le nombre moyen de camions quittant chaque semaine l'aire d'exploitation. Ceci vous aidera à déterminer à quel point vos méthodes sont fiables. Si elles sont cohérentes dans l'information qu'elles vous donnent, vous pourriez éventuellement considérer d'éliminer alors celle qui est la plus difficile ou la plus coûteuse.

 **Astuce!** Si vous n'êtes pas satisfait de la précision d'une méthode de suivi, essayez d'ajouter une seconde méthode pour le même indicateur. En comparant les données des deux méthodes, vous pouvez les évaluer entre elles ou les trianguler.

4. Spécifiez les responsabilités et les fenêtres de temps (Quand, Où et Qui)

En plus de vos indicateurs et méthodes, votre plan de suivi doit inclure les informations qui seront nécessaires à ceux et celles qui le mettront en œuvre. Il doit donc comprendre au minimum des informations sur l'origine et la provenance des données (par ex. : la source des données), quand ces données devront être récoltées et qui s'en chargera. Vos méthodes et indicateurs de suivi ainsi que les buts et objectifs assimilés doivent être documentés dans un tableau tel que présenté dans la section de l'Exemple d'un Plan de Suivi ci-dessous (**Tableau 11**). Le rappel de cette section décrit uniquement le volume minimum des informations requises dans un tableau de plan de suivi.

a) Spécifiez Quand (Fenêtre de Temps et Fréquence de la Collecte de Données)

Vous devez définir les dates de collecte des données de base et des données finales de chaque indicateur. Dans beaucoup de cas, vous voudrez récolter les données plus fréquemment que dans l'exemple donné (par ex. : tous les trimestres ou tous les ans, tout au long de votre projet). En décidant de quand et à quelle fréquence vous ferez la collecte des données, considérez les facteurs suivants:

- **Période Temporelle pour que le Changement soit effectif.** S'il n'est pas réaliste pour votre projet d'esperer des effets visibles sous les cinq ans à compter du commencement de votre projet, la prochaine mesure suivant celle effectuée au début du projet ne devrait probablement pas être effectuée avant cinq années (à moins que vous ne deviez faire un suivi de l'influence d'autres variables).
- **Variabilité naturelle du phénomène devant être suivi.** Si l'objet de votre suivi varie naturellement, vous devez vous assurer d'avoir suffisamment de points de mesure pris dans des fenêtres temporelles appropriées de façon à ne pas être influencé par une variation naturelle n'ayant rien à voir avec les impacts dus au projet. Par exemple, si vous récoltez des données influencées par les changements climatiques, vous devez noter très clairement si les périodes de mesures coïncident avec une année El Niño et comment ceci peut éventuellement affecter vos résultats. Vous pourriez aussi vouloir faire varier le nombre de moment de collecte de données aux alentours de El Niño de façon à compenser ses effets.
- **Problèmes saisonniers de collecte en termes de disponibilité et de variation des données.** Vous pourriez avoir besoin de faire votre suivi toujours à la même période de l'année, ou bien en alternance, à différents moments tout au long de l'année, afin d'être en mesure de prendre en compte les changements saisonniers. Par exemple, si vous faites un suivi du niveau des eaux, celui-ci peut varier largement selon que vous faites la mesure au début, au milieu ou à la fin de la saison humide. Dans la plupart des cas, cela n'a pas de sens de comparer le niveau des eaux pris à la fin de la saison sèche d'une année avec celui mesuré à la fin de la saison humide de l'année suivante.
- **Cycle de vie du projet.** Ceci est un aspect plus pratique : vous devez garder à l'esprit que si vous envisagez d'organiser des révisions, des plannings, des reportages, ou tout autre évènement lié au projet, vous ajusterez les périodes de suivi de sorte à pouvoir répondre à ces contraintes spécifiques seulement si cela n'affecte pas les résultats de votre suivi de façon substantielle.

b) Spécifiez Qui (les Personnes responsables de la Collecte des Données)

Le suivi peut requérir beaucoup de ressources, principalement sous la forme d'investissement en temps des membres de l'équipe. Il est important de s'assurer que le(s) personne(s) appropriée(s), dotée(s) des compétences adéquates, soit désignée(s) pour remplir les bonnes fonctions. Bien que plusieurs personnes puissent avoir la charge de rassembler et enregistrer les données, il est souvent essentiel d'avoir une unique personne chargée de coordonner les efforts et mandatée de la responsabilité finale du processus de suivi dans son ensemble. Vous devez donc désigner les noms des personnes ou des organisations qui seront responsables de la mesure de chaque indicateur ainsi que de celle qui aura la responsabilité de récolter l'information (lorsqu'il ne s'agit pas de la même personne).

A nouveau, les détails concernant la manière avec laquelle votre suivi devra se dérouler devra être enregistrée dans le format d'un tableau. Vous pouvez utiliser le **Tableau 11** ci-dessous comme modèle pour le plan de suivi pour votre projet.

Exemple de Plan de Suivi

Ci-dessous nous donnons l'exemple d'un plan de suivi basé sur notre exemple de la Réserve Marine Reserve. Notez que, dans certains cas, l'équipe choisit d'utiliser plus d'un indicateur ou plus d'une méthode afin de s'assurer de mesurer les variables qui l'intéresse de façon adéquate.

Tableau 11. Exemple d'un Plan de Suivi pour le Site de la Réserve Marine

Quoi?(Indicateur)	Comment? (Méthodes)	Quand?	Qui est Responsable?	Qui Analyse?	Remarques
But 1 (Récifs Coralliens): En 2025, au moins 80% de l'habitat des récifs coralliens du nord de la biorégion connaîtront une couverture de corail vivant d'au moins 20% et abriteront une population saine d'espèces clés*					
<i>*Populations saines des espèces au sommet de la chaîne alimentaire telles que les requins, et une abondance d'autres espèces clés telles que le poisson-perroquet et la langouste. Le fait qu'une population soit déclarée "saine" est basé sur les dernières données scientifiques. Voir l'évaluation de la viabilité pour les chiffres de population pour différentes espèces.</i>					
% de couverture de corail vivant	Transects	Données de base (2009) et tous les 5 ans ensuite (si les ressources le permettent)	NFA et autres projets	Jorge (NFA) et Paul (WWF)	Le WWF envisage d'analyser les données pertinentes du NFA et de n'effectuer aucun suivi soi-même de l'état des récifs coralliens. L'Indicateur est d'un intérêt particulier pour le donateur.
Densité de poissons-perroquets par 100 mètres carrés	Transects	Données de base (2009) et tous les 5 ans ensuite (si les ressources le permettent)	NFA et autres projets	Jorge (NFA) et Paul (WWF)	Le WWF envisage d'analyser les données pertinentes du NFA et de n'effectuer aucun suivi soi-même de l'état des récifs coralliens.
Abondance de langoustes	Census de population sur les sites sélectionnés	Données de base (2009) et tous les 5 ans ensuite (si les ressources le permettent)	NFA et autres projets	Jorge (NFA) et Paul (WWF)	Il est éventuellement possible de mesurer la présence et la densité de la population de langoustes aussi bien à l'intérieur de la réserve qu'à différentes distances de la réserve.

Quoi?(Indicateur)	Comment? (Méthodes)	Quand?	Qui est Responsable?	Qui Analyse?	Remarques
Objectif 1: En 2009, au moins 90% des pêcheurs pêchant sur le site de la Réserve Marine Reserve peuvent nommer et décrire correctement au moins une technique de pêche durable.					
% des pêcheurs pouvant nommer et décrire correctement au moins une technique de pêche durable.	Interview de pêcheurs	Données de base en 2008 et ensuite annuelle à partir de 2009	Paul et Theo (WWF)	Paul et Theo (WWF)	
Objectif 2: En 2011, au moins 50% des pêcheurs artisiaux pêchant dans un rayon de 5 km de la Réserve Marine utilisent au moins une des techniques de pêche durables promues par le projet.					
% des pêcheurs artisiaux pêchant dans un rayon de 5 km de la Réserve Marine utilisent au moins une des techniques de pêche durables promues par le projet.	Réviser le registre de l'équipement de pêche embarqué sur les bateaux avant leur départ en expédition	Tous les 6 mois à partir de 2009	Claudia (personnel de la Réserve) et Javier (NFA)	Javier et Carmen (NFA)	
	Contrôles périodiques au hasard de bateaux de pêche	Tous les 6 mois à partir de 2009	Claudia (personnel de la Réserve) et Javier (NFA)	Javier et Carmen (NFA)	
Objectif 3: En 2012, les quatre coopératives locales de pêche ont accès aux nouveaux marchés offrant un meilleur prix à l'unité pour leurs produits.					
# des coopératives locales de pêche ont accès aux nouveaux marchés offrant un meilleur prix à l'unité pour leurs produits	Interview avec les coopératives de pêche	Données de base en 2008 et ensuite annuelle à partir de 2010	Paul et Theo (WWF)	Paul et Theo (WWF)	

Quoi?(Indicateur)	Comment? (Méthodes)	Quand?	Qui est Responsable?	Qui Analyse?	Remarques
# de tonnes de produits de pêche vendus par les coopératives sur de nouveaux marchés à valeur ajoutée.	Réviser le registre de la Banque Centrale des produits de pêche quittant la réserve	Données de base en 2008 et ensuite annuelle à partir de 2010	Paul et Theo (WWF)	Paul et Theo (WWF)	L'équipe a ajouté ce nouvel indicateur afin d'obtenir une idée du volume des produits accédant aux nouveaux marchés. Ceci fournira plus d'informations que le # des coopératives de pêche seul.
	Réviser la certification de contrôle de qualité de l'Institut National des Pêches	Données de base en 2008 et ensuite annuelle à partir de 2010	Paul et Theo (WWF)	Paul et Theo (WWF)	
	Registres des coopératives	Données de base en 2008 et ensuite annuelle à partir de 2010	Paul et Theo (WWF)	Paul et Theo (WWF)	
Objectif 4: En 2015, au moins 70% de la flotte de pêche locale de la Réserve Marine a abandonné l'usage de techniques de pêche non durables.					
% de tous les bateaux de pêche (flotte industrielle et artisanale) ayant abandonné l'usage de techniques de pêche non durables.	Réviser le registre de l'équipement de pêche embarqué sur les bateaux avant leur départ en expédition	Données de base en 2008 et ensuite annuelle à partir de 2013	Claudia (personnel de la Réserve) et Javier (NFA)	Javier et Carmen (NFA)	
	Contrôles périodiques au hasard de bateaux de pêche	Données de base en 2008 et ensuite annuelle à partir de 2013	Claudia (personnel de la Réserve) et Javier (NFA)	Javier et Carmen (NFA)	

Devoir 12 – Définissez les Auditoires et les Indicateurs, Développez une Ebauche de Plan de Suivi et Remplissez l’Evaluation de la Formation

Partie 1: Définir l’Auditoire et les Besoins en Informations pour le Suivi

- Pour votre projet, définissez votre auditoire et les besoins en informations en suivant les étapes ci-dessous:
 1. Faites une liste de vos auditoires en commençant par votre équipe de projet
 2. Identifiez les autres auditoires potentiels
 3. Identifiez les besoins en informations générales pour chacun de vos auditoires clés
- Enregistrez l’analyse de vos auditoires et des besoins en informations dans un tableau tel que le Tableau 10.

