



for a living planet

Les normes de gestion des projets et programmes de conservation du WWF

Version: 9 février 2007
Traduction: 10 octobre 2008

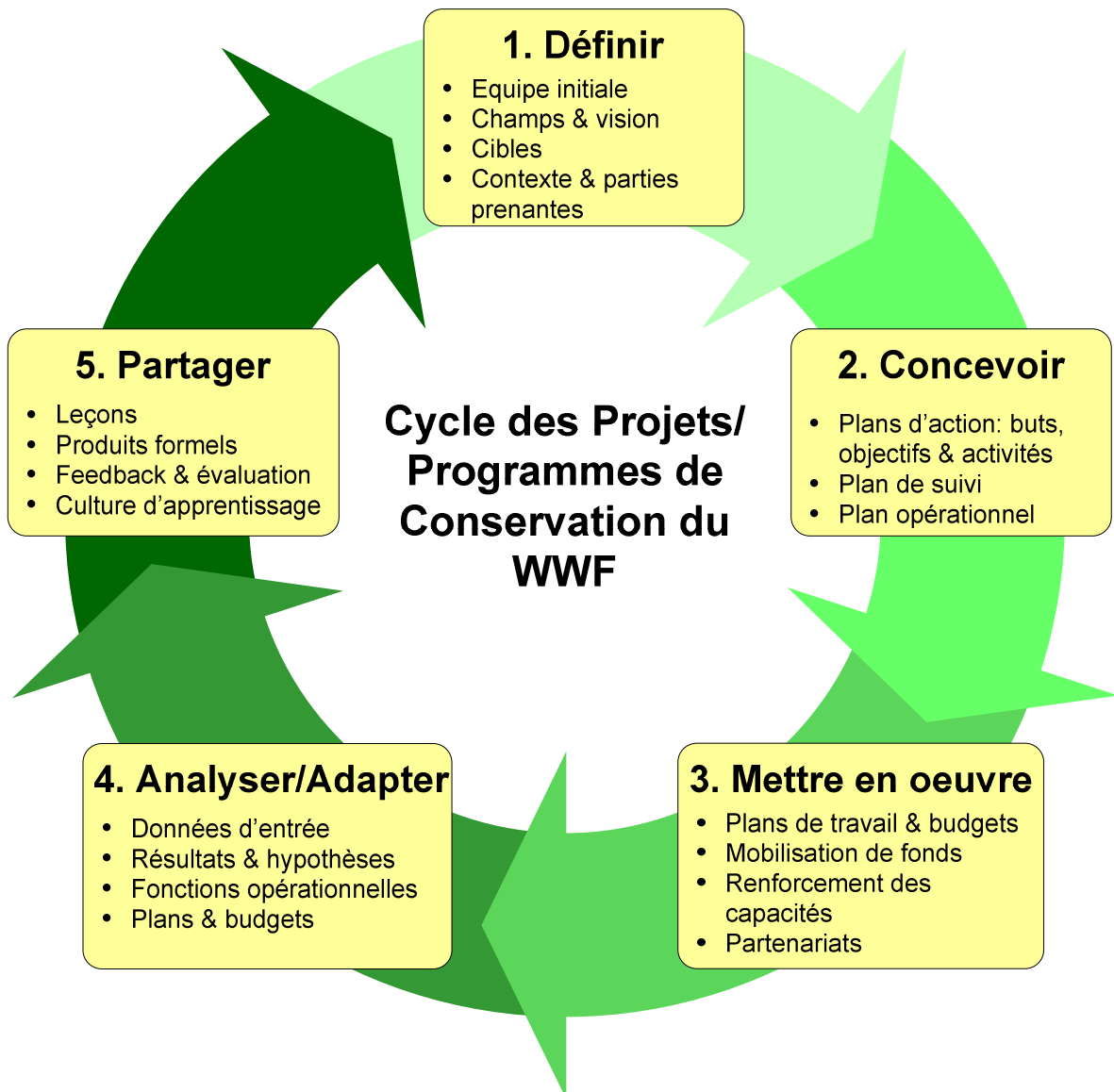


Table des matières

Introduction	3
Pratiques et hypothèses générales	5
0.1 Engager les parties prenantes.....	5
0.2 Embrasser l'apprentissage.....	5
Hypothèses.....	5
1. Définir	8
1.1 Composition de l'équipe initiale et opérations.....	8
1.2 Champ et vision.....	8
1.3 Les cibles.....	9
1.4 Le contexte et les parties prenantes.....	10
2. Concevoir	12
2.1 Plan d'action: buts, objectifs et activités.....	12
2.2 Plan de suivi.....	14
2.3 Plan opérationnel.....	16
3. Mettre en œuvre	18
3.1 Plans de travail et budgets.....	18
3.2 Mobilisation des fonds.....	19
3.3 Renforcement des capacités.....	19
3.4 Partenariats.....	20
4. Analyser & adapter	21
4.1 Gestion des données d'entrée sur une base de permanence.....	21
4.2 Analyse des résultats du projet et vérification des hypothèses.....	22
4.3 Analyse des fonctions/performances opérationnelles et financières.....	23
4.4 Adaptation de vos plans et budgets.....	23
5. Echanger	23
5.1 Leçons.....	23
5.2 Produits formels de la communication.....	24
5.3 Feedback et évaluations.....	25
5.4 Culture des performances et de l'apprentissage.....	25
Itérer tout au long du cycle	26
Acronymes utilisés dans le présent document	27
Références concernant le matériel et les directives supplémentaires	27
Glossaire	30
Critères des termes clés	35
Annexe 1. Application de ces normes aux projets et aux programmes	37
Annexe 2. Résumé des normes de pratique et des résultats	39

Le présent document donne un aperçu des normes de gestion des projets et des programmes du réseau du WWF. Ces normes sont le produit de plusieurs contributions, d'essais sur le terrain, de discussions et de débats. Les principales sources émanant du Réseau du WWF sont, entre autres, le « WWF Field Operations Manual », le « WWF-NL