

STANDARDS OUVERTS POUR LA PRATIQUE DE LA CONSERVATION

VERSION 4.0 | 2020

DIANE DETOUEF, WILD-LIFE CONSERVATION SOCIETY



Conservation
Measures
Partnership



A PROPOS DE CE DOCUMENT

La version 4.0 des *Standards ouverts pour la pratique de la conservation* est le résultat de contributions, de tests sur le terrain et de discussions entre les membres du Conservation Measures Partnership (CMP), ce dernier ayant l'autorité éditoriale finale sur les *Standards pour la conservation*. Des membres du Conservation Coaches Network (CCNet) et d'autres partenaires du CMP ont également fourni des contributions importantes.

Qu'est-ce que le Conservation Measures Partnership (CMP) ?

Le CMP est un partenariat d'ONG orientées vers la conservation, d'agences gouvernementales et de bailleurs de fonds qui travaillent collectivement pour avoir un impact plus important. Nous cherchons les meilleures façons de concevoir, gérer et mesurer les impacts de nos actions de conservation afin de pouvoir apprendre, améliorer nos efforts et contribuer grâce à nos retours d'expériences à l'ensemble des données scientifiques et pratiques.

Membres actuels du CMP :

African Wildlife Foundation; Bush Heritage Australia; Conservation International; The David and Lucile Packard Foundation; Disney's Animals, Science, and Environment; Durrell Wildlife Conservation Trust; Foundations of Success; The Gordon and Betty Moore Foundation; International Crane Foundation; International Fund for Animal Welfare; Jane Goodall Institute; Keith Campbell Foundation for the Environment; Margaret A. Cargill Foundation; National

Fish and Wildlife Foundation; The Nature Conservancy; Nature Conservancy of Canada; Nature Serve; Puget Sound Partnership; Rare; The Summit Foundation; US Agency for International Development; US Fish and Wildlife Service; Walton Family Foundation; Wildlife Conservation Network; Wildlife Conservation Society et WWF.

Révisions et mises à jour :

Le Conservation Measure Partnership a approuvé ce document. Cependant, dans le cadre du processus de gestion adaptative, les membres du CMP continueront à le réviser et à l'améliorer au cours du temps. Pour obtenir des versions mises à jour, des documents d'orientation et davantage d'informations sur le CMP, visitez le site web du CMP sur www.conservationmeasures.org et le site web des *Standards pour la conservation* sur www.cmp-openstandards.org. Nous encourageons toutes les personnes qui utilisent ces standards à nous envoyer leurs commentaires : veuillez nous envoyer un courriel à CMPinfo@conservationmeasures.org.

Comité de révision des *Standards pour la conservation 4.0* :

Les personnes suivantes ont travaillé ensemble pour élaborer et affiner le contenu de cette version. Le CMP leur est reconnaissant du temps passé et des observations faites.

Annette Stewart (Bush Heritage Australia), Ari Cornman (California Fish and Game Commission), Arlyne Johnson (Foundations of Success), Brad Northrup (Conservation Coaches Network), Caroline Stem (Foundations of Success), Catherine Payne (Durrell Wildlife Conservation Trust), Diane Detoef (Wildlife Conservation Society), Clair Dougherty (Bush Heritage Australia), Dan Salzer (The Nature Conservancy), Felix Cybulla (Independent, Conservation Coaches Network), Gustavo Gatti (Conserve Brazil), Hui Shim Tan (WWF-Malaysia), Ilke Tilders (Foundations of Success), Irina Montenegro (WWF Chile), John Morrison (WWF US), Judy Boshoven (Foundations of Success), Kerryn Morrison (Endangered Wildlife Trust), Lydia Gaskell (WWF International), Marcia Brown (Foundations of Success), Mariano de la Maza (CONAF Chile), Mariella Saenz (Pronatura), Nick Salafsky (Foundations of Success), Oscar Maldonado (Independent, Conservation Coaches Network), Patrick Crist (PlanIt Forward), Philippa Walsh (Community Solutions), Sandra Andraka (UNDP), Thomas Miewald (US Fish and Wildlife Service) et Will Beale (WWF-UK).

De plus, le CMP est reconnaissant aux personnes de la communauté des *Standards pour la conservation* qui ont révisé plusieurs versions de ceux-ci et qui ont fourni des contributions importantes pour les affiner et les améliorer.



Utilisation de ce Matériel. Ce travail est sous licence [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Dans le cadre de cette licence, vous pouvez utiliser les *Standards pour la conservation* et les adapter ou les modifier comme bon vous semble, à condition que a) vous faisiez référence aux *Standards pour la conservation* originales (mais jamais de manière à suggérer que le CMP approuve ce travail basé sur ces Standards) et b) vous publiez le travail basé sur ces Standards sous une licence similaire Creative Commons ou un équivalent. Vous pouvez aussi partager vos modifications de manière formelle avec le CMP, qui envisagera de les incorporer dans une future version officielle des *Standards pour la conservation*. Ce processus garantit que les *Standards* évoluent grâce aux contributions d'une large variété de professionnels, qu'elles sont adaptables aux besoins des organisations individuelles et qu'elles fournissent une norme globale gérée soigneusement pour le travail de conservation.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1	4. Analyser et adapter	54
Contexte	2	4A. Préparer vos données pour l'analyse.....	55
But des Standards pour la conservation	3	4B. Analyser et réfléchir aux résultats.....	56
Évolution des Standards pour la conservation	4	4C. Adapter votre plan stratégique.....	58
Relation entre les Standards pour la conservation et les autres cadres d'aide à la décision	5	5. Partager	60
Utiliser les Standards pour la conservation	6	5A. Documenter vos apprentissages.....	61
Aide pour mettre en œuvre les Standards pour la conservation.....	7	5B. Partager vos apprentissages.....	61
Considérations et principes généraux	9	5C. Encourager un environnement d'apprentissage.....	63
1. Concevoir	12	Fermer la boucle	65
1A. Définir l'objectif et identifier l'équipe du projet.....	13	Annexes	67
1B. Définir la portée, la vision et les cibles de conservation.....	14	Annexe 1. Glossaire	68
1C. Identifier les menaces critiques.....	19	Annexe 2. Définitions et critères pour les termes importants	73
1D. Évaluer la situation de la conservation.....	21	Annexe 3. Principes généraux et réflexions	75
2. Planifier	25	Annexe 4. Résumé des Standards de pratiques et des résultats	78
2A. Élaborer un Plan d'action formel : buts, stratégies, hypothèses et objectifs.....	27		
2B. Élaborer un plan formel de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.....	38		
2C. Élaborer un plan opérationnel.....	44		
3. Mettre en œuvre	46		
3A. Élaborer un calendrier et un plan de travail détaillé à court terme.....	47		
3B. Élaborer et affiner le budget de votre projet.....	49		
3C. Mettre en œuvre vos plans.....	51		



INTRODUCTION

CONTEXTE

La communauté de la conservation s'attaque à des problèmes environnementaux vastes, complexes et urgents dont les enjeux sont majeurs. Les populations dans le monde entier comptent sur nous. Les gens nous font confiance, travaillent à nos côtés et nous donnent des ressources significatives pour agir efficacement pour sauver la planète. Nous avons le potentiel de réaliser des actions efficaces qui durent et nous avons en effet accompli des progrès qui sont sources d'inspiration. Certaines agences ou organisations de conservation peuvent aujourd'hui fournir des données afin de démontrer quelles actions sont efficaces, lesquelles ont besoin d'amélioration et ce qui doit changer.

Sans une mesure plus rigoureuse de l'efficacité de nos efforts et sans une documentation détaillée les concernant, comment savoir si nous progressons comme prévu pour atteindre nos buts de conservation ? Comment être plus efficaces ? Comment apprendre les uns des autres ? Et comment démontrer la véracité de nos résultats et les mettre en valeur de manière à créer une volonté politique et publique pour ainsi augmenter nos ressources et faire face aux challenges que nous rencontrons ?

La communauté de la conservation a un besoin urgent de systèmes robustes pour la planification, la gestion, le suivi et l'apprentissage. Quand cela est possible, il faut fonder nos actions sur des données scientifiques et pratiques disponibles et adopter, de manière réfléchie, une approche de gestion adaptative lorsque des mesures urgentes doivent être prises avec des informations limitées. Nous devons toujours systématiquement évaluer nos résultats et utiliser ces informations pour apprendre les uns des autres sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

A cette fin, le Conservation Measures Partnership (CMP) travaille depuis 2002 à combiner les principes et les bonnes pratiques provenant de *l'evidence-based conservation*, de la gestion adaptative et d'autres approches d'aide à la décision pour créer les *Standards ouverts pour la pratique de la conservation*¹ (*Standards pour la conservation* dorénavant). Les *Standards pour la conservation* rassemblent des approches, une terminologie et des concepts communs pour la conception, la gestion et le suivi des projets et des programmes de conservation afin d'améliorer la pratique de la conservation. Ils peuvent être appliqués

à n'importe quelle échelle géographique et temporelle ou à l'échelle des programmes.

VISION DU CMP

Le CMP est engagé dans une vision où les efforts globaux de conservation sont plus efficaces si nous apprenons comment tirer parti ou dupliquer ce qui fonctionne et éviter ce qui ne fonctionne pas, tout en basant notre apprentissage sur l'utilisation des données scientifiques et pratiques, des mesures fiables de notre efficacité et du partage ouvert de nos expériences. Pour y parvenir, nous devons :

- Évaluer la situation de la conservation et formuler les problèmes et solutions en termes de données scientifiques et pratiques disponibles, d'expertise et d'expérience.
- Présenter les résultats souhaités en termes de résultats de conservation et non pas en termes d'actions.
- Suivre l'avancement du projet vers la réalisation des résultats souhaités.
- Adapter les stratégies en se basant sur ce qui a été appris.
- Partager les résultats avec respect, honnêteté et transparence pour faciliter l'apprentissage et contribuer à l'ensemble des données scientifiques et pratiques.

Pour une description complète des engagements des membres, voir la [Charte du CMP](#).

1. Le terme "Standards ouverts" vient du mouvement 'Open Source/Creative Commons' et signifie des standards élaborés via une collaboration publique, disponibles gratuitement pour tous et qui ne sont la propriété de personne et d'aucune organisation. Dans la version 4.0, « Standards » vient remplacer le terme « Normes » et le CMP a changé pour le nom abrégé « Standards pour la conservation » qui communique mieux sur l'intention de ces standards.

BUT DES *STANDARDS POUR LA CONSERVATION*

Pour aider les équipes à réaliser cette vision, les *Standards pour la conservation* fournissent un ensemble de bonnes pratiques pour mettre en œuvre avec succès les projets de conservation². Ils sont orientés autour d'un cycle de gestion en cinq étapes :



COMMENCER À L'ÉTAPE ADÉQUATE À VOTRE TRAVAIL

Toutes les équipes ne débiteront pas à l'Étape 1 des *Standards pour la conservation*. Chaque équipe doit prendre en compte le travail qu'elle a déjà réalisé et déterminer où elle se trouve dans la mise en œuvre du projet. Les équipes peuvent (et doivent) utiliser la plupart de leur travail déjà existant comme contributions au processus des *Standards pour la conservation*. Elles peuvent trouver qu'il est plus logique d'entrer dans le processus à une étape ultérieure et revenir aux étapes antérieures au fur et à mesure qu'elles avancent dans le cycle et qu'elles en apprennent davantage sur leur situation.

Les *Standards pour la conservation* ne sont pas une recette à suivre à la lettre. Ils visent plutôt à guider les décisions clés de la gestion de projet en conjonction avec d'autres outils d'aide à la décision, tout en facilitant la collaboration et en fournissant une base transparente pour la prise de décision partagée et l'apprentissage. Nous supposons que les équipes utiliseront d'abord les *Standards pour la conservation* une fois qu'elles auront déterminé où et sur quel thème elles vont travailler en utilisant des outils de priorisation tels que la planification spatiale de la conservation. De même, ils sont conçus pour compléter, et non

remplacer, les fonctions et processus administratifs liés, tels que la gestion des ressources humaines et du recrutement. Ce document se focalise de manière intentionnelle sur les standards et les principes, pas sur les directives « pratiques », qui sont disponibles auprès de différentes ressources que les membres du CMP ont élaboré (voir la section sur [Aide pour mettre en œuvre les Standards pour la conservation](#)). Nous encourageons toutes les personnes qui utilisent les *Standards pour la conservation* à nous donner leur feedback (envoyez-nous un email à CMPinfo@conservationmeasures.org).

2. Tous les efforts de conservation à toutes les échelles peuvent être explicitement ou implicitement décrits comme « projets » : un ensemble d'actions entreprises par un groupe déterminé de professionnels (dont des gestionnaires, des chercheurs, des membres des communautés ou des parties prenantes) pour atteindre des buts et des objectifs définis. Dans ce document, nous utilisons le terme « projet » pour représenter à la fois les projets et les groupes de projets (i.e., « programmes ») à toutes les échelles (e.g., allant de la gestion d'un petit étang à la gestion d'un océan entier).

EVOLUTION DES *STANDARDS* *POUR LA CONSERVATION*

Les *Standards ouverts pour la pratique de la conservation* sont le produit du travail collaboratif du Conservation Measures Partnership. La version 1.0 (2004) utilise les résultats de la Measuring Conservation Impact Initiative, une étude de 2002 qui examine les expériences dans sept domaines, dont la conservation, pour déterminer les approches communes permettant une conception de projet, une gestion et un suivi de bonne qualité.

Les résultats ont donné une série de principes pour la gestion adaptative du cycle de projet. A peu près en même temps, le CMP a également mené un exercice de « Pierre de Rosette » pour faire correspondre les systèmes existants de planification utilisés par différentes organisations membres et pour identifier les similarités et les différences dans les approches et la terminologie. En s'appuyant sur ces résultats, les organisations individuelles des membres du CMP ont mis à contribution leur expérience dans la mise en œuvre de projet afin d'élaborer et d'affiner les *Standards pour la conservation* et les focaliser spécifiquement sur la conservation de la biodiversité.

La mise en œuvre des *Standards pour la conservation* est un processus dynamique continu qui a inclus l'élaboration de Standards étroitement alignés spécifiques aux organisations, la production de matériel d'orientation plus détaillée pour chaque étape et la formation d'équipes de projet dans le monde entier. De nombreux membres du CMP et d'organisations partenaires ont travaillé dur pour rendre opérationnels les *Standards pour la conservation*. Leurs efforts ont été une force conductrice pour aider les *Standards pour la conservation* à devenir la pratique commune et acceptée au sein de la communauté de la conservation. De même, le Conservation Coaches Network (CCNet) sert de plus en plus de mécanisme global pour promouvoir les *Standards pour la conservation* et renforcer les capacités de leur mise en œuvre. L'application à grande échelle des *Standards pour la conservation* à travers différents mécanismes a fourni au CMP du feedback utile pour les améliorations constantes. L'Encadré 1 met en évidence les principales mises à jour de la Version 4.0.

ENCADRÉ 1 : QUOI DE NEUF DANS LA VERSION 4.0 ?

La Version 4.0 reflète les contributions collectives et les efforts collaboratifs des membres du CMP et de la communauté plus large des *Standards pour la conservation*. Ces individus ont travaillé ensemble pour proposer des mises à jour qui se basent sur leur expérience de terrain de la mise en œuvre. Les points importants sont :

- Nouveau look et nouvelle atmosphère mais toujours un excellent contenu technique !
- Explications plus détaillées sur les Étapes 3 à 5.
- Clarification concernant la manière dont les *Standards pour la conservation* renforcent les principes provenant de la gestion adaptative et de l'*evidence-based conservation*.
- Clarification de la relation entre les *Standards pour la conservation* et les autres cadres d'aide à la décision.
- Meilleure prise en compte du changement climatique.
- Changements de terminologie pour pouvoir mieux communiquer sur les concepts clés.
- Incorporation de mises à jour provenant des directives du CMP sur les dimensions sociales et sur le bien-être humain.
- Meilleure explication sur la manière de traiter les projets thématiques.
- Reconnaissance des dimensions spatiales pertinentes à différentes étapes.
- Focus renforcé sur les standards principaux ainsi que des directives pratiques plus réduites car mieux traitées dans des documents additionnels plus détaillés.

RELATION ENTRE LES *STANDARDS POUR LA CONSERVATION* ET LES AUTRES CADRES D'AIDE A LA DECISION

Les *Standards ouverts pour la pratique de la conservation* sont l'un des nombreux cadres ou processus utilisés pour aider la prise de décision dans le milieu de la conservation. D'autres exemples peuvent être cités : la Pratique fondée sur l'ensemble des données scientifiques et pratiques, la Prise de décision structurée, la Veille stratégique, la Planification systématique de la conservation et la Révision systématique (voir [Schwartz et al 2012](#) pour davantage d'informations).

Bien que ces cadres aient beaucoup en commun, il est préférable de les considérer comme des approches complémentaires ayant différents points forts. Les *Standards pour la conservation* incorporent explicitement de nombreux principes clés provenant de ces cadres. Pour mettre en œuvre efficacement les étapes spécifiques dans les *Standards pour la conservation*, les équipes peuvent souhaiter mélanger et associer des outils et des processus plus directement associés avec ces autres cadres. En guise d'exemple, les tableaux des conséquences, un outil utilisé dans la Prise de décision structurée, peuvent appuyer la hiérarchisation et la sélection des stratégies. De même, les modèles contextuels et les chaînes de résultats (outils centraux des *Standards pour la conservation*) peuvent appuyer d'autres cadres en fournissant des représentations visuelles succinctes et efficaces de relations complexes.



UTILISER LES *STANDARDS POUR LA CONSERVATION*

Utiliser les *Standards pour la conservation* est en partie une science, en partie un art. Vous et votre équipe réalisez qu'il vous faut une certaine pratique et qu'il faut être adaptatif et réactif pour les appliquer efficacement à vos situations du monde réel. Par exemple, bien que les *Standards pour la conservation* soient présentés comme des étapes ou phases consécutives, les équipes traversent rarement le processus de manière linéaire du début à la fin. Elles vont et viennent plutôt d'une étape à l'autre du cycle. De même, les standards ou les résultats ne sont pas tous appropriés pour toutes les conditions et pour tous les projets, vous devrez par conséquent déterminer comment adapter ces standards à votre contexte.

Pour chacune des cinq étapes du cycle des *Standards pour la conservation* (Figure 1), ce document fournit une brève description des standards de la pratique (sous-

étapes) et les résultats attendus pour cette pratique (voir l'Annexe 4 pour une liste de tous les résultats). Le processus des *Standards pour la conservation* peut paraître complexe ou compliqué, mais vous avez certainement déjà réalisé plusieurs des étapes décrites ici. Vous ne devez pas viser à avoir des résultats parfaits au fur et à mesure que vous passez les étapes. Il est plutôt utile de voir ceci comme un processus itératif dans lequel vous passez délibérément et rapidement d'une étape à l'autre, élaborez une ébauche crédible des résultats que vous attendez et revenez ensuite sur votre travail au fur et à mesure que votre projet change et mûrit. De même, si vous faites face à des lacunes de données, ne restez pas paralysés : rédigez vos hypothèses, avancez avec les meilleures informations disponibles et documentez vos décisions et hypothèses importantes.

TROUVER DE L'AIDE

La [bibliothèque du site internet des Standards pour la conservation](#) contient de nombreuses ressources, dont la plupart ont été révisées et notées par un panel de différentes institutions des membres de la communauté des *Standards pour la conservation*. De nouvelles ressources sont régulièrement ajoutées au fur et à mesure de leur création.

Le [site internet du Conservation Coaches Network](#) peut vous mettre en relation avec des coaches, de même qu'avec du matériel plus spécifique, pour soutenir les équipes de facilitation à travers les différentes étapes des *Standards pour la conservation*.



Figure 1.

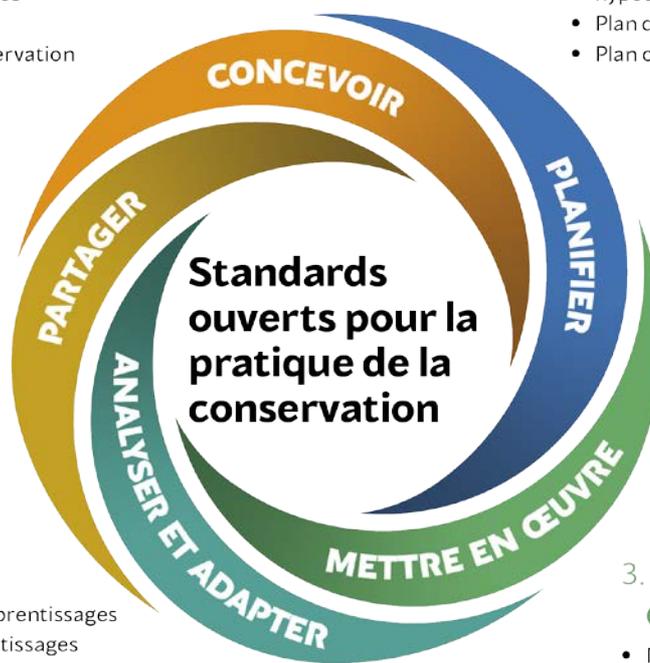
Cycle de projet des Standards ouverts pour la pratique de la conservation

1. CONCEVOIR

- Objectif général et équipe
- Portée, vision et cibles
- Menaces critiques
- Situation de la conservation

2. PLANIFIER

- Buts, stratégies, hypothèses et objectifs
- Plan de suivi
- Plan opérationnel



5. PARTAGER

- Documenter vos apprentissages
- Partager vos apprentissages
- Promouvoir vos apprentissages

3. METTRE EN ŒUVRE

- Plan de travail et calendrier
- Budget
- Plan de mise en œuvre

4. ANALYSER ET ADAPTER

- Préparer les données
- Analyser les résultats
- Adapter les plans

Aide pour mettre en œuvre les Standards pour la conservation

Pour les équipes de projet, il existe de nombreuses façons d'obtenir de l'aide et des conseils pratiques pour la mise en œuvre des standards et principes directeurs exposés dans les *Standards pour la conservation*.

Coachs³

Puisque le fait d'utiliser une approche basée sur les résultats et sur l'ensemble des données scientifiques et pratiques pour planifier et mettre en œuvre reflète souvent un changement radical dans la manière dont les organisations et les individus pensent et travaillent, il peut être très utile pour les équipes qui ne sont pas encore familières avec les *Standards pour la conservation* de travailler avec un coach. Certaines organisations ont en interne des coachs formés aux

Standards pour la conservation et aux techniques clés de facilitation pour aider les équipes à mettre en œuvre ce processus. De plus, certaines organisations et consultants sont spécialisés dans le coaching et la facilitation orientés pour les *Standards pour la conservation*. Nombre de ces personnes font partie du [Conservation Coaches Network \(CCNet\)](#), un partenaire proche du CMP qui vise à promouvoir et engager des coachs sur tous les continents afin d'aider les équipes qui travaillent à la protection des zones à enjeux écologiques majeurs et à la résolution des problèmes les plus difficiles pour leurs régions. CCNet fournit également de la formation, des conseils et une certification des professionnels qui veulent devenir coachs.

³ "Note du traducteur : le terme "coach" vient de l'anglais. Dans le contexte des Standards, il se réfère à un facilitateur pouvant aider à planifier et à mettre en œuvre des projets de conservation."

Les sites internet de [Miradi](#) et [Miradi Share](#) et la [chaîne YouTube](#) de Miradi offrent une variété de ressources, dont des vidéos, des guides courts sur des sujets spécifiques et des présentations narrées.

Considérations et principes généraux

Il existe plusieurs considérations et principes essentiels pertinents pour toutes les étapes des *Standards pour la conservation*. L'Annexe 3 en fournit des détails importants, alors que l'Encadré 2 en fournit un résumé.

En ce qui concerne la dernière considération de l'Encadré 2, les débats sont sans fin sur la signification relative des termes techniques tels que buts, objectifs, stratégies, activités, cibles, étapes importantes et résultats. Bien qu'il n'y ait pas d'accord universel et cohérent sur ces termes, les *Standards pour la conservation* maintiennent qu'il est fondamental que les membres de votre équipe de projet et les personnes avec qui vous travaillez aient une définition claire et commune des termes que vous choisissez d'utiliser. En gardant cela à l'esprit, les termes techniques de ce document ont été soigneusement sélectionnés, soulignés lors de leur première utilisation, utilisés de manière cohérente par la suite et définis dans le glossaire situé à la fin. Puisque les *Standards pour la conservation* évoluent, il est apparu que certains termes avaient besoin d'une mise à jour pour améliorer la communication et l'adoption des principes et étapes clés. Ainsi, la version 4.0 inclut quelques mises à jour et clarifications quant à la terminologie (Tableau 1).

ENCADRÉ 2 : RÉSUMÉ DES PRINCIPES ET CONSIDÉRATIONS CLÉS

Lors de l'utilisation des *Standards pour la conservation*, il est important de garder à l'esprit les points suivants (plus de détails en Annexe 3) :

Principes

- Collaborer avec les partenaires
- Impliquer les parties prenantes
- Utiliser et contribuer de manière appropriée à l'ensemble des données scientifiques et pratiques
- Utiliser la gestion adaptative face à l'incertitude
- Documenter vos décisions
- Promouvoir un environnement d'apprentissage

Considérations

- Ces standards changeront au cours du temps
- Ces standards représentent un « idéal »
- Ces standards supposent qu'une certaine fixation des priorités a déjà eu lieu
- Peu de projets débiteront l'application des *Standards pour la conservation* au début de leurs efforts de planification
- Chaque projet est différent et nécessite donc la personnalisation de son utilisation des *Standards pour la conservation*
- Ces standards s'appliquent à des projets à n'importe quelle échelle temporelle et/ou spatiale
- Ces standards se concentrent sur la conservation comme but principal mais peuvent être adaptées
- Les *Standards pour la conservation* peuvent être mises en œuvre en utilisant de nombreux outils
- Ces standards cherchent à définir clairement une terminologie et à l'utiliser de manière cohérente

Tableau 1.