Partie 2: Définir les Indicateurs et les Méthodes de Suivi pour un But et un Objectif

- Reportez-vous au tableau de vos auditoires et de besoins en informations et à la chaîne de résultats pour identifier où vous devez développer des indicateurs – principalement ceux reliés aux buts et aux objectifs que vous avez définis.
- Choisissez au moins un but et un objectif. Pour chacun d’eux, définissez au moins un indicateur en utilisant les étapes suivantes:
 1. Définissez vos indicateurs
 2. Revoyez les critères pour un bon indicateur et assurez-vous que vos indicateurs y répondent
 3. Modifiez l’ébauche de vos indicateurs si nécessaire de façon à ce qu’ils répondent aux critères
 4. Déterminez si vous devez ajouter un indicateur supplémentaire
- Pour chacun des buts et des objectifs, développez également les méthodes:
 1. Déterminez si vous pouvez réunir des données d’autres sources d’informations déjà existantes
 2. Si vous ne pouvez pas réunir vos données à partir de sources existantes, recherchez les méthodes qui sont à votre disposition
 3. Appliquez les critères pour la sélection de la méthode la plus appropriée
 4. Déterminez si vous devez ajouter une méthode supplémentaire
- Enregistrez vos indicateurs et vos méthodes dans le plan de suivi. Utilisez le format du **Tableau 11** pour organiser votre information. *Optionnel:* Vous pouvez enregistrer certaines des informations dans Miradi; ces fonctions ne sont cependant pas complètement développées dans la version 2.2.

Remplir l’Evaluation de la Formation

Félicitations!! Vous avez maintenant terminé l’Etape 2 des *Normes Ouvertes*. Nous voudrions vous demander de bien vouloir consacrer quelques minutes à remplir un formulaire officiel d’évaluation – qui sera utilisé à des fins d’amélioration et perfectionnement général du module.

Vous pouvez remplir ce formulaire anonymement, en particulier si cela vous permet de nous donner un retour honnête – aussi bien positif que négatif/critique. Ceci est une formation continue que nous mettons à jour et améliorons sans cesse, et nous vous remercions par avance de nous aider à mettre le processus de gestion adaptative en pratique et d'apprendre de cette expérience.

Votre facilitateur vous fournira un formulaire d'évaluation au début de ce devoir.

Rendez le Devoir 12 (document Word + fichiers mpz).

Rendez voter fiche d'évaluation.

Annexe A. Glossaire et Critères²²

La majorité des termes de ce glossaire proviennent directement des *Normes Ouvertes pour la Pratique de la Conservation* du “Conservation Measures Partnership” (Version 2.0). Les membres du CMP ont sélectionné et défini les termes techniques de ce glossaire avec précaution. Ces définitions se basent sur l’usage courant et l’expérience des membres du CMP, d’autres organisations de conservation et de directeurs de projet d’autres disciplines. Nous n’avons ajouté à ce glossaire que les termes nouveaux introduits par le manuel de formation. Ces nouveaux termes et leur définition sont indiqués en *italique*.

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/conservation.

Cible de la Biodiversité – Synonyme de cible de conservation.

Cible de conservation – 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.

²²Les termes soulignés sont définis ailleurs dans le présent glossaire.

Communauté de la Conservation – 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.

Enoncé de la Vision – Un bref résumé de la vision du projet. Un bon énoncé de la vision répond aux critères de *relativement général, visionnaire, et bref*.

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 Adaptive – Intégration d'un apprentissage formel dans les actions de conservation. 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 conservation. 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 stress. » 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 conservation. 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 conservation ou y mener. Un bon modèle devra lier les cibles de la conservation 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.

Opportunité – 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 conservation. 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.

Point d’Intervention Clé – *Un facteur de votre modèle conceptuel pour lequel vous pourriez développer une stratégie dans le but d’améliorer à terme l’état ultime d’une ou plusieurs cibles de la conservation.*

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 conservation.

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 conservation. 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.

Critères pour les Termes Clés

Enoncé de la Vision : 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 souviendront .

But :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 conservation
- **Orienté vers l'Impact**– Pour représenter le statut recherché des cibles de la conservation 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 :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 conservation 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 : 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: 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 : 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.

Remarque: Nous avons légèrement modifié la terminologie des critères du CMP pour la Méthode, en particulier pour clarifier le critère de faisabilité.

Annexe B. Comment Miradi Calcule-t-il les Résumés de la Classification de la Menace

Calcul des Classifications Individuelles de la Menace sur la Base de la Portée, de la Gravité et de l'Irréversibilité

Miradi combine les classifications de la portée et de la gravité afin d'obtenir une évaluation générale de la magnitude de la menace pour chaque cible, et utilise pour cela les systèmes de règles suivant:

		Portée			
		Très Elevé	Elevé	Moyen	Faible
Gravité	Très Elevé	Très Elevé	Elevé	Moyen	Faible
	Elevé	Elevé	Elevé	Moyen	Faible
	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Faible
	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible

Miradi combine alors l'évaluation de la magnitude de la menace avec celle de son irréversibilité en suivant les règles ci-dessous:

		Irréversibilité			
		Très Elevé	Elevé	Moyen	Faible
Magnitude	Très Elevé	Très Elevé	Très Elevé	Très Elevé	Elevé
	Elevé	Très Elevé	Elevé	Elevé	Moyen
	Moyen	Elevé	Moyen	Moyen	Faible
	Faible	Medium	Faible	Faible	Faible

Calcul des Classifications

Miradi utilise une procédure basée sur des règles d'agrégation des évaluations de la menace appliquées à de multiples cibles ou de multiples menaces. Les règles de calcul de Miradi ont été développées par le “TNC 5-S Framework” et ont été appliquées dans des centaines de classifications de menaces par les équipes du TNC du monde entier.

Miradi crée une matrice de menaces et de cibles telle que présentée dans la Figure B - 1. Dans cet exemple, la colonne la plus à droite contient les classements de chacune des menaces sur l'ensemble des cibles (calcul de Type II). La ligne du bas contient le classement global pour chaque cible de l'ensemble des menaces pesant sur elle (calcul de Type III). Pour effectuer les calculs de Type II et de Type III, Miradi utilise deux règles:

1. La règle 3-5-7:

- 3 menaces classées Elevé sont équivalentes à 1 classée Très Elevé;

- 5 menaces classées Moyen sont équivalentes à 1 classée Elevé;
 - 7 menaces classées Faible sont équivalentes à 1 classée Moyenne ;
2. La règle première de 2 : Cette règle requiert l'équivalent de deux classifications Très Elevé (par exemple un classement Très Elevé et au moins trois classements Elevé) pour que le classement global soit Très Elevé, et l'équivalent de deux classements Elevé pour que le classement global soit Elevé.

La Figure B - 1 montre quelques exemples de l'application de ces règles. Dans la seconde ligne, la menace du Logement a 3 classements Elevé (qui correspondent à 1 Très Elevé) et 1 classement Très Elevé. Ainsi, le classement global de la menace sur l'ensemble des cibles est Très Elevé. De même dans la colonne de la Ligne Supérieure de Partage des Eaux, on a 6 classements Elevé qui correspondent ensemble à 2 classements Très Elevé. Ainsi, le classement global pour cette cible est Très Elevé.

Figure B - 1. Exemple de classification de la Menace

Menaces Actives au travers des Systèmes	Prairies d'eaux temporaires	Basse plaine inondable	Haute plaine inondable: Saumon Royal	Ligne Supérieure de Partage des Eaux	Chaparral isolé	Forêts de Chênes de Douglas	Classement Global de la Menace (Type II)
Fermes	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	-	Très Elevé	Très Elevé
Logements	Elevé	Elevé	-	Elevé	Moyen	Très Elevé	Très Elevé
Pompage d'eaux souterraines	-	Elevé	Très Elevé	-	-	-	Elevé
Construction de levées et digues	-	Elevé	Très Elevé	-	-	-	Elevé
Exploitation minière	-	-	Moyen	-	Moyen	-	Moyen
Développement industriel	-	-	-	-	Elevé	Elevé	Elevé
Suppression des feux	Moyen	-	-	Elevé	Moyen	Elevé	Elevé
Espèces envahissantes/etotes: Plantes	Elevé	Moyen	-	-	Moyen	Moyen	Elevé
Espèces envahissantes/exotiques: Animaux	-	Moyen	Moyen	Elevé	-	-	Moyen
Pratiques forestières	-	-	-	Elevé	-	-	Moyen
Opération de drainage	-	-	-	Elevé	-	-	Moyen
Pâturage	Moyen	-	-	-	-	Moyen	Moyen
Véhicules récréatifs	-	-	-	Faible	Moyen	-	Faible
Exode rural	-	Moyen	-	-	-	-	Faible
Surchasse et surpêche	-	-	Faible	-	-	-	Faible
Etat de la Menace pour les Cibles (Type III)	Elevé	Elevé	Très Elevé	Très Elevé	Elevé	Très Elevé	TRES ELEVE
					Classement Global pour le Projet (Type IV)		

Et, enfin, la cellule en bas à droite contient le classement global pour le projet (calcul de Type IV), lequel est calculé à l'aide de la colonne de droite et de la règle première de 2 .

Annexe C. Comment Réaliser un Classement Relatif de la Menace

Qu'est-ce qu'un Classement Relatif de la Menace et pourquoi est-il Utile?

Un bon planning de conservation implique d'établir des priorités à certains moments du processus de planification. Etant donné que les ressources humaines et financières sont limitées, une équipe de projet ne peut pas aborder toutes les menaces pesant sur les écosystèmes, les espèces et sur les ressources naturelles, ou mettre en œuvre un nombre illimité de stratégies de conservation. Elle doit au contraire utiliser des procédures explicites pour établir ses priorités, de façon à ce que tous les membres de l'équipe ainsi que les parties prenantes pertinentes comprennent comment et pourquoi il a été décidé de se pencher plutôt sur X que sur Y. Le classement de la menace permet à l'équipe de déterminer quelles menaces ont l'impact le plus important sur les ressources naturelles et la biodiversité et d'utiliser ces informations pour décider quelle menace aborder en priorité.

Pour évaluer les menaces, une équipe de projet peut faire une classification absolue cible-par-cible (ainsi que décrite à l'Etape 1C: Identifier les Menaces Critiques) ou faire une classification relative de la menace. Pour ces dernières, les équipes doivent considérer toutes les menaces et les classer les unes par rapport aux autres. Cette méthode de classement relatif, adapté de Margoluis et Salafsky (1998), représente un exemple de classement par matrice, lequel est utile, non seulement pour le classement des menaces, mais aussi pour l'établissement des stratégies ou même des cibles prioritaires sur la base de critères spécifiques.

Ainsi que nous pouvons le voir dans le Tableau C - 1, il y a certains avantages et inconvénients à faire une classification relative ou absolue de la menace. Les classifications relatives sont en général plus rapides et faciles à réaliser si vous n'avez pas beaucoup d'informations sur vos cibles. Un autre avantage des classifications relatives est qu'elles amènent à la création d'une palette de l'ensemble des menaces de sorte que celles-ci ne seront pas toutes classées pareillement.