Handbook of Project Management », les « WWF-UK Guidelines », PCM Resource Book (Artemis), et le cours de gestion du cycle des projets au WWF College. Les principales sources exogènes sont, entre autres, the Conservation Measures Partnership (CMP) *Open Standards for the Practice of Conservation*, The Nature Conservancy's (TNC) *Conservation Action Planning (CAP) Basic Practices*, et le matériel de Foundations of Success. Ces sources endogènes et exogènes ont contribué tant à l'évolution des normes du WWF qu'à celle des sections spécifiques du présent document.

Le présent document a été approuvé par le comité de programme du WWF comme faisant officiellement partie du Guide des opérations du WWF. Il sera révisé et amélioré au fil du temps. Cliquez ici pour télécharger la [toute dernière version du présent document](#). Envoyez vos observations à Will Reidhead (wreidhead@wwfint.org).

Introduction

Le présent document donne un aperçu des normes de pratique concernant la mise en oeuvre des projets et programmes du Réseau WWF¹. Ces normes sont destinées à aider les responsables des projets de conservation à décrire leur vision à long terme et leurs hypothèses clés, à mettre au point des activités efficaces, à évaluer leur succès, et, par la suite, à adapter, partager et apprendre avec le temps - pour pratiquer une gestion adaptative - en vue de rendre plus efficaces et efficaces les projets. Ces normes sont bien ancrées dans l'histoire de la planification et de la gestion des projets et programmes du WWF, à travers d'autres organisations de conservation, et dans d'autres disciplines. Elles ne sont pas destinées à constituer un ensemble rigide de normes que tout projet doit aveuglément suivre, mais plutôt un ensemble de meilleures pratiques auxquelles les conservateurs peuvent avoir recours (voir Annexe 1 ou cliquer ici pour plus de détails sur [la manière dont ces normes seront utilisées par le WWF](#)).¹