Mise à jour de la terminologie dans la Version 4.0

TERME/CONCEPT PRECEDENT	NOUVEAU TERME/CONCEPT	JUSTIFICATION DE LA MISE A JOUR
<i>Normes ouvertes</i>	<i>Standards pour la conservation</i>	<p>Il a été décidé de changer le terme « Normes » par « Standards ». Ce terme décrit mieux la signification de la méthodologie et a moins une connotation impérative. Il devient ainsi plus évident que ce sont des standards à atteindre et pas des normes fixes.</p> <p>De même, il a été décidé de changer l'expression « Normes ouvertes » par « <i>Standards pour la conservation</i> » qui décrit mieux l'intention de ces standards. Cette expression facilitera ainsi la communication avec le public nouveau et les recherches internet. Le nom complet est « <i>Standards ouverts pour la pratique de la conservation</i> ».</p>
Modèle conceptuel	Modèle contextuel	Un « Modèle conceptuel » peut être très large. Un « Modèle contextuel » fournit un lien plus clair vers le processus d'analyse de la situation (qui peut être présenté sous la forme d'un diagramme).
Hypothèses / Chaînes de résultats	Théorie du changement	Nous ne supprimons pas « hypothèses » ou « chaînes de résultats » mais nous avons ajouté « théorie du changement » pour traduire plus facilement en langage commun d'évaluation. Les chaînes de résultats sont un diagramme visuel d'une théorie du changement.
Menace directe	Menace directe ou Pression	« Pression » est maintenant un synonyme officiel des <i>Standards pour la conservation</i> . Le problème de voir certains acteurs étiquetés comme « menaces » est ainsi évité.
Stratégie	Stratégie ou Intervention	« Intervention » est maintenant un synonyme officiel pour « stratégie ». Ce changement prend en compte que les stratégies peuvent être principales dans leur nature (ex : Promouvoir la consommation de fruits de mer durables par les consommateurs) ou plus spécifique (ex : Mettre en œuvre une campagne de sensibilisation ou Influencer les achats des détaillants). Bien que les équipes puissent utiliser des qualificatifs tels que « principale » ou « spécifique » pour clarifier la nature de la stratégie, elles peuvent aussi utiliser « intervention » en tant que synonyme accepté pour les moyens d'action plus spécifiques et ciblés.
Action (<i>pas défini de manière explicite</i>)	Action	« Action » est maintenant un terme collectif pour les stratégies et les activités. Nous avons utilisé ce terme de façon générique par le passé (ex : Bibliothèque des mesures et des actions de conservation ou Taxonomie des actions de conservation), mais nous ne l'avons pas défini explicitement comme englobant tous les niveaux.
Noms des étapes : 1. Conceptualiser 2. Planifier vos actions et vos suivis 3. Mettre en œuvre les actions et le suivi 4. Analyser, utiliser, adapter 5. Documenter et partager ce que vous apprenez	Noms des étapes : 1. Concevoir 2. Planifier 3. Mettre en œuvre 4. Analyser et Adapter 5. Partager	Les nouvelles étapes utilisent des termes plus simples et moins de jargon. Les noms plus courts sont plus faciles à mémoriser et fonctionnent bien avec les images du cycle montrant uniquement les noms principaux.
Ovale brun = cible de bien-être humain	Ovale vert foncé (et brun)	Ce changement de style répond aux préoccupations concernant l'utilisation du brun pour les cibles de bien-être humain. Le brun peut toujours être utilisé (comme dans ce document car les mises à jour de Miradi ne sont pas encore disponibles), mais le vert foncé est une nouvelle option qui montre que toutes les cibles peuvent être d'importance similaire bien que d'une catégorie différente.

INCORPORATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE AU SEIN DES *STANDARDS POUR LA CONSERVATION*



Le changement climatique a lieu et va se poursuivre dans un futur proche. Une augmentation de plus de 2.0°C des températures moyennes mondiales est prévue dans les décennies à venir, associée à une montée du niveau des mers et à des changements dans la saisonnalité, dans les tempêtes et dans le calendrier des précipitations et leur volume.

Bien que peu présent sur l'écran radar des nombreux conservationnistes au moment de la première ébauche des *Standards pour la conservation*, traiter le problème du changement climatique est devenu une priorité mondiale de la conservation ainsi qu'un problème que les gestionnaires doivent prendre en compte dans la conception et la gestion de n'importe quel projet de conservation. Dans cet état d'esprit, les *Standards pour la conservation* incluent des encadrés de textes complémentaires concernant le changement climatique focalisés sur l'adaptation au climat, plutôt que sur son atténuation. Ces deux réponses sont importantes, mais les actions d'atténuation entrent déjà précisément dans le cadre des *Standards pour la conservation*. En revanche, se préparer à l'adaptation nécessite l'élaboration de nouveaux outils ou la modification d'outils existants.

Tout au long de ce document, nous utiliserons des encadrés verts tels que celui-ci pour mettre l'accent sur des considérations spécifiques au climat appropriées aux différentes étapes. De manière générale, nous insisterons sur la décomposition et la compréhension des effets possibles du climat sur les espèces et écosystèmes clés, sur ses effets sur la population humaine et sur les effets indirects des réactions des personnes aux changements du climat sur les espèces et écosystèmes clés. De par l'incertitude du climat futur, de même que des modèles utilisés pour représenter les climats possibles futurs, nous suggérons d'utiliser plusieurs scénarios de changement climatique pour limiter notre incertitude.



CONCEVOIR

CONCEVOIR

Cette étape du cycle des *Standards pour la conservation* permet de spécifier les paramètres de base de votre projet et d'évaluer votre contexte global. En particulier, il s'agit de déterminer le propos général de la planification, d'identifier qui fera initialement partie de votre équipe de projet et d'articuler la portée géographique et/ou thématique de votre projet, la vision de ce que vous espérez réaliser et les cibles de conservation sur lesquelles vous allez vous concentrer.

1A. Définir l'objectif et identifier l'équipe du projet

Définir l'objectif du travail des *Standards pour la conservation*

Vous pouvez entrer dans le cycle des *Standards pour la conservation* à n'importe quel moment du processus. Quel que soit l'endroit où vous entrez, vous devez commencer par définir et clarifier le propos de votre travail, dont les décisions spécifiques et les décideurs qu'il appuiera. Dans le cadre de cette étape, il peut vous paraître utile de revisiter la mission et les priorités actuelles de votre organisation afin de clarifier les décisions déjà prises, les attentes des décideurs, le calendrier décisionnel et les hypothèses concernant les financements et les autres ressources. Si vous collaborez avec des partenaires, vous devez aussi dès le départ comparer vos missions et priorités respectives et identifier où vos besoins et vos valeurs peuvent être compatibles, de même que là où ils sont en conflit. De même, si vous êtes sur le point de travailler avec un bailleur de fond spécifique, vous pouvez encourager l'utilisation des *Standards pour la conservation* comme processus principal, ou au moins encourager l'usage de termes et d'étapes similaires pour réduire la confusion dans le processus.

Vous devez également puiser dans ce que vous et d'autres avez appris de tentatives passées de ce projet et/ou de projets similaires. Cette révision vous aidera à déterminer la quantité d'efforts à investir dans ce processus et quelles étapes seront relativement plus importantes que d'autres (par exemple, si des cibles et des buts ont déjà été identifiés et une évaluation de la menace existe déjà, alors vous devez pouvoir les revoir et passer à l'élaboration de l'analyse de la situation et des stratégies).

Équipe du projet

Un projet est en définitive conçu et mis en œuvre par un groupe d'individus qui forme votre équipe de projet. Les membres de l'équipe sont souvent des individus du personnel de votre organisation, de même que d'autres partenaires clés. Un membre de l'équipe sert généralement de leader du projet, responsable de sa coordination globale et chargé de faire aller de l'avant l'équipe. Dans certaines organisations, il peut également être demandé à l'équipe de rendre compte au financeur du projet ou à son initiateur. Les personnes de l'équipe doivent être clairement identifiées ainsi que leurs rôles et responsabilités. En outre, la clé est de reconnaître et d'utiliser les compétences et expériences existantes de chacun et d'identifier les lacunes afin de garantir que le projet avance en ayant les meilleures informations possibles sur les compétences de l'équipe. La composition de l'équipe peut changer au fur et à mesure que vous avancez dans le cycle de gestion. Si vous savez déjà quelles sont les personnes qui vous aideront à la mise en œuvre du projet, vous devez les impliquer dès le début. En complément de l'équipe du projet, vous pouvez identifier un ou plusieurs conseillers vers qui l'équipe centrale pourra se tourner pour recevoir des conseils et un feedback honnêtes et pour soutenir votre cause. Une fois votre analyse des parties prenantes effectuée (Étape 1D), vous devez revisiter la composition de votre équipe de projet et déterminer si certaines des parties prenantes identifiées doivent en faire partie. Votre équipe se devra d'être flexible et ouverte à l'ajout de nouveaux membres, si nécessaire.

LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

- ◆ Identification de l'objectif principal, des décideurs et des décisions nécessaires que ce travail permettra
- ◆ Sélection de l'équipe initiale du projet, dont le leader du projet, les membres centraux et les membres conseillers
- ◆ Identification des compétences existantes parmi les membres de l'équipe et des lacunes importantes qu'il vous faut combler

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

Portée

Avant de réfléchir à ce que vous allez faire (les stratégies et les activités que vous mettrez en œuvre), vous devez avoir une bonne connaissance de ce que vous espérez globalement accomplir, puisque ce sera le fondement de tout votre travail de planification. La portée d'un projet définit ce que le projet à l'intention d'affecter mais ne se limite pas forcément aux lieux des actions qui affectent la portée. Il y a trois options communes:

- **Les portées axées sur des sites** ont un intérêt géographique et englobent les efforts permettant de conserver ou de gérer efficacement les écorégions, les écosystèmes, les zones prioritaires ou les zones protégées. Les portées axées sur des lieux peuvent être influencées par les similarités des types et fonctions des écosystèmes, les similarités de menaces, les paramètres socio-écologiques, un lieu géographique donné et/ou des juridictions politiques et des unités de gestion. Un parc national est un exemple d'une portée axée sur un lieu, englobant les différents écosystèmes et biodiversité contenus au sein des frontières du parc.
- **Les portées axées sur des cibles** se focalisent sur des espèces ou des écosystèmes spécifiques. Les portées axées sur des espèces peuvent inclure une partie ou toute l'histoire biologique des espèces dans les lieux géographiques appropriés. Un exemple d'une portée axée sur une espèce est celui d'un programme mondial sur le tigre, qui se concentre sur les tigres sauvages à travers différents paysages et qui offre les meilleures chances de faire croître la population. Un exemple d'une portée axée sur un écosystème est celui des mangroves en Asie ou des prairies mondiales.

- **Les portées axées sur une thématique** contiennent des efforts focalisés sur la résolution de menaces spécifiques, sur des opportunités ou sur des conditions favorables. Un exemple de portée axée sur une thématique est celui d'un projet axé sur l'exploitation forestière illégale qui vise à réduire le bois importé illégalement dans l'Union européenne ou un programme pour le climat qui cherche à décroître les émissions nationales de CO₂ provenant des transports, des maisons, de la nourriture et de la production d'énergie.

Indépendamment de la portée que vous définissez, il vous faudra réfléchir à l'échelle appropriée pour atteindre l'impact désiré (p. ex., il faut peut-être travailler entre plusieurs projets d'aires protégées qui contribuent à un réseau global d'aires protégées). Vous devez également réfléchir à la dimension temporelle de votre travail qui influencera ce que vous pouvez réaliser. Dans la plupart des cas, un projet d'un à cinq ans ne va pas altérer significativement la viabilité d'un écosystème ou d'une espèce. Mais il peut influencer les comportements humains ou les changements de politiques qui pourraient en définitive affecter la viabilité d'une espèce ou d'un écosystème.

Dans tous les projets ayant une empreinte géographique, il est souvent utile d'élaborer une carte spatiale qui inclut les unités importantes de gestion de conservation et/ou les frontières politiques. Par conséquent, des partenaires, cibles ou menaces supplémentaires peuvent être pris en compte au sein de la zone du projet.

Vision

En plus de la définition de la portée, il est nécessaire de d'élaborer une vision claire et commune : description de l'état désiré ou de la condition finale à laquelle vous voulez parvenir. Vous pouvez élaborer votre vision en vous basant sur les critères suivants : *relativement générale, visionnaire et brève* (voir l'Annexe 2 pour la description de ces critères). La vision d'un projet doit s'intégrer au contexte de toutes les missions générales de l'organisation de votre équipe de projet.

RÉFLEXION N°1 SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE



PORTÉE

Quand vous définissez votre portée et que vous vous focalisez sur la conservation de la biodiversité, vous devez réfléchir à la manière dont le changement climatique va affecter vos cibles de conservation. Cela vous mènera peut-être à décider de travailler à la réduction de l'impact du changement climatique sur les êtres humains, en protégeant et en restaurant les écosystèmes (c.-à-d., « adaptation basée sur les écosystèmes »).

Cette décision principale peut influencer la définition de votre portée géographique. Lorsque vous sélectionnez votre portée, vous devez réfléchir bien au-delà de la situation actuelle et envisager les scénarios climatiques possibles. Vous devez réfléchir à la probabilité que les aires de distribution des espèces ou des écosystèmes soient modifiées (en latitude ou en altitude) ou à la probabilité que la distribution des espèces au sein d'un écosystème soit modifiée. Si c'est le cas, il vous faudra probablement augmenter la taille de la portée de votre projet.

Bien que les impacts possibles du climat ne soient pas bien compris, vous devez toujours baser votre portée sur les meilleures connaissances scientifiques disponibles. Par conséquent, le suivi sera la clé pour tester les hypothèses et déterminer si vous devrez modifier votre portée au cours du temps.

Cibles de Conservation

Tous les projets doivent sélectionner un nombre limité de cibles de conservation (aussi dénommées cibles de biodiversité)⁴. Ces cibles sont des entités spécifiques et tangibles que le projet vise à conserver et représentent et concernent les buts ultimes du projet. Elles sont la base pour fixer des buts, sélectionner des actions et mesurer leur efficacité. La spécificité des cibles de conservation variera avec la portée ou le type de projet :

- **Pour les projets axés sur les sites et les cibles**, les cibles de conservation sont des habitats/systèmes écologiques et/ou des espèces spécifiques choisis pour représenter et inclure l'ensemble de la biodiversité concernée par le projet. Pour les projets axés sur les lieux, la conservation de l'ensemble des cibles choisies doit en théorie assurer la conservation de tous les écosystèmes et les espèces au sein de la portée du projet. La plupart des projets axés sur les lieux peuvent être raisonnablement bien définis par huit cibles de conservation bien choisies au maximum. Les projets de plus grande échelle axés sur les lieux nécessitent peut-être quelques cibles de plus ou des cibles plus « larges » (ex : groupe d'espèces d'oiseaux au lieu d'une espèce d'oiseau

particulière). Les projets peuvent également se focaliser sur une cible de conservation unique telle qu'une espèce emblématique (tigres sauvages) ou un écosystème (mangroves).

- **Les projets axés sur la thématique** se focalisent plus étroitement sur des facteurs spécifiques liés aux cibles de conservation, tels qu'une menace, un facteur contribuant ou un service écosystémique. Les équipes peuvent identifier les caractéristiques spécifiques appropriées des écosystèmes ou des espèces ou peuvent de manière plus générale identifier la « biodiversité » ou les « ressources naturelles » comme cibles de conservation.

Le cas échéant, il peut être utile de cartographier l'étendue géographique actuelle d'une cible. La sélection des cibles de conservation nécessite généralement la contribution d'experts et l'analyse des données spatiales à différentes résolutions. Il peut aussi être utile de cartographier l'étendue historique et/ou l'étendue future anticipée d'une cible (et des menaces liées comme décrit dans l'Étape 1C) dans le cadre de différents scénarios (la Figure 4 de cette section fournit un exemple).

⁴ Nous reconnaissons que le terme "cible" peut être source de confusion et que certaines personnes l'utilisent pour se référer à une valeur au sein d'un but ou d'un objectif qu'elles essayent d'atteindre. Pour la version 4.0, nous avons durement essayé d'identifier une alternative mais nous n'avons pas obtenu de consensus. Quelques termes ont reçu du soutien (mais aussi une opposition forte) tels que « focus », « valeur » et « intérêt ». Votre équipe peut souhaiter utiliser l'un de ces termes s'ils fonctionnent mieux dans votre contexte.

De plus, si votre cible de conservation possède une grande aire de distribution (ex : une espèce d'oiseau dans toute son aire de distribution ou l'étendue totale d'un type d'écosystème), il peut être utile de la diviser en sous-cibles spatialement explicites (ex : des populations spécifiques de l'espèce d'oiseau ou des composantes du cycle biologique telles que la reproduction, la migration, la non-reproduction).

Idéalement, vous devez aussi déterminer le statut actuel de chaque cible de conservation. De manière simple, il s'agit d'utiliser les données disponibles pour évaluer de manière générale la santé ou la « viabilité » de chaque cible de conservation, autrement dit leur « état de conservation ». Une évaluation plus détaillée du

statut de chaque cible permet de spécifier des attributs clés pour chaque cible de conservation, de déterminer les indicateurs pour chaque attribut, de préciser l'intervalle acceptable de variation de chaque indicateur et de déterminer enfin le statut actuel (c.-à-d., la valeur de référence ou tendance) de l'attribut par rapport à cet intervalle de variation. Ces informations représentent les fondements pour élaborer des buts adaptés à vos cibles de conservation, pour faire le suivi du statut des cibles et pour comprendre les menaces clés sur vos cibles. Dans certains cas, il peut être plus aisé de traiter la viabilité des cibles plus tard au cours du processus des *Standards pour la conservation*, particulièrement si vous devez consulter des experts et/ou si vous êtes toujours en train d'affiner vos cibles.

RÉFLEXION N°2 SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE CIBLES DE CONSERVATION



Lorsque vous prendrez en compte les impacts potentiels du changement climatique plus tard au cours du processus, vous en apprendrez davantage quant à la possibilité des écosystèmes, habitats et espèces de rester dans la portée géographique de votre projet dans un futur proche. Vous évalueriez comment le changement climatique pourra affecter la viabilité de chaque cible et si, à la lumière des changements projetés, les actions de votre projet pourront encore être efficaces pour maintenir ou améliorer la santé de vos cibles de conservation. Une fois que vous aurez analysé les impacts potentiels du climat sur vos cibles de conservation, nous vous recommandons de revisiter vos cibles et vos buts.



Cibles de bien-être humain

Il peut également être important de montrer comment votre travail de conservation va, en définitive, affecter les hommes. En effet, pour certaines équipes, le bien-être humain peut représenter un sujet d'importance similaire. Dans de tels cas, les équipes peuvent ajouter des cibles de bien-être humain⁵. Dans le contexte d'un projet de conservation, les cibles de bien-être humain se concentrent sur les composantes du bien-être humain influencées par le statut des cibles de conservation et des services écosystémiques associés.

Les éléments particulièrement pertinents du bien-être humain sont par exemple les moyens de subsistance, la santé, la cohésion sociale, la sécurité et la gouvernance, en particulier ceux liés aux buts de développement social fixés (Encadré 3). Les cibles de bien-être humain peuvent être ajoutées au cours de l'Étape « Concevoir », soit lors de l'identification des cibles de conservation, soit lors de l'analyse de la situation (la Figure 3 présente un exemple de la relation entre les cibles de conservation et les cibles de bien-être humain).



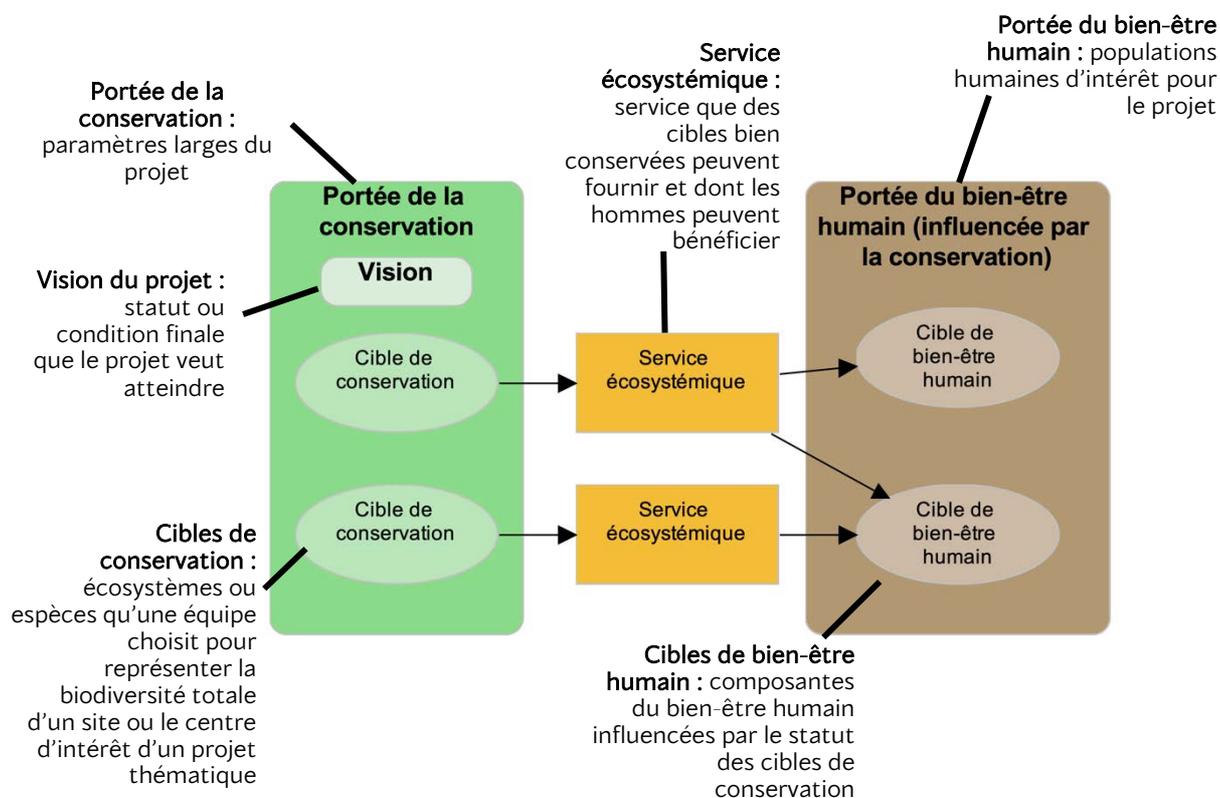
ENCADRÉ 3 : UTILISER LES ODD POUR AIDER À FORMULER LES LIENS AVEC LE BIEN-ÊTRE HUMAIN

Les **objectifs de développement durable (ODD)** des Nations Unies sont un ensemble d'objectifs pour répondre à des défis mondiaux et pour garantir un futur plus durable pour l'humanité et l'environnement. Globalement, les ODD précisent 17 buts qui visent à améliorer le bien-être humain, à réduire la dégradation de l'environnement et à créer les conditions pour les réaliser et les équilibrer. L'intention étant d'atteindre la durabilité mondiale à long terme, les buts s'interconnectent les uns aux autres et peuvent fournir matière à réfléchir pour les cibles de conservation et de bien-être humain dans les projets de conservation. Les équipes travaillant sur des projets de conservation cherchant également à résoudre les problèmes des besoins humains et du bien-être humain peuvent passer en revue la liste des ODD pour sélectionner des cibles environnementales et de bien-être humain et pour mieux comprendre et clarifier les contributions du projet envers ces objectifs mondiaux.

5 Voir la note de pied de page précédente.

Figure 3.

Extrait d'un Modèle contextuel générique montrant la Portée, la Vision et les Cibles



LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

- ◆ Brève description de la portée du projet, dont une carte, si nécessaire.
- ◆ Description de la vision pour le projet.
- ◆ Sélection des cibles de conservation, dont une brève explication des raisons pour lesquelles elles ont été choisies et, si nécessaire, une description et/ou une carte montrant la localisation de chaque cible.
- ◆ Description du statut de viabilité de chaque cible de conservation prioritaire.
- ◆ Le cas échéant, sélection des cibles de bien-être humain et identification des services écosystémiques, dont une brève explication des raisons pour lesquelles elles ont été choisies.

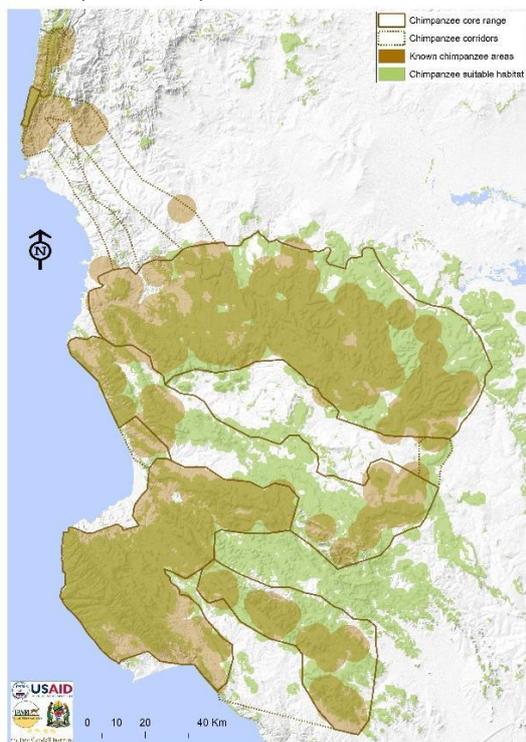
1C. Identifier les menaces critiques

Une fois que vous avez fixé vos cibles de conservation prioritaires, vous devez identifier les **menaces directes** (souvent dénommées **pressions**)⁶ qui les influencent (ainsi que les acteurs derrière ces menaces). Les menaces directes sont principalement des **activités humaines** qui dégradent de manière immédiate une cible de conservation (ex : pêche non durable, chasse non durable, exploitation pétrolière, construction de routes, eaux usées industrielles ou introduction d'espèces exotiques envahissantes). Les menaces directes peuvent aussi être des phénomènes naturels altérés par les activités humaines

(ex : augmentation de l'occurrence des tempêtes violentes ou augmentation de l'évaporation due au changement climatique mondial) ou dans de rares cas, des phénomènes naturels dont l'impact est augmenté par d'autres activités humaines (ex : un tsunami potentiel qui menace la dernière population d'un rhinocéros asiatique). Voir la [Classification des menaces de conservation](#) du CMP pour plus d'exemples. Si nécessaire, il peut être utile de cartographier l'empreinte spatiale d'une menace. Vous pourrez ainsi plus facilement identifier les menaces importantes, de même que les moteurs derrière celles-ci (la Figure 4 présente un exemple simplifié d'un projet sur le chimpanzé).

Figure 4.

Carte spatiale simplifiée montrant les cibles concernant les chimpanzés et les menaces



Cible de l'habitat des chimpanzés



Menaces de la conversion agricole et de la perte d'habitat

Source : Adapté pour les Standards pour la conservation, utilisé par Lilian Pintea, Jane Goodall Institute

Lors de l'identification des menaces, il est important de spécifier les acteurs (ex : pêcheurs illégaux, braconniers, entreprises spécifiques). Votre équipe peut grouper ou séparer certaines menaces dans le cas où les acteurs sont les mêmes (ex : vous pouvez séparer

« braconnage » en « braconnage par des syndicats organisés » et « braconnage par les villageois »). Être explicite sur les acteurs peut aider votre équipe pour l'analyse des parties prenantes et l'élaboration des stratégies.

⁶ Le synonyme "pression" peut être utile lorsque le terme de "menace" n'est pas bien perçu par les parties prenantes (e.g., éleveurs de bovins ou forestiers) dont les actions ou les professions peuvent être identifiées comme des « menaces ». Il est également utile d'utiliser des adjectifs tels que « non durable » ou « illégal » pour clarifier la nature de la menace (e.g., élevage de bovins non durable).

Dans le cadre de l'analyse du contexte de votre projet, il est important de hiérarchiser les menaces directes qui affectent vos cibles de conservation de manière à concentrer vos actions là où elles sont les plus utiles. En particulier, vous devez essayer de déterminer les menaces critiques : celles qui sont les plus importantes à résoudre. Vous pouvez utiliser plusieurs outils de classement ou de notation des menaces pour vous aider à les hiérarchiser. La plupart des outils évalue l'étendue de la menace et la gravité de ses impacts sur les cibles de conservation. Ensemble, ces deux critères évaluent l'ampleur générale de la menace. Les autres critères fréquemment utilisés sont la permanence/

irréversibilité et l'urgence. Il existe plusieurs options pour prioriser les menaces : une évaluation complète de chaque menace en fonction des différentes cibles de conservation affectées, une évaluation basée sur les stress qui évalue l'effet des stress (attributs clés altérés) sur les cibles et la contribution des différentes menaces aux stress et une classification relative qui compare les différentes menaces entre elles. Il est important de prendre en compte la liste entière des menaces directes et de ne pas limiter votre analyse aux menaces pour lesquelles votre équipe ou organisation possède l'expertise ou les ressources pour les anticiper et les traiter.