Tableau C - 1. Comparaison des Avantages et des Inconvénients des Méthodes de Classifications Absolues des Menaces Cible-par-Cible et Relatives sur l'Ensemble du Site

	Avantages	Inconvénients
Classifications Absolues Cible-par-Cible	<ul style="list-style-type: none"> Les classifications sont directement comparables d'un site à l'autre si les critères sont appliqués de façon cohérente Deux menaces ou plus qui seraient égales de point de vue d'un critère particulier peuvent obtenir le même classement Les classifications tiennent compte de menaces qui peuvent n'affecter qu'un nombre limité de cibles 	<ul style="list-style-type: none"> Les classifications peuvent ne pas fournir de grands écarts, rendant alors difficile de déterminer quelles menaces sont véritablement les plus importantes pour des actions de conservation Nécessitent une bonne compréhension de vos cibles et de la manière dont elles sont affectées par les menaces
Classifications	<ul style="list-style-type: none"> Forcent les écarts entre les 	<ul style="list-style-type: none"> Les classifications ne sont pas

	Avantages	Inconvénients
Relatives sur l'Ensemble du Site	<p>menaces de sorte que ces dernières ne seront pas classées pareillement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peut se révéler plus rapide si l'équipe a une bonne compréhension des menaces pesant sur le site • Plus faciles à faire si vous venez de commencer sur votre site et ne disposez pas de beaucoup d'informations sur vos cibles 	<p>directement comparables d'un site à l'autre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forcent des distinctions parfois artificielles voire arbitraires entre les menaces • Ne marchent pas très bien pour prendre en compte les menaces n'affectant qu'un nombre limité de cibles (par ex. : les menaces comme la chasse n'affectent que quelques espèces)

Comment Réaliser une Classification Relative de la Menace

Une classification relative de la menace implique de considérer les menaces pesant sur l'intégralité du site, et pas seulement

cible-par-cible, ainsi que décrit à l'Etape 1C. Les critères suggérés diffèrent aussi quelque peu (voir Boîte C - 1). Nous suggérons d'utiliser les critères de la *portée* et de la *gravité* aussi bien pour les classifications absolues cible-par-cible que pour les relatives sur l'ensemble du site. Pour les classification relatives, cependant, évitez d'utiliser celui de l'*irréversibilité*. Le critère d'*irréversibilité* est en effet hautement dépendant de la résistance spécifique d'une cible à une menace donnée. Par exemple, une menace de pluie acide pourrait constituer une menace minimale pour une forêt mais éliminer complètement la vie aquatique des cours d'eau et des lacs présents dans cette même forêt. Si la menace de la pluie acide était éliminée, ses effets sur la forêt seraient réversibles alors qu'il pourrait s'avérer impossible d'inverser ceux générés dans les lacs et les cours d'eau – et en particulier ceux sur les espèces aquatiques qui auraient disparu. A cause de ce problème avec l'*irréversibilité* dans les classifications sur l'ensemble d'un site, nous suggérons que vous utilisez l'*urgence* comme troisième critère. L'*urgence* fait en effet référence

Boîte C - 1. Critères pour les Classifications de la Menace utilisant un Système Relatif

Portée – La proportion dans laquelle on peut raisonnablement s'attendre à ce que la cible soit affectée par une menace dans les dix ans si les tendances et circonstances actuelles se maintiennent. Pour les écosystèmes et les communautés écologiques, elle est mesurée comme une proportion de l'occurrence de la cible. Pour les espèces, comme la proportion de la population de la cible.

Gravité – A l'intérieur de la portée, le niveau de dommages infligés à la cible par la menace que l'on peut raisonnablement envisager si les tendances et circonstances actuelles se maintiennent. Pour les écosystèmes et les communautés écologiques, elle est typiquement mesurée comme le degré de destruction ou de dégradation de la cible dans la portée. Pour les espèces, elle est généralement mesurée comme le degré de réduction de la population de la cible dans la portée. Remarque: *vous ne devez considérer que la portée affectée et non l'ensemble du site lorsque que vous estimatez la gravité. Ainsi, si vous avez une menace affectant 10% de votre aire totale, vous devez juger de sa gravité en termes de niveau de dommages sur ces 10%.*

Urgence – L'importance de prendre des mesures immédiates pour gérer la menace. La menace est-elle d'actualité ici et maintenant? Ou bien est-elle à escompter dans le futur? Peut-on éviter un investissement conséquent en ressources dans le futur en prenant des mesures aujourd'hui?

à l'importance de prendre des mesures immédiates pour lutter contre la menace. Une menace pesant ici et maintenant sur une ou des cibles sera en général plus urgente que s'il s'agit d'une menace à escompter dans le futur. Cependant, si avec des ressources minimum vous pouvez prendre des mesures aujourd'hui même permettant d'éviter dans le futur des investissements conséquents de ressources, alors on pourra considérer la menace comme urgente. Un bon exemple d'une telle menace est l'invasion d'espèces exotiques.

Les étapes suivantes fournissent un guidage pour la classification relative. Pour les définitions de chaque critère, voir la Boîte C - 1.

- Listez Toutes les Menaces de votre Site** – En utilisant le tableau ci-dessous (Tableau C - 2), créez une matrice avec une menace par ligne et un critère par colonne, plus une colonne pour le classement total et une pour la classification de votre site.
- Classez chaque Menace pour la PORTEE** – Listez vos classements des menaces sur la base des zones affectées de votre site. Assignez le chiffre le plus important (égal au nombre total de menaces) à la menace affectant la zone la plus large et continuez de façon décroissante jusqu'à classer la menace affectant la plus petite zone avec le chiffre 1. Par exemple, si vous avez 6 menaces, la menace ayant la plus grande ampleur recevra le score 6, tandis que celle ayant la plus faible ampleur aura le score 1. Additionnez le total des scores du classement et enregistrez ce total au bas de la colonne (*Remarque: Vérifiez vos calculs ; ce total doit être le même pour la portée, la gravité et l'irréversibilité*).

Tableau C - 2. Modèle de Classification Relative de la Menace

MENACE DIRECTE	PORTEE	GRAVITE	URGENCE	TOTAL	CLASSIFICATION
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
TOTAL	0	0	0		

- Classez chaque Menace pour la GRAVITE** – Dans la colonne suivante, celle de la GRAVITE, assignez les scores des menaces sur la base de l'impact ou de la gravité de la destruction de la zone affectée, à nouveau avec le chiffre le plus important (égal au nombre total de menaces) pour la menace ayant la plus grande

gravité et en continuant de façon décroissante jusqu'à classer la menace ayant la gravité la plus faible avec le chiffre 1. Pour éviter de confondre la portée avec la gravité, nous vous recommandons, là où c'est possible de comparer la gravité des menaces se trouvant dans une zone uniforme (par ex. : un hectare de coupes franches vs. un hectare de récolte de bois de chauffage). Additionnez le total des scores du classement et enregistrez ce total au bas de la colonne.

- d. **Classez chaque Menace pour l'URGENCE** – Dans la colonne de l'URGENCE, listez les classements que vous avez établis pour les menaces, avec le chiffre le plus important (égal au nombre total de menaces) pour la menace pour laquelle la prise de mesures doit être immédiate afin de la réduire. Continuez de façon décroissante jusqu'à classer la menace pouvant attendre le plus longtemps avant de devoir être réduite avec le chiffre 1. Additionnez le total des scores du classement et enregistrez ce total au bas de la colonne. Avant de continuer avec l'étape suivante, assurez-vous que les totaux des colonnes des trois critères soient égaux, et si ce n'est pas le cas, corrigez.
- e. **Additionnez vos Classements** – La Portée et la Gravité, prises ensemble, vous donne une idée de la *magnitude* de la menace. En tant que tel, ils sont les critères les plus importants pour les classifications. Pour cette raison nous recommandons de doubler leur coefficient. Ceci permet également d'éviter les situations où une menace affecte seulement une très petite portion du site mais a une gravité notée Elevé (par ex. : infrastructure) et reçoit de fait un classement global excessivement haut. Pour obtenir une score total pour chacune des menaces, doublez ses scores pour la portée et la gravité et additionnez-les au score pour l'urgence. Entre le total ainsi obtenu dans le tableau (Le classeur dans le Tableau C - 2 fera cela automatiquement si vous l'ouvrez dans Excel).
- f. **Classez vos Menaces** – Bien qu'il soit tentant d'évaluer vos menaces en se basant uniquement sur les scores, il vaut mieux les classer en catégories Très Elevé, Elevé, Moyen et Faible. Ces catégories sont plus appropriées, compte tenu quelque peu imprécise et subjective du processus de classification. Par exemple, la différence entre une menace avec 12 points et une avec 10 points n'est probablement pas significative, mais la différence entre une avec 12 points et une autre avec 5 l'est, elle. Vous devez utiliser cette classification aussi bien pour les menaces que pour le site pris dans son intégralité. La détermination de l'importance de la menace pour la totalité du site vous aidera à déterminer aussi ses effets sur l'ensemble du site et à savoir si vous devez consacrer beaucoup de vos ressources à essayer de la réduire.

L'exemple suivant présente le classement d'une menace appliquée au niveau de l'ensemble du site et utilisant la méthode de classification relative. Il est basé sur une classification réelle réalisée dans le cadre d'un projet sur le site d'une forêt tropicale. Les trois critères (portée, gravité et urgence) sont utilisés pour évaluer neuf menaces directes.

Tableau C - 3. Exemple d'une Classification Relative de la Menace sur l'Ensemble d'un Site

MENACE DIRECTE	PORTEE	GRAVITE	URGENCE	TOTAL	CLASSIFICATION
Empiètement agricole	7	8	9	24	Très Elevé
Pêche commerciale	1	2	1	4	Faible
Surexploitation des tortue d'eau douce et des œufs de tortues	3	7	4	14	Moyen
Chasse	8	4	7	19	Elevé
Coupes d'arbres illégales	6	5	8	19	Elevé
Exploitation minière	2	9	5	16	Moyen
Paiche (ou Arapaïma, espèce de poisson envahissante)	4	6	6	16	Moyen
Exploitation de palme	5	3	2	10	Faible
Gestion non durable de la noix du Brésil	9	1	3	13	Moyen
TOTAL	45	45	45		

Annexe D. Exemple Educatif des Zones Humides du WWF

L'exemple suivant est une adaptation du projet du WWF "Wetland Watch" en Australie. Deux membres de l'équipe du WWF Australie, Christina Mykytiuk et Richard McLellan, ont participé en 2006 au projet pilote du module de formation sur le Online Campus du WWF pour les deux premières étapes des *Normes pour la Conservation et pour la Gestion de Programmes du WWF*. Christina Mykytiuk et Richard McLellan ont gracieusement permis l'utilisation et l'adaptation de leur matériel à des fins de formation.

Dans les pages suivantes, nous fournissons des exemples de résultats de ce projet Wetland Watch, lesquels ont été légèrement modifiés dans le but de mieux refléter la structure et les produits des *Normes Ouvertes*²³ du CMP. L'objectif est de donner un nouvel exemple réel de la manière avec laquelle les *Norme* sont été appliquées et non pas d'expliquer chaque produit en détails. Veuillez vous référer aux différents chapitres de ce manuel pour des informations plus fouillées sur une étape ou un point particulier.

Veuillez également noter que cet exemple a pour but d'illustrer et non de faire la présentation explicite de tous les produits qui résulteraient d'un processus de la planification stratégique complet.

Brève Description du Projet

Cet exemple a été adapté à partir du projet « Wetland Watch » mis en œuvre dans le sud-ouest de l'Australie. Bien que les produits qui vont suivre aient été modifiés et ne correspondent donc plus complètement à la situation actuelle de la Plaine Côtière de Swan, nous incluons tout de même ici une brève description du projet véritable de façon à orienter le lecteur.