Le but de cet aperçu est de donner une présentation complète mais succincte des étapes et pratiques fondamentales contenues dans les normes de pratique de WWF. Il a été écrit pour être accessible à un large public de différents types de conservateurs. Le présent document n'est pas destiné à être un manuel de guides sur la mise en oeuvre de ces normes ; des directives complètes sous forme de documents annexes sont également disponibles, et un [Manuel des Opérations du Réseau](#) est prévu.²

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

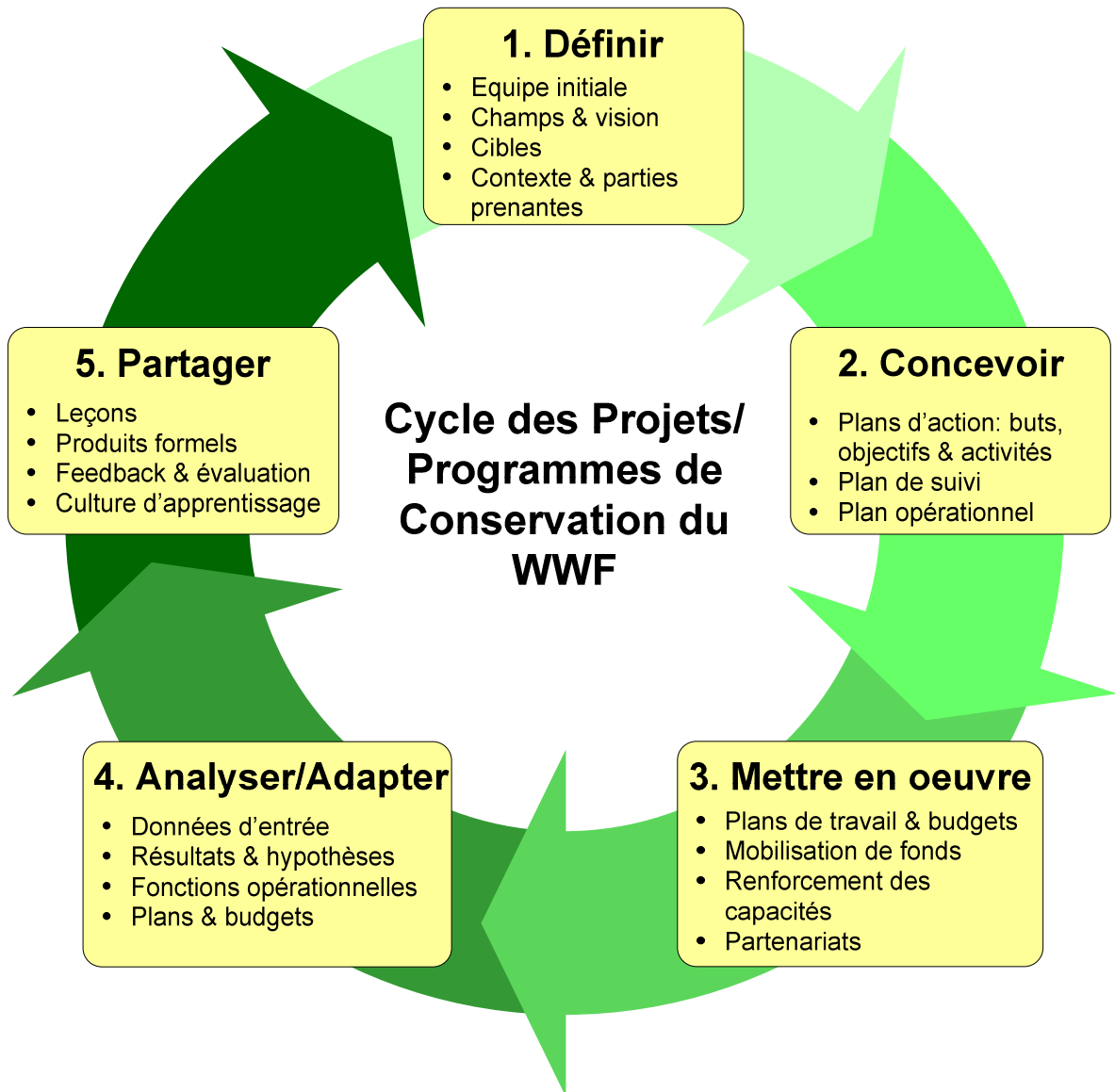
1. **Définir** les personnes qui seront impliquées dans l'équipe du projet lors des premières étapes, le champ géographique ou thématique de votre projet, la vision des résultats que vous espérez atteindre, et le contexte dans lequel vous comptez travailler, y compris les menaces et les opportunités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