RÉFLEXION N°3 SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ÉVALUER LES MENACES ET LA VULNÉRABILITÉ



Le changement climatique peut impliquer de nouvelles menaces pour une cible et/ou interagir avec les menaces conventionnelles. Il peut aussi exacerber une menace ou un stress existants.

L'évaluation de la vulnérabilité, qui analyse les effets négatifs potentiels du changement climatique, peut être un outil utile. Le niveau de détails d'une évaluation de la vulnérabilité peut varier grandement en fonction du contexte. Bien que la plupart soient assez générales, se concentrer sur les cibles en question du projet peut être utile dans le cadre d'une évaluation de la vulnérabilité. Celle-ci implique d'identifier les changements spécifiques prévus du climat (ex : augmentation des températures, changements dans les précipitations, événements extrêmes tels que les tempêtes et les sécheresses, acidification des océans et augmentation du niveau des mers) et comment ils vont affecter vos cibles, soit directement (ex : la sécheresse augmente la sensibilité aux incendies extrêmes) ou indirectement (ex : les sécheresses sont plus fréquentes et la population veut par conséquent construire des barrages pour stocker l'eau, ce qui impacte négativement la connectivité des eaux douces). Il faudra incorporer ces informations dans votre modèle contextuel (Étape 1D).

De par la grande incertitude sur la manière dont le climat va changer, sur les réponses humaines à ces changements et sur la manière dont les espèces et les écosystèmes vont s'en sortir, il est judicieux de prévoir au moins deux scénarios climatiques (souvent dérivés de l'utilisation de plusieurs modèles climatiques) afin de comprendre l'éventail des futurs possibles.

LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

- ◆ Identification des menaces directes et, le cas échéant, création d'une carte montrant l'empreinte spatiale de chaque menace intersectant les cibles.
- ◆ Évaluation de la vulnérabilité au changement climatique comprenant un niveau de détails approprié pour le contexte.
- ◆ Évaluation ou classification des menaces directes afin d'identifier les menaces critiques.

1D. Évaluer la situation de la conservation

Cette sous-étape s'appuie sur le travail que vous avez déjà réalisé dans le cadre de la mise en contexte de votre projet (portée, cibles de conservation et menaces directes). Ces derniers sont tous des éléments de l'analyse de la situation : un processus qui vous aidera vous et votre équipe à créer une compréhension commune du contexte de votre projet, dont la description des relations entre les systèmes institutionnels, politiques, économiques et sociaux et les parties prenantes associées qui affectent les cibles de conservation que vous voulez conserver. En fonction de l'échelle du projet et des ressources disponibles, une analyse de la situation peut être une révision formelle en profondeur des données existantes et des études des problèmes/de la zone ou une description moins formelle basée sur les contributions de ceux qui sont familiers à la zone/problème. Cette étape parfois négligée est l'une des plus importantes du processus de planification. En comprenant le contexte, vous serez mieux équipé pour concevoir des actions qui permettront d'atteindre vos buts et objectifs de conservation.

Dans cette sous-étape, vous devez réviser les données disponibles pour terminer votre analyse de la situation en identifiant les facteurs clés qui contribuent aux menaces directes ou maintiennent une mauvaise viabilité et qui au final influencent vos cibles de conservation. Ces facteurs contributifs sont les menaces indirectes (aussi nommées causes sous-jacentes et moteurs), les opportunités et les conditions favorables. Ces facteurs peuvent être d'échelle locale à mondiale. Dans la mesure où cela est faisable et utile, vous devez identifier les acteurs derrière ces facteurs clés et ce pour des raisons stratégiques et de clarté.

Les parties prenantes sont les individus, les groupes ou les institutions qui possèdent un intérêt direct pour les ressources naturelles de la zone du projet ou qui peuvent les influencer et/ou qui peuvent être affectées par les activités du projet et qui ont quelque chose à y gagner ou à y perdre. Avoir une bonne compréhension des parties prenantes est un point crucial de l'analyse de la situation.

Une analyse des parties prenantes peut aider à clarifier et à différencier les parties prenantes clés, leurs rôles, les intérêts principaux, leur niveau d'influence et les opportunités d'implication. Il est important de prendre en compte à la fois les parties prenantes puissantes et influentes et celles qui peuvent être désavantagées ou marginalisées. En particulier, les équipes doivent réfléchir à la manière dont leur processus pourrait

influencer la représentation et l'engagement des différentes parties prenantes dans la prise de décision et la manière dont cela pourrait en dernier lieu affecter leur bien-être.

Lorsque vous passez en revue vos parties prenantes, gardez à l'esprit celles qui pourraient probablement être des partenaires stratégiques importants pour le projet (Étape 1A). N'oubliez pas que vous et votre équipe êtes des parties prenantes et que vous devez être inclus dans votre analyse des parties prenantes.

Vous devez utiliser votre analyse des parties prenantes pour sélectionner les personnes dont vous voulez affecter le comportement. Que vous vouliez influencer l'élaboration des politiques, les pratiques des entreprises ou les choix des consommateurs, tous impliquent un changement de comportement et/ou d'attitude. Il n'est pas toujours possible de résoudre directement le problème des acteurs, particulièrement s'ils sont impliqués consciemment dans des activités illégales. Dans ces cas, il vous faudra peut-être travailler avec d'autres acteurs et/ou associations qui peuvent influencer le comportement des personnes ciblées. Votre analyse des parties prenantes sera un point de départ important pour réfléchir aux stratégies (Étape 2A).

Une manière de capturer les menaces, les opportunités et les acteurs identifiés dans votre analyse de la situation est de construire un modèle contextuel (aussi dénommé modèle conceptuel). Un modèle contextuel est un outil qui représente graphiquement les relations entre les différents facteurs de votre analyse de la situation (voir un modèle générique dans la Figure 5 et un exemple basé sur un projet réel axé sur un lieu dans la Figure 6). Un bon modèle illustre les relations de cause à effet principales qui existent au sein de la zone d'un projet ou de son thème et, le cas échéant, des acteurs-clés. Il doit inclure les détails les plus importants mais rester aussi simple que possible. À cette fin, le modèle contextuel d'un projet à grande échelle est plus général que celui d'un projet à petite échelle, plus spécifique.

Figure 5.

Modèle générique contextuel montrant le contexte d'un projet

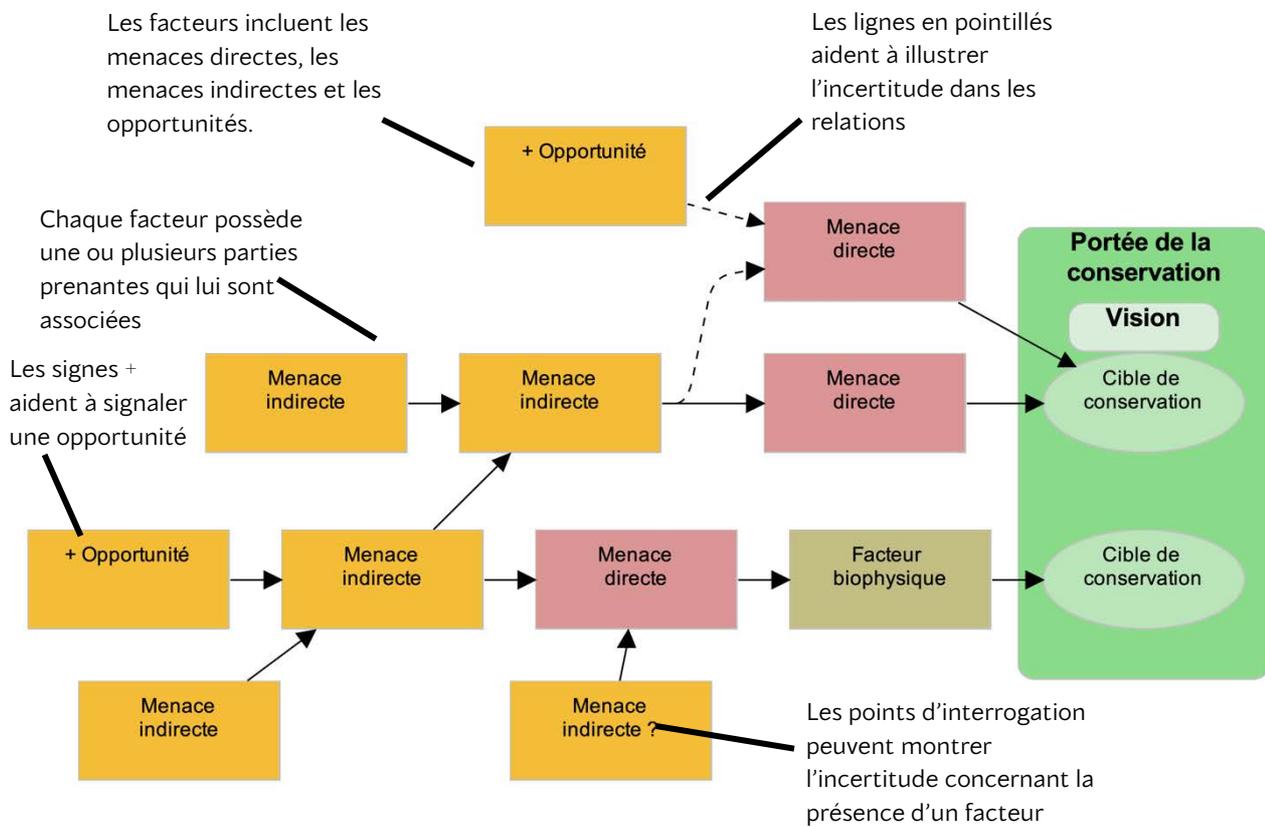
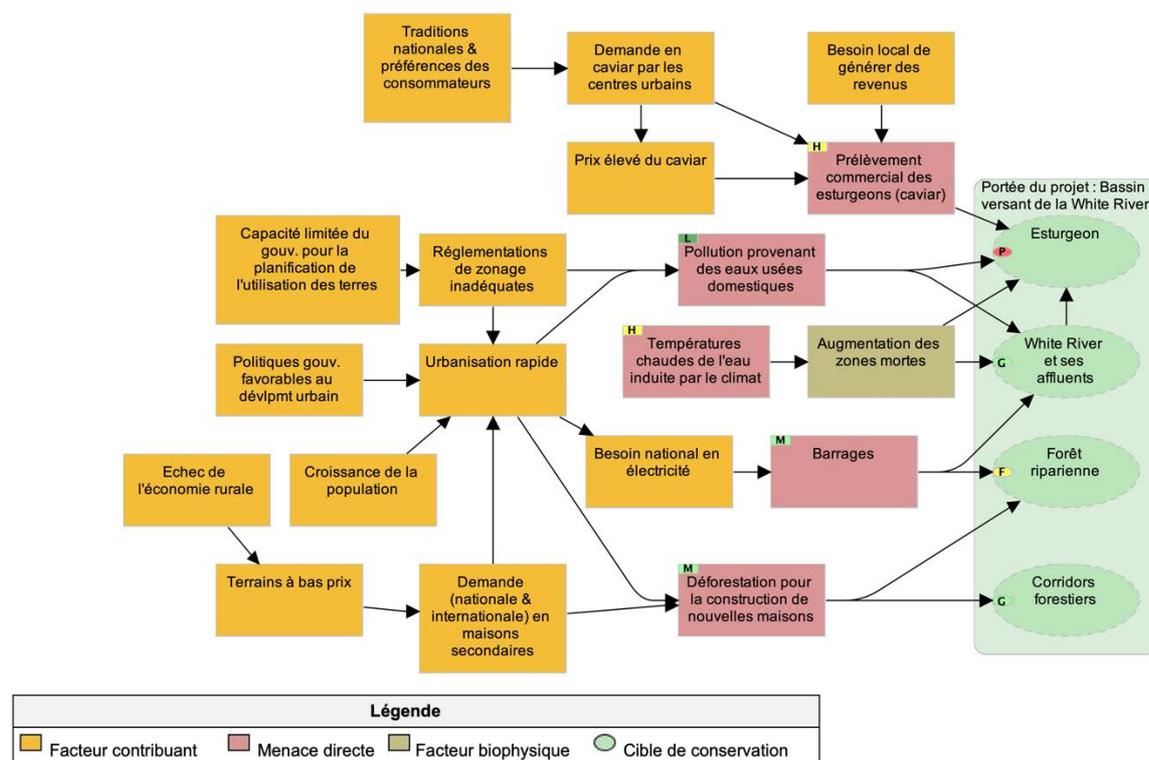


Figure 6.

Exemple d'un modèle contextuel pour un bassin versant



Pour être sûr que votre modèle contextuel représente de manière générale ce que votre équipe connaît du contexte, il est utile de le construire ensemble en équipe et de le baser autant que possible sur des données existantes. Il peut aussi être utile d'élaborer une carte représentative de votre situation. De même, il est idéal de tester ou de vérifier sur le terrain votre modèle contextuel et votre carte avec les parties prenantes et les partenaires clés au sein et en dehors de l'équipe du projet pour s'assurer qu'ils reflètent la compréhension commune de la situation.

Lorsque vous élaborer votre modèle contextuel, notez l'ampleur du soutien existant pour les connexions que vous faites entre les différents éléments. Les informations de ces liens peuvent prendre différentes formes : par exemple, la littérature publiée, les données provenant des chercheurs, l'avis des experts ou les hypothèses basées sur l'expérience des parties prenantes. De même, ces informations peuvent différer en matière de solidité et leur conclusion peut varier de certaine à inconnue. Ne vous focalisez pas uniquement sur ce que vous connaissez déjà. Au fur et à mesure que vous vérifiez la vérité de votre modèle

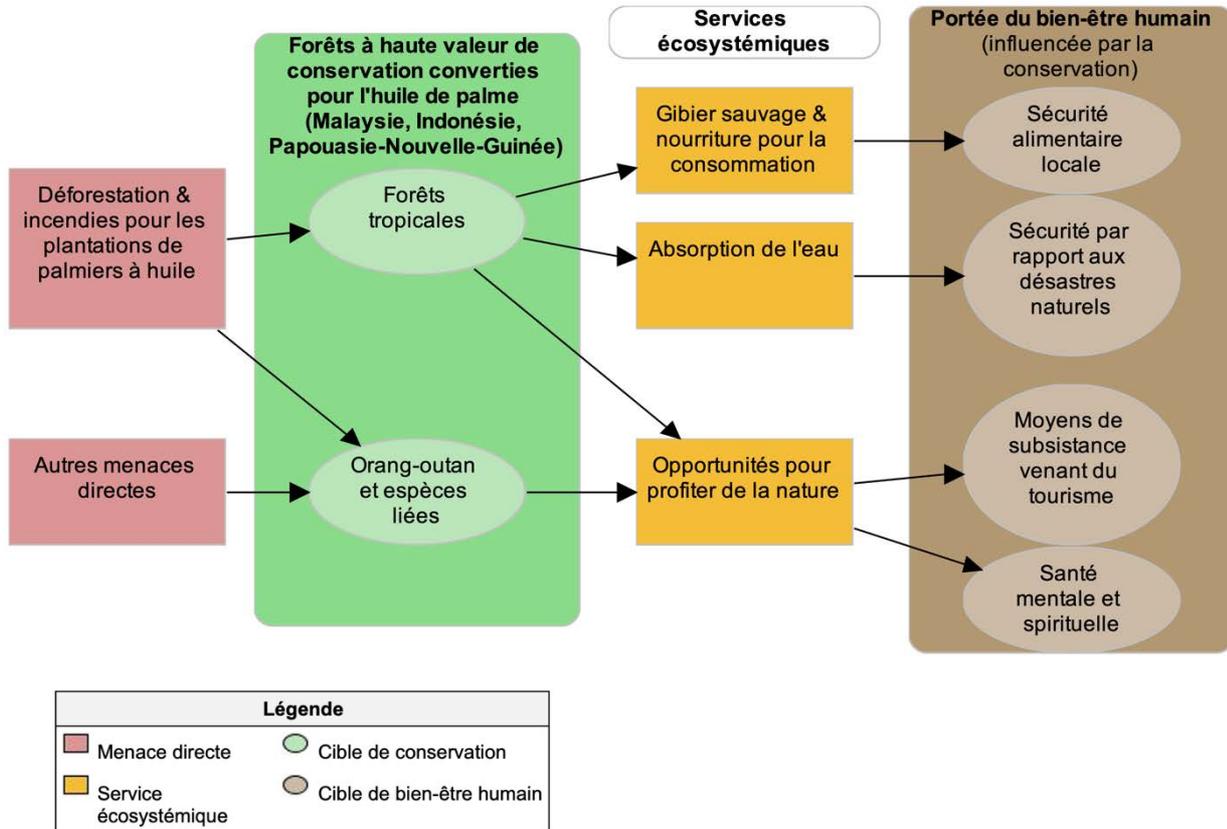
contextuel, vous devez garder notes de ce que vous ne savez pas (c.-à-d., lacunes de connaissance ou données en conflit) et de ce qui nécessiterait davantage de recherche ou d'analyse. En définitive, ces besoins en informations nécessiteront une stratégie ou activité spécifique. Mettre en forme ces relations et leurs données probantes aidera votre équipe à identifier et à prioriser les stratégies, de même que les points faibles de votre modèle contextuel et/ou de vos chaînes de résultats (Étape 2A).

Si votre équipe inclut des cibles de bien-être humain dans votre modèle contextuel, vous devez montrer comment ces aspects du bien-être humain sont influencés par le statut des cibles de conservation et par celui des services écosystémiques associés (la Figure 7 fournit un exemple spécifique de la partie droite du modèle). Gardez à l'esprit qu'il vous faudra peut-être présenter de manières différentes les relations entre vos cibles de conservation et vos cibles de bien-être humain afin que votre diagramme puisse parler à vos différents publics⁷.

7 Pour obtenir d'autres directives, voirCMP (2016) [Incorporating Social Aspects and Human Well-being in Biodiversity Conservation Projects](#).

Figure 7.

Extrait d'un modèle contextuel comportant des cibles de bien-être humain



LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

- ◆ Identification et analyse des menaces indirectes et des opportunités
- ◆ Évaluation des parties prenantes et de leurs intérêts principaux
- ◆ Modèle contextuel initial, description narrative et/ou autre représentation des relations principales de causes à effets parmi les facteurs affectant le contexte de votre projet
- ◆ Vérification sur le terrain et révision de votre modèle

RESSOURCES

Ressources pour l'étape Concevoir : <http://cmp-openstandards.org/resources/assess/>

Exemples réels de divers éléments des *Standards pour la conservation* : <http://cmp-openstandards.org/os-examples/>



PLANIFER

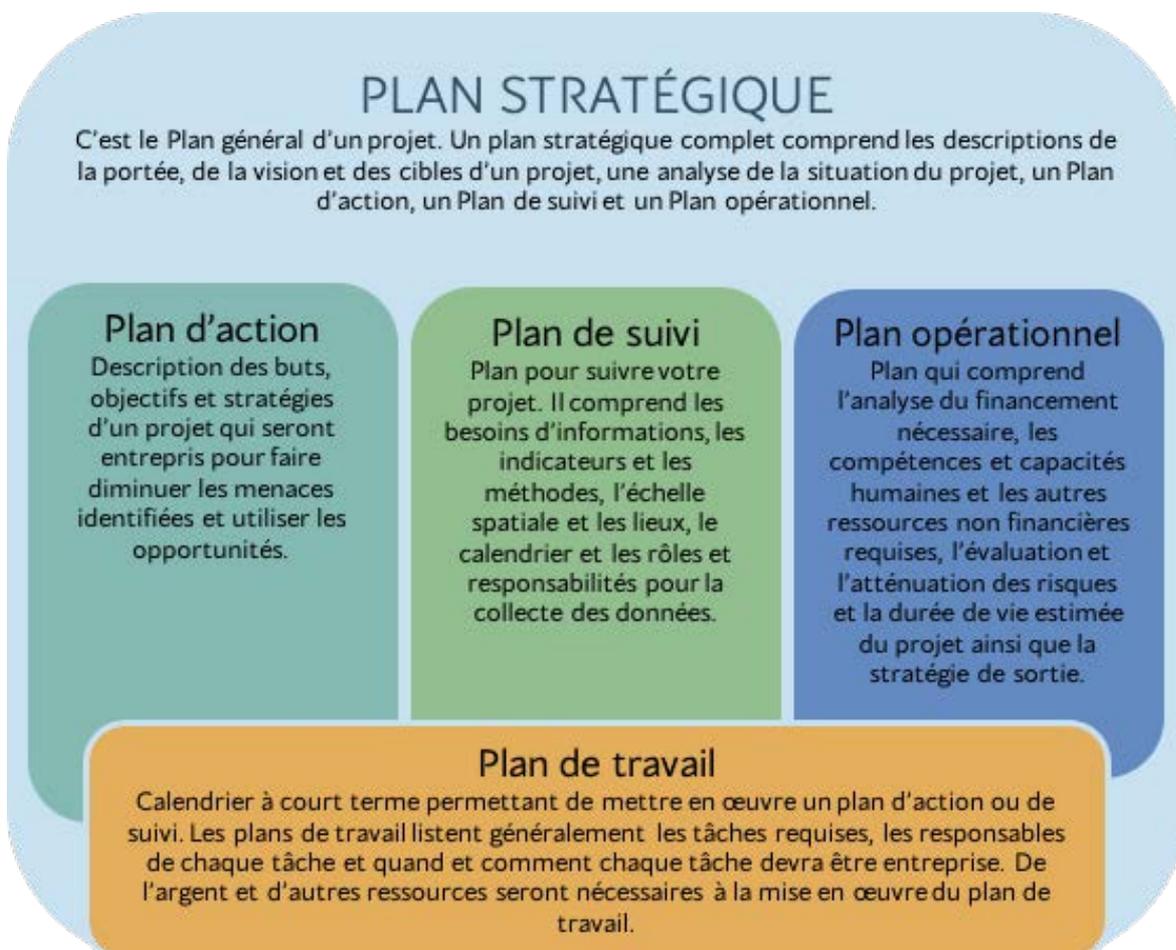


PLANIFER

Cette étape des *Standards pour la conservation* permet de définir et d'élaborer les buts, stratégies et objectifs de votre projet et d'identifier vos hypothèses définissant comment vos stratégies doivent permettre d'atteindre les buts de votre projet. Pris ensemble, les buts, stratégies, objectifs et hypothèses sous-jacentes de votre projet constituent votre plan d'action. Cette étape permet également d'une part d'élaborer votre plan de suivi qui vous permettra d'identifier comment vous suivrez l'avancement du projet et comment vous traiterez les autres besoins en informations. Elle permet aussi d'élaborer votre plan opérationnel qui vous permettra de prendre en compte comment les différents facteurs contextuels et institutionnels influenceront la manière de mettre en œuvre vos plans d'action et de suivi. Vos plans d'action, de suivi et opérationnel, ainsi que votre plan de travail (décrit dans l'Étape 3), forment votre plan stratégique général (Figure 8).

Figure 8.

Relation entre les différents plans.



Source : adapté de Stewart 2016. *Operationalising the Open Standards for the Practice of Conservation*

Comme avec la majorité des étapes et des sous-étapes des *Standards pour la conservation*, la plupart de ce que vous faites dans cette étape sera itératif. Par exemple, bien que vous élaboriez un plan opérationnel dans l'Étape 2C, il vous faudra réfléchir à la durabilité, aux risques et aux plans de sortie lorsque vous choisissez vos stratégies dans l'Étape 2A. Ces éléments peuvent aider votre équipe et les dirigeants à déterminer s'il faut continuer avec une stratégie spécifique ou même avec votre projet général.

2A. Élaborer un Plan d'action formel : buts, stratégies, hypothèses et objectifs

Buts

Élaborer une idée claire de ce que vous voudriez accomplir est la première partie essentielle pour organiser votre plan d'action. Les buts sont liés à vos cibles de conservation et représentent le statut désiré de ces cibles sur le pas de temps nécessaire. Ce sont les descriptions formelles des impacts ultimes que vous espérez atteindre. Un bon but suit les critères « SMART » suivants : *spécifique, mesurable, atteignable, orienté vers les résultats* et *limité dans le temps* (voir Annexe 2 et Encadré 4).

Idéalement, les buts de votre projet doivent correspondre et contribuer aux buts de l'organisation et/ou du programme général. En effet, dans certains cas, c'est votre organisation et/ou les exigences légales qui spécifient le cadre dans lequel votre projet doit être mené. Ces obligations externes peuvent en définitive influencer la priorisation des actions de votre équipe. Le cas échéant, votre équipe doit également considérer la possibilité de relier vos buts (et objectifs, discutés plus tard) avec les stratégies plus larges internationales, régionales et/ou nationales (ex : Objectifs du développement durable, Convention sur la biodiversité) et préciser comment votre projet vise à contribuer à ces efforts plus larges. Vous ne devez pas forcer cette connexion mais plutôt chercher des opportunités qui se chevauchent et qui peuvent peut-être se rejoindre.

Si vous avez réalisé une évaluation de la viabilité de vos cibles/évaluation de l'état de conservation à l'Étape 1B, vous avez déjà défini les éléments d'un bon but car vous connaissez les attributs clés nécessaires au bon état de conservation d'une cible, vous savez quand vous espérez atteindre le statut désiré et vous savez ce qu'il faut mesurer pour évaluer son état. Pour élaborer un but, il s'agit simplement de convertir ces informations en la description d'un but. En guise d'exemple, un but SMART

pour une cible de conservation d'un corridor forestier dans la Figure 6 pourrait être : D'ici 2030, la largeur du corridor forestier reliant le bassin versant de la White River à Los Grillos est d'au moins 5 km de large et il n'est pas fragmenté.

Si un projet possède des cibles de bien-être humain et par extension déclare l'améliorer, il est souvent approprié de leur attribuer des buts. A cette fin, l'équipe peut définir des attributs clés pour ces cibles de bien-être humain. Ces attributs doivent être clairement dépendants du statut des cibles de conservation et/ou des services écosystémiques qu'ils fournissent. Par exemple, une équipe de conservation n'aura probablement pas de buts de bien-être humain liés à la réduction des taux de cholestérol, même si ceux-ci sont importants pour la santé humaine. Cependant, l'équipe peut établir des buts de bien-être humain liés à l'accès aux ressources alimentaires parce que les cibles de conservation préservées améliorent la pollinisation des cultures.

ENCADRÉ 4. ÉTABLIR DE BONS BUTS ET DE BONS OBJECTIFS

Un bon objectif ou un bon but doit suivre les critères SMART suivants :

Spécifique – Être clairement défini de manière à ce que les personnes impliquées dans le projet en aient la même compréhension.

Mesurable – Qui peut se définir par rapport à une échelle standard (nombres, pourcentage, fractions, tout ou rien).

Réalizable – Pratique et approprié dans le contexte du site du projet et à la lumière du contexte politique, social et financier (en particulier pour les objectifs ; les buts peuvent être plus ambitieux).

Orienté vers les résultats – Représente les changements nécessaires de l'état de la cible, de la réduction de la menace et/ou des autres résultats clés attendus.

Limité dans le temps – Réalisable en une période de temps donnée, généralement entre 1 et 10 ans pour un objectif et entre 10 et 20 ans pour un but.

RÉFLEXION N°4 SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE DÉFINIR DES BUTS



Lorsque vous évaluez la viabilité et fixez des buts, vous devez vous assurer que vos buts sont encore réalisables étant données les modifications prévues du climat identifiées dans votre analyse de la situation.