Le projet Wetland Watch est actuellement mis en œuvre sur la Plaine Côtière de Swan – où il a été estimé que 80% des zones humides ont été nettoyées, remplies et drainées, ou bien détruites d'une façon ou d'une autre par les colons européens. Seulement 15% sont considérés comme ayant encore une haute valeur de conservation. L'empiètement de l'urbanisation, le développement résidentiel, des pratiques d'utilisation des sols incompatibles, l'industrie, l'agriculture, le drainage, la pollution, l'exode rural, l'invasion des mauvaises herbes et le changement climatique continuent d'avoir un impact significatif sur la majorité des zones humides restantes. On a estimé qu'au rythme actuel, la quasi-totalité de ces zones humides aura disparu dans 10 à 20 ans.

Une autre menace significative pesant sur les zones humides est le manque de prise de conscience de la part des propriétaires terriens et de la communauté en général de la présence de nombreux types de zones humides saisonnières et de la grande valeur de ces systèmes en termes de biodiversité. Du fait de leur caractère saisonnier, beaucoup de zones humides, en particulier les marais asséchés et les plaines marécageuses, ne sont en général pas reconnus comme zones humides et ne sont par conséquent pas éligibles comme zones à protéger. La

²³ Le WWF est membre du Conservation Measures Partnership. Les *Normes* du WWF découlent directement des *Normes Ouvertes* du CMP, avec quelques adaptations mineures pour le contexte institutionnel du WWF.

très grande diversité d'espèces végétales et la haute valeur biologique de ces systèmes est en réalité due à leur caractère saisonnier. Les zones humides font partie intégrante de la Plaine Côtière de Swan et sans une action immédiate pour assurer leur conservation, elles resteront sous la menace directe des perturbations d'origines humaines.

Des zones humides à haute valeur de conservation restantes, environ 50% sont la propriété de particuliers. La plupart de ces terrains sont exclus des mécanismes de conservation existants (tels que la stratégie « Bush Forever »). Ces zones humides situées sur des propriétés privées, zones couvertes par lesdits mécanismes de conservation inclus, courrent de grands risques du fait du manque de prise de conscience des propriétaires terriens de la valeur de ces systèmes, ainsi que de leur manque de connaissances et de compétences dans la gestion de telles zones. De manière à améliorer la conservation et une gestion durable des zones humides, sensibiliser les gens sur les différents types de zones et sur leur valeur intrinsèque est donc une étape essentielle. Il est également nécessaire de bâtir une capacité de gestion durable des zones humides sur le long terme sur laquelle la communauté et les propriétaires terriens pourront s'appuyer, ceci grâce à un approvisionnement en ressources aussi bien qu'à l'établissement d'un soutien de la part les autorités locales, des agences gouvernementales de l'Etat, des organisations non-gouvernementales et des groupes de communautés.

A la lumière de la situation décrite ci-dessus, le WWF-Australie a initié le projet Wetland Watch en 2003 afin d'aborder le problème de l'urgente nécessité de sécuriser les zones humides à haute valeur de conservation de la Plaine Côtière de Swan. L'objectif principal de ce projet est d'améliorer la gestion et de sécuriser les zones humides à haute valeur de conservation de la Plaine Côtière de Swan en se concentrant sur les zones profitant le moins des mécanismes de conservation existants et celles exposées à des menaces significatives, zones humides situées sur des terrains privés inclus.

Etape1: Conceptualiser

Etape 1A: Equipe Initiale du Projet

Les principaux membres de l'équipe du projet Wetland Watch sont:

Chef d'Equipe: Christina Mykytiuk.

Equipe Initiale du Projet: Christina Mykytiuk, Raquel Carter.

Equipe Centrale Actuelle du Projet: Christina Mykytiuk, Brett Brenchley, Richard McLellan, James Duggie.

Tableau D - 1. Connaissances et Compétences de l'Equipe du Projet.

Equipe Centrale du Projet				
Personne	Affiliation	Compétences/ Connaissances	Rôles	Remarques
Christina Mykytiuk	WWF	Biodiversité des Zones Humides; menaces sur	Chef d'équipe; directeur de projet & responsable de	A établi un rapport avec les partenaires clés; jouit de bcp de respect

Equipe Centrale du Projet				
Personne	Affiliation	Compétences/ Connaissances	Rôles	Remarques
		les zones humides; gestion des zones humides; extension des propriétés; liaison avec les partie prenantes; direction et gestion de projet.	la mise en œuvre	
Brett Brenchley	WWF	Biodiversité des Zones Humides; menaces sur les zones humides; gestion des zones humides ; extension des propriétés; liaison avec les partie prenantes.	Employé de projet & mise en œuvre	Nouveau membre d'équipe (Août 2006); a apporté de nouvelles compétences/connaissances au projet dont la sensibilisation des communautés
Richard McLellan	WWF	Stratégies de développement; planification stratégique; planning de projet, gestion et mise en œuvre; recherche de financement ; politique; rapports d'activités.	Directeur de programme ; conseiller en projet ; mentor pour directeur de projet; assure l'alignement sur les objectifs globaux et nationaux.	Lien clé pour les politiques du WWF, procédures et processus – en particulier les comptes rendus et rapports d'activités Excellent réseau.
James Duggie	WWF	Politiques de l'Eau; identification des parties prenantes; contextes politiques, sociaux et économiques.	Conseiller en projet	A été membre du Comité de Pilotage du projet et a eu des fonctions de gestion lors de la phase pilote. Excellent réseau– en particulier avec les gouvernements

Tableau D - 2. Membres et Conseillers associés au Projet

Membres et Conseillers associés
--

Personne	Affiliation	Compétences/ Connaissances	Rôles	Remarques
Ryan Munro	Ville de Kwinana	Gouvernement local de la région de Kwinana et partie prenante clé; conseil et soutien technique	Agent pour l'Environnement	A fourni des aires de bureau pour héberger l'agent du projet.
Ron Van Delft	Ville de Armadale	Gouvernement local de la région de Armadale et partie prenante clé; conseil et soutien technique	Planificateur Environnemental	A fourni un soutien administratif supplémentaire.
Sarah Horgan	Ville de Rockingham	Gouvernement local de la région de Rockingham et partie prenante clé; conseil et soutien technique	Agent de projets pour l'Environnement	A fourni un soutien administratif supplémentaire.
Chris Beaton	Ville de Cockburn	Gouvernement local de la région de Cockburn et partie prenante clé; conseil et soutien technique	Agent pour l'Environnement	A fourni un soutien administratif supplémentaire.
Rosanna Hindmarsh	Groupe d'intérêt et de discussion sur le Sol	Bassin versant de Ellen Brockman et partie prenante clé; conseil et soutien technique	Agent pour l'Environnement	A fourni un soutien administratif supplémentaire ainsi que pour l'hébergement d'un agent du projet.
Justine Lawn	Département de l'Environnement	Conseil et soutien technique	Agent Senior pour l'Environnement	A fourni un financement de départ pour le projet.
Trish Pedelty	Conseil du Bassin versant de Swan	Financement, conseil et soutien technique	Directeur de programme intégré pour l'Eau	Financement du Conseil du Bassin Versant de Swan pour le projet 2005/06 – 2007/08.

L'ensemble de l'équipe du projet Wetland Watch entretient un contact régulier, chaque jour, principalement par téléphone et email. Elle tente de plus d'organiser une fois par semaine des rencontres physiques de tous les membres, si possible. Christina Mykytiuk, Richard McLellan

et James Duggie partagent l'espace des bureaux à la filiale du WWF Australie à Perth, tandis que Brett Brenchley est localisé à distance – environ 40 kilomètres de la ville de Kwinana. La directrice du projet Christina Mykytiuk coordonne les réunions de l'équipe et supervise les activités de cette dernière et le projet dans son ensemble. Les membres de l'Equipe Centrale se rencontrent face à face au moins une à deux heures chaque semaine lors du développement du Plan Stratégique de Wetland Watch.

Etape 1B: Portée, Vision et Cibles du Projet

La **portée** du projet Wetland Watch est principalement une aire géographique, à savoir:

Les Zones Humides à haute valeur de Conservation sur la Plaine Côtière de Swan et leurs habitats naturels limitrophes au sein de la région de Swan

Cette aire possède l'une des plus importantes concentrations de zones humides à haute valeur de Conservation de l'Ecorégion du Sud-Ouest de l'Australie.

Le projet Wetland Watch opère actuellement dans deux des principales sous-aires du bassin versant de la Région de Gestion des Ressources Naturelles de Swan, Australie de l'Ouest:

- Nord- Est –dans les bassins versants des rivières Ellen Brook et Brockman
- Sud – dans les Aires de Gouvernement Local de Cockburn, Armadale, Kwinana, et Rockingham (voir carte ci-dessous).

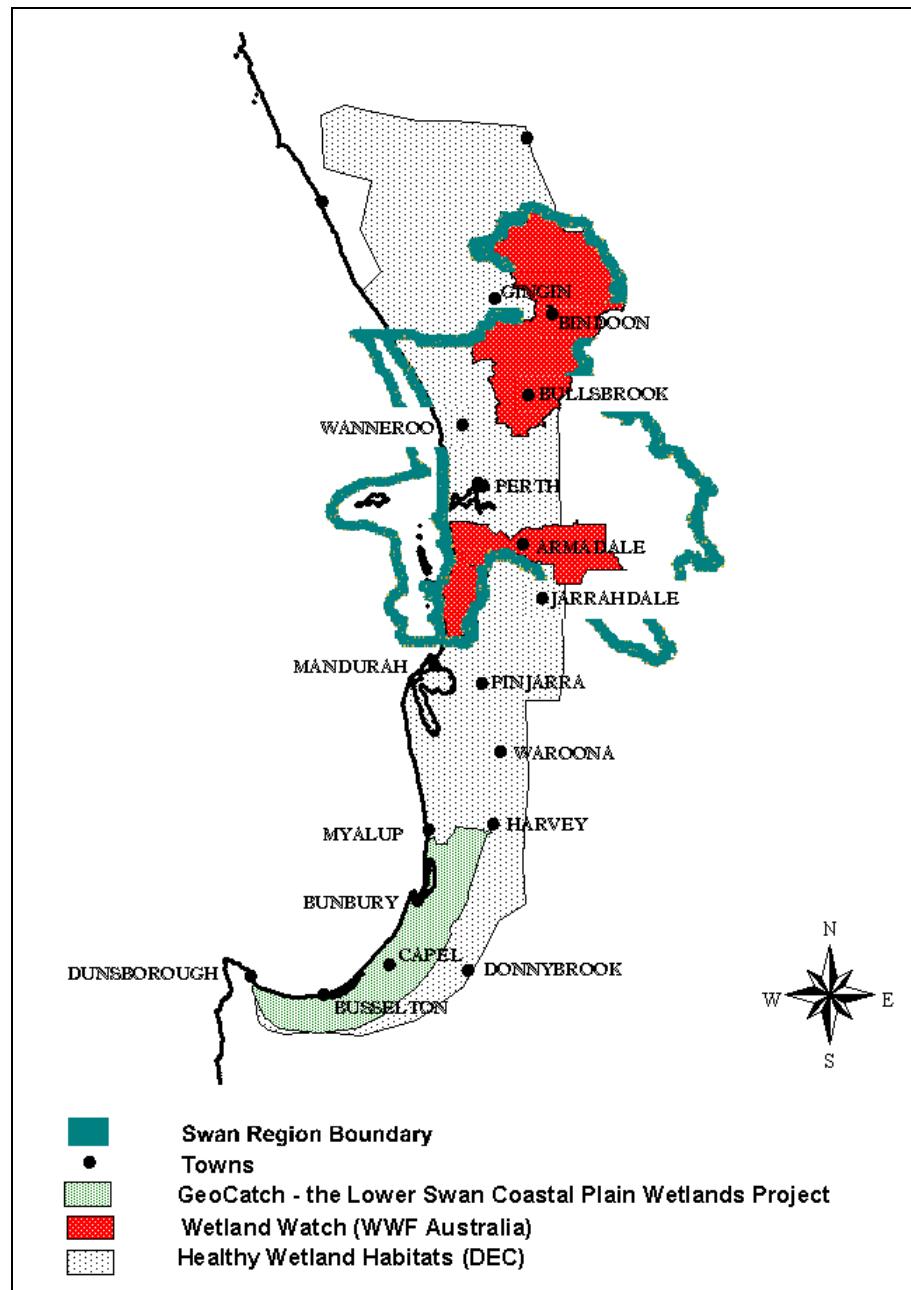
La **vision** du projet Wetland Watch est:

Conservation à long terme de zones humides à haute valeur de conservation ainsi que de leurs habitats limitrophes sur la Plaine Côtière de Swan, de façon à ce que ces zones perdurent en tant qu'habitats à la biodiversité riche et variée pour toute la vie sauvage, et pour le bénéfice et le plaisir des générations futures.