A chaque étape, le document décrit brièvement les normes de pratique (sous étapes) et les résultats attendus de chaque pratique (**voir Annexe 2**). Les chiffres dénotent les étapes et les sous étapes, et les puces en forme de losange (◆) dénotent les résultats. Bien sûr, toutes les normes et tous les résultats ne sont pas appropriés dans toutes les conditions et pour tous les projets ; ainsi, vous devriez faire des adaptations, le cas échéant. En outre, certaines initiatives telles que les plans d'action pour les espèces (PAS) ou les programmes d'action des écorégions (PAE) ont des caractéristiques uniques nécessitant des normes et résultats plus spécifiques qui s'imbriquent dans celles et ceux généraux. Tous les termes

¹ Les projets constituent les unités de base du travail de conservation. Un programme est un groupe de projets visant ensemble à une vision commune. Dans un souci de simplicité, le présent document utilise le terme « projet » pour représenter à la fois les projets et les programmes étant donné que les normes de pratique sont conçues pour s'appliquer aux deux de la même manière.

techniques sont soulignés lors de leur premier usage et définis ensuite dans le glossaire. Des liens dynamiques sur de la documentation complémentaire relative à des principes directeurs importants (étapes et outils clés) sont mentionnés tout au long du document ; les notes finales contiennent aussi la référence internet. Cet ensemble de principes directeurs continuera de croître et d'évoluer au fil du temps.

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



Pratiques et hypothèses générales

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

0.1 Engager les parties prenantes

En menant votre projet, à chaque étape, il est important de veiller à l'identification et, quand c'est indiqué, à l'implication des parties prenantes clés, en accordant une attention particulière aux autochtones marginalisés et aux populations exagérément puissantes. Il vous faut identifier les parties prenantes, déterminer les rôles qu'elles pourraient jouer tant dans la planification que dans la mise en œuvre, mettre au point une stratégie pour vous assurer de leur participation. La mise en œuvre efficace de cette stratégie permettra de s'assurer que les parties prenantes réagissent favorablement aux activités de votre projet et vous aident à mettre en œuvre votre projet à court terme et, en fin de compte, après la fin du projet initial (cliquez ici pour les [directives fondamentales relatives à l'analyse des parties prenantes](#) et aux [populations autochtones](#))³.

0.2 Embrasser l'apprentissage

Aux niveaux des projets et de l'organisation, il est important de mettre au point un environnement qui suscite la curiosité, le questionnement, et encourage la prise de risque. Il faut également attacher une grande importance à la documentation et à l'archivage de vos décisions à chaque étape du projet. Une telle approche vous donne non seulement l'opportunité d'analyser les raisons de la réussite ou de l'échec de votre travail, mais sert également de base aux autres pour comprendre la logique de vos choix et donne les ingrédients fondamentaux d'une bonne gestion des connaissances. En embrassant l'apprentissage et en partageant les informations, vous vous ouvrirez aux enseignements de l'extérieur qui pourront être intégrés lorsque c'est indiqué.