Stratégies

Une fois que vous avez déterminé ce que vous voulez accomplir (vos buts), vous devez réfléchir à ce que vous devez faire (stratégies et activités). Une bonne planification des stratégies implique d'identifier où et comment vous allez intervenir, mais également là où vous n'interviendrez pas. Elle prend également en compte les dimensions spatiales et temporelles des actions.

Sélectionner les facteurs que vous voulez influencer (points clés d'intervention)

Lorsque vous développez vos stratégies, il faut prioriser les facteurs que vous voulez influencer pour améliorer la situation décrite dans votre analyse de la situation et/ou dans le diagramme. Il s'agit des points clés d'intervention. Pour identifier les points clés d'intervention, vous devez évaluer tous les facteurs et, en utilisant les connaissances disponibles, identifier lesquels ont la plus forte probabilité d'impacter la cible et présentent des possibilités importantes de contribuer

à l'atteinte des buts du projet. Vous pouvez prendre en compte les points suivants pour évaluer le potentiel d'influence de certains facteurs : contribution à la réduction des menaces, capacité à influencer plusieurs facteurs dans le modèle, urgence à trouver une solution au facteur (ou ses facteurs en aval).

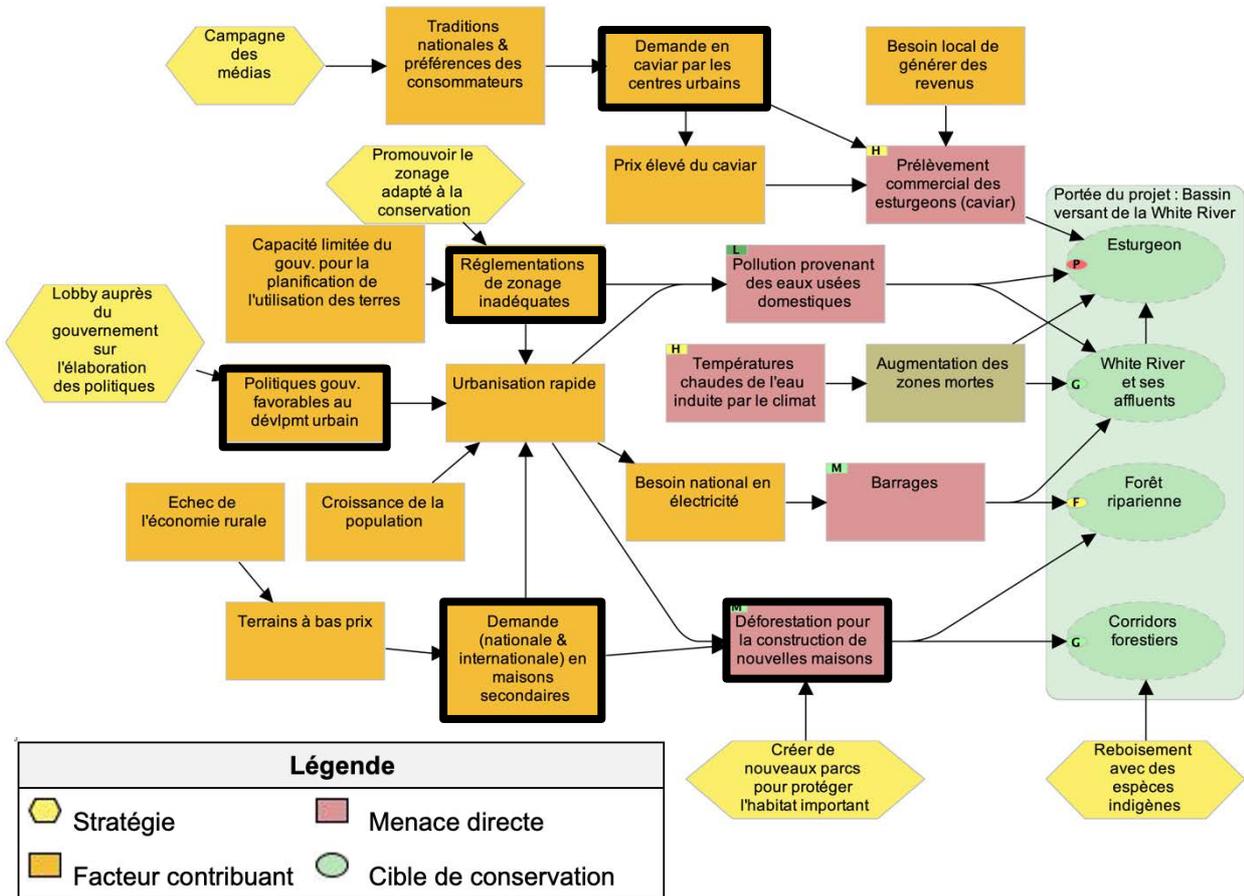
En théorie, chaque facteur d'un modèle contextuel offre une possibilité d'intervention. Dans certains cas, le point clé d'intervention le plus évident est la menace directe elle-même (ex : réduire l'introduction d'une espèce envahissante) ou la cible de conservation (ex : restauration d'un écosystème). Mais dans de nombreux autres cas, vous avez plus de poids si vous intervenez sur une menace indirecte ou sur une opportunité qui fait partie d'une chaîne de facteurs affectant une menace directe (ex : influencer la politique ou promouvoir des bonnes pratiques de gestion). La Figure 9 montre un exemple de points clés d'intervention.

Les processus consistant à déterminer et prioriser les points clés d'intervention et à générer et sélectionner des stratégies sont très corrélés. Une approche itérative s'avérera précieuse pour la prise de décision.



Figure 9

Exemple de modèle contextuel comportant des Points clés d'intervention (en noir) et des stratégies.



Décider où et comment vous allez intervenir

Une stratégie est un ensemble d'actions qui visent à atteindre des buts et objectifs communs en ciblant des points clés d'intervention, tout en tenant compte des opportunités et contraintes existantes. Une stratégie doit suivre les critères suivants : *liée, ciblée, faisable et appropriée* (voir l'Annexe 2).

Les stratégies peuvent inclure un large ensemble d'actions de conservation, telles que la restauration des habitats, la protection des terres, la modification des politiques ou la sensibilisation des communautés (Voir l'Encadré 5 et la [Classification des actions de conservation](#) du CMP pour avoir plus d'exemples). À partir de votre analyse de la situation, vous devez générer une liste des stratégies potentielles et sélectionner celles qui ont la probabilité la plus élevée de réaliser les buts et objectifs de votre projet (sur la base des meilleures connaissances disponibles). Différentes manières de réfléchir aux stratégies pouvant influencer les comportements sont présentées dans l'Encadré 5.

ENCADRÉ 5. STRATÉGIES PERMETTANT DES CHANGEMENTS COMPORTEMENTAUX

De nombreuses stratégies impliquent d'influencer les comportements humains. En science comportementale et en économie, les stratégies pouvant influencer les comportements peuvent être globalement classées dans les catégories suivantes :

- Réglementation – limiter le choix par la force de la loi
- Incitations – limiter le choix par des récompenses et des coûts économiques
- Informations – ne pas limiter la liberté de choix, mais plutôt informer et persuader
- Encouragement – influence douce, maintenir la liberté de choix mais rendre plus probables certains résultats

Le processus d'élaboration et de sélection des stratégies est généralement un processus en trois parties comprenant la recherche des stratégies possibles, l'élaboration de nouvelles stratégies et enfin la sélection des stratégies optimales sur la base des connaissances disponibles. La recherche des stratégies possibles implique de chercher comment d'autres ont tenté d'intervenir dans des situations similaires ou avec un public visé similaire et de savoir si ces interventions ont réussi ou échoué et pour quelles raisons. L'élaboration de nouvelles stratégies passe par l'intégration de ce que l'équipe a appris dans son analyse de la situation et dans sa recherche de stratégies pour travailler de manière créative afin d'élaborer toute une série de solutions possibles. L'objectif ici est d'identifier différentes stratégies qui permettent d'atteindre les buts de conservation du projet, tout en tenant compte des opportunités, des contraintes et des risques rendant plus ou moins faisables certaines de ces stratégies. S'il existe des données scientifiques et pratiques solides indiquant qu'une stratégie sera efficace dans le contexte d'un projet, vous pouvez aller de l'avant et la mettre en œuvre à l'échelle appropriée.

Si les données scientifiques et pratiques sont plus nuancées ou inexistantes, vous pouvez tester la stratégie et utiliser la gestion adaptative pour évaluer son efficacité dans votre contexte. Si vous essayez les stratégies qui ne possèdent pas de données suffisantes d'efficacité dans votre contexte, il est judicieux de prendre en compte les risques pour votre projet et de vous assurer également qu'un suivi étroit de la stratégie est mis en place.

Votre équipe doit utiliser ses connaissances sur les stratégies possibles et ne garder que les meilleures en appliquant une ou plusieurs méthodes de sélection (Encadré 6). Idéalement, la sélection devra se concentrer sur les meilleures approches dans votre contexte. Cependant, il vous faudra garder à l'esprit les contraintes organisationnelles et les processus de prise de décision. Lorsque c'est possible, cartographier les stratégies est utile pour vous assurer que vos actions sont réalisées dans les lieux/sites adéquats de manière à influencer vos cibles et vos menaces (Figure 10).

ENCADRÉ 6. SÉLECTION DES STRATÉGIES

La sélection des stratégies consiste à faire des choix contraints. Dans un monde aux ressources limitées, une équipe de projet doit décider des stratégies qu'elle va entreprendre et de celles qu'elle n'entreprendra PAS.

La sélection des stratégies a lieu à différentes échelles et étapes au sein du processus des *Standards pour la conservation*. Très tôt, pour répondre à une menace particulière dans une analyse de la situation, vous allez essayer d'évaluer rapidement et de réduire à l'essentiel une longue liste de stratégies auxquelles vous avez réfléchi. A ce stade, vous essayerez de déterminer les stratégies pour lesquelles vous réaliserez une analyse supplémentaire. Par conséquent, vous n'avez besoin de réaliser qu'une évaluation initiale de chaque stratégie candidate. Plus tard, il vous faudra en revanche identifier vos stratégies finales et vous souhaiterez peut-être investir dans une comparaison plus approfondie et minutieuse des stratégies possibles.

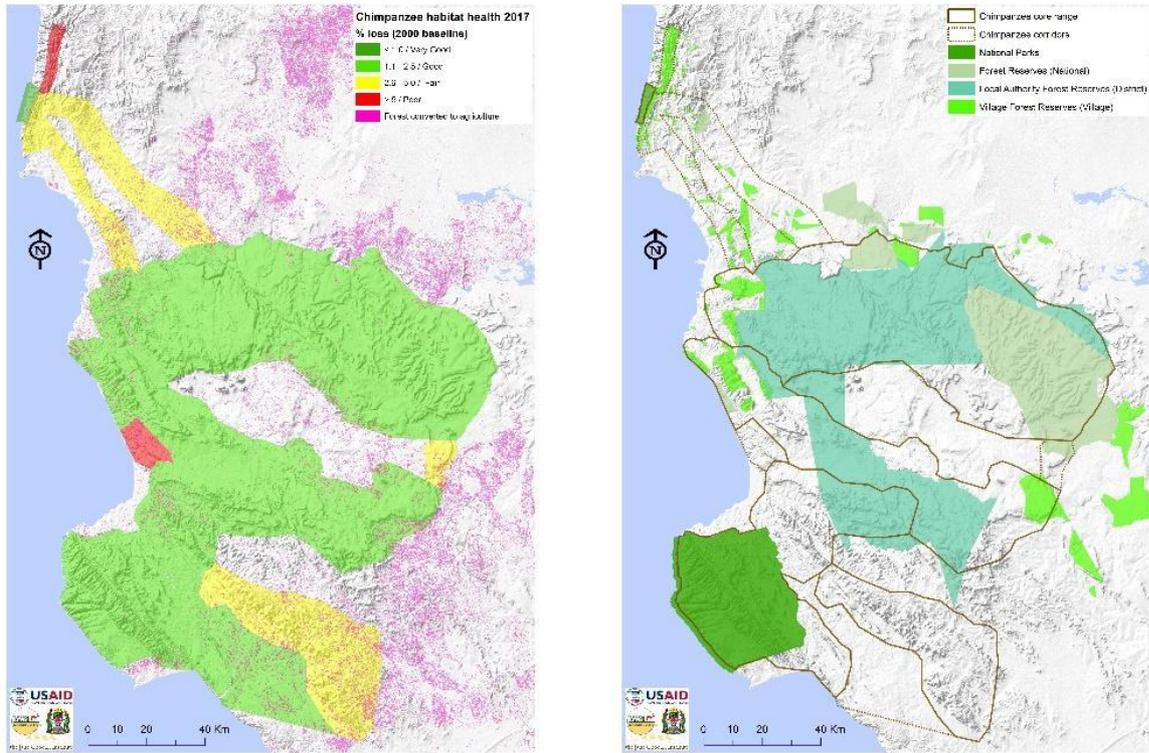
Il existe plusieurs outils différents d'aide à la décision qui permettent d'aider une équipe à rassembler un portfolio de stratégies provenant d'une liste des possibilités. Les approches les plus communes sont :

- **Comparaisons descriptives** (ex : tableau pour-contre) – Elles décrivent les points forts et les points faibles de chaque stratégie possible (souvent en lien avec une analyse de la situation), certains ensembles de critères ou processus décisionnels et/ou la comparaison de chaque stratégie les unes par rapport aux autres.
- **Comparaisons en fonction de critères** (ex : tableaux de classement relatif ou absolu, tableaux d'analyse multicritères) – Chaque stratégie est notée en fonction d'un ensemble de critères. Les critères habituels sont l'impact potentiel, les risques, la faisabilité (financière, technique, morale), l'adéquation et les lacunes. Votre équipe peut appliquer ces critères en utilisant un classement relatif, un classement par catégories ou une classification cardinale. Vous pouvez accorder plus de poids à certains critères par rapport à d'autres.
- **Comparaisons à choix contraint** (ex : vote en fonction de points) – Elles sélectionnent un ensemble de stratégies selon une contrainte obligatoire, telle que le montant total de financement ou le temps disponible.
- **Comparaisons basées sur les modèles quantitatifs** (ex : programmation linéaire) – Elles établissent un ensemble d'algorithmes qui aident à déterminer les stratégies optimales selon des paramètres et contraintes définis.

Votre équipe doit identifier l'approche ou combinaison d'approches appropriées à votre contexte.

Figure 10

Cartes spatiales simplifiées illustrant la stratégie pour les aires protégées des chimpanzés



Perte d'habitats et menace de conversion agricole

Stratégie concernant les aires protégées pour limiter les futures conversions

Source : adapté de Conservation Standards utilisé par Lilian Pintea, Jane Goodall Institute



Un point final important consiste à vous assurer que votre projet possède des garde-fous sociaux et environnementaux en place. Il s'agit d'évaluer les effets négatifs sociaux et environnementaux possibles de vos stratégies, en prenant en compte la dignité, les droits de l'homme, le savoir traditionnel, la propriété des ressources et des terres ainsi que les pratiques et héritages culturels des groupes affectés, de même que les conséquences environnementales imprévues.

Bien qu'il soit utile et prudent d'examiner les garde-fous sociaux et environnementaux durant tout le cycle du projet, il est particulièrement important d'éviter, de minimiser ou d'atténuer les effets négatifs possibles au cours de la phase d'élaboration des stratégies car celles-ci nécessitent peut-être des adaptations ou des révisions.

RÉFLEXION N°5 SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE IDENTIFIER LES STRATÉGIES LIÉES AU CLIMAT



Lorsque vous réfléchissez aux stratégies intelligentes face au climat, prenez en compte les points suivants qui décrivent comment une stratégie peut répondre au changement climatique et à ses effets :

- **Réduire un stress lié au climat** sur la cible en agissant sur les menaces conventionnelles qui contribuent également à ce stress (ex : réduire les défrichages agricoles des arbres ripariens de manière à ce que les ruisseaux restent à l'ombre et plus à l'abri de l'augmentation des températures).
- **Protéger les refuges climatiques** en protégeant et/ou en restaurant les occurrences de la cible qui sont moins exposées aux changements du climat (ex : portions d'un ruisseau dans lequel les entrées d'eau froide souterraine continuent de fournir un habitat pour les espèces d'eau froide, alors que d'autres zones deviennent plus chaudes).
- **Maintenir ou améliorer la viabilité** d'une cible et augmenter ses capacités à s'adapter au changement climatique (ex : protéger les terres pour permettre la migration dans les terres des marais littoraux car le niveau des mers monte).
- **Restaurer une cible** grâce à la restauration avec des espèces qui sont plus résilientes aux changements prévus (ex : espèces tolérantes à la sécheresse).
- **Créer un habitat artificiel** pour remplacer ou compléter l'habitat perdu (ex : couler des vieux bateaux pour créer des récifs artificiels).
- **Prévenir les adaptations humaines nuisantes** ou les actions qui augmentent la vulnérabilité (ex : empêcher la construction des murs marins pour répondre au problème des ondes de tempêtes).



Hypothèses/Théorie du changement

Une fois que votre équipe a sélectionné vos stratégies, vous devez expliciter clairement vos hypothèses montrant comment chaque stratégie va vous aider à atteindre vos résultats intermédiaires et vos buts à long terme de conservation et de bien-être humain. Il s'agit de votre théorie du changement qui peut s'exprimer sous forme de texte, de diagramme ou sous d'autres formes. Une chaîne de résultats est un diagramme qui retranscrit une théorie du changement à l'aide d'un déroulement de cause à effet (« si-alors ») des résultats intermédiaires attendus à court et long terme menant aux résultats de conservation attendus sur le long terme⁸. Le diagramme peut aussi montrer la nature temporelle des résultats attendus grâce à la nature « si-alors » de la chaîne de résultats.

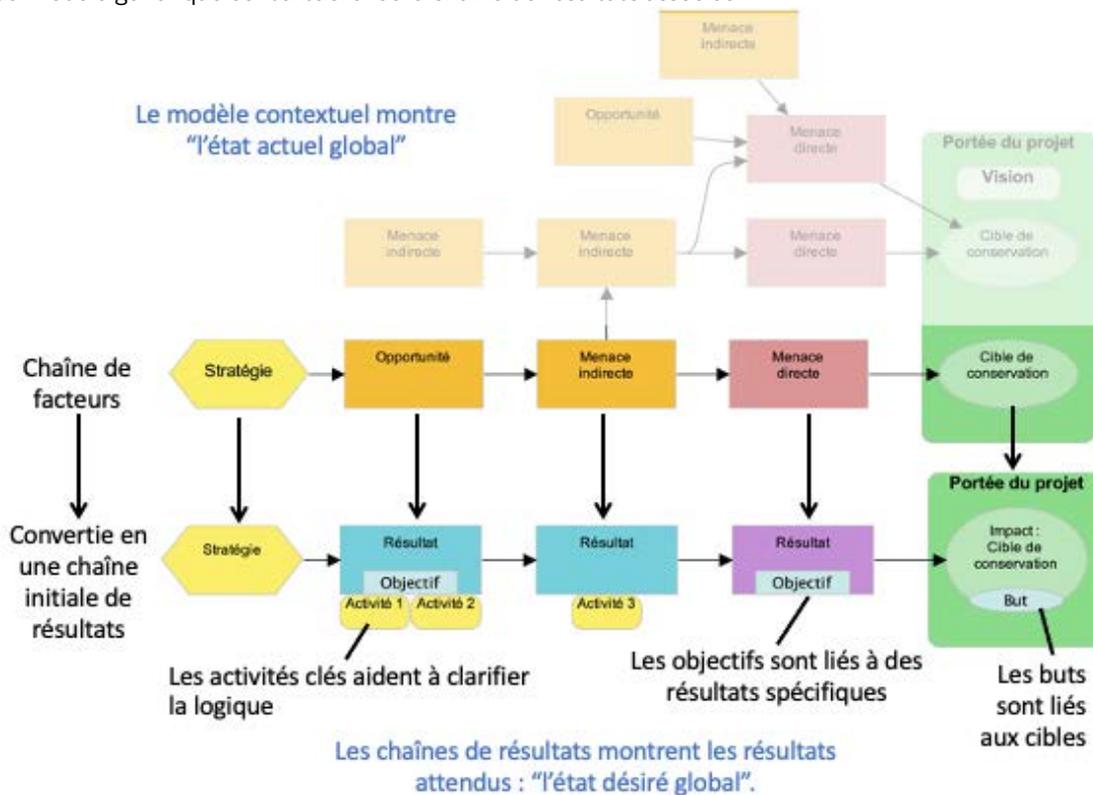
Si vous représentez votre analyse de la situation dans un modèle contextuel, vous pouvez l'utiliser comme base d'élaboration de votre chaîne de résultats (la Figure 11 montre un exemple générique, alors que la Figure 12 montre un exemple basé sur la Figure 9).

Ainsi, vous pouvez montrer explicitement comment votre stratégie vise à affecter l'état actuel (illustré dans votre modèle contextuel) afin de vous aider à atteindre l'état désiré (illustré dans votre chaîne de résultats). Souvent, vos chaînes de résultats (et plus largement vos théories du changement) incluront des activités clés nécessaires pour mettre en œuvre efficacement votre stratégie. Le fait d'inclure ces activités peut vous aider à clarifier comment votre projet passera d'un résultat à un autre

Bien que les résultats et les hypothèses de vos théories du changement doivent se baser sur des données scientifiques et pratiques existantes, certaines hypothèses peuvent manquer de certitudes. Ainsi, il est parfois très incertain de savoir si vos résultats attendus pourront être réalisés ou de savoir s'il y a des risques possibles de résultats indésirables. Il est important d'identifier ces lacunes comme étant des besoins en informations et de les prioriser pour la recherche, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (ex : les pointillés dans la Figure 12 indiquent une incertitude dans les hypothèses de l'équipe).

Figure 11

“Facteurs” du modèle générique contextuel avec la chaîne de résultats associée

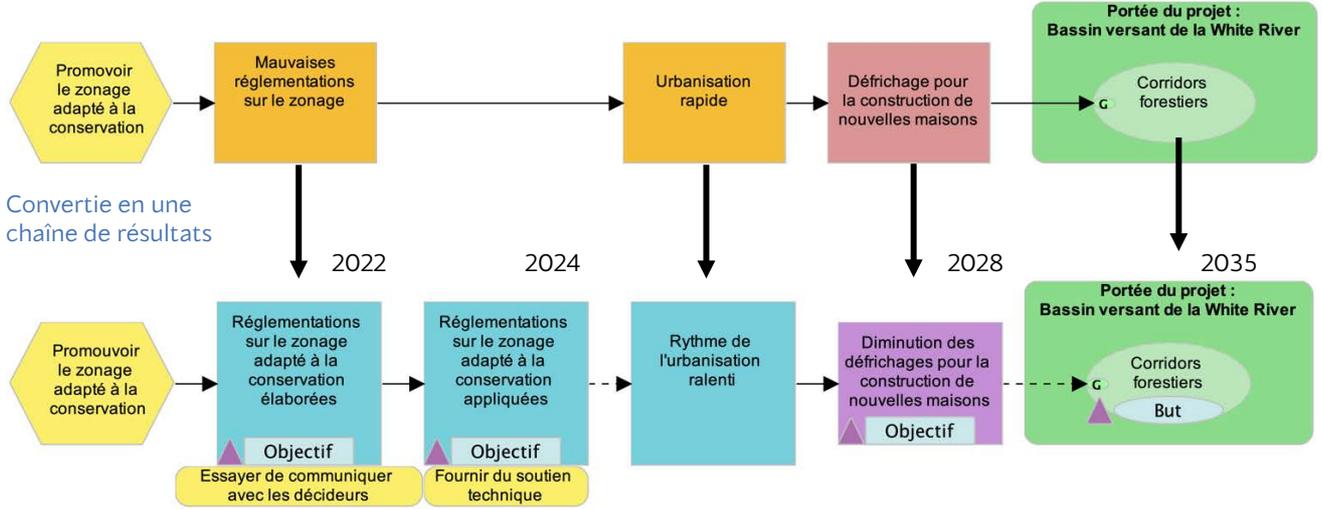


8. Certaines personnes pensent que les chaînes de résultats sont la même chose que les cadres logiques (*logframes* en anglais) ou modèles logiques, mais ils diffèrent de plusieurs manières. Les cadres logiques fournissent une manière simple d'organiser les buts et les objectifs mais, au contraire des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

Figure 12

Exemple de chaîne de résultats promouvant le zonage adapté à la conservation dans un site d'un bassin versant

Chaîne de facteurs



Échantillons d'objectifs et de buts

D'ici la fin 2022, le Conseil municipal approuve les règles de zonage dont un moratoire sur les nouveaux permis de construction dans les zones uniques listées par l'État

D'ici mi-2024, tous les nouveaux permis de construction évitent les travaux dans les zones uniques listées par l'État

D'ici 2028, il n'y a pas de nouvelles constructions de maisons, ni en cours, ni prévues dans les zones uniques identifiées par l'État

D'ici 2036, la largeur du corridor forestier reliant le bassin versant de la White River à Los Grillos est d'au moins 5km de large et il n'est pas fragmenté



PHOTO: NICOBENISCH / FOS

Si votre équipe a identifié des cibles de bien-être humain dans votre modèle contextuel, vous pouvez aussi utiliser les chaînes de résultats (et les théories du changement plus généralement) pour montrer comment vos cibles de conservation fournissent des services écosystémiques qui contribuent au bien-être humain (la Figure 13 illustre le côté droit d'une chaîne de résultats avec des cibles de bien-être humain).

Il est également utile de préciser à quel moment vos actions de conservation contribuent aux cibles de bien-être humain via les services écosystémiques et à quel moment elles y contribuent plus directement via les actions de conservation. Les équipes de conservation travaillent souvent sur des problèmes sociaux importants qui ont des bénéfices et des intérêts au-delà

de la conservation (ex : renforcer les capacités pour une bonne gouvernance ou promouvoir des moyens de subsistance durables). Dans de tels cas, la stratégie de conservation fournit des bénéfices sociaux au service de la conservation. La Figure 14 fournit un exemple illustrant comment une équipe tente d'augmenter les revenus des exploitants forestiers en guise d'incitation à mettre en œuvre des pratiques certifiées et à améliorer la conservation des forêts. L'augmentation des revenus est un résultat direct (et nécessaire) de cette stratégie spécifique qui bénéficie aux hommes. Notez que cette figure pourrait aussi inclure une cible de bien-être humain (ex : moyens de subsistance de la foresterie) avec un lien provenant du résultat de l'augmentation des revenus vers cette cible de bien-être humain.

Figure 13.