Les **cibles** de la conservation comprennent un mélange d'écosystèmes/habitats et d'espèces-cibles:

- Forêts adjacentes aux zones humides à haute valeur de conservation
- Zones humides inondées saisonnièrement (par ex. : marais asséchés et plaines marécageuses)
- Érismatures australes
- Maquis et garrigues adjacents aux zones humides à haute valeur de conservation

Remarque: Cette équipe n'a pas réalisé d'évaluation de la la viabilité formelle.

Figure D - 1. La Région de Gestion des Ressources Naturelles de Swan, Australie de l'Ouest.

Etape 1C: Classification de la Menace

Tableau D - 3. Classification Absolue Cible-par-Cible pour le Site des Zones Humides

MENACE	CIBLES				
	Eris-matures australes	Zones humides inondées saisonnièrement	Maquis et garrigues adjacents aux zones humides	Forêts adjacentes aux zones humides	Résumé évaluations de la cible
Défrichage pour l'urbanisation et l'infrastructure		Elevé			Elevé
Changement climatique		Elevé			Moyen
Chasse (locale et sur les voies migratoires)	Moyen				Faible
Défrichage illégal par les propriétaires terriens		Elevé		Elevé	Elevé
Augmentation du pompage des nappes phréatiques		Elevé			Moyen
Mauvaises herbes		Elevé		Faible	Moyen
Surpâturage		Moyen	Elevé		Moyen
Pesticides agricoles	Elevé				Moyen
Résumé évaluations de la cible	Moyen	Elevé	Moyen	Elevé	Elevé

Classification Relative pour l'Ensemble du Site

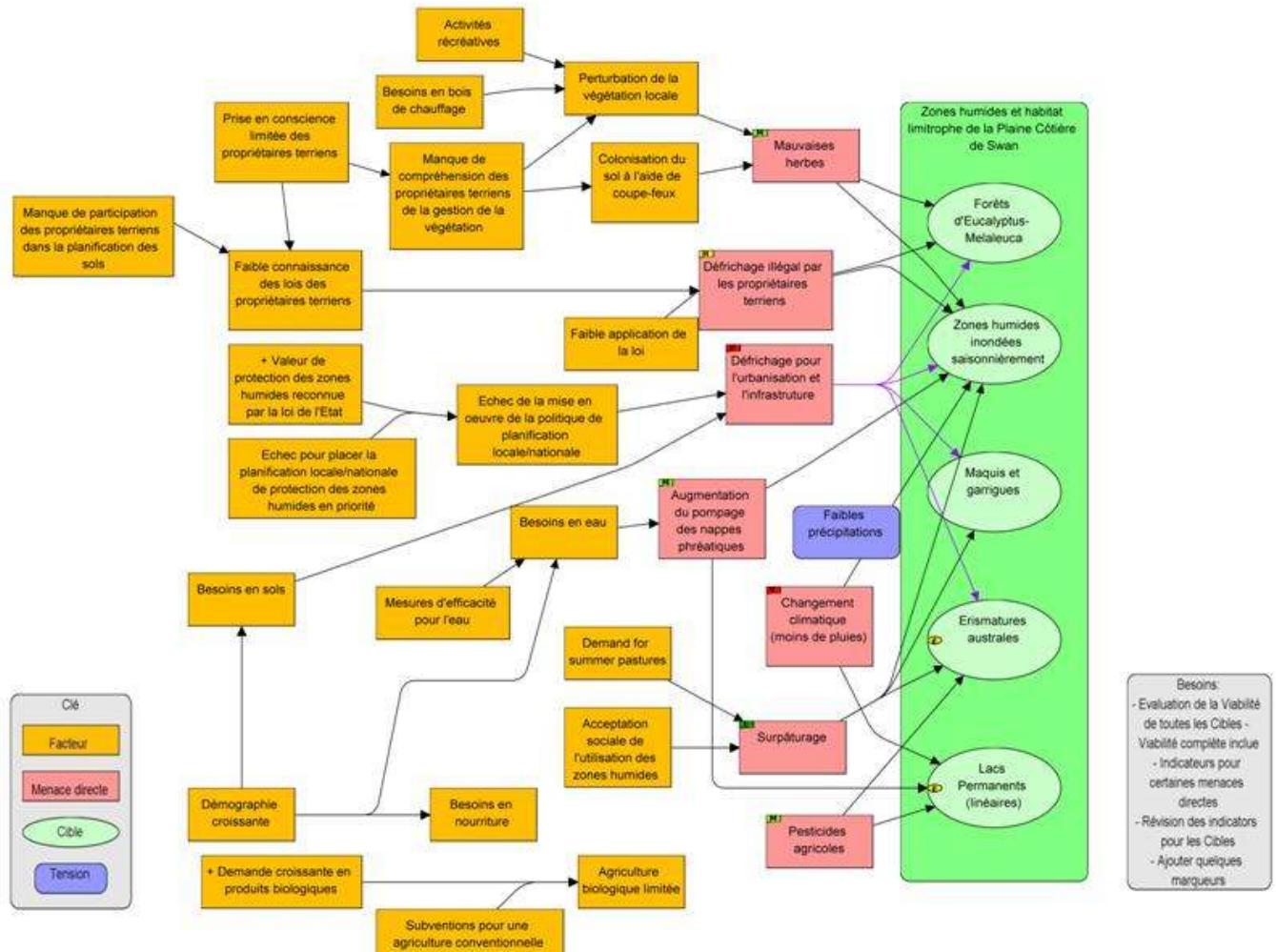
Tableau D - 4. Classification Relative pour l'Ensemble du Site des zones humides

Menace directe	Portée	Gravité	Irréver-sibilité	Total	Classi-fication
Défrichage pour l'urbanisation et l'infrastructure	7	8	8	23	Tres elevé
Changement climatique (moins de pluies)	8	4	4	16	Elevé
Chasse (locale et sur les voies migratoires)	1	1	1	3	Faible
Défrichage illégal par les propriétaires terriens	6	7	5	18	Elevé
Augmentation du pompage des nappes phréatiques	5	3	6	14	Moyen
Mauvaises herbes	3	6	7	16	Elevé
Surpâturage	2	2	2	6	Faible
Pesticides agricoles	4	5	3	12	Moyen
Total	36	36	36		

Remarque: Une équipe ne veut en principe pas cumuler une classification absolue cible-parcible et une classification relative pour l'ensemble du site. Cependant, à des fins purement éducatives, nous avons inclus ici les deux exemples. Notez les différences entre les classifications de chaque méthode. Malgré leurs différences, on aboutit en général à un accord quant aux menaces représentant le plus grand danger et celles ayant une plus faible priorité. Pour plus d'informations sur les Classifications Relatives, voir Annexe C.

Etape 1D: Modèle Conceptuel

Figure D - 2. Modèle Conceptuel avec Classification des Menaces



Etape 2: Plan d'Actions et Suivi

Etape 2A: Développer un Plan d'Action Formel: Buts, Stratégies, Suppositions et Objectifs

Buts

Cible de conservation 1: Forêts adjacentes aux zones humides à haute valeur de conservation

But 1: Fin 2020, au moins 200 hectares de forêts contigües adjacentes aux zones humides à haute valeur de conservation de la Plaine Côtière de Swan sont intacts et abritent des communautés saines et représentatives de plantes (par ex. : eucalyptus, forêts de melaleuca)*

**Communautés saines et représentatives à spécifier.*

Cible de conservation 2: Zones humides inondées saisonnièrement (par ex. : marais asséchés et plaines marécageuses)

But 2: En Juin 2020, 300 nouvelles propriétés privées empiétant sur 150 ha de zones humides à haute valeur de conservation* de la Plaine Côtière de Swan soutiennent de façon fiable les processus écologiques clés** et abritent des populations viables de faune et de flore locales clés, telles que listées par le Département de l'Environnement et de la Conservation.

** Zones humides à haute valeur* de conservation = zones humides désignées sous la catégorie de gestion 'Conservation' par le Département de l'Environnement et de la Conservation, Australie de l'Ouest.*

*** Les processus écologiques incluent les réserves des nappes phréatiques et les périodes pluviométriques (voir l'évaluation de viabilité)*

Remarque: L'équipe devra également définir plus avant l'état futur recherché en termes de processus écologiques et populations viables de faune et de flore locales clés. Ceci est un bon exemple de l'utilité de faire une évaluation de la viabilité.

Cible de conservation 3: Érismatures australes

But 3: Vers le milieu de 2017, la présence (nombre d'espèces représentées) et l'abondance d'érismatures australes dépendant de la Plaine Côtière de Swan retrouvent au minimum leurs niveaux de 1995.

Cible de conservation : Maquis et garrigues adjacents aux zones humides à haute valeur de conservation

But 4: Fin 2020, la couverture de maquis et garrigues natifs adjacents aux zones humides à haute valeur de conservation de la Plaine Côtière de Swan est au moins égale aux niveaux de 1990.

Stratégie de Sélection

L'équipe a identifié 20 stratégies potentielles. Les Figure D - 3 et

Figure D - 4 présentent quelques unes des stratégies ayant fait l'objet de discussions en groupes.