Hypothèses

En outre, en parcourant le présent document, gardez à l'esprit les hypothèses ci-après:

- ***Un certain niveau de définition globale des priorités a déjà été arrêté*** - les normes de gestion des projets et des programmes soulignées dans le présent document ne vous aideront pas à définir, vous et votre organisation, votre zone d'intervention, ce que vous voulez conserver, ou encore les grandes menaces que vous voulez réduire (le but des exercices de définition des priorités). Elles montrent plutôt la manière dont vous devriez concevoir, mettre en œuvre, et évaluer les activités de votre projet une fois que vous avez une idée claire de la zone où vous voulez travailler ou du problème que vous voulez aborder. La définition globale des priorités constitue un préalable essentiel à ces normes et devrait être complétée avant leur utilisation. Le programme mondial de conservation (GCP), y compris les programmes mondiaux, les programmes d'action des écorégions (PAE) et les questions de politique mondiale sont passés par la définition des priorités et ont constitué les objectifs et les étapes d'une grande partie des efforts du réseau du WWF (cliquez ici pour avoir [une liste des 59 écorégions prioritaires](#)).⁴

- ***Ce processus se déroule dans un plus vaste contexte*** - les projets du WWF impliquent presque toujours la collaboration avec de multiples partenaires et associés, dont les gouvernements, les organismes intergouvernementaux, les organisations non gouvernementales (ONG), et d'autres bureaux du WWF. Les normes présument que vous en avez une idée et que vous tenez compte d'un autre de travail de planification, de mise en œuvre et de contrôle qui pourrait affecter votre projet. Elles supposent également que vous vérifiez de temps à autre tout au long de la durée de votre projet les liens à, en rapport avec, et les effets sur/émanant d'autres entités clés.
- ***Ces normes sont utiles aux projets nouveaux et existants*** - les normes de pratique mentionnées dans le présent document s'appliquent évidemment beaucoup plus à un nouveau projet qui commence juste à traverser les étapes du cycle des projets. Cependant, vous pouvez également utiliser ces pratiques pour adapter un projet existant en identifiant les lacunes dans le travail que vous avez abattu jusqu'à ce jour.
- ***Ces normes sont destinées à être utilisées de façon itérative*** – l'équipe chargée de votre projet ne devrait pas s'attendre à produire des résultats parfaits la première fois que vous traversez chaque étape du cycle des projets. En effet, les équipes de projet qui essaient d'atteindre la perfection sont susceptibles d'être bloquées par la « paralysie du projet ». L'idée consiste plutôt à parcourir rapidement et efficacement les étapes, à mettre au point des ébauches de résultats, et ensuite peaufiner votre travail au fil du temps au fur et à mesure que vous parcourez les itérations successives du cycle.
- ***Ces normes sont fondamentalement non linéaires*** – Même si le cycle d'un projet présente ces normes dans une séquence linéaire et numérotée, la plupart des équipes de projet ne suivront pas ce processus étape par étape. Vous devriez plutôt travailler à votre convenance en changeant l'ordre des étapes, en allant d'une étape à l'autre, et en revenant en arrière pour revoir les étapes précédentes à n'importe quel moment du processus.
- ***Ces normes ne sont pas échelonnées ni propres à une installation*** – elles sont destinées à s'appliquer aux projets et programmes de toute dimension spatiale ou temporelle, allant des projets à courte période aux vastes projets pouvant s'étendre sur plusieurs écorégions, paysages ou corridors au fil des décennies. En outre, ces normes sont destinées à s'appliquer tant à des projets reposant sur un site, en mettant l'accent sur une zone géographique qu'à des projets thématiques mettant l'accent sur une espèce ou une menace telle que le changement climatique. Cliquez ici pour avoir les [directives et les exemples sur la manière d'utiliser les normes en ce qui concerne les projets thématiques](#).⁵
- ***Ces normes représentent un "idéal"*** – une lecture rapide des normes pourrait s'avérer d'emblée accablante, avec apparemment un grand nombre de questions à examiner et de choses à faire. Mais ces normes sont destinées à vous donner une vue complète de ce que comprend l'idéal dans la conception, la gestion et le contrôle d'un projet, et l'apprentissage y afférent. Si le respect de ces normes devrait être l'objectif d'un projet, il est important de reconnaître qu'il pourrait s'avérer impossible, pour diverses raisons, d'examiner chacun des aspects des normes.