Exemple d'un extrait d'une chaîne de résultats avec des services écosystémiques et des cibles de bien-être humain

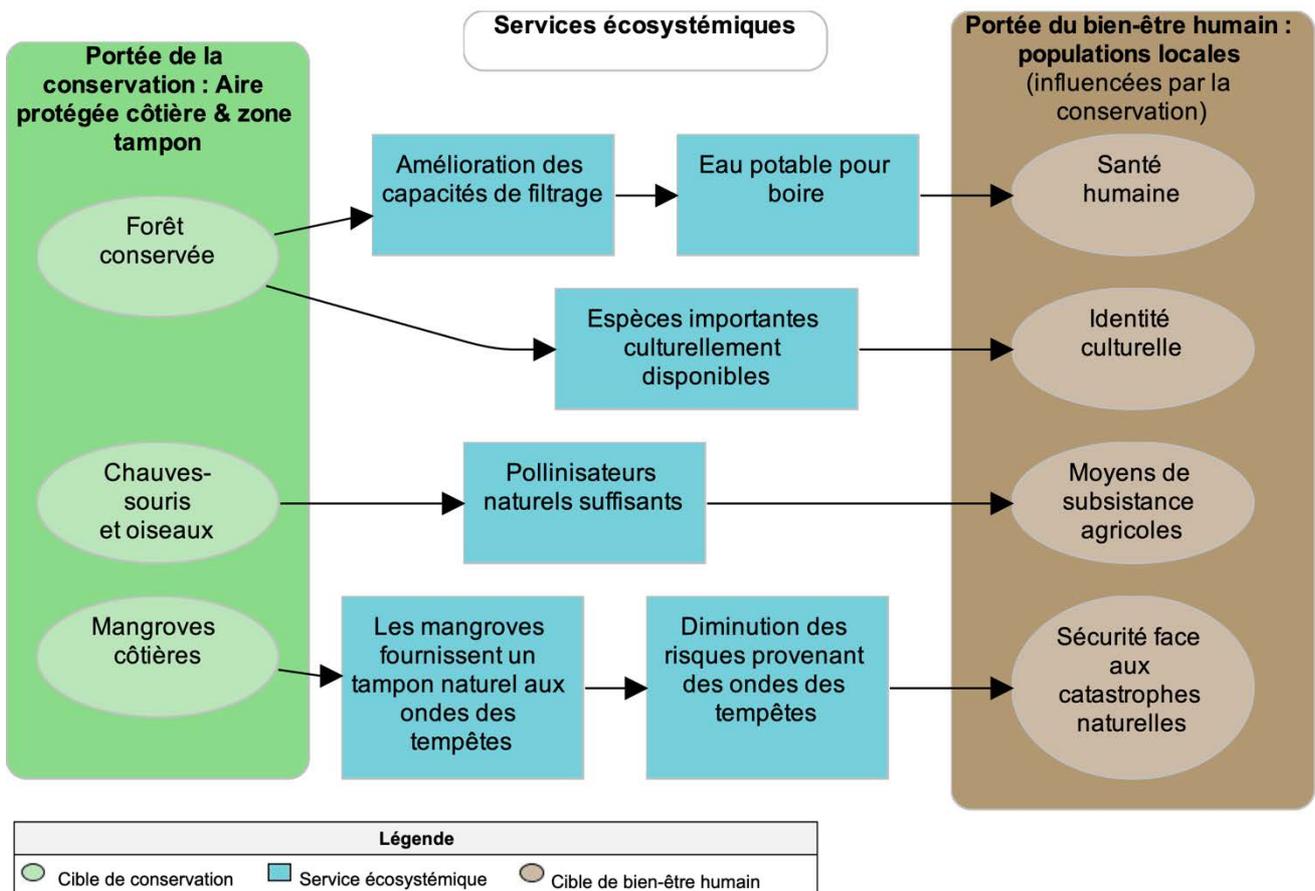
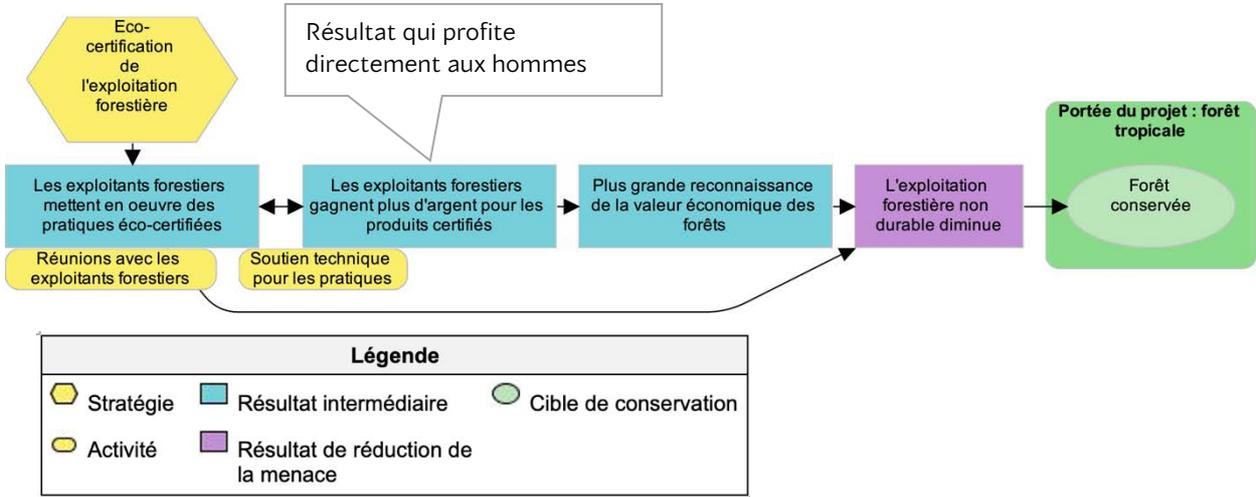
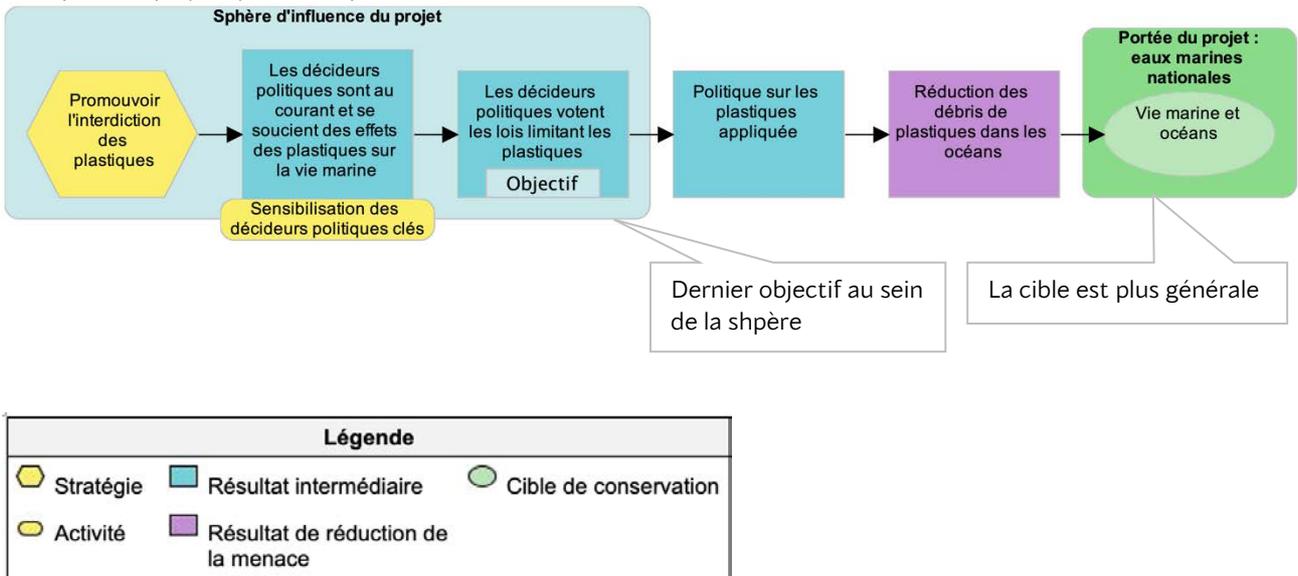


Figure 14. Exemple de stratégie de conservation qui bénéficie directement aux hommes



Les chaînes de résultats peuvent être utilisées pour montrer le travail spécifique du projet, de même que les résultats à plus long terme qui vont peut-être au-delà de la sphère d'influence et/ou du calendrier du projet. Certains projets espèrent réaliser des améliorations au niveau de leurs cibles de conservation, alors que d'autres essaient d'aller le plus loin possible au niveau d'un résultat sur la réduction de la menace (ex : réduction des débris de plastiques dans les océans, Figure 15) ou même au niveau d'un résultat intermédiaire (ex : les décideurs adoptent des lois limitant les plastiques). Dans ces derniers cas, le dernier résultat de conservation et/ou de réduction de la menace sera peut-être plus implicite qu'explicite.

Figure 15. Exemple d'un projet ayant une sphère d'influence non directement liée à la biodiversité



Objectifs

Les objectifs sont des descriptions formelles des résultats (ou des résultats intermédiaires dans vos chaînes de résultats) que vous pensez nécessaires pour pouvoir atteindre vos buts. Les objectifs précisent quels changements doivent être réalisés au niveau des facteurs (menaces directes et indirectes et opportunités) à court et moyen terme. Lorsque vos résultats sont liés à ou dépendants d'acteurs particuliers, vos objectifs associés doivent être clairs sur les acteurs et les comportements désirés. Un bon objectif (et but) suit les critères « SMART » suivants : *spécifique, mesurable, réalisable, orienté vers les résultats et limité dans le temps* (Encadré 4 dans la section Buts).

Comme présenté dans la Figure 12, vos objectifs sont liés aux résultats nécessaires pour que votre théorie du changement fonctionne. Il est généralement recommandé d'avoir un objectif pour la menace directe (sauf si c'est en dehors de votre sphère d'influence, comme illustré dans la Figure 15). Cet objectif lié à la menace directe (et sa valeur future souhaitée) doit être documenté par le but que vous avez établi pour votre cible de conservation. Il est important de retravailler chaque objectif pour le définir de manière appropriée et garantir que les critères SMART sont respectés. Il s'agit souvent d'un processus itératif qui nécessite de revoir et de clarifier les objectifs au cours du temps, au fur et à mesure que les informations vous parviennent. Ce processus implique aussi d'affiner vos stratégies permettant d'atteindre ces objectifs et/ou d'affiner vos théories du changement associées. L'Encadré 7 donne quelques considérations supplémentaires pour établir les objectifs.

Les buts et les objectifs spécifiés dans vos théories du changement représentent ce que vous devez accomplir. Associés à votre théorie du changement, ils clarifient vos hypothèses sur la manière dont vos stratégies vous aideront à parvenir au succès et sur la manière dont vous mesurerez l'avancement de votre projet.

Votre plan d'action formel doit refléter votre analyse de la situation, vos buts, vos stratégies, vos chaînes de résultats et vos objectifs (référez-vous à la Figure 8 pour voir comment les différents plans sont liés entre eux).

ENCADRÉ 7. AUTRES CONSIDÉRATIONS POUR DÉFINIR LES OBJECTIFS

Définir les objectifs implique de prendre en compte d'autres considérations importantes (en dehors des critères SMART) :

- Utiliser les informations existantes pour élaborer vos objectifs. Lorsque cela est possible, il est utile de comprendre les conditions actuelles ou les conditions de référence pour déterminer le degré de changement nécessaire.
- Lorsque cela est utile et possible, utiliser des modèles théoriques, la contribution d'experts et d'autres connaissances disponibles pour fixer la valeur numérique de vos objectifs (et buts).
- Clarifier le degré de changement nécessaire pour arriver à avoir des résultats de conservation. Idéalement, il faut oser faire marche arrière à partir de votre but et/ou de vos résultats intermédiaires pour déterminer à quel point (ou dans quelle mesure) chaque objectif doit être atteint pour permettre au reste de la chaîne de progresser.
- Comprendre la connexion et l'influence des autres objectifs et stratégies. Vos objectifs dans une simple chaîne doivent s'enchaîner logiquement les uns par rapport aux autres. De plus, gardez à l'esprit que les autres stratégies (reflétées dans différentes chaînes) peuvent contribuer à des résultats partagés. Ainsi, un objectif peut refléter l'influence de plusieurs stratégies.

LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

- ◆ Des buts pour chaque cible de conservation et, le cas échéant, pour chaque cible de bien-être humain
- ◆ Identification des points clés d'intervention et identification de stratégies
- ◆ Priorisation des stratégies
- ◆ Théories du changement qui clarifient les hypothèses de l'équipe et les activités principales pour les stratégies clés
- ◆ Objectifs pour les résultats clés intermédiaires
- ◆ Plan d'action finalisé

2B. Élaborer un plan formel de suivi, d'évaluation et d'apprentissage

Cette sous-étape consiste à élaborer un plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (plan de suivi). Votre plan de suivi va vous aider à suivre l'avancement effectué en direction des buts et des objectifs fixés, à évaluer l'avancement et les hypothèses principales associés à votre théorie du changement et à répondre aux besoins en informations liés aux incertitudes dans votre analyse de la situation, dans votre sélection des stratégies et/ou dans vos théories du changement. Le plan de suivi vous sera également utile pour identifier les ressources nécessaires à sa mise en œuvre, pour élaborer un calendrier pour la collecte et l'analyse des données et pour réfléchir aux risques potentiels à prendre en compte. Le niveau de rigueur et le type de suivi dépendront de votre degré de confiance en vos hypothèses principales (c-à-dire, existe-t-il des données suffisantes venant soutenir vos hypothèses ?), des conséquences si vous vous trompez, de l'étape de votre projet et des ressources disponibles.

Publics et besoins en informations

Pour commencer à élaborer votre plan de suivi, vous devez spécifier vos publics et leurs besoins en informations. Un suivi efficace utilise une quantité minimum de ressources financières et humaines pour fournir les informations nécessaires permettant de répondre aux incertitudes principales et/ou pour déterminer si votre projet est sur la bonne voie et s'il est en train d'atteindre les objectifs fixés.

Tout d'abord, vous devez identifier à qui sont destinés les résultats du suivi, de quelles informations ont besoin ces personnes pour prendre des décisions et quelle échéance et quel degré de rigueur sont nécessaires pour répondre à leurs besoins. Par exemple, les bailleurs de votre projet constituent un public qui a besoin de savoir si vous dépensez leur argent de manière appropriée. Les parties prenantes locales représentent un autre public voulant savoir si vous répondez à leurs intérêts. En revanche, le public le plus important est votre propre équipe de projet. Le suivi est essentiel afin d'aider votre équipe à suivre la mise en œuvre des actions et la réalisation des buts et des objectifs, à tester les hypothèses de votre théorie du changement, à réduire les incertitudes, à se servir des informations collectées et à améliorer la planification actuelle et future. Le tableau suivant liste quelques publics habituels et les informations générales dont ils ont besoin.

Tableau 3.

Publics habituels du suivi et les informations dont ils ont besoin

PUBLIC	INTERETS/BESOINS HABITUELS EN INFORMATIONS
Équipe du projet et partenaires	Votre équipe met-elle en œuvre les activités comme prévu ? Réalise-t-elle les objectifs dans les délais attendus ? Les hypothèses sont-elles valables ? Qu'est-ce qui fonctionne, qu'est-ce qui ne fonctionne pas, pourquoi ? Comment votre équipe peut-elle améliorer ses stratégies ?
Bailleurs de fonds	Votre équipe met-elle en œuvre les activités comme prévu ? Le projet réalise-t-il les objectifs dans les délais souhaités ? Les hypothèses formulées par le projet sont-elles valables ?
Communautés ou parties prenantes affectées	Votre équipe met-elle en œuvre les activités comme prévu ? Comment le projet va-t-il affecter les communautés ou les parties prenantes ?
Communauté de la conservation	Qu'est-ce qui a fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné, pourquoi ? Quels aspects de ce projet peuvent être généralisés à d'autres contextes ?
Universitaires et étudiants	Qu'est-ce qui a fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné, pourquoi ?
Auditeurs et entités de certification	Le projet respecte-t-il les lois et les réglementations ? Est-ce qu'il suit les bonnes pratiques ?

En concentrant vos efforts de suivi directement sur les hypothèses centrales que vous avez formulées (illustrées dans votre modèle contextuel et dans vos chaînes de résultats) et sur les incertitudes principales que vous avez identifiées, vous avez plus de chances de collecter uniquement les informations qui seront utiles pour répondre aux besoins spécifiques en informations (ex : statut des menaces, réalisation des résultats, zones d'incertitudes).

Si votre suivi est conçu pour vous aider à comprendre pourquoi les actions fonctionnent ou ne fonctionnent pas, vous devez vous assurer non seulement de suivre

les résultats, objectifs ou buts spécifiques, mais aussi les facteurs clés qui peuvent contribuer à ou diminuer votre capacité à atteindre les résultats désirés. Lorsque vous hiérarchisez les besoins en informations, il est utile de réfléchir aux risques de ne pas posséder ces informations, à la manière dont vous aller les utiliser pour prendre des décisions de gestion et s'il est faisable de répondre au besoin en informations dans les limites des ressources et du calendrier du projet. En gardant à l'esprit que c'est un processus itératif, vous devez avoir en tête ces considérations lorsque vous identifiez et hiérarchisez vos stratégies.



RÉFLEXION N°6 SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE SUIVRE LES STRATÉGIES ET LES EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE



L'incertitude entourant les impacts du changement climatique est considérable. Par exemple, savoir ce qui se passe ou peut se passer avec le climat, ce que les gens feront pour y répondre, comment les espèces et les écosystèmes seront affectés et si nos stratégies seront efficaces.

L'incertitude est telle qu'il est important de réfléchir si un suivi spécifique est justifié. Il pourrait s'agir d'établir des stations météorologiques isolées pour suivre le climat et/ou suivre des espèces ou écosystèmes particuliers afin de voir comment ils réagissent aux changements. De plus, vous pouvez inclure des mesures pour identifier un seuil qui vous aidera à déterminer quand il est approprié de réfléchir à des stratégies plus drastiques ou plus onéreuses.

Indicateurs

Une fois vos publics et les informations dont ils ont besoin identifiées, l'étape suivante est de définir les indicateurs spécifiques et/ou les données spécifiques que vous devez collecter pour répondre aux besoins en informations. Les bons indicateurs suivent les critères suivants : *mesurables*, *précis*, *constants* et *sensibles* et doivent être liés aux facteurs clés, aux résultats ou aux hypothèses de votre modèle contextuel ou de vos chaînes de résultats (voir Annexe 2). Notez que certains indicateurs peuvent être qualitatifs, alors que d'autres sont quantitatifs. De plus, comme présenté ci-dessous,

il existe différentes méthodes pour mesurer chaque type d'indicateur.

Grâce à vos modèles contextuels, vos chaînes de résultats et vos buts et objectifs, vous avez priorisé vos besoins d'informations. Cela vous aidera à réduire un ensemble potentiellement infini d'indicateurs possibles en une liste plus gérable. La Figure 16 fournit un exemple montrant comment les théories du changement peuvent vous aider à vous concentrer sur vos indicateurs. Vous devez viser à collecter le minimum de données nécessaires pour répondre à vos besoins en informations. Comme indiqué, les besoins critiques en

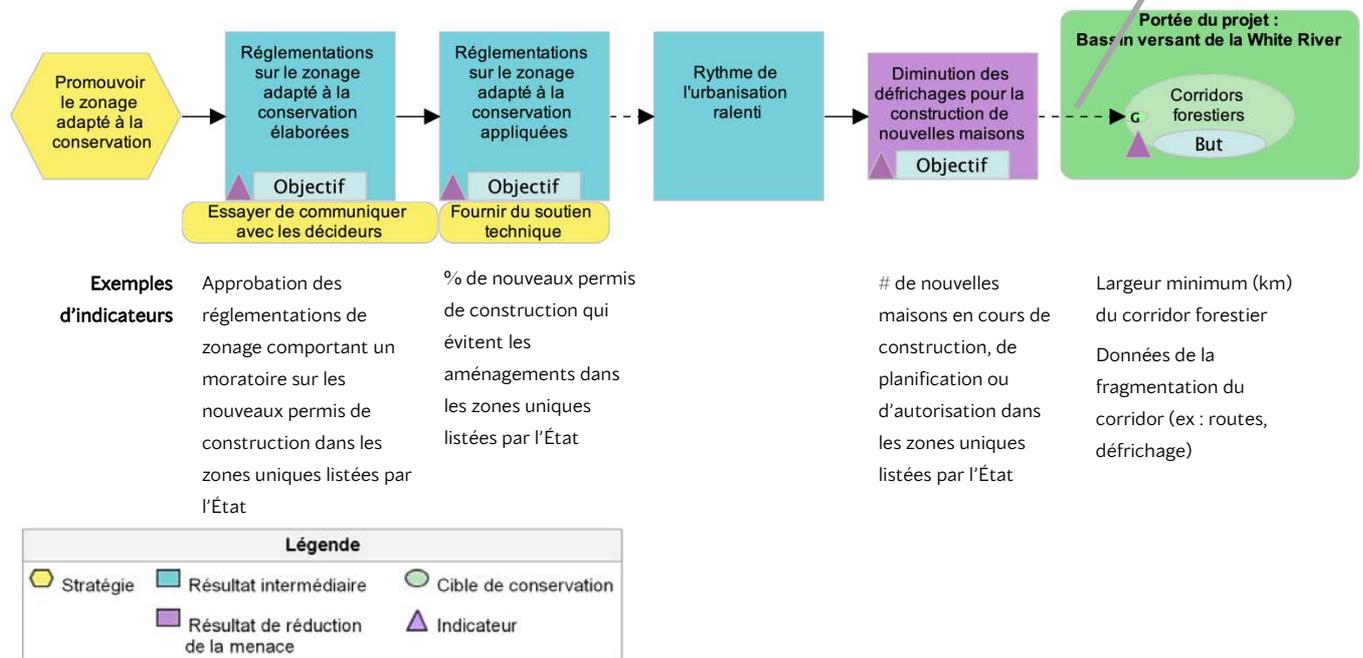


informations peuvent être de traiter le problème des lacunes dans votre modèle contextuel, de tester les hypothèses de votre modèle et de vos chaînes de résultats et de démontrer l'avancement dans la réalisation des objectifs fixés. Au fur et à mesure que vous suivez l'avancement le long de votre théorie du changement, gardez à l'esprit qu'il existe peut-être des facteurs importants en dehors du contrôle de votre

stratégie mais qui peuvent avoir une influence significative sur la réussite de celle-ci (ex : situation politique ou tendances du marché). Si cela est le cas, vous pouvez réaliser le suivi de ces facteurs avec un ensemble limité d'indicateurs pour mieux voir si vous progressez ou non en direction des résultats escomptés (et expliquer pourquoi).

Figure 16

Chaîne de résultats concernant le zonage adapté à la conservation et montrant les indicateurs possibles



Méthodes

Au fur et à mesure que vous élaboriez vos indicateurs et que vous identifiez les informations clés dont vous avez besoin, il faut réfléchir à *comment* vous allez les mesurer (c-à-dire, les méthodes que vous utiliserez). Conduire des transects d'inventaire de faune sauvage, télécharger les images satellites sur les types d'utilisation des terres, conduire des entretiens avec des informateurs clés pour comprendre l'attitude et les pratiques des parties prenantes en sont des exemples. Les méthodes doivent être : *précises, fiables, rentables, faisables et appropriées* (voir l'Annexe 2).

Il y a généralement un compromis entre le coût d'une méthode et sa précision et fiabilité. La clé est de sélectionner la méthode la plus rentable qui vous donnera des données suffisamment précises et fiables pour répondre à vos besoins de gestion. Pour de nombreuses informations dont vous avez besoin, il n'y a peut-être pas besoin de collecter des données spécifiques. Par exemple, une méthode pour obtenir des données peut être de télécharger les archives de

pêche d'une population de poissons postées par une agence gouvernementale sur internet. Dans certains cas, une première collecte de données sera cependant nécessaire.

Souvent, votre équipe est responsable de la collecte et de l'assemblage des données (que ce soit une première collecte de données ou une deuxième). Dans certains cas, vous pouvez recruter quelqu'un pour réaliser une évaluation externe de votre projet. Néanmoins, votre modèle contextuel et vos chaînes de résultats fournissent un cadre solide pour guider la collecte et l'analyse des données.

Il est aussi utile de documenter les protocoles spécifiques que vous utilisez pour mettre en œuvre vos méthodes. Documenter vos protocoles aidera à interpréter les données et à réaliser le futur suivi des mêmes indicateurs de manière à détecter des tendances au cours du temps. Idéalement, votre équipe doit tester et ajuster les indicateurs et les méthodes avant de les utiliser. Par exemple, vous devez tester les

instruments d'inventaires pour vous assurer qu'ils vous donnent les données dont vous avez besoin et qu'ils ne sont pas sujets à une mauvaise interprétation. De la même manière, collecter tôt des données de références

peut vous aider à tester vos méthodes. Si vous ne pouvez pas établir de bases de références durant les premiers mois d'un projet, alors vous devrez probablement revoir les méthodes ou les indicateurs.



Tout assembler

Vos publics, vos besoins en informations, vos indicateurs et vos méthodes font tous partie de votre plan de suivi. Celui-ci doit aussi préciser grossièrement quand, où et par qui les données seront collectées (un exemple de plan de suivi est donné dans le Tableau 4). Enfin, et en préparation des Étapes 3 (Mettre en œuvre) et 4 (Analyser & Adapter), votre équipe doit réfléchir aux protocoles précisant comment vous allez stocker, gérer et accéder aux données et comment vous prévoyez d'analyser et d'utiliser les données pour répondre aux besoins en informations de vos publics clés. Dans le cadre de votre planification de travail et de votre budgétisation (Étape 3), votre équipe doit prévoir du temps et des ressources financières pour permettre les activités de suivi et la gestion des données.

Tableau 4

Extrait d'un plan de suivi

BESOIN EN INFORMATIONS	INDICATEURS / VARIABLES	ACTIVITE DE SUIVI	QUI	CALENDRIER
OBJ LUP1.  D'ici la fin de 2022, le Conseil municipal approuve des réglementations de zonage qui incluent un moratoire sur les nouveaux permis de construction dans les zones uniques listées par l'État	Approbation des réglementations de zonage qui incluent un moratoire sur les nouveaux permis de construction dans les zones uniques listées par l'État	Examiner les comptes-rendus du Conseil municipal  Examiner les mises à jour publiées concernant la réglementation 	LS	Q4, 2022
OBJ LUP2.  D'ici mi-2024, tous les nouveaux permis de construction évitent les aménagements dans les zones uniques listées par l'État.	% de nouveaux permis de construction qui évitent les aménagements dans les zones uniques listées par l'État	Consulter l'urbaniste communal 	LS	2023, 2024 semestriel
OBJ LUP3.  D'ici 2028, il n'y a pas de nouvelles constructions de maisons en cours, permises ou planifiées dans les zones uniques listées par l'État	# de nouvelles maisons en cours de construction, de planification ou d'autorisation dans les zones uniques listées par l'État	Consulter l'urbaniste communal  Visite des sites 	LS	2025, 2028
BUT.  D'ici 2035, la largeur du corridor forestier reliant le bassin versant de la White River à Los Grillos est d'au moins 5km de large et il n'est pas fragmenté	Données de la fragmentation du corridor Largeur minimum (km) du corridor forestier	Analyser l'imagerie satellite 	AM, JB	2020-2040 Tous les cinq ans
INCERTITUDE. ? Est-ce que l'arrêt de la construction de nouvelles maisons dans les zones uniques listées par l'État sera suffisant pour maintenir un corridor non fragmenté d'au moins 5km de large ? Y-a-t-il d'autres menaces majeures dont nous ne sommes pas au courant ?	Indicateurs de l'OBJ LUP3 et du BUT Identification d'autres causes majeures de déforestation	Consulter l'urbaniste communal  Visite des sites  Analyser l'imagerie satellite 	LS, AM, JB	2021

LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

- ◆ Les publics et leurs besoins en informations ainsi que les modes de communication préférés sont clairement définis.
- ◆ Les indicateurs et les méthodes sont définis
- ◆ Le plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage est finalisé

2C. Élaborer un plan opérationnel

Les projets de conservation sont en fin de compte mis en œuvre par des personnes et des institutions. Les meilleurs plans d'action et de suivi sont quasiment inutiles si vous ne pouvez pas les mettre en œuvre. Dans cet optique, cette sous-étape implique d'élaborer un plan opérationnel pour votre projet. Les composantes clés d'un plan opérationnel incluent :

- Le **financement** requis pour mettre en œuvre votre projet et la comptabilité des sources actuelles et potentielles de ces fonds. Pour identifier le financement nécessaire, votre équipe doit déterminer les estimations des coûts probables requis pour exécuter les stratégies, mettre en œuvre le suivi associé et partager les résultats plus largement. Votre théorie du changement et les activités principales de suivi et de mise en œuvre

que vous y avez identifié peuvent vous donner un bon cadre pour réaliser ces estimations générales.