Figure D - 3. Brainstorming de Stratégies abordant le Défrichage Illégal par les Propriétaires Terriens

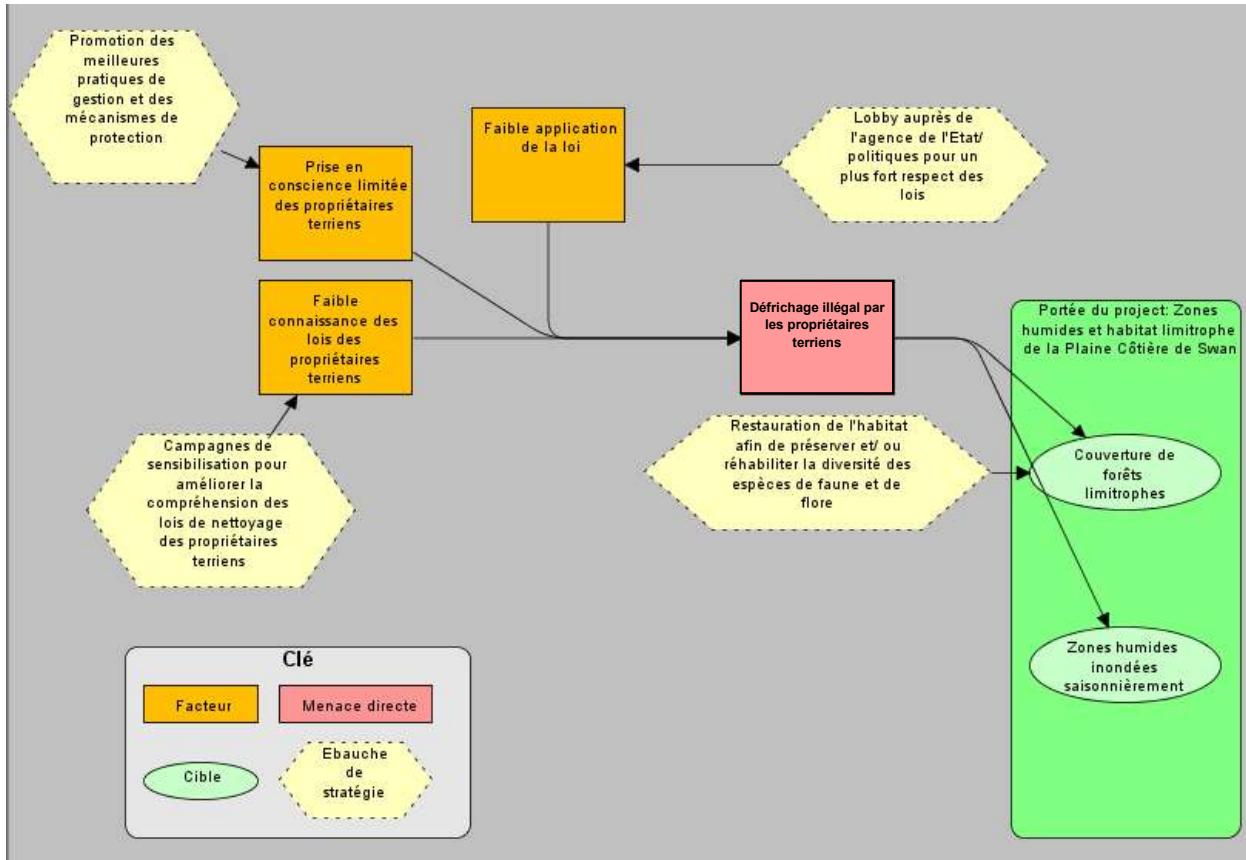
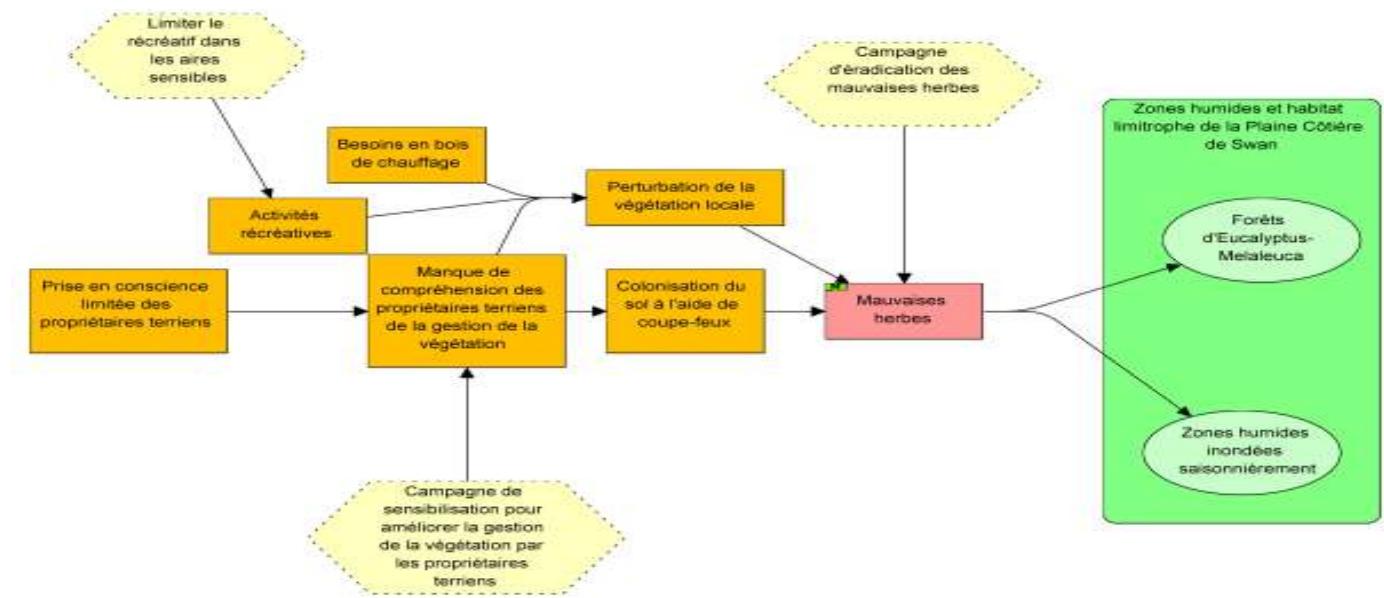


Figure D - 4. Brainstorming de Stratégies abordant l’Invasion des Mauvaises Herbes

En se basant sur l'évaluation qualitative préliminaire de faisabilité et d'efficacité dans Miradi, l'équipe a réduit la liste des stratégies potentielles à 11 stratégies listées dans le Tableau D - 5 et a ensuite fait une classification relative de ces stratégies.

Tableau D - 5. Classification Relative de Stratégies pour les Menaces pesant sur les Cibles de la Conservation

Stratégie	Impact Potentiel	Faisabilité	Manque/ Niche	TOTAL
Promotion des meilleures pratiques de gestion et des mécanismes de conservation	11	11	9	31
Campagne de sensibilisation pour accroître la compréhension des propriétaires terriens des lois de défrichage	9	10	6	25
Restauration de l'habitat afin de maintenir et/ou réhabiliter la diversité des espèces de la flore et la faune	8	6	7	21
Campagne d'éradication des mauvaises herbes	7	5	10	22
Campagne de sensibilisation pour améliorer la gestion de la végétation par les propriétaires terriens	6	9	11	26
Travailler avec les développeurs pour préserver les zones humides à haute valeur de conservation	10	1	8	19

Stratégie	Impact Potentiel	Faisabilité	Manque/ Niche	TOTAL
Encourager les mesures d'efficacité pour l'eau dans les ménages et de l'industrie	5	4	1	10
Encourager les mesures d'efficacité pour l'énergie dans les ménages	1	3	2	6
Formation des fermiers conventionnels dans les méthodes biologiques	2	2	3	7
Promotion d'incitations économiques pour encourager plus d'agriculture biologique	3	7	4	14
Campagne de sensibilisation des propriétaires terriens sur l'impact du pâturage dans les zones humides et les maquis et garrigues	4	8	5	17

Stratégies Choisies et Justification

Après avoir achevé le processus de classification relative, l'équipe a décidé d'adopter les six stratégies surlignées en jaune dans le Tableau D - 5.

- **Promotion des meilleures pratiques de gestion et des mécanismes de conservation:** Cette stratégie obtient un score élevé pour les quatre critères et, ainsi, représente une stratégie essentielle à mettre en œuvre.
- **Restauration de l'habitat afin de maintenir et/ou réhabiliter la diversité des espèces de la flore et la faune:** Cette stratégie obtient un score très honorable dans tous les critères à l'exception des coûts. Une restauration de l'habitat est une opération extrêmement chère. L'équipe a cependant considéré qu'il était très important de rassembler des ressources afin de pouvoir travailler à la restauration de l'habitat, spécialement du fait de sa forte probabilité de succès.
- **Campagne d'éradication des mauvaises herbes:** Tout comme pour la restauration de l'habitat, l'éradication des mauvaises herbes est une stratégie coûteuse. L'équipe considère qu'il est néanmoins très important de la prendre en compte parce que plus le temps passe, plus le problème des espèces envahissantes empire. L'équipe espère aussi former une sous-équipe de bénévoles qui permettront de restreindre les coûts de cette stratégie.
- **Campagne de sensibilisation pour accroître la compréhension des propriétaires terriens des lois de défrichage ; Campagne de sensibilisation pour améliorer la gestion de la végétation par les propriétaires terriens:** Ces deux stratégies sont similaires et pourraient probablement être combinées en une seule stratégie. Elles obtiennent un score élevé dans différents critères et semblent donc d'importantes stratégies. L'équipe a de plus acquis de l'expérience dans ce domaine avec de précédentes campagnes de sensibilisation et peut donc la mettre à profit dans ce projet.
- **Campagne de sensibilisation des propriétaires terriens sur l'impact du pâturage dans les zones humides et les maquis et garrigues:** Bien qu'elle corresponde à une stratégie de sensibilisation, l'auditoire est différent de celui des stratégies précédentes. Alors qu'elle n'est pas assurée de ses chances de succès, l'équipe a le sentiment qu'il

s'agit ici d'une menace importante à aborder parce que c'est une menace qui affecte directement leur cible des maquis et garrigues.

Les stratégies n'ayant pas été retenues par l'équipe sont celles dont le score est le plus bas, avec cependant deux exceptions:

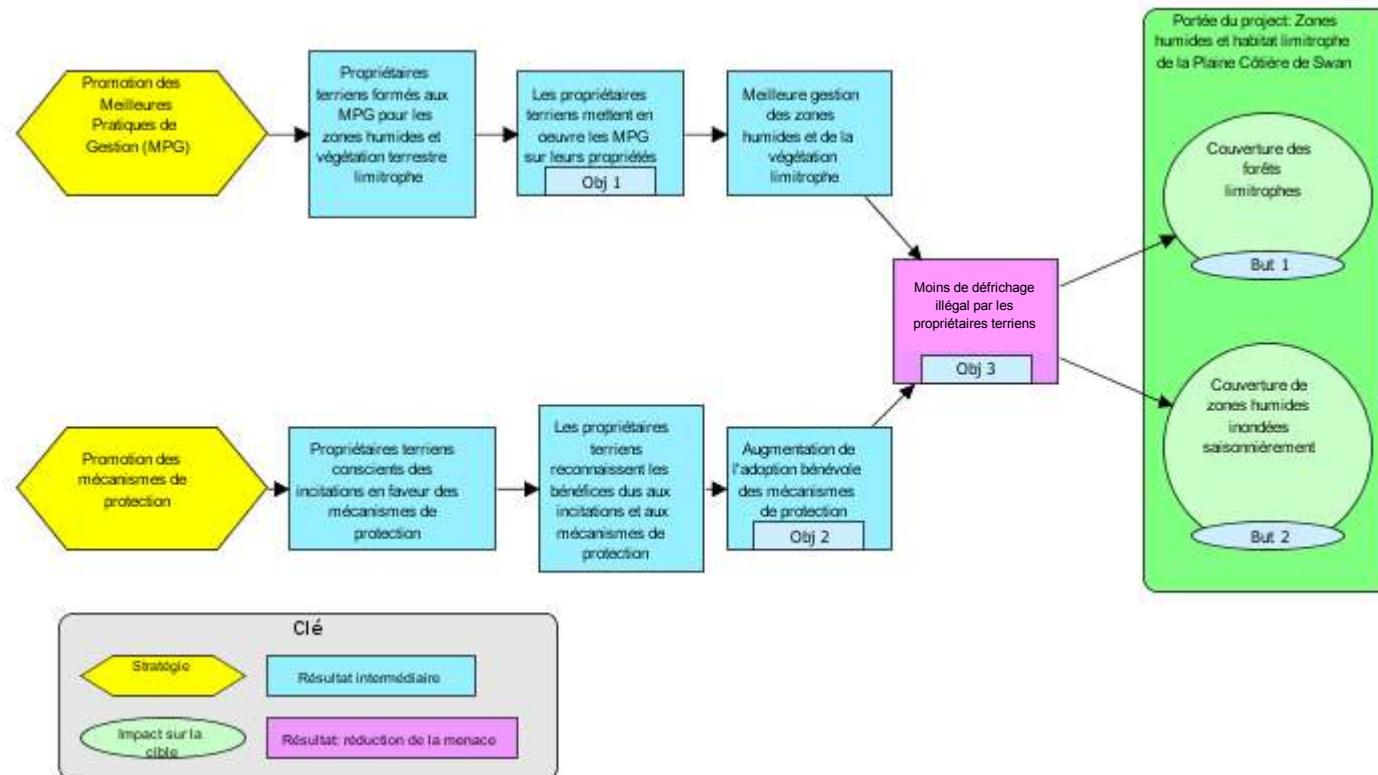
- **Travailler avec les développeurs pour préserver les zones humides à haute valeur de conservation:** Cette stratégie a obtenu un score relativement élevé et un meilleur classement général que certaines des stratégies choisies par l'équipe. Elle a néanmoins jugé qu'il n'était pas judicieux de les adopter du fait de manque de ressources ou de connections dont elle dispose pour travailler de manières efficace avec les développeurs. L'équipe a pour cette raison classé la faisabilité de cette stratégie très basse et décidé de ne pas la poursuivre.
- **Promotion d'incitations économiques pour encourager plus d'agriculture biologique:** L'équipe n'est pas certaine des chances de succès de cette stratégie mais pense malgré tout qu'il est important de la prendre en compte ici parce que c'est l'unique stratégie qu'elle a pu identifier susceptible d'avoir un impact potentiel sur les érismatures australes. L'expertise de l'équipe n'est pas dans l'agriculture biologique, mais entretient de bons contacts avec des organisations travaillant dans ce domaine. L'équipe a donc décidé de ne pas mettre cette stratégie en œuvre elle-même mais de plutôt encourager les organisations agricoles locales à l'adopter, celle-là ou une stratégie similaire visant à réduire la menace des pesticides agricoles.

Suppositions, Objectifs, et Activités

Pour cet exemple éducatif, nous n'avons pas représenté les chaînes de résultats, les objectifs et les activités pour toutes les stratégies. Nous avons plutôt choisi de fournir deux stratégies illustratives. Parce que les chaînes de résultats aident à clarifier comment les buts, objectifs, activités se lient à des stratégies spécifiques, nous avons regroupé chacun des ces produits avec leur stratégie correspondante.

Stratégie 1: Promotion des meilleures pratiques de gestion et des mécanismes de conservation

Figure D - 5. Chaîne de Résultats pour la Promotion des meilleures pratiques de gestion et des mécanismes de conservation



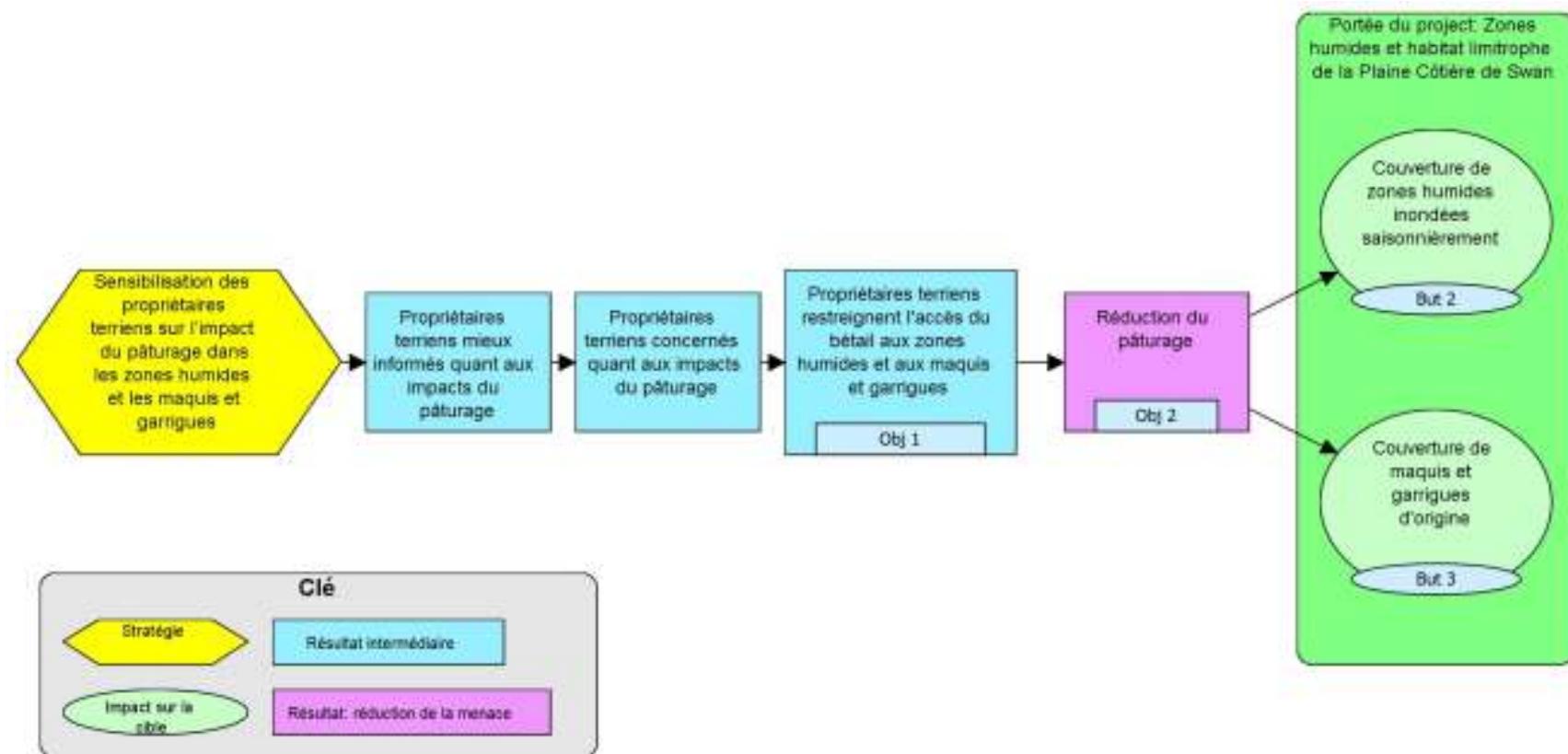
But 1: Fin 2020, au moins 200 hectares de forêts contigües adjacentes aux zones humides à haute valeur de conservation de la Plaine Côtière de Swan sont intacts et abritent des communautés saines et représentatives de plantes (par ex. ; eucalyptus, forêts de melaleuca)*				
But 2: En Juin 2020, 300 nouvelles propriétés privées empiétant sur 150 ha de zones humides à haute valeur de conservation* de la Plaine Côtière de Swan soutiennent de façon fiable les processus écologiques clés** et abritent des populations viables de faune et de flore locales clés, telles que listées par le Département de l'Environnement et de la Conservation.				
Objectif 1: En 2009, au moins 75% des propriétaires terriens formés aux meilleures pratiques de gestion (MPG) mettent en œuvre au moins deux MPG sur leurs propriétés				
Objectif 2: En 2010, au moins 35 nouvelles propriétés couvrant au moins 50 ha de forêts et/ou de zones humides inondées saisonnièrement sont protégées à l'aide des mécanismes de conservation (incluant le zonage pour la conservation et/ou des conventions de conservation).				
Objectif 3: En 2012, le taux de défrichage illégal (ha/an de forêts et/ou de zones humides inondées saisonnièrement au sein de l'aire du projet Wetland Watch a été réduit de 10% par rapport aux niveaux de 2004.				
Sous-stratégie – Promotion des meilleures pratiques de gestion	Personne responsable de la mise en œuvre	Personne responsable du suivi	Date d'achèvement	Remarques
Activité 1. Identifier les propriétaires de zones humides à haute valeur de conservation à cibler	Brett/ Christina	Brett/ Christina	Décembre 2007	
Activité 2. Impliquer les propriétaires terriens identifiés dans le projet Wetland Watch (promotion dans les média, lettres, appels téléphoniques)	Brett/ Christina	Brett/ Christina	Janvier 2008	
Activité 3a. Former les propriétaires terriens aux meilleures pratiques de gestion par le biais de visites individuelles sur le site	Brett/ Christina	Brett/ Christina	July 2008	
Activité 3b. Former les propriétaires terriens aux meilleures pratiques de gestion par le biais d'ateliers et autres activités de formation	Brett/ Christina	Brett/ Christina	July 2008	Evaluer le succès de formations spécifiques, à utiliser pour développer des activités/événements conséquents
Activité 4. Assister les propriétaires terriens dans la mise en œuvre des pratiques	Brett/ Christina	Brett/ Christina	Juillet 2008 – jusqu'à la fin du	

			projet	
Sous-stratégie – Promotion des mécanismes de conservation	Personne responsable de la mise en œuvre	Personne responsable du suivi	Date d'achèvement	Remarques
Activité 1. Identifier les propriétaires de zones humides à haute valeur de conservation à cibler	Brett/ Christina	Brett/ Christina	Décembre 2007	
Activité 2. Identifier les mécanismes de conservation disponibles	Brett/ Christina	Brett/ Christina	Décembre 2007	
Activité 3. Impliquer les propriétaires terriens identifiés dans le projet Wetland Watch (promotion dans les média, lettres, appels téléphoniques)	Brett/ Christina	Brett/ Christina	Mars 2008	
Activité 4. Travailler en étroite liaison avec les propriétaires terriens pour cerner les mécanismes de conservation appropriés	Brett/ Christina	Brett/ Christina	Septembre 2008	
Activité 5. Collaborer avec les propriétaires terriens et les agences appropriées à la mise en œuvre des mécanismes de conservation	Brett/ Christina	Brett/ Christina	Décembre 2008 – jusqu'à la fin du projet	

Notez que le timing pour les objectifs (et les activités) suit la chronologie de la chaîne de résultats. L'Objectif 3 doit nécessairement avoir lieu après les Objectifs 1 et 2. De même, les buts auront lieu à la suite de l'Objectif 3. Il est important de rester prudent par rapport à cette chronologie lorsque vous définissez vos buts et vos objectifs le long de la chaîne.

Stratégie 5: Campagne de sensibilisation des propriétaires terriens sur l'impact du pâturage dans les zones humides et les maquis et garrigues

Figure D - 6. Chaîne de Résultats pour Campagne de sensibilisation des propriétaires terriens sur l'impact du pâturage dans les zones humides et les maquis et garrigues



But 2: En Juin 2020, 300 nouvelles propriétés privées empiétant sur 150 ha de zones humides à haute valeur de conservation* de la Plaine Côtière de Swan soutiennent de façon fiable les processus écologiques clés** et abritent des populations viables de faune et de flore locales clés, telles que listées par le Département de l'Environnement et de la Conservation.