- ***Ces normes doivent s'adapter à chaque projet*** – elles ne sont pas destinées à s'appliquer d'une même façon à tous les projets, mais sont plutôt élaborées en termes quasi généraux en vue d'être souples pour permettre aux équipes de projet de modifier les normes et de les adapter à leurs conditions particulières. En particulier, le niveau des détails qu'une équipe de projet examine à chaque étape de ces normes dépendra de l'étendue et de la complexité de son projet. A titre illustratif, un projet d'un budget annuel de CHF 5'000 pourrait traverser la première itération de l'étape de la conception de ces normes en quelques heures (peut-être en combinant certaines étapes) tandis qu'un vaste projet d'un montant de 3 millions de CHF pourrait prendre quelques jours, voire des mois pour l'achèvement de la première itération (**voir Annexe 1 pour plus de détails**).
- ***Ces normes changeront au fil du temps*** – La version actuelle des normes ne peut pas être considérée comme étant la dernière en matière de conservation efficace. Les normes actuelles sont plutôt destinées à reproduire la sagesse qui prévaut pour ce qui est des dispositions à prendre pour une bonne conservation dans diverses conditions. Vos expériences et votre feedback contribueront à l'amélioration de ces normes au fil du temps. Veuillez cliquer ici pour télécharger [la dernière version du présent document](#).⁶
- ***Viser à la pérennité et à l'éloge des résultats*** – La plupart des projets de conservation et certainement tous les programmes de conservation plus vastes devraient être conçus avec comme but ultime la pérennité de l'action ou du résultat de la conservation. Notre but ultime serait de faire reculer les menaces ou d'atteindre un niveau de population durable des espèces clés et s'attaquer ensuite à d'autres questions et besoins ; en effet, pour mettre fin à ce projet ou programme particulier en raison de son succès ou de l'enrôlement d'un ou plusieurs partenaires stratégiques qui feront avancer ce projet. A cet effet, ces normes reposent sur des idées et des principes permettant d'atteindre la pérennité à travers l'implication des partenaires stratégiques ou le développement de sources de financement durables. De même, ces normes sont également conçues pour aider à la promotion de l'éloge des répercussions du projet sur un paysage plus vaste par l'amélioration de l'apprentissage croisé des projets et en permettant aux équipes de projet d'améliorer le changement institutionnel mondial.
- ***La terminologie doit être cohérente*** – Un débat sans fin semble diviser les planificateurs quant à la signification relative des termes techniques tels que buts, objectifs, activités, cibles, échéances, rendements, et résultats. Chaque bureau, projet, voire chaque individu semble avoir une préférence pour certains termes. Aucune de ces options n'est juste_ la chose la plus importante, c'est que les membres de l'équipe de votre projet et les gens avec qui vous travaillez aient une définition claire et commune des termes que vous utilisez. Au fil du temps, on gagne vraiment à avoir un glossaire normalisé utilisé dans et en dehors du Réseau. A cet effet, les termes techniques utilisés dans ce document ont été sélectionnés avec minutie, soulignés lors de leur premier usage, utilisés de façon logique par la suite, et définis dans le glossaire à la fin. La sélection de termes spécifiques pour un concept donné et les définitions de ces termes sont basées sur l'usage actuel de ces mots par le Réseau du WWF, d'autres organismes de conservations, et les planificateurs exerçant dans d'autres disciplines.

1. Définir

Cette première étape consiste à préciser les paramètres fondamentaux de votre projet en prélude au travail de conception qui se fera à la prochaine étape. De façon spécifique, il s'agit d'identifier les personnes à impliquer dès le départ dans l'équipe du projet, de préciser clairement le champ géographique et/ou thématique de votre projet, et la vision des résultats que voulez atteindre. Il s'agit également de faire comprendre le contexte dans lequel vous comptez travailler, en précisant les menaces, les opportunités et les parties prenantes clés.

1.1 Composition de l'équipe initiale et opérations

Un projet est finalement conçu et mis en œuvre par un groupe spécifique d'individus qui comprend l'équipe de votre projet. En général, l'équipe comprend à la fois le personnel du WWF et d'autres partenaires intérieurs et extérieurs clés (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales sur la définition de la composition de l'équipe et des opérations](#)).⁷ En général, un des membres de l'équipe est désigné comme responsable du projet. La composition de l'équipe peut changer au fur à mesure que vous évoluez dans la gestion du cycle. L'essentiel, cependant, est de reconnaître les personnes compétentes et expérimentées existantes et d'en faire usage pour s'assurer que le projet avance avec les meilleures connaissances disponibles. Outre l'équipe du projet, il se peut également que vous ayez à identifier un ou plusieurs conseillers que les membres de l'équipe centrale peuvent consulter pour avoir un feedback et des avis sincères et qui défendent votre cause.

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

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

- ***la sélection de l'équipe initiale du projet et la désignation du responsable du projet ;***
- ***le document de conception du projet.***

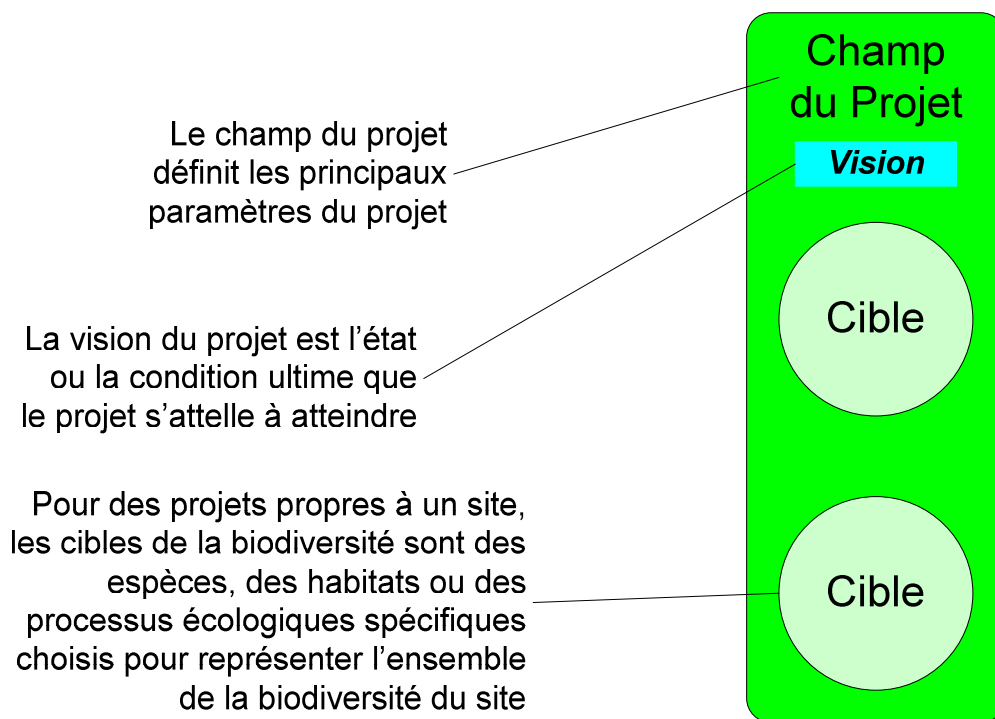
1.2 Champ et vision

Avant de commencer à réfléchir sur ce que vous ferez (les activités que vous effectuerez), il vous faut bien comprendre ce que vous espérez accomplir. Le champ d'un projet définit les principaux paramètres dudit projet. Les projets centrés sur la biodiversité d'un lieu spécifique auront un champ géographique ou une zone du projet. D'autres projets auront un champ thématique (cliquez ici pour avoir les [directives sur la définition du champ et de la vision](#))⁹.

Outre la définition du champ, il est également nécessaire de décider d'une vision claire et commune, de la description de l'état désiré ou du résultat que vous voulez atteindre en fin de compte (voir Figure 2). La vision pourrait inclure les descriptions de la biodiversité et/ou des cartes de la zone. Votre vision peut être résumée en un bon énoncé de vision, qui doit être d'ordre relativement général, porteur d'une intuition juste du futur et bref. La vision d'un projet devrait correspondre au contexte de

la mission globale de votre organisation – soit dans le cas du WWF, aux trois principaux axes qui sont 1) la conservation de la biodiversité, 2) la gestion durable des ressources naturelles et 3) et la réduction de la pollution et la consommation. Elle devrait également correspondre au champ du Programme mondial de conservation du WWF.

Figure 2. Modèle de projet générique montrant le champ, la vision et les cibles



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

- *Une brève description du champ du projet;*
- *Quand c'est indiqué, une carte de la zone du projet (dossier du système d'information géographique (SIG) ou carnet de croquis) ;*
- *Une vision et un énoncé de vision du projet.*

1.3 Les cibles

Même si le champ de votre projet définit les grands axes dudit projet, il est généralement utile de diviser ce champ global en éléments davantage spécifiques que pouvez utiliser pour faire ressortir la mise au point de votre stratégie et la sélection des indicateurs de réussite (voir Figure 2).

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

indigène dans le site du projet. En général, la sélection des cibles de la biodiversité nécessite l'apport des experts et l'analyse des données spatiales (cliquez ici pour avoir [les directives fondamentales relatives aux cibles de la biodiversité](#)).¹⁰

Même si les projets thématiques peuvent également utiliser les cibles de la biodiversité, ils identifient également les cibles thématiques (qui peuvent être soit les menaces critiques soit les conditions favorables) sur lesquelles ils focalisent leur attention. A titre illustratif, un projet centré sur le réchauffement de la planète peut avoir pour objectif une température mondiale moyenne (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives aux cibles thématiques](#)).¹¹

Les résultats types de cette norme de pratique sont :

- *la sélection d'un nombre limité de cibles de votre projet;*
- *une brève explication des raisons du choix de ces cibles.*

1.4 Le contexte et les parties prenantes

Dans le cadre de cette norme, vous devez décrire votre compréhension actuelle du contexte de votre projet, tant du point de vue de l'environnement biologique que des systèmes social, économique, politique et institutionnel qui affectent les cibles sélectionnées. Cette pratique est celle qui est parfois ignorée, du moins explicitement, dans les projets de conservation; pourtant, elle en est l'une des plus importantes étapes à considérer. En effet, la compréhension du contexte biologique et humain vous donne plus de chances de concevoir des activités qui vous permettront d'atteindre vos buts et objectifs de conservation. Ici, le défi consiste à rendre votre logique plus explicite sans perdre trop de temps à essayer de mettre au point un modèle parfait de la réalité.

Cette norme implique une analyse de la situation des facteurs clés affectant vos cibles, dont les menaces directes et indirectes, les opportunités et les conditions favorables (cliquez ici pour avoir [les directives fondamentales relatives à l'analyse de la situation](#))¹². L'ordre de grandeur de ces facteurs va des simples zones à la planète dans son ensemble. En général, chaque facteur peut être lié à une ou plusieurs parties prenantes; ceux des individus, groupes ou institutions qui ont un intérêt dans les activités de votre projet ou qui seront affectés par celles-ci. Il vous faut tenir compte des acteurs puissants et influents, ainsi que de ceux qui pourraient être défavorisés ou marginalisés (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives à l'analyse des parties prenantes](#))¹³. Il faut tenir compte des groupes défavorisés non seulement en termes d'impact de leurs actions sur les cibles du projet, mais également en termes de répercussions éventuelles des activités du projet sur eux, de manière à intégrer des mesures de sauvegarde dans la conception du projet. Au fur et à mesure que vous passez en revue les parties prenantes, gardez également à l'esprit la catégorie parties prenantes qui pourraient devenir