- L'analyse des **capacités humaines, des compétences et des autres ressources non financières** requises pour mettre en œuvre votre projet et l'analyse de ce que vous devez faire pour obtenir ces ressources, y compris le maintien des partenariats. Là encore, vous pouvez utiliser vos théories du changement et vos activités pour donner des estimations générales de temps et pour identifier les compétences nécessaires pour mettre en œuvre vos stratégies et le suivi associé. Vous pouvez également vous référer au travail antérieur d'identification de votre équipe et des compétences clés et lacunes de compétences au sein de votre équipe.



PHOTO: PETER CHIRIA / AFRICAN WILDLIFE FOUNDATION

- L'analyse des principaux **facteurs de risques** pour votre projet et comment ils peuvent être solutionnés. Un facteur de risque est une condition ou un événement incertain qui, s'il a lieu, a des effets négatifs sur au moins un élément du projet (ex : temps, coût, portée ou qualité). Les risques peuvent être divisés en risques liés au programme qui affectent votre situation (ex : instabilité politique, sécheresse) et les risques liés aux opérations qui affectent votre capacité à mettre en œuvre le projet (ex : changement dans le leadership de l'organisation, capacités limitées des partenaires). Une évaluation des risques doit évaluer à la fois la probabilité que le facteur de risques ait lieu et l'impact ou gravité du facteur de risques s'il a bien lieu. Le but d'une évaluation des risques est d'identifier les problèmes qui pourraient impacter négativement les capacités du projet à mettre en œuvre les stratégies clés de manière efficace et/ou atteindre les buts de conservation, et d'identifier des stratégies supplémentaires nécessaires pour atténuer ou éviter ces risques. Ainsi, une évaluation des risques est un élément important pour la sélection des stratégies (Étape 2A). Un modèle d'évaluation des risques (défini par votre organisation, le cas échéant) est utile à remplir, permet d'évaluer les risques et hiérarchise par conséquent vos efforts et réévalue les risques au fur à mesure que votre projet évolue.
- L'analyse de la **stratégie de sortie** pour clarifier combien de temps votre projet va durer et comment vous garantirez la durabilité des résultats de votre projet au-delà de l'implication de votre équipe. Bien que nous incluons cet élément dans le cadre de la sous-étape du plan opérationnel, il est important de prendre en compte la durabilité et les options de sortie dès le début de votre projet. Vous assurerez ainsi que les actions associées sont incluses dans vos plans de travail et peuvent être adaptées au fur et à mesure que votre projet évolue. Ignorer ces facteurs peut mener à des attentes irréalistes de la part de l'équipe du projet et des parties prenantes, ce qui peut devenir de plus en plus difficile à gérer au cours du temps.

Les deux premières composantes d'un plan opérationnel forment techniquement la base du plan de travail (général) et du budget, les deux étant couverts plus en détail dans l'Étape 3. Le degré de détail et de formalité de votre plan opérationnel va varier en fonction de la taille et du niveau de complexité de votre projet. Les petits projets n'aborderont que brièvement chacun de ces sujets, alors que les projets plus grands et complexes devront peut-être les traiter de manière plus formelle et complète.

LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

- ◆ Evaluation des ressources humaines, financières et autres.
- ◆ Evaluation des risques et actions d'atténuation
- ◆ Estimation de la durée de vie du projet et prévision de la stratégie de sortie

A la fin de l'Étape Planifier, vous aurez désormais tous les produits d'un plan stratégique (Figure 8). En fonction de vos besoins, vous pouvez compiler ces informations dans un plan formel. Ou, si vous utilisez un logiciel tel que Miradi, vous pouvez garder ces informations dans le logiciel et produire les plans et documentation appropriés dont vous avez besoin. Un plan « actif » est ainsi créé et il peut être facilement mis à jour au fur et à mesure que votre projet évolue. Il permet également de lier les données, telles que les budgets, avec les systèmes d'autres organisations.

RESSOURCES

Ressources pour l'Étape Planifier : <http://cmp-openstandards.org/resources/plan/>

Exemples réels de différents éléments des *Standards pour la conservation* : <https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>



METTRE EN ŒUVRE

METTRE EN ŒUVRE

À de nombreux égards, c'est l'étape la plus importante du processus. Il s'agit du moment où vous mettez en œuvre tous les efforts de planification que vous avez réalisés durant les étapes précédentes. Cette étape implique d'élaborer et de mettre en œuvre les plans de travail spécifiques tout en garantissant assez de ressources, de capacités et de partenaires. Tout ce travail doit être effectué en fonction des procédures et des politiques de l'organisation chargée de la mise en œuvre, de même qu'en fonction des processus de prise de décision pour l'approbation des plans de travail et des budgets.

Parfois, les personnes mettant en œuvre un projet n'ont pas été impliquées dans toutes les étapes du processus de planification. Si vous avez documenté clairement toutes vos décisions, faire entrer de nouveaux membres sera facile. Au fur et à mesure que votre équipe met en œuvre votre projet, vous allez passer par l'Étape 3 (et toutes les étapes) plusieurs fois en faisant le tour du cycle pour adapter vos plans et poursuivre la mise en œuvre. En plus d'adapter vos actions de conservation, vous devez réfléchir à examiner et à adapter les analyses associées (ex : votre analyse de la situation, l'évaluation des risques, l'analyse des parties prenantes). Ainsi, vous allez peut-être vous rendre compte, par exemple, qu'il faut ajouter de nouvelles activités à votre plan de travail pour gérer les nouveaux risques ou pour impliquer de nouvelles parties prenantes.

3A. Élaborer un calendrier et un plan de travail détaillé à court terme

Dans les étapes précédentes du cycle des *Standards pour la conservation*, votre équipe a élaboré le plan stratégique, qui inclut vos plans opérationnel, d'action et de suivi (Figure 8). Dans cette phase du cycle, vous devez convertir ces plans généraux en plans plus spécifiques et les mettre ensuite en œuvre de manière continue.

Avec votre équipe de projet et vos partenaires, la première partie de cette étape est de travailler à partir de votre plan stratégique pour élaborer un plan de travail plus spécifique à court terme couvrant les prochains mois ou, au plus, une année. Ce plan de travail doit comprendre :

- Les activités et tâches spécifiques requises pour mettre en œuvre les stratégies exposées dans votre plan stratégique. Assurez-vous d'inclure les activités associées au suivi de l'avancement et/ou des incertitudes importantes, de même que les activités liées aux fonctions opérationnelles (ex : organiser des réunions hebdomadaires du personnel) ;
- Qui sera responsable et qui devra rendre des comptes sur la réalisation de chaque activité et tâche ;
- Quand chaque tâche sera entreprise et quel sera l'ordre des activités et tâches liées ;
- Où chaque activité et tâche sera mise en œuvre.

Votre organisation possède peut-être déjà des directives pour mettre en place le calendrier de vos plans de travail. Généralement, vous devez élaborer des plans de travail détaillés pour les prochains 3 à 12 mois, avec des informations plus ou moins détaillées selon vos échéances. Au fur et à mesure que le temps s'écoule, vous pouvez affiner vos estimations générales en des estimations plus précises.

Votre plan de travail détaillé vous fournira la base pour élaborer un calendrier. Il est important d'élaborer votre calendrier de manière à ce que tous les membres de l'équipe budgétisent leur temps en fonction des besoins du projet. Votre plan de travail vous aidera également à identifier quels membres de l'équipe ont du temps et lesquels sont surbookés. Ces informations seront aussi importantes pour élaborer le budget de votre projet.

Au fur et à mesure que votre projet avance, vous devez revoir les hypothèses du projet et mettre à jour le plan de travail en vous concentrant là encore sur les activités les plus détaillées pour les prochains mois. La Figure 17 présente un exemple d'un tableau où les actions et les activités de suivi du projet sont assignées à des personnes. Vous pouvez enregistrer votre plan de travail dans Miradi, dans un tableau, dans un diagramme de Gantt et/ou dans un calendrier.

LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

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

Figure 17.

Extrait d'un plan de travail pour un site marin, montrant la répartition des personnes et les unités de travail

ELEMENT	JAN	FEV	MAR	T1
CAMPAGNE POUR STOPPER LA CONSOMMATION DE SOUPE D'AILERON DE REQUIN 	7	3,5	24	34,5
REQUIN1. Planifier la campagne avec CAI 	7	1,5	1	9,5
AT: Anna Thomas	5	1	1	7
EM: Elena Martin	2	0,5	-	2,5
REQUIN2. Mettre en oeuvre la campagne de sensibilisation 	-	-	15	15
AT: Anna Thomas	-	-	10	10
EM: Elena Martin	-	-	5	5
REQUIN M1. Examiner les documents de la campagne 	-	-	2	2
AT: Anna Thomas	-	-	2	2
REQUIN M2. Télécharger/analyser les documents de la FAO 	-	-	1	1
AT: Anna Thomas	-	-	1	1
REQUIN M3. Former et soutenir les observateurs locaux 	-	2	5	7
EM: Elena Martin	-	2	5	7
POLITIQUE POUR EXIGER DES BARRIERES ANTI-RATS SUR LES BATEAUX D'EXCURSION 	4	2	1	7

LEGENDE

-  Stratégie
-  Activité
-  Suivi

3B. Élaborer et affiner le budget de votre projet

Une fois que vous connaissez mieux quelles tâches et activités vous devez entreprendre, vous savez mieux déterminer les ressources dont vous avez besoin. Vous devez travailler sur votre analyse initiale de financement que vous avez élaboré dans votre plan opérationnel (Étape 2C). Combinée à votre plan stratégique et votre plan de travail, elle vous aidera à élaborer une estimation plus affinée des coûts pour les activités spécifiques et les stratégies plus larges dans lesquelles ces coûts s'insèrent.

Il est important de travailler étroitement avec le personnel comptable et financier de votre organisation afin d'élaborer le budget de votre projet. Pour de nombreux projets, le temps du personnel sera le poste de dépenses le plus onéreux. De plus, vous devez réfléchir aux autres dépenses majeures (ex : infrastructures physiques, véhicules, bateaux ou

machinerie). Il faut aussi prendre en considération les fonctions associées ou les ressources supplémentaires dont le projet peut avoir besoin, allant des dépenses de suivi et de gestion au soutien logistique et administratif.

La Figure 18 montre le plan de travail provenant de la Figure 17. Il est complété pour inclure les dépenses nécessaires à la mise en œuvre des actions et des activités de suivi du projet. Pour créer le budget total pour chaque ligne, les coûts de ces dépenses sont combinés au coût en temps des personnes assignées. Dans cet exemple, le personnel et les dépenses s'additionnent pour montrer les coûts pour une activité, tous les coûts des activités associées à une stratégie et toutes les stratégies au sein d'un projet. Le budget comprend également les coûts et frais généraux des opérations non directement associés à la mise en œuvre d'une stratégie ou d'une activité spécifique. Ce sont des coûts importants que votre équipe ne doit pas oublier.

Figure 18.

Exemple d'un extrait de plan de travail, complété pour inclure les dépenses détaillées et les autres coûts.

ELEMENT	UNITES DE TRAVAIL				DEPENSES DU PROJET				BUDGET TOTAL
	2017	2018	2019	TOTAL	2017	2018	2019	TOTAL	TOTAL
CAMPAGNE POUR STOPPER LA CONSOMMATION DE SOUPE DAILERON DE REQUIN	36,5	14	9	59,5	5 000	1 250	1 250	8 100	13 625
REQUIN1. Planifier la campagne avec CAI	11,5	-	-	11,5	5 000	-	-	5 000	5 925
AT: Anna Thomas	8	-	-	8	-	-	-	-	400
EM: Elena Martin	3,5	-	-	3,5	-	-	-	-	525
Dépenses de voyage pour les réunions	-	-	-	-	5 000	-	-	5 000	5 000
REQUIN2. Mettre en oeuvre la campagne de sensibilisation	15	5	-	20	-	-	-	-	1 700
AT: Anna Thomas	10	3	-	13	-	-	-	-	650
EM: Elena Martin	5	2	-	7	-	-	-	-	1 050
REQUIN M1. Examiner les documents de la campagne	2	4	4	10	-	-	-	-	500
AT: Anna Thomas	2	4	4	10	-	-	-	-	500
REQUIN M2. Télécharger/analyser les documents de la FAO	1	1	1	3	-	-	-	600	750
AT: Anna Thomas	1	1	1	3	-	-	-	-	150
Achat des rapports	-	-	-	-	-	-	-	600	600
REQUIN M3. Former et soutenir les observateurs locaux	7	4	4	15	-	1 250	1 250	2 500	4 750
EM: Elena Martin	7	4	4	15	-	-	-	-	2 250
Coûts des déplacements vers les sites pour collecter des données	-	-	-	-	-	1 250	1 250	2 500	2 500
AUTRES COÛTS	-	-	-	-	55 000	25 000	20 000	100 000	100 000
EQUIPEMENT	-	-	-	-	20 000	5 000	-	25 000	25 000
Ordinateurs	-	-	-	-	-	5 000	-	5 000	5 000
Véhicule	-	-	-	-	20 000	-	-	20 000	20 000
COÛTS DES OPERATIONS	-	-	-	-	35 000	20 000	20 000	75 000	75 000
Frais généraux	-	-	-	-	35 000	20 000	20 000	75 000	75 000

Une fois que vous avez élaboré le budget de votre projet, il vous faudra probablement identifier les sources possibles de financement et élaborer et soumettre des demandes à ces bailleurs de fonds potentiels. Les informations rassemblées dans votre plan stratégique doivent être utilisées pour élaborer des demandes de financement robustes. La plupart des projets requerront plusieurs années de ressources financières, la recherche de financement sera donc souvent un processus continu au fur et à mesure que vous passerez par différentes itérations du cycle du projet. En plus d'utiliser le plan stratégique pour documenter les demandes de financement, vous pouvez incorporer les résultats en cours et les apprentissages acquis dans vos demandes et vos rapports afin de montrer aux bailleurs de fonds votre avancement, apprentissages et adaptations. Il s'agit également d'une opportunité pour que les bailleurs de fonds comprennent la valeur que possède leur soutien financier aux efforts qui utilisent une approche basée sur les *Standards pour la conservation*, allant de la prise de décision sur les stratégies qui documente la conception et la planification jusqu'au raisonnement critique et à la réflexion qui font partie du suivi, de l'analyse et de l'adaptation.

Dans l'idéal, vous devriez rechercher et acquérir des fonds pour vos stratégies les plus prioritaires dès le début. En réalité, vous devez vous adapter aux opportunités et aux contraintes et vous vous rendez peut-être compte que votre financement initial se focalise sur des stratégies de priorité moyenne ou plus faible. Ce n'est pas un souci, du moment que vous ne perdez pas de vue vos stratégies de haute priorité et que vous travaillez à les mettre en œuvre dès que possible.

LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

- ◆ Budget du projet
- ◆ Sources potentielles de financement identifiées
- ◆ Demandes de financement élaborées et envoyées
- ◆ Ressources financières obtenues



3C. Mettre en œuvre vos plans

La partie suivante, la plus importante de l'Étape 3, est de mettre en œuvre votre plan stratégique et votre plan de travail plus détaillé en fonction du calendrier et du budget. Il s'agit de mettre en œuvre à la fois vos actions et votre suivi.

Pour avancer dans la phase de mise en œuvre, il est utile d'avoir une réunion de démarrage pour l'équipe du projet (particulièrement s'il y a de nouvelles personnes dans l'équipe). C'est une opportunité pour renforcer la cohésion d'équipe et pour garantir que tous ses membres sont familiers avec la conception du projet, les allocations du budget, les conditions contractuelles des bailleurs de fonds, les politiques internes et les autres détails appropriés. Vous devez viser à impliquer directement votre équipe de mise en

œuvre dès le début et à répéter ces réunions d'équipe à intervalles réguliers. Les membres de l'équipe pourront ainsi régulièrement suivre l'avancement, rester connectés et se soutenir les uns les autres.

Pour suivre votre mise en œuvre, il peut être utile d'utiliser des outils de suivi de l'avancement. Créer des rapports d'avancement courts et réguliers permettra des réflexions plus détaillées dans les étapes suivantes et aidera à rédiger les rapports pour les bailleurs de fonds et les partisans. Annuellement (ou plus fréquemment), il est important de regarder votre avancement dans le contexte de votre théorie du changement et de votre chaîne de résultats (l'Étape 4B fournit plus de détails). Les Figures 19 et 20 fournissent des formats différents pour rendre compte de l'avancement des actions qui peuvent faire mieux écho aux différents publics.

Figure 19.

Exemple d'un rapport sur l'avancement des actions, en format tableau.

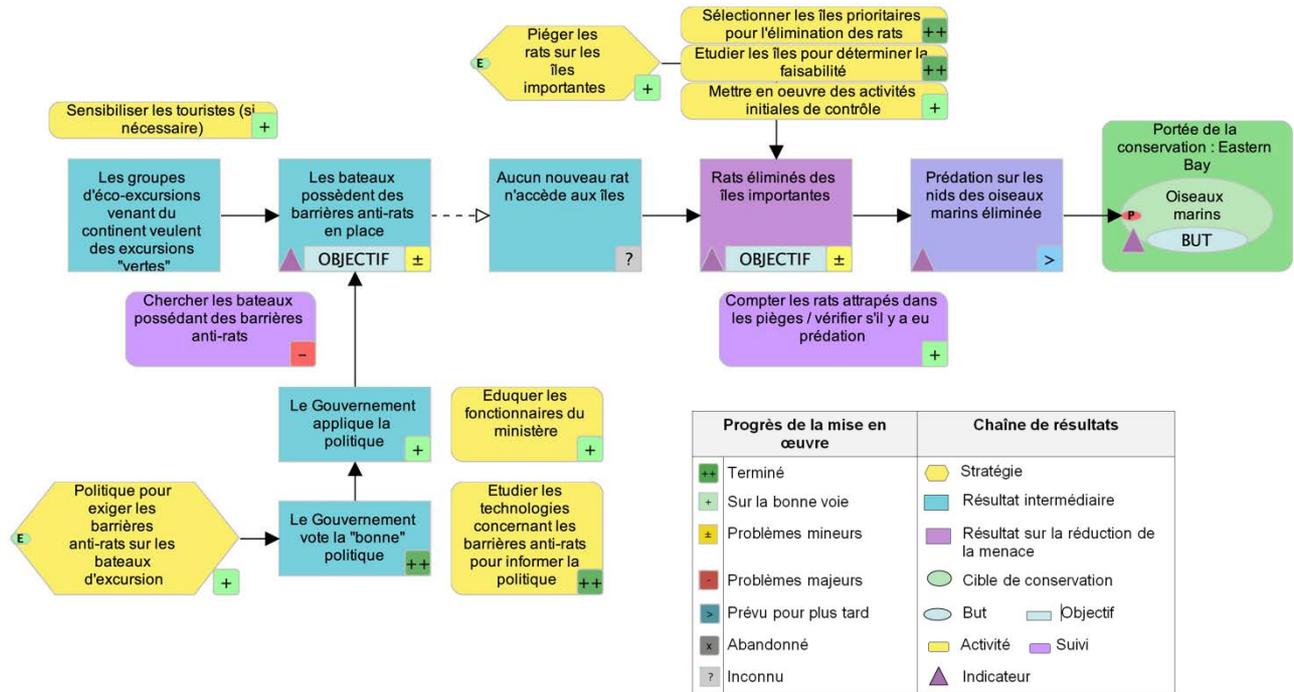
ELEMENT	PROGRES	DETAILS DU PROGRES
CAMPAGNE POUR STOPPER LA CONSOMMATION DE SOUPE D'AILERON DE REQUIN 	Sur la bonne voie	-
REQUIN1. Planifier la campagne avec CAI 	Terminé	Planification de la campagne maintenant terminée
REQUIN2. Mettre en oeuvre la campagne de sensibilisation 	Sur la bonne voie	En train de commencer mais nécessite un coup de pouce
REQUIN M1. Examiner les documents de la campagne 	Problèmes mineurs	Encore des difficultés à mettre en place un processus fiable de collecte des données
REQUIN M2. Télécharger, analyser les documents de la FAO 	Problèmes mineurs	Les données du dernier trimestre ne sont pas encore collectées
REQUIN M3. Former et soutenir les observateurs locaux 	Planifié	-
ELIMINATION DES RATS	Problèmes majeurs	La stratégie de piégeage avance mais il n'est pas clair si les barrières contre les rats empêchent la réintroduction.
2A. PIEGER LES RATS DANS LES ILES CLES 	Sur la bonne voie	-
2B. POLITIQUE POUR EXIGER DES BARRIERES ANTI RATS SUR LES BATEAUX D'EXCURSION 	Sur la bonne voie	-
RAT1 1. Etudier les technologies de barrières contre les rats pour informer la politique 	Terminé	Etudier les technologies de barrières contre les rats pour informer la politique
RAT1 2. Eduquer les officiels du ministère 	Sur la bonne voie	Les entreprises ne répondent pas à nos appels téléphoniques
RAT1 3. Sensibiliser les touristes (si besoin) 	Sur la bonne voie	Le travail est en train de passer à la vitesse supérieure

LEGENDE

-  Stratégie
-  Activité
-  Suivi

Figure 20.

Exemple de rapport sur l'avancement concernant les actions dans le diagramme des chaînes de résultats.



Durant la mise en œuvre, vous (et/ou une équipe d'évaluation) collecterez des données de suivi. Une grande partie de ce travail consiste à mettre en place des systèmes de collecte des données, de stockage et d'accès pour les analyses futures. Pour les très petits projets, un simple système sur papier peut être adéquat. Pour les projets impliquant plusieurs personnes ou se déroulant sur de longues périodes, vous aurez très probablement besoin de travailler avec les autres départements ou divisions de votre organisation pour garantir que les systèmes de gestion de données que vous utilisez interagiront avec succès avec les systèmes existants et pour identifier les ajustements qui pourraient être nécessaires.

Il peut être approprié d'inclure du temps et des ressources dans votre plan de travail et votre budget pour mettre en place ces systèmes. Avant de passer à l'Étape 4 (Analyser et Adapter), vous devrez aussi vérifier que vos données sont rassemblées, complètes et précises. La Figure 21 montre les données de suivi synthétisées dans Miradi.

L'Étape 3 (Mettre en œuvre) va probablement se poursuivre alors que vous travaillez régulièrement aux Étapes 4 et 5 pour analyser votre avancement et adapter votre projet. Comme pour toutes les étapes, c'est un processus itératif.



Figure 21.

Exemple de données de suivi.

ELEMENT	DETAILS	DONNEES DE LA MESURE	VALEUR DE LA MESURE	TENDANCE	SOURCE
2. ELIMINATION DES RATS	Le suivi effectué par les chercheurs universitaires montre que les rats attaquent actuellement les oiseaux marins nicheurs sur les îles importantes.	-	-	-	-
E. POPULATION NICHEUSE D'OISEAUX MARINS EN BONNE SANTE	D'ici 2025, il y a au moins 750 couples reproducteurs de macareux huppés sur les îles de Eastern Bay.	-	-	-	-
E1. Nombre de couples reproducteurs de macareux huppés		2016-03-19	210	Forte diminution	Evaluation intensive
		2008-03-02	1200	Stable	Evaluation intensive
RAT1. LES BATEAUX POSSEDENT DES BARRIERES ANTI-RATS EN PLACE	D'ici juin 2018, tous les bateaux d'excursion visitant les îles d'Eastern Bay possèdent les modèles les plus récents de barrières anti-rats.	-	-	-	-
Rat 1. Pourcentage de bateaux d'excursion avec des barrières anti-rats en place	Pourcentage de tous les bateaux d'excursion qui visitent les îles et qui possèdent les modèles les plus récents de barrières anti-rats.	2016-06-30	0	Non spécifié	Approximation
RAT2. RATS ELIMINES DES ILES IMPORTANTES	D'ici juin 2019, les rats ont été complètement éliminés de toutes les îles où les macareux nichent.	-	-	-	-
Rat 2A. Nombre de rats attrapés dans les pièges	Le nombre total de rats attrapés dans les pièges par semaine pour chaque île. Nous supposons qu'il faut trois semaines sans prendre de rats pour être certains que nous avons éliminé la population.	2018-03-31	Douzaines	Légère diminution	Evaluation rapide

LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

- ◆ Mise en œuvre du plan stratégique (plans d'action, de suivi et opérationnel) et du plan de travail, en gardant à l'esprit le budget et le calendrier du projet.
- ◆ Elaboration de systèmes pour stocker et accéder aux données.
- ◆ Rapports d'avancement pour votre organisation, vos bailleurs de fonds et les autres parties prenantes du projet.
- ◆ Données du suivi enregistrées dans les systèmes.

RESSOURCES

Ressources pour l'Étape de Mise en œuvre : <http://cmp-openstandards.org/resources/implement/>

Exemples concrets de différents éléments des *Standards pour la conservation* : <https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>



ANALYSER ET ADAPTER

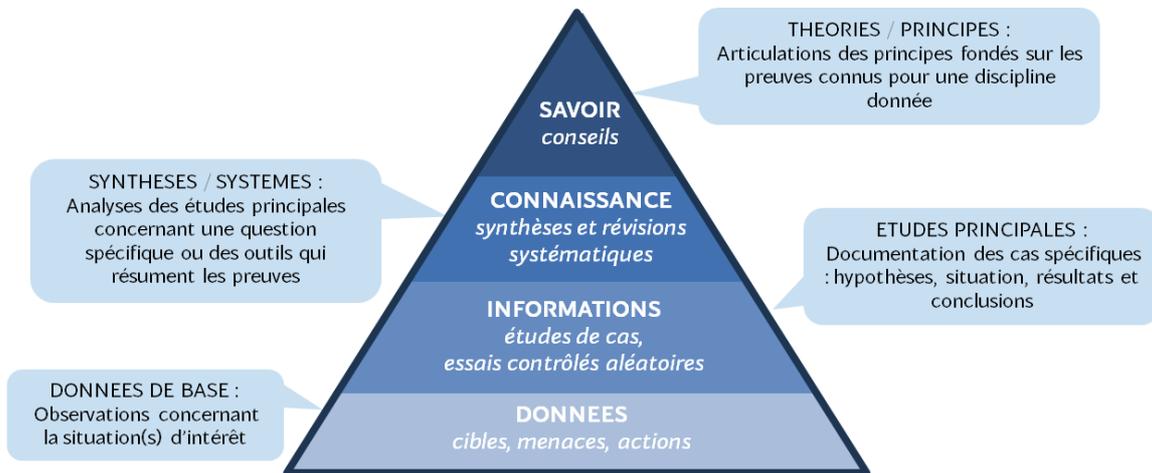


ANALYSER ET ADAPTER

Cette étape des *Standards pour la conservation* permet de gérer vos données au fur et à mesure qu'elles arrivent et de les analyser régulièrement pour les convertir en informations et connaissances utiles (Figure 22). En particulier, vous devez analyser les résultats de votre projet, ses hypothèses centrales, ses incertitudes importantes et ses données financières et opérationnelles appropriées et adapter ensuite au besoin votre plan de travail. Les gestionnaires de projet sous-estiment souvent le temps nécessaire pour compléter cette étape et finissent avec beaucoup de données qu'ils n'ont pas analysées ou utilisées.

Figure 22.

Vue schématique de l'ensemble des données scientifiques et pratiques pour une question d'intérêt.



Source : adapté de Salafsky et al. 2019. [Defining and Using Evidence in Conservation Practice](#)

Les niveaux de complexité de l'analyse vont de simples et rapides à complexes et extrêmement intensifs en matière de temps. Comme pour la sélection des méthodes de suivi, vous devez vous assurer que votre niveau d'analyse correspond au niveau de données requis pour les besoins en informations de votre situation et de vos publics.

4A. Préparer vos données pour l'analyse

L'analyse est un processus consistant à transformer les données brutes en informations utiles. Elle ne doit pas avoir lieu seulement une fois durant la vie du projet. Pour comprendre continuellement ce qui se passe dans votre projet et être capable de l'adapter régulièrement, il est essentiel de saisir et d'analyser vos données de suivi dans le cadre d'un travail de routine en utilisant les systèmes de gestion des données que vous avez mis en place à l'Étape 3.

Préparer vos données pour l'analyse est vraiment un continuum entre l'Étape 3 et 4. Votre équipe doit régulièrement saisir, stocker, traiter et sauvegarder toutes vos données, y compris les données financières, opérationnelles et du programme. Ce travail sera beaucoup plus facile si vous vérifiez, nettoyez et codez systématiquement vos données brutes au fur et à mesure que vous les collectez. Dans l'idéal, vos systèmes doivent gérer et présenter vos données pour correspondre facilement aux besoins en informations exposés dans votre plan stratégique. Par exemple, si vous collectez des données sur la manière dont beaucoup de nouveaux permis sont obtenus pour les zones uniques listées par l'État (voir les Figures 12 et 16), vos systèmes doivent vous permettre de facilement vérifier votre objectif (D'ici 2024, tous les nouveaux permis de construction évitent les aménagements dans les zones uniques listées par l'État).

LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

- ◆ Données importantes du projet saisies, stockées, traitées et sauvegardées de manière régulière.

4B. Analyser et réfléchir aux résultats

Un aspect important des bonnes pratiques de conservation (comme présenté dans les *Standards pour la conservation*) est d'évaluer systématiquement de manière régulière si vous êtes sur la bonne voie pour atteindre vos buts et objectifs. Vos données de suivi doivent vous aider à combler les lacunes de connaissances, à déterminer si vous avez réalisé vos résultats intermédiaires attendus et à évaluer si vous êtes sur la bonne voie pour réussir sur le long terme. En plus de vos données de suivi, votre équipe doit prendre en compte les données et les résultats de toutes les évaluations du projet. Analyser vos données de suivi (et les données de l'évaluation ou les résultats) peut vous aider à déterminer si les hypothèses centrales que vous avez exposées dans les étapes de planification (particulièrement dans votre analyse de la situation ou vos théories du changement) se vérifient dans la réalité. Vous pouvez ainsi essayer de comprendre pourquoi certaines actions ont réussi ou échoué. En testant et en réfléchissant à vos hypothèses centrales, vous êtes mieux positionné pour adapter et changer en conséquence les actions de votre projet. Vous acquérez également des connaissances et de l'expérience qui peuvent alimenter des plateformes d'échanges de projets de conservation afin d'informer d'autres projets de conservation.

Pour garantir que votre équipe utilise votre plan et les données de suivi pour apprendre et s'adapter, vous devez régulièrement (environ tous les 6 à 12 mois) passer en revue votre projet et y réfléchir. Lors de ces révisions, vous et votre équipe devez utiliser votre analyse pour traiter les points suivants :

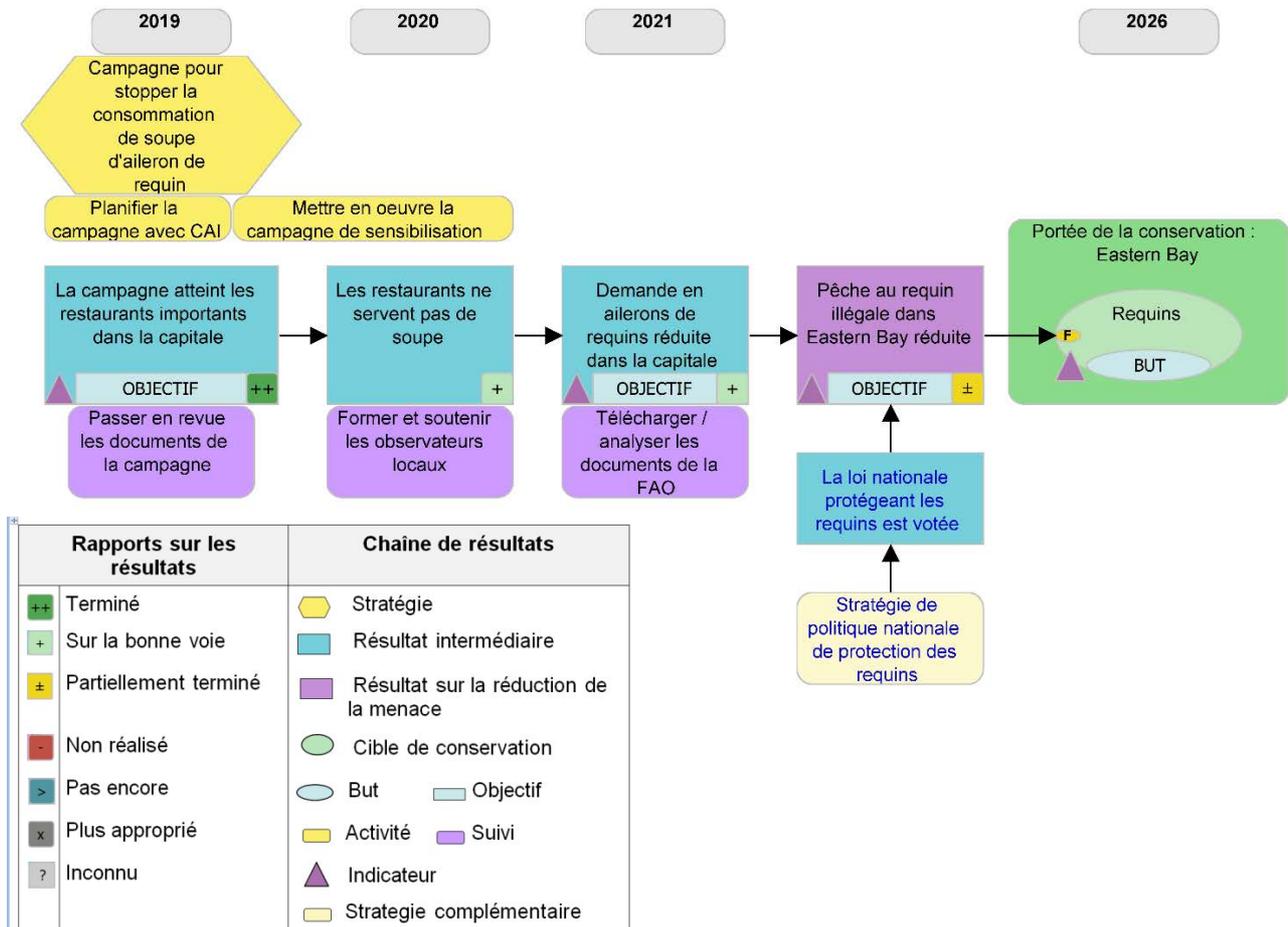
- La mise en œuvre de vos actions est-elle sur la bonne voie ? Si elle ne l'est pas, pourquoi ? Quels ajustements devez-vous faire ? (voir les Figures 19 et 20).

- Atteignez-vous les résultats que vous espériez ainsi que les buts et objectifs associés liés aux résultats clés ? Dans la négative, pourquoi ? Existe-il d'autres variables contextuelles qui influencent les résultats de votre projet ? Quels ajustements devez-vous faire ? (Figure 23)
- Avez-vous solutionné les autres besoins prioritaires en informations (ex : les incertitudes clés et les changements dans votre contexte, comme illustrés par des lignes pointillées et des points d'interrogation dans le modèle contextuel et les diagrammes des chaînes de résultats) ? Dans ce cas, qu'est-ce que cela vous apprend sur votre projet et les ajustements que vous devez peut-être faire ? Si vous n'avez pas traité ces besoins en informations, sont-ils toujours prioritaires ? Si oui, comment allez-vous les traiter dans le futur ?



Figure 23.

Exemple d'une chaîne de résultats avec des symboles indicatifs de l'avancement des résultats.



Il est aussi important d'évaluer si les processus opérationnels soutenant votre projet fonctionnent correctement. Il se peut que vous ayez un projet qui utilise les stratégies parfaites pour solutionner les menaces et tirer profit des opportunités affectant vos cibles de conservation, mais malheureusement votre équipe ne fonctionne peut-être pas bien ou n'a pas le soutien financier ou administratif qu'elle devrait pour bien travailler. Votre analyse doit explorer dans quelle mesure :

- Vous avez les ressources suffisantes (ex : financières, humaines, administratives, politiques) pour mener à bien votre projet,
- Les membres de votre équipe possèdent les compétences adéquates pour correctement mettre en oeuvre votre projet,
- Vous possédez l'équipement et les infrastructures physiques (ex : espace de bureau, véhicules, ordinateurs) nécessaires pour faire votre travail, et/ou

- Votre équipe de projet opère sans incidents (ex : communications, délégation de responsabilités).

Pour un apprentissage et une communication efficaces, il est important d'impliquer les bonnes personnes dans les analyses et/ou de partager les analyses préliminaires avec elles. En règle générale, les analyses doivent impliquer les membres d'une équipe de projet, puisqu'ils auront la compréhension la plus profonde du projet et de la situation générale. En fonction du contexte et lorsque cela est approprié, les membres de l'équipe peuvent conduire les analyses eux-mêmes ou peuvent aider à examiner et interpréter les analyses. Cependant, les équipes doivent faire attention à ne pas illégitimement influencer les résultats. Bien que l'implication de l'équipe soit importante, les contributions de vos parties prenantes, des experts externes ou de ceux ayant d'autres points de vue sont également importantes et peuvent permettre de fournir une interprétation équilibrée de vos résultats de suivi.

LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

- ◆ Analyses des résultats et des hypothèses du projet
- ◆ Analyses des données financières et opérationnelles
- ◆ Documentation des discussions et des décisions



4C. Adapter votre plan stratégique

Collecter et analyser les données dans le cadre des activités de suivi quotidiennes vous permet de déterminer le degré d'efficacité de vos interventions et d'identifier quels ajustements doivent être faits pour atteindre plus efficacement vos buts et objectifs. Dans la partie finale de cette étape, vous devez utiliser ce que vous avez appris durant les analyses et les discussions pour, au besoin, modifier et optimiser votre portfolio de stratégies et d'activités. C'est l'essence des bonnes pratiques de conservation.

La planification initiale n'est pas conçue pour rester invariable et ne plus être révisée ou utilisée à nouveau. En revanche, de manière à apprendre au cours du temps et à continuer à améliorer l'efficacité de votre projet, vous devez revisiter et, au besoin, ajuster les paramètres et les hypothèses centrales de votre projet, le plan d'action, le plan de suivi, le plan opérationnel, le plan de travail et le budget. Par conséquent, vous devez peut-être mettre à jour des sections ou toutes les sections de votre plan stratégique pour y refléter ce que vous avez appris. Les leçons et les idées d'amélioration peuvent venir de discussions en interne avec votre équipe, des résultats des évaluations ou des audits formels, du feedback des parties prenantes externes familières avec votre travail et/ou de résultats de recherche appropriés à votre contexte.

Au fur et à mesure que vous opérez des changements, vous devez aussi en documenter les raisons et/ou les données scientifiques et pratiques de manière à ce que les autres comprennent ce que vous avez appris et pourquoi vous avez fait ces changements. Cela constituera également une contribution importante pour l'Étape 5 (Partager). En dernier lieu, gardez à l'esprit que vous pouvez vous rendre compte que ce que vous êtes en train de faire fonctionne et qu'aucun ajustement n'est nécessaire. Laisser du temps à cette réflexion et à cette analyse est très important afin de comprendre où vous devez réellement adapter les choses.

LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

- ◆ Les documents du projet révisés, dont votre plan d'action, votre plan de suivi, votre plan opérationnel, votre plan de travail et votre budget.
- ◆ Documentation des données scientifiques et pratiques, des discussions et des décisions.

RESSOURCES

Ressources pour l'Étape 'Analyser et Adapter' : <https://cmp-openstandards.org/resources/analyze-adapt/>

Exemples concrets de différents éléments des *Standards pour la conservation* : <https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>





PARTAGER

PARTAGER

L'étape finale du cycle des *Standards pour la conservation* permet de partager les leçons et les résultats officiels de votre projet avec les publics clés internes et externes. Elle permet également de donner et de recevoir du feedback et de promouvoir une culture de l'apprentissage. Il est important d'encourager cet apprentissage au sein de votre équipe, avec vos partenaires et avec vos parties prenantes puisque les leçons tirées de votre travail seront d'importantes contributions pour chaque étape du cycle du projet. Promouvoir l'apprentissage au niveau institutionnel et, plus généralement, dans toute la communauté de la conservation est également important. Dans cette optique, les *Standards pour la conservation* incluent des pratiques que votre projet et votre organisation pourraient adopter pour permettre d'encourager l'apprentissage et le partage.

5A. Documenter vos apprentissages

Au fur et à mesure de votre avancée dans le processus décrit dans les *Standards pour la conservation*, vous devez documenter les résultats que vous avez réalisés et les connaissances que votre équipe a acquises régulièrement, et les partager/contribuer à l'ensemble des données scientifiques et pratiques. Dans une large mesure, vous avez déjà généré de nombreux résultats et leçons à l'Étape 4 en fonction des besoins en informations que vous avez définies à l'Étape 2B. Vous devez vous assurer de documenter ces leçons et de suivre la trace des besoins en informations manquants d'une manière qui soit appropriée à votre équipe afin qu'ils soient disponibles dans le futur pour votre équipe, votre organisation et la communauté de la conservation dans son ensemble.

Vous pouvez stocker ces résultats et connaissances dans une publication révisée par des pairs, dans des systèmes de données en ligne ou dans un journal informel écrit à la main. Une option simple pour votre équipe est d'utiliser des documents et feuilles de calcul en ligne pour stocker une liste ouverte de leçons apprises à laquelle tous les membres de l'équipe du projet peuvent accéder et éditer au cours du temps. Ces documents sont souvent difficiles à réaliser face aux pressions de travail journalier et aux dates limites imposées pour le projet. A cet effet, il est important que votre équipe ou organisation fournisse à la fois du temps et des incitations pour mener à bien ce travail.

LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

- ◆ Documentation des résultats et des connaissances clés

5B. Partager vos apprentissages

Si vous documentez les données scientifiques et pratiques que vous avez générées et les leçons que vous avez apprises, vous serez capable de mieux vous souvenir d'une année à l'autre de ce que vous avez fait, de ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné et de ce que vous prévoyez de faire dans le futur. Cela permettra d'aider votre équipe actuelle (ou future) de projet sur le long terme et de garantir que ses nouveaux membres aient les informations de ce que vous avez fait et de ce que vous avez appris. Surtout, cela permettra à l'équipe d'éviter de répéter les erreurs passées. Si vous utilisez un logiciel de gestion de projet comme Miradi et Miradi Share, vous pouvez saisir ces commentaires dans les étapes concernées du processus et garantir que les commentaires fassent partie des données historiques pour ce dossier de projet.

Les produits de communications ciblés et formels vous permettront de partager vos résultats avec les gestionnaires dans le monde. Documenter et partager ce que vous avez appris aidera les gestionnaires travaillant dans des conditions similaires ou utilisant des outils similaires à bénéficier de votre expérience, à éviter les problèmes que vous avez rencontrés et enfin

à atteindre plus efficacement les buts de conservation. Il existe de multiples options pour partager vos résultats plus largement, par exemple contribuer aux bibliothèques de données scientifiques et pratiques, publier dans les journaux scientifiques, poster les retours d'expérience sur votre site internet, partager l'apprentissage via les médias sociaux et raconter votre expérience lors d'ateliers et de conférences.

Bien que nous présentions les moyens de communication dans l'étape finale du cycle, vous devez vous préparer à communiquer vos résultats et les autres informations pertinentes du projet beaucoup plus tôt. Par exemple, dans l'Étape 2B, vous avez dû identifier les publics concernés par vos résultats de suivi et les informations dont ils ont besoin. Pour atteindre efficacement ces publics, des communications claires et une stratégie de diffusion sont nécessaires. Il faut donc décider quelles données scientifiques et pratiques et quelles leçons vous souhaitez communiquer à ces publics prioritaires (en fonction de leurs intérêts), déterminer le meilleur format pour atteindre chaque public et par la suite élaborer et distribuer vos produits de communication. Vous pouvez, par exemple, utiliser des moyens de communication informels (ex : email, appels téléphoniques) pour partager régulièrement les leçons avec vos publics internes (ex : personnel du projet et

partenaires). Lorsque vous partagez des leçons, vous devez fournir :

- Des recommandations claires de gestion (basées sur votre analyse) aux bonnes personnes,
- Les détails nécessaires pour appuyer vos recommandations et interpréter les résultats et
- Les alternatives et les éventualités en fonction des résultats.

Pour communiquer et partager les retours d'expérience avec vos publics externes (ex : bailleurs de fonds, autres gestionnaires, public plus large), vous utiliserez probablement davantage des moyens de communication formels, tels que les tableaux de bord, les rapports, les présentations, les vidéos, les travaux universitaires. Il est important d'évaluer chaque produit pour déterminer s'il communique bien vos messages et pour savoir comment vous pourriez améliorer vos communications. Là encore, le suivi, l'apprentissage et l'adaptation ont lieu à toutes les étapes du cycle du projet.

Pour mémoire, vous devez également regarder d'autres cas dans la communauté de la Conservation en guise de sources d'informations et d'apprentissage pour votre projet. Les meilleures sources de leçons sont les expériences des autres.



LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

- ◆ Affinage, si nécessaire, des publics clés et de leurs besoins en informations ainsi que des modes préférés de communication.
- ◆ Communication régulière aux membres de l'équipe du projet et aux parties prenantes clés.
- ◆ Contribution à l'ensemble des données scientifiques et pratiques.
- ◆ Elaboration et distribution des produits appropriés de communication.

5C. Encourager un environnement d'apprentissage

La dernière sous-étape des bonnes pratiques de conservation est d'encourager une culture de la performance et de l'apprentissage au sein de l'équipe de votre projet, dans votre organisation et parmi vos partenaires ainsi que parmi les professionnels de la conservation dans le monde. Une culture de la performance et de l'apprentissage à ces niveaux est importante afin de garantir que toutes les parties apprennent et bénéficient de l'expérience de votre équipe. Bien que cela soit listé en dernière étape, il s'agit d'un point que vous et votre organisation devez cultiver dès le début (souvenez-vous que nous avons aussi identifié ce concept comme un principe transversal initial). Pour appliquer de manière efficace les *Standards pour la conservation*, vous devez travailler dans un environnement de projet qui promeut la conservation basée sur les données scientifiques et pratiques (*evidence-based conservation*) et la gestion adaptative. Cela signifie que vous, votre équipe et votre organisation devez régulièrement réfléchir, chercher du feedback et fournir du feedback. Ce feedback peut être formel ou informel et peut provenir des membres de votre équipe ou d'autres membres du personnel de votre organisation. Il peut sinon provenir de mécanismes externes (tels que les évaluations) qui évaluent un projet par rapport à ses propres buts et objectifs fixés, et des audits qui évaluent un projet par rapport à un ensemble de normes de processus (tels que ceux mis en évidence dans ce document). Lors de la création d'un environnement d'apprentissage, il est important d'être ouvert aux opinions extérieures qui peuvent vous donner des points de vue nouveaux et pertinents.

Encourager un environnement d'apprentissage n'est pas facile. Il faut ainsi que les leaders et les bailleurs de fonds comprennent le besoin de réallouer des ressources rares attribuées à des actions immédiates vers un travail à long terme de conservation basée sur les données scientifiques et pratiques et la gestion adaptative. Cela implique souvent aux gestionnaires de prendre des risques et de questionner le savoir conventionnel lié aux outils et stratégies spécifiques de conservation. Cela sous-entend de garantir aux équipes de projet une certaine sécurité institutionnelle stipulant que l'innovation et le questionnement des hypothèses sont valorisés dans leurs organisations. De plus, un engagement est nécessaire pour partager à la fois les réussites et les échecs avec d'autres gestionnaires dans le monde afin de créer de vraies communautés de pratiques. Dans cette optique, la communauté elle-même des *Standards pour la conservation* tirera des bénéfices du partage les uns avec les autres de nos expériences, de nos difficultés et de nos réussites dans l'application des *Standards pour la conservation* au sein de nos organisations et agences. Ainsi, nous apprendrons comment mieux institutionnaliser, améliorer et adapter les *Standards pour la conservation* eux-mêmes.

LES RÉSULTATS DE CETTE ÉTAPE SONT :

- ◆ Feedback régulier partagé formellement ou informellement.
- ◆ Des audits, le cas échéant, pour évaluer le respect des bonnes pratiques de conservation.
- ◆ Démonstration de l'engagement des leaders et du personnel envers l'apprentissage et l'innovation.
- ◆ Un environnement sûr pour encourager l'expérimentation et le questionnement du status quo.
- ◆ Un engagement à partager les réussites et les échecs avec les gestionnaires dans le monde.

RESSOURCES

Ressources pour l'Étape 'Partager' : <http://cmp-openstandards.org/resources/share/>

Exemples concrets de différents éléments des *Standards pour la conservation* : <https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>



FERMER LA BOUCLE

FERMER LA BOUCLE

Dans ce document, nous présentons les *Standards pour la conservation* comme un cycle où les équipes peuvent entrer par l'étape la plus appropriée à leur situation. Une équipe de projet débutant un nouveau projet peut passer par les Étapes 1 et 2 assez rapidement (peut-être durant un workshop de 4-5 jours) pour esquisser le plan stratégique de base de leur projet. Elle peut ensuite revenir en arrière et compléter les détails des Étapes 1 et 2 au cours des mois suivants tout en commençant également le travail de mise en œuvre de l'Étape 3. L'équipe peut ensuite conduire ses premières analyses à l'Étape 4 après 6-12 mois et utiliser ce travail pour élaborer ses premiers produits de communication à l'Étape 5. Cependant, de nombreuses équipes peuvent entrer dans le cycle à une étape ultérieure (ex : l'Étape 'Analyser et Adapter', via laquelle elles veulent savoir si ce qu'elles sont en train de faire fonctionne). Au fil du temps, elles peuvent revenir en arrière à des étapes antérieures et revisiter les décisions et les hypothèses et les rendre plus explicites.

Comme présenté dans le cycle des *Standards pour la conservation*, une fois que vous terminez l'Étape 5, vous retournez à l'Étape 1. L'intention de cycle n'est pas de vous mettre, vous et votre équipe de projet, dans une boucle sans fin de travail. Il s'agit plutôt de vous rappeler que l'*evidence-based conservation* et la gestion adaptative sont des processus dynamiques qui requièrent que vous appreniez constamment et que vous fassiez des améliorations au cours du temps. Par exemple, vous devez essayer de répondre aux questions qui suivent. En fonction de l'analyse de vos données et de l'ensemble des données scientifiques et pratiques, devez-vous revoir votre vision et vos cibles de conservation ? Y-a-t-il de nouveaux facteurs ou relations que vous n'aviez pas pris en compte auparavant et que vous pensez qu'il faut maintenant incorporer dans votre modèle contextuel ou les traiter par un objectif ou but spécifique ? Est-ce que vos publics ou leurs besoins en informations ont changé ? Devez-vous modifier votre plan de suivi ? Devez-vous adapter votre plan opérationnel, dont les plans de sortie d'un projet et de mise en place de la durabilité de ses résultats ? Fermer la boucle implique de passer par les étapes du cycle de projet de manière répétée afin de déterminer si vous devez augmenter ou développer davantage au cours du temps les produits ou processus associés. C'est l'essence même de la transformation d'une gestion ordinaire en une vraie *evidence-based conservation* et en une vraie gestion adaptative.

ANNEXES

ANNEXE 1. GLOSSAIRE

Il existe un débat sans fin parmi les spécialistes de la planification sur la signification des termes techniques tels que buts, objectifs, activités, cibles, étapes importantes et résultats. Il semble que chaque organisation, agence, projet et individu ait son propre jeu de termes préférés. Il n’y a pas de réponse unique : la chose la plus importante est que les membres de votre équipe de projet et les personnes avec qui vous travaillez possèdent une définition claire et commune des termes que vous choisissez d’utiliser. A cette fin, les termes techniques de ce document ont été soigneusement sélectionnés, soulignés lors de leur première utilisation, utilisés ensuite systématiquement et définis dans ce glossaire.

Action – Terme général utilisé en référence au travail des équipes de conservation. Il comprend les stratégies, les activités et les tâches.

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

Analyse de la situation – Processus qui vous aidera à créer une compréhension commune du contexte de votre projet, dont la description des relations entre l’environnement biologique et les systèmes institutionnels, politiques, économiques et/ou sociaux et les parties prenantes associées qui affectent les cibles de conservation que vous voulez conserver. En fonction de l’échelle du projet et des ressources disponibles, une analyse de la situation peut être une révision formelle en profondeur des données et études existantes de la zone/du problème ou une description moins formelle basée sur les contributions de ceux qui sont familiers avec la zone/problème.

Apprentissage – Processus permettant de combler un besoin en informations.

Attribut clé – Aspect de la biologie ou de l’écologie d’une cible qui, si présent, définit une cible en bonne santé et qui, si absent ou altéré, mènerait avec le temps à la perte pure et simple de cette cible ou à son extrême dégradation. (Dénommé aussi Attribut écologique clé).

Attribut écologique clé (AEC) – Synonyme de Attribut clé.

Audit – Évaluation d’un projet ou d’un programme par rapport à un ensemble externe de critères tels que des principes comptables généralement admis, des principes de prélèvement durable ou les standards exposés dans ce document. (A comparer avec Évaluation).

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

But – Énoncé formel détaillant l’impact désiré d’un projet, tel que le statut/état futur désiré d’une cible. Un bon but correspond aux critères suivants : *spécifique, mesurable, atteignable, orienté vers les résultats et limité dans le temps* (SMART).

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

Cause sous-jacente – Synonyme de menace indirecte.

Chaîne de résultats – Représentation graphique de la théorie du changement d’un projet. Elle inclut les hypothèses centrales et la séquence logique reliant les stratégies du projet à une ou plusieurs cibles. En termes scientifiques, elle expose les relations hypothétiques ou les théories du changement.

Cible – Abréviation de cible de conservation.

Cible de bien-être humain – Dans le contexte d'un projet de conservation, les cibles de bien-être humain se concentrent sur les composantes du bien-être humain affectées par le statut des cibles de conservation. Toutes les cibles de bien-être humain choisies sur un site doivent ensemble représenter la gamme des besoins du bien-être humain qui dépend des cibles de conservation.

Cible de biodiversité – Synonyme de cible de conservation.

Cible de conservation – Élément de la biodiversité (espèce, habitat ou système écologique) d'un site du projet sur lequel le projet a choisi de se concentrer. Toutes les cibles doivent ensemble représenter l'ensemble de la biodiversité menacée sur le site. (Synonyme de cible de biodiversité).

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

Condition favorable – Opportunité vaste ou de niveau supérieur au sein d'une analyse de la situation, par exemple le cadre politique ou juridique d'un pays.

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

Ensemble des données scientifiques et pratiques (Evidence base en anglais) – Ensemble de toutes les informations (données, études, synthèses et théorie) utilisé pour évaluer un ensemble particulier d'hypothèses.

Évaluation – Évaluation d'un projet ou d'un programme par rapport à ses propres buts et objectifs fixés au préalable. (Voir « suivi » et comparer à « audit »)

Evidence-based conservation (conservation basée sur les données scientifiques et pratiques) – Utilisation explicite et production d'informations pertinentes dans toutes les étapes de la pratique de la conservation. En particulier, les spécialistes prennent des décisions et des mesures informées par des analyses systématiques de leur propre expérience et des expériences passées des autres. Les spécialistes documentent également leurs résultats et les partagent avec l'ensemble des autres

données scientifiques et pratiques. Les *Standards pour la conservation* mettent explicitement les principes de l'*evidence-based conservation* au sein de la pratique de la conservation.

Facteur – Terme générique pour un élément d'un modèle contextuel, incluant les menaces directes et indirectes et les opportunités. Il est souvent judicieux d'utiliser ce terme générique car de nombreux facteurs, par exemple le tourisme, peuvent être à la fois une menace et une opportunité. (Voir aussi « Cause sous-jacente »)

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

Gestion adaptative – Il s'agit de l'incorporation d'un d'apprentissage réfléchi au sein d'une pratique professionnelle pour réduire l'incertitude de la prise de décision. En particulier, c'est l'intégration de la conception, de la gestion et du suivi d'un projet pour permettre aux spécialistes de tester systématiquement et efficacement les hypothèses centrales, d'évaluer les résultats, d'ajuster les décisions de gestion et de générer de l'apprentissage. Les *Standards pour la conservation* mettent explicitement les principes de la gestion adaptative au sein de la pratique de la conservation.

Gestionnaires/professionnels de la conservation – Toutes les personnes impliquées dans la conception, la gestion et le suivi des projets et programmes de conservation.

Hypothèse – Description explicite de ce que l'équipe pense être la réalité. Séquences logiques liant les stratégies du projet à une ou plusieurs cibles comme présentées dans une théorie du changement. Les hypothèses peuvent aussi inclure l'explication d'une équipe sur comment elle envisage que les variables externes vont influencer la réalisation des résultats (voir aussi « Facteur de risques »). Les hypothèses sont aussi présentes dans les modèles contextuels reliant les facteurs contribuant présumés aux autres facteurs.

Impact – État futur désiré d'une cible de conservation. Un but est un énoncé formel de l'impact désiré.

Indicateur – Entité mesurable liée à un besoin précis en informations tel que le statut d'une cible, un changement dans une menace, un avancement en

direction d'un objectif ou l'association entre une ou plusieurs variables. Un bon indicateur correspond aux critères suivants : *mesurable, précis, constant et sensible*.

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

Intervention – Synonyme d'une stratégie ciblée ou spécifique.

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

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

Menaces directes – Il s'agit principalement d'actions humaines qui dégradent immédiatement une ou plusieurs cibles de conservation (ex : exploitation forestière illégale ou pêche non durable). Elles peuvent aussi être des phénomènes naturels altérés par les activités humaines (ex : augmentation des tempêtes extrêmes à cause du changement climatique). Elles sont typiquement rattachées à une ou plusieurs parties prenantes. (Parfois appelées « pression » ou « source de stress ». A comparer avec menace indirecte).

Menace indirecte – Facteur identifié dans l'analyse de la situation d'un projet et qui est un moteur des menaces directes. Il est souvent un point d'entrée pour les actions de conservation, par exemple les politiques d'exploitation forestière ou la demande en poisson. (Parfois appelé cause sous-jacente. A comparer avec menace directe et facteur).

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

Modèle conceptuel – Synonyme de modèle contextuel.

Modèle contextuel – Diagramme visuel d'une analyse de la situation. Un modèle (diagramme) contextuel représente les relations entre les facteurs clés identifiés dans une analyse de la situation dont on suppose qu'ils impactent ou mènent à une ou plusieurs cibles de conservation. Un bon modèle doit lier les cibles de

conservation aux menaces, opportunités, parties prenantes et points d'intervention clés. (Voir aussi modèle conceptuel.)

Objectif – Énoncé formel détaillant un résultat désiré d'un projet tel que la réduction d'une menace critique. Un bon objectif correspond aux critères suivants : *spécifique, mesurable, réalisable, orienté vers les résultats et limité dans le temps* (SMART). Si le projet est bien conceptualisé et conçu, la réalisation des objectifs du projet doit mener à la réalisation des buts du projet et finalement à sa vision. A comparer à vision et but.

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

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

Plan d'action – Description des buts, objectifs et stratégies d'un projet qui permettront de faire diminuer les menaces identifiées et d'utiliser les opportunités.

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

Plan de travail – Calendrier à court terme de la mise en œuvre du plan d'action ou de suivi. Les plans de travail listent typiquement les activités et/ou tâches requises, qui en sera responsable et quand chacune devra être entreprise. Ils sont souvent liés aux budgets car ils montrent les fonds et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le plan de travail.

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

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

Point d'intervention clé – Facteurs prioritaires (menaces, opportunités ou cibles) d'un modèle conceptuel au niveau desquels une équipe doit agir.

Portée – Centre d'intérêt thématique ou géographique large d'un projet.

Pratique de la conservation – Processus qui implique qu'un groupe défini de spécialistes se mettent d'accord sur des résultats désirés pour une situation donnée et qu'ils prennent ensuite des mesures conçues pour atteindre ces résultats. Les *Standards pour la conservation* fournissent un cadre commun et un ensemble de « bonnes » pratiques qui incorporent explicitement les principes de collaboration, l'*evidence-based conservation* et la gestion adaptative. Plus généralement, il s'agit d'une discipline qui englobe des personnes, des institutions et un ensemble de connaissances de la communauté de la conservation mondiale.

Pression – Synonyme de menace directe.

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

Projet – Ensemble d'actions entreprises par un groupe défini de professionnels, dont les gestionnaires, les chercheurs, les membres des communautés ou les autres parties prenantes, pour atteindre les buts et objectifs définis. C'est l'unité de base du travail de conservation. (A comparer avec programme.)

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

Public cible – Groupe spécifique d'individus qu'un projet essaie d'influencer ou d'informer. Un public cible peut être celui qui cause ou qui contribue aux menaces directes (ex : pêcheurs illégaux, agriculteurs commerciaux, décideurs politiques) et/ou celui qui soutient ou contribue à un projet (ex : partenaire, bailleur de fonds, public général).

Résultat – État futur désiré d'une menace, d'une cible, d'un facteur ou d'un facteur d'opportunité. Un objectif est une déclaration formelle d'un résultat désiré. En fonction du type de résultat, différents termes peuvent être employés : un résultat concret, un produit, un livrable, un résultat de conservation, un résultat global, un résultat final.

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

Services écosystémiques – Services fournis par les écosystèmes, espèces et habitats intacts et en fonctionnement et dont les hommes tirent des bénéfices.

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

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

Suivi – Collecte périodique et évaluation des données relatives aux buts et objectifs fixés du projet. (Processus souvent dénommé sous le terme de suivi et évaluation (abrégé S&E) ou suivi, évaluation et apprentissage (SEA)).

Tâche – Action spécifique d'un plan de travail nécessaire pour mettre en œuvre les activités, le plan de suivi ou d'autres composantes du plan stratégique.

Théorie du changement – Une série d’hypothèses liées de cause à effet expliquant comment une équipe pense que ses actions vont aider à atteindre les résultats intermédiaires et les buts à plus long terme de conservation et de bien-être humain. Une théorie du changement peut s’exprimer sous forme de texte, de diagramme (ex : chaînes de résultats) ou d’autres formes.

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

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

ANNEXE 2. DÉFINITIONS ET CRITÈRES POUR LES TERMES IMPORTANTS

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

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

But : Énoncé formel détaillant l'impact désiré d'un projet, tel que le statut/état futur désiré d'une cible.

Objectif : Énoncé formel détaillant un résultat désiré d'un projet.

De bons buts et objectifs doivent correspondre aux critères SMART (en anglais : Specific, Measurable, Achievable, Results-Oriented, Time Limited) suivants :

- **Spécifique :** clairement défini de manière à ce que toutes les personnes impliquées dans le projet aient la même compréhension de ce que veulent dire les termes du but ou de l'objectif.
- **Mesurable :** mesurable par rapport à une certaine échelle standard (nombres, pourcentages, fractions, tout ou rien).
- **Réalisable :** réaliste et approprié dans le contexte du site du projet et à la lumière du contexte politique, social et financier (particulièrement approprié pour les objectifs ; les buts peuvent être plus ambitieux).
- **Orienté vers les résultats :** représente les modifications nécessaires de la condition de la cible, de la réduction de la menace et/ou des autres résultats clés attendus.
- **Limité dans le temps :** réalisable en une période de temps limitée, généralement 1 à 10 ans pour un objectif et 10 à 20 ans pour un but.

Stratégie – Ensemble d'activités qui ont un centre d'intérêt commun et qui travaillent ensemble pour atteindre les buts et objectifs spécifiques grâce au ciblage des points d'intervention clés, à l'intégration des opportunités et à la limitation des contraintes.

- **Associée :** influence directement un ou plusieurs facteurs critiques dans une analyse de la situation (ou modèle).
- **Ciblée :** expose les grandes lignes des actions spécifiques qui doivent être menées à bien.
- **Faisable :** réalisable à la lumière des ressources et des contraintes du projet.
- **Appropriée :** acceptable et s'adaptant aux standards culturels, sociaux et biologiques spécifiques du site. (y compris une attention aux garde-fous sociaux et environnementaux).

Indicateur : Entité mesurable liée à un besoin précis en information tel que le statut d'une cible, un changement dans une menace, un avancement en direction d'un objectif ou l'association entre une ou plusieurs variables.

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

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

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



ANNEXE 3. PRINCIPES GÉNÉRAUX ET RÉFLEXIONS

Certains principes qui s'appliquent à toutes les étapes des *Standards pour la conservation* sont essentiels. Au lieu de les lister pour chaque étape, nous les décrivons ici.

Principes généraux

- **Collaborer avec les partenaires** – Une seule organisation de conservation n'aura probablement pas l'expertise suffisante ou les ressources en interne pour effectuer tout le travail nécessaire à un projet donné. En outre, il est souvent important de garantir que le travail débuté dans un projet se poursuive après que le projet initial ait pris fin. Ainsi, vous devez identifier et collaborer avec les partenaires clés pour mettre en œuvre votre projet en incluant des membres d'organisations partenaires dans votre équipe de projet et/ou en développant des relations formelles ou informelles avec ces organisations. Les *Standards pour la conservation* fournissent explicitement un cadre commun et transparent qui permet le partage efficace des informations et la collaboration entre de nombreux partenaires.
 - **Impliquer les parties prenantes** – De la même façon, il est important de définir et à chaque étape d'impliquer les parties prenantes concernées par votre projet. Les parties prenantes sont les individus, groupes ou institutions qui ont un intérêt dans les activités et les résultats de votre projet, qui seront influencés par ceux-ci, qui peuvent fournir des informations sur ces activités et résultats et/ou qui peuvent les influencer. En plus des membres immédiats de votre équipe de projet, les parties prenantes peuvent inclure les personnes dont vous voulez influencer les comportements, celles dont vous avez besoin du soutien, celles qui pourraient s'opposer à votre travail et celles qui peuvent être affectées par vos interventions/stratégies. En outre, il peut s'agir des décideurs politiques importants qui peuvent influencer la direction stratégique et/ou les ressources financières disponibles pour votre projet. Les rôles des parties prenantes peuvent changer pendant la durée du projet. Les équipes de projet doivent communiquer avec les parties prenantes concernées et les impliquer dans la conception, la mise en œuvre et la prise de décision du projet afin de garantir la représentation et l'adhésion des groupes clés des parties prenantes (voir Étape 1D pour les détails sur l'analyse des parties prenantes).
- Les outils utilisés pour impliquer efficacement les groupes de parties prenantes varieront pour chaque groupe mais il peut s'agir de cartes spatiales, d'analyses détaillées, de rapports de tableaux de bord, de vidéos et des médias sociaux.
- **Utiliser et contribuer de manière appropriée à l'ensemble des données scientifiques et pratiques** – A chaque fois que cela est possible, vous devez utiliser toutes les connaissances mondiales et locales disponibles pour répondre aux questions importantes concernant la situation et les actions de votre projet. Il peut s'agir de données allant des connaissances locales indigènes sur les zones de reproduction d'une espèce particulière jusqu'à une révision globale systématique de l'efficacité d'une action de conservation proposée. Au fur et à mesure que vous en apprenez plus sur votre projet, vous devez aussi partager vos apprentissages avec la communauté plus large de manière à ce que les autres puissent bénéficier de vos expériences (voir les directives du CMP sur ['Defining and Using Evidence in Conservation Practice'](#) pour plus de détails).
 - **Utiliser la gestion adaptative face à l'incertitude** – Bien que dans l'idéal vous vouliez baser vos analyses de la situation et vos actions sur les données scientifiques et pratiques disponibles, dans de nombreux cas vous devrez prendre des mesures dans l'urgence sans informations complètes. Dans ces cas, il est important de présenter vos hypothèses et d'ensuite systématiquement (mais efficacement) collecter et évaluer les informations nécessaires pour les tester, de manière à ce que vous puissiez adapter et apprendre.
 - **Documenter vos décisions** – Un principe clé de l'*evidence-based conservation* et de la gestion adaptative est de documenter de manière appropriée les raisons et les données soutenant vos décisions à chaque étape. Non seulement cette documentation vous aide à analyser pourquoi les choses ont fonctionné ou pas, mais elle fournit également la base pour que les autres puissent

comprendre, vérifier et fournir des commentaires sur la logique de vos choix. Documenter les décisions et fournir des données scientifiques et pratiques pour soutenir vos hypothèses ajoutent également de la transparence et de la responsabilité à votre travail. Cependant, vous ne devez pas passer trop de temps à documenter chaque dernier détail car votre équipe sera vite dépassée. En général, il faut se concentrer sur le minimum de documentation qui aidera votre équipe à évaluer de manière appropriée et à apprendre de votre travail, de même qu'à partager ces informations avec les autres.

- **Encourager un environnement d'apprentissage** – Un autre principe clé de l'*evidence-based conservation* et de la gestion adaptative est d'apprendre de ses résultats de manière à s'améliorer au cours du temps. A cette fin, il est essentiel d'adopter l'apprentissage, de reconnaître et d'admettre ses erreurs, d'identifier les succès et de travailler à comprendre pourquoi certaines actions ont réussi alors que d'autres non. Un projet et une culture de l'organisation qui valorise l'apprentissage aideront à encourager un environnement d'apprentissage sûr. Créer cette culture nécessitera probablement du travail et de l'implication de la part des niveaux supérieurs et inférieurs de chaque organisation partenaire impliquée dans le projet.

Réflexions

Au fur et à mesure que vous révisez et mettez en œuvre les *Standards pour la conservation*, gardez à l'esprit les réflexions suivantes :

- **Ces standards s'appliquent aux projets à toutes les échelles spatiales et/ou temporelles** – Les projets peuvent varier en matière d'échelle, allant de la gestion de sites à petite échelle jusqu'à des écorégions, paysages et corridors à grande échelle. Ils peuvent également impliquer une gestion simultanée de sites à petite échelle pour réaliser un impact à grande échelle. Les projets peuvent avoir lieu à des échelles de temps allant de jours à des décennies. De même, ils peuvent être de nature plus thématique, par exemple la réduction de la menace fondée sur les politiques ou les initiatives centrées sur les espèces. Ces standards sont pertinents pour toutes ces situations. En outre, ils peuvent être utilisés pour concevoir des programmes de financement et clarifier la relation entre les buts des programmes et les subventions individuelles.
- **Ces standards changeront avec le temps** – Ces standards ne sont pas écrits pour être le dernier mot sur comment mener à bien une conservation efficace. Ils visent plutôt à capturer le savoir actuel de ce que réussir en conservation signifie dans le cadre de diverses conditions. Ainsi, le CMP, avec les contributions de la communauté de pratique dans son ensemble, affine régulièrement les *Standards pour la conservation* au fur et à mesure qu'ils sont appliqués et testés sur le terrain et que les connaissances augmentent sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Pour participer aux mises à jour à venir, veuillez nous envoyer un email à CMPinfo@conservationmeasures.org.
- **Ces standards représentent le cas "idéal"** – Les *Standards pour la conservation* visent à fournir une vue complète de ce que représentent les bonnes pratiques dans la conception, la gestion et le suivi de projet. Il est important de reconnaître qu'il n'est peut-être pas faisable (pour différentes raisons) de traiter toutes les composantes des *Standards pour la conservation*. Cependant, ce qui est important est que vous utilisiez un processus logique et systématique pour les appliquer. Par exemple, vous ne devez pas identifier vos indicateurs (Étape 2B) avant de clarifier ce que vous voulez conserver (Étape 1B). De la même manière, si vous ne pouvez pas traiter une composante particulière, vous devez clarifier comment cela va influencer le reste de votre travail.
- **Des priorités ont déjà été établies** – Choisir où travailler ou traiter les thèmes plus larges est souvent une décision supérieure prise en dehors d'un processus de planification typique de projet. Ces standards supposent donc que vous et/ou votre organisation ayez entrepris des exercices permettant d'établir des priorités afin de définir (au moins grossièrement) où, ou sur quel problème, votre équipe va travailler. L'apprentissage acquis durant l'application des *Standards pour la conservation* peut servir à informer de futurs exercices d'établissement des priorités.
- **Peu de projets commenceront à appliquer les *Standards pour la conservation* au début de leurs efforts de planification** – Si vous êtes juste au début de la réflexion concernant l'initiation d'un nouveau projet, les *Standards pour la conservation* peuvent vous aider à être exhaustif dès le début de votre approche. Cependant, de nombreux projets qui tireraient profit des *Standards pour la conservation* sont déjà en cours. Vous pouvez rétroactivement appliquer ces standards à votre projet pour vous aider à identifier les lacunes à traiter afin d'améliorer votre projet.

- **Chaque projet est différent et a donc besoin de personnaliser son utilisation des *Standards pour la conservation*** – Nous avons rédigé les *Standards pour la conservation* avec des termes généraux afin de fournir aux équipes la flexibilité dont elles ont besoin pour les adapter et les modifier en fonction de leurs conditions. Ainsi, les étapes décrites dans ce document s’appliquent en général à tous les projets de conservation, mais chaque équipe doit aller dans un niveau de détails proportionnel aux niveaux de complexité et d’investissement de son projet. De plus, certaines équipes de projet peuvent trouver que certaines étapes ne marchent pas pour elles et nécessitent d’adapter ces étapes.
- **Les *Standards pour la conservation* se concentrent sur la conservation en tant que but principal, mais elles peuvent être adaptées** – Ces standards ont été développés par et pour des organisations et des agences dont le but ultime est la conservation de la biodiversité ou des ressources naturelles. Cependant, de nombreuses équipes travaillent également à contribuer au bien-être humain et, dans certains cas, le bien-être humain est un but égal ou plus élevé. Les *Standards pour la conservation* sont neutres concernant le but principal d’une équipe. Il s’agit d’une décision de gestion que les équipes doivent clarifier dans les étapes initiales du processus. De plus, plusieurs outils et processus des *Standards pour la conservation* peuvent guider des discussions explicites concernant les compromis possibles et les conséquences de prioriser différents buts tout au long du cycle du projet.
- **Ces standards peuvent être mis en œuvre grâce à une variété d’outils et de directives** – Les *Standards pour la conservation* visent à représenter le dernier cri des connaissances collectives de la communauté de la conservation concernant le processus de conception, de gestion et de suivi des projets de conservation, tout en promouvant une culture de l’apprentissage. Ils fournissent des directives sur comment faire de la conservation. Les *Standards pour la conservation* se réfèrent à des outils spécifiques qui ont réellement prouvé leur utilité dans la mise en œuvre de cette approche. Cependant, les équipes peuvent ajouter aux outils typiques des *Standards pour la conservation* d’autres outils appropriés au contexte (ex : outils de priorisation spatiale, tels que MARXAN, planification de scénarios et tableaux des conséquences).
- **Ces standards cherchent à clairement définir la terminologie et à l’utiliser de manière constante** – Les débats sont infinis parmi les planificateurs sur la signification relative des termes techniques tels que buts, objectifs, stratégies, activités, cibles, étapes importantes et résultats. Chaque organisation, projet et même individu possède son propre ensemble de termes préférés. Il n’y a pas de réponse unique. Cependant, les *Standards pour la conservation* maintiennent qu’il est très important que les membres de votre équipe de projet et les gens avec qui vous travaillez aient une définition claire et commune des termes que vous avez choisi d’utiliser. Dans cette optique, les termes techniques de ce document ont été soigneusement sélectionnés, soulignés lors de leur première utilisation, constamment utilisés ensuite et définis dans le glossaire à la fin. La sélection des termes spécifiques pour un concept donné et les définitions de ces termes sont basées sur un usage courant des mots par des professionnels provenant de disciplines variées et travaillant dans le domaine de la planification, du suivi et de l’évaluation. Au fur et à mesure que les *Standards pour la conservation* évoluent, il se peut que certains termes aient besoin d’être mis à jour afin d’améliorer la communication et l’adoption des principes et étapes clés (voir le Tableau 1 pour les mises à jour de cette version actuelle).

ANNEXE 4. RÉSUMÉ DES NORMES DE PRATIQUE ET DES RÉSULTATS

Les chiffres indiquent les étapes et les sous-étapes. Les losanges (◇) indiquent les résultats. Tous les standards ou résultats ne sont pas appropriés à toutes les conditions ou pour tous les projets, vous devez donc adapter au besoin.

1. Concevoir

1a. Définir l'objectif et identifier l'équipe du projet

- ◇ Identification de l'objectif principal, des décideurs et des décisions que ce travail permettra
- ◇ Sélection de l'équipe initiale du projet, dont le leader du projet, les membres centraux et les membres conseillers
- ◇ Identification des compétences existantes parmi les membres de l'équipe et des lacunes importantes qu'il vous faut combler
- ◇ Désignation des rôles et des responsabilités

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

- ◇ Brève description de la portée du projet, dont une carte, si nécessaire.
- ◇ Description de la vision pour le projet.
- ◇ Sélection des cibles de conservation, dont une brève explication des raisons pour lesquelles elles ont été choisies et, si nécessaire, une description et/ou une carte montrant la localisation de chaque cible.
- ◇ Description du statut de viabilité de chaque cible de conservation prioritaire.
- ◇ Le cas échéant, sélection des cibles de bien-être humain et identification des services écosystémiques, dont une brève explication des raisons pour lesquelles elles ont été choisies.

1c. Identifier les menaces critiques

- ◇ Identification des menaces directes et, le cas échéant, création d'une carte montrant l'empreinte spatiale de chaque menace intersectant les cibles.
- ◇ Évaluation de la vulnérabilité au changement climatique comprenant un niveau de détails approprié pour le contexte.
- ◇ Évaluation ou classification des menaces directes afin d'identifier les menaces critiques.

1d. Évaluer la situation de la conservation

- ◇ Identification et analyse des menaces indirectes et des opportunités
- ◇ Évaluation des parties prenantes et de leurs intérêts principaux
- ◇ Modèle contextuel initial, description narrative et/ou autre représentation des relations principales de causes à effets parmi les facteurs affectant le contexte de votre projet
- ◇ Vérification sur le terrain et révision de votre modèle

2. Planifier

2a. Élaborer un Plan d'action formel : buts, stratégies, hypothèses et objectifs

- ◇ Des buts pour chaque cible de conservation et, le cas échéant, pour chaque cible de bien-être humain
- ◇ Identification des points clés d'intervention et des stratégies
- ◇ Priorisation des stratégies
- ◇ Théories du changement qui clarifient les hypothèses de l'équipe et les activités principales pour les stratégies clés
- ◇ Objectifs pour les résultats clés intermédiaires
- ◇ Plan d'action finalisé

2b. Élaborer un plan formel de suivi, d'évaluation et d'apprentissage

- ◇ Les publics et leurs besoins en informations ainsi que les modes de communication préférés sont clairement définis.
- ◇ Les indicateurs et les méthodes sont définis
- ◇ Le plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage est finalisé

2c. Élaborer un plan opérationnel

- ◇ Évaluation des ressources humaines, financières et autres.
- ◇ Évaluation des risques et actions d'atténuation
- ◇ Estimation de la durée de vie du projet et prévision de la stratégie de sortie

3. Mettre en œuvre

3a. Élaborer un calendrier et un plan de travail détaillé à court terme

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

3b. Élaborer et affiner le budget de votre projet

- ◇ Budget du projet
- ◇ Sources potentielles de financement identifiées
- ◇ Demandes de financement élaborées et envoyées
- ◇ Ressources financières obtenues

3c. Mettre en œuvre vos plans

- ◇ Mise en œuvre du plan stratégique (plans d'action, de suivi et opérationnel) et du plan de travail, en gardant à l'esprit le budget et le calendrier du projet.
- ◇ Élaboration de systèmes pour stocker et accéder aux données
- ◇ Rapports d'avancement pour votre organisation, vos bailleurs de fonds et les autres parties prenantes du projet.
- ◇ Données du suivi enregistrées dans les systèmes.

4. Analyser et adapter

4a. Préparer vos données pour l'analyse

- ◇ Données importantes du projet saisies, stockées, traitées et sauvegardées de manière régulière.

4b. Analyser et réfléchir aux résultats

- ◇ Analyses des résultats et des hypothèses du projet
- ◇ Analyses des données financières et opérationnelles
- ◇ Documentation des discussions et des décisions

4c. Adapter votre plan stratégique

- ◇ Les documents du projet révisés, dont votre plan d'action (ex : viabilité des cibles, évaluation de la menace, analyse de la situation, chaînes de résultats), votre plan de suivi, votre plan opérationnel, votre plan de travail et votre budget.
- ◇ Documentation des données scientifiques et pratiques, des discussions et des décisions.

5. Partager

5a. Documenter vos apprentissages

- ◇ Documentation des résultats et des connaissances clés

5b. Partager vos apprentissages

- ◇ Affinage, si nécessaire, des publics clés et de leurs besoins en informations ainsi que des modes préférés de communication.
- ◇ Communication régulière aux membres de l'équipe du projet et aux parties prenantes clés.
- ◇ Contribution à l'ensemble des données scientifiques et pratiques.
- ◇ Élaboration et distribution des produits appropriés de communication.

5c. Encourager un environnement d'apprentissage

- ◇ Feedback régulier partagé formellement ou informellement.
- ◇ Des audits, le cas échéant, pour évaluer le respect des bonnes pratiques de conservation.
- ◇ Démonstration de l'engagement des leaders et du personnel envers l'apprentissage et l'innovation.
- ◇ Un environnement sûr pour encourager l'expérimentation et le questionnement du statu quo.
- ◇ Un engagement à partager les réussites et les échecs avec les gestionnaires dans le monde.

Fermer la boucle

Les Standards ouverts pour la pratique de la conservation (élaborés et assurés par le Conservation Measures Partnership) réunissent des concepts, des approches et une terminologie pour permettre aux efforts de conservation d'être plus efficaces.

Membres du CMP :