<p>But 4: Fin 2020, la couverture de maquis et de garrigues d'origine adjacents aux zones humides à haute valeur de conservation de la Plaine Côtière de Swan est au moins égale aux niveaux de 1990.</p>				
<p>Objectif 5.1: En 2010, au moins 90% des propriétaires terriens n'autorisent plus leur propre bétail ou tout autre bétail à pâture dans les zones humides et maquis et garrigues publics ou privés de la Plaine Côtière de Swan.</p>				
<p>Objectif DT8: En 2013, on rencontre moins de 10 rapports de cas de pâturage par an dans les zones humides et maquis et garrigues publics ou privés de la Plaine Côtière de Swan.</p>				
Activités	Personne responsable de la mise en œuvre	Personne responsable du suivi	Date d'achèvement	Remarques
Activité 1. Identifier les auditoires-cibles pour la campagne de sensibilisation	Brett/ Christina	Brett/ Christina	Septembre 2007	
Activité 2. Sur la base des auditoires-cibles, déterminer le moyen de communication le plus approprié	Brett/ Christina	Brett/ Christina	Septembre 2007	
Activité 3. Recherche de projets existants et coordonner avec les officiels locaux et les ONG	Brett/ Christina	Brett/ Christina	Décembre 2007	Certains projets ou efforts en cours – nécessité de s'assurer que nous ne faisons pas de répétitions et aussi chercher des opportunités 'covoiturage'.
Activité 4. Développer du matériel pilote pour la campagne	Brett/ Christina	Brett/ Christina	Février 2008	
Activité 5. Réaliser une campagne pilote sur un petit nombre de propriétaires terriens	Brett/ Christina	Brett/ Christina	Mai 2008	
Activité 6. Ajuster sur la base des résultats de la campagne pilote	Brett/ Christina	Brett/ Christina	Juillet 2008	
Activité 7. Mise en œuvre à grande échelle de la campagne	Brett/ Christina	Brett/ Christina	Août 2008 – jusqu'à la fin du projet	Continuer l'évaluation des succès et ajuster si nécessaire

Etape 2B: Développer un Plan de Suivi

Définir l'Auditoire et ses Besoins en Informations

Auditoire pour le Plan de Suivi – Equipe du Projet

- Directeur de Projet et Employé Responsable: Christina Mykytiuk et Brett Brenchley
- Chef du Programme: Richard McLellan
- Conseiller pour le Projet: James Duggie.

Auditoire pour le Plan de Suivi – Autres Auditoires Clés

- Propriétaires terriens impliqués dans Wetland Watch
- Partenaires du Projet: Villes de Armadale, Cockburn, Rockingham, ville de Kwinana, Centre d'intérêt et de discussion sur le Sol, Département de l'Environnement et de la Conservation
- Donateurs: Conseil du Bassin Versant de Swan, Natural Heritage Trust / DEH
- Communautés locales: 'Shire of Chittering', ville de Swan
- Politiques: Ministre de l'Australie de l'Ouest pour l'Environnement; EPA; DEC
- Réseau du WWF: éco-régional; national; international
- Organisations de conservation d'Australie de l'Ouest: Wetlands Conservation Society, Centre Régional de l'Environnement de Rockingham, Conseil pour la Conservation de l'Australie de l'Ouest

Les besoins en informations de chacune de ces parties prenantes demandeuses d'un suivi et d'une évaluation spécifiques sont également documentés lors de cette phase du processus de planification, et présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau D - 6. Auditoire pour le Plan de Suivi et ses Besoins en Informations

Auditoire	Besoins en Informations Généraux
Equipe du Projet	Comment le projet progresse-t-il en regard des buts et des objectifs; qu'est-ce qui marche et qu'est-ce qui ne marche pas
Partenaires	Comment le projet progresse-t-il en regard des buts et des objectifs; qu'est-ce qui marche et qu'est-ce qui ne marche pas
Donateurs	Comment le projet progresse-t-il en regard des buts et des objectifs; quels résultats significatifs
Propriétaires terriens, Communautés locales, politiques, réseau du WWF, organisations de conservation	Informations générales sur la progression du projet; informations sur les résultats; impact sur les cibles; leçons apprises/nouvelles connaissances

Indicateurs et Méthodes**Tableau D - 7. Plan de Suivi partiel pour l'exemple des Zones Humides**

Quoi? (Indicateur)	Comment? (Méthodes)	Quand?	Qui ?	Où?	Remarques
BUTS DU PROJET					
But 1: Fin 2020, au moins 200 hectares de forêts contigües adjacentes aux zones humides à haute valeur de conservation de la Plaine Côtière de Swan sont intacts et abritent des communautés saines et représentatives de plantes (par ex. ; eucalyptus, forêts de melaleuca)*					
# hectares de forêt contigües adjacentes aux zones humides à haute valeur de conservation de la Plaine Côtière de Swan étant intacts et abritant des communautés saines et représentatives*	Recherches aériennes, visites sur site	Données de base de 2007 Tous les 5 ans ensuite	Employés du projet – Brett et Christina	Bureaux de l'agence locale du gouvernement Site du projet	*représentatives à définir L'agence locale du gouvernement peut délivrer un accès gratuit aux recherches aériennes
But 2: En Juin 2020, 300 nouvelles propriétés privées empiétant sur 150 ha de zones humides à haute valeur de conservation* de la Plaine Côtière de Swan soutiennent de façon fiable les processus écologiques clés** et abritent des populations viables de faune et de flore locales clés, telles que listées par le Département de l'Environnement et de la Conservation.					
# de propriétés privées abritant des zones humides à haute valeur de conservation où sont présents des processus écologiques clés	Vérification des registres de sites Recherches auprès des propriétaires terriens et visites sur site	Données de base de 2007 Tous les 3ans ensuite	Employés du projet – Brett Brenchley et Christina Mykytiuk	Bureau du projet, bureau du DEC Site du projet	Obtenir des données DEC wetlands datas et sur la localisation des zones humides à haute valeur de conservation
# de propriétés privées abritant des zones humides à haute valeur de conservation avec des populations viables de faune et de flore indigènes clés	Vérification des registres de sites Recherches auprès des propriétaires terriens et visites sur site	Données de base de 2007 Tous les 3ans ensuite	Employés du projet – Brett Brenchley et Christina Mykytiuk	Bureau du projet, bureau du DEC Site du projet	Obtenir des données DEC wetlands datas et sur la localisation des zones humides à haute valeur de conservation

Quoi? (Indicateur)	Comment? (Méthodes)	Quand?	Qui ?	Où?	Remarques
					Consulter le DEC pour la faune et la flore indigènes clés
# hectares de zones humides à haute valeur de conservation sur la Plaine Côtière de Swan, situés sur des terrains privés, et où sont présents des processus écologiques clés	Vérification des registres de sites Recherches auprès des propriétaires terriens et visites sur site	Données de base de 2007 Tous les 3ans	Employés du projet – Brett et Christina	Bureau du projet Site du projet	
# hectares de zones humides à haute valeur de conservation sur la Plaine Côtière de Swan, situés sur des terrains privés, abritant des populations viables de faune et de flore indigènes clés	Vérification des registres de sites Recherches auprès des propriétaires terriens et visites sur site	Données de base de 2007 Tous les 3ans	Employés du projet – Brett et Christina	Bureau du projet, bureau du DEC Site du projet	Consulter le DEC pour la faune et la flore indigènes clés
But 4: Fin 2020, la couverture de maquis et de garrigues d'origine adjacents aux zones humides à haute valeur de conservation de la Plaine Côtière de Swan est au moins égale aux niveaux de 1990.					
# hectares de végétation de maquis et garrigues indigènes	Recherches aériennes, visites sur site	Données de base de 2007 Tous les 5 ans ensuite	Employés du projet – Brett et Christina	Bureaux de l'agence locale du gouvernement Site du projet	L'agence locale du gouvernement peut délivrer un accès gratuit aux recherches aériennes
STRATEGIE 1: Promotion des meilleures pratiques de gestion et des mécanismes de conservation					
Objectif 1.1: En 2009, au moins 75% des propriétaires terriens formés aux meilleures pratiques de gestion (MPG) mettent en œuvre au moins deux MPG sur leurs propriétés					
% de propriétaires terriens formés mettant en œuvre les Meilleures Pratiques de Gestion	Vérification du registre des sites de Wetland Watch et	Données de base de 2007	Employés du projet – Brett et Christina	Bureau du projet	Il n'est pas nécessaire de mesurer # hectares pour cet objectif, mais il

Quoi? (Indicateur)	Comment? (Méthodes)	Quand?	Qui ?	Où?	Remarques
# de MPG mise en œuvre par chacun des propriétaires terriens # hectares sous les MPG	Land for Wildlife Recherches auprès des propriétaires terriens et visites sur site	Tous les 6 mois ensuite		Site du projet	faut avoir une idée de la magnitude
Objectif 1.2: En 2010, au moins 35 nouvelles propriétés couvrant au moins 50 ha de forêts et/ou de zones humides inondées saisonnièrement sont protégées à l'aide des mécanismes de conservation (incluant le zonage pour la conservation et/ou des conventions de conservation).					
# de propriétés protégées par les mécanismes de conservation # hectares protégés	Vérification du registre des sites de Wetland Watch et Land for Wildlife Et des sites sous contrat Recherches auprès des propriétaires terriens et visites sur site	Données de base de 2007 Annuel ensuite	Employés du projet – Brett et Christina	Bureau du projet, bureau du DEC Site du projet	
Objectif DT1: En 2012, le taux de défrichage illégal (ha/an forêts et/ou de zones humides inondées saisonnièrement au sein de l'aire du projet Wetland Watch a été réduit de 10% par rapport aux niveaux de 2004.					
# hectares par an de zones humides à haute valeur de conservation et de zones humides saisonnièrement inondées défrichés illégalement au sein de l'aire du projet Wetland Watch	Données du Département d'Etat pour l'Environnement Et photographies aériennes de contrôle des permis de défrichage (recouplement)	Données de base de 2007 Annuel ensuite à partir de 2010	Employés du projet – Brett et Christina	Bureau du projet, bureau du DEC	
STRATEGIE 5: Campagne de sensibilisation des propriétaires terriens sur l'impact du pâturage dans les zones humides et les maquis et					

Quoi? (Indicateur)	Comment? (Méthodes)	Quand?	Qui ?	Où?	Remarques
garrigues					
Objectif 5.1: En 2010, au moins 90% des propriétaires terriens n'autorisent plus leur propre bétail ou tout autre bétail à pâtrer dans les zones humides et maquis et garrigues publics ou privés de la Plaine Côtière de Swan.					
% des propriétaires terriens n'autorisant pas la pâture du bétail sur leurs terrains ou sur les zones humides ou maquis et garrigues avoisinants	Recherches auprès des propriétaires terriens et visites sur site pour un recouplement	Données de base de 2007 Annuel ensuite à partir de 2009	Employés du projet – Brett et Christina	Site du projet	
Objectif DT8: En 2013, on rencontre moins de 10 rapports de cas de pâturage par an dans les zones humides et maquis et garrigues publics ou privés de la Plaine Côtière de Swan.					
# d'enregistrement DEC d'incidences de pâturage par an	Vérification des enregistrements DEC Recouplement avec les visites sur site	Données de base de 2007 Annuel ensuite	Employés du projet – Brett et Christina	Bureau du DEC Site du projet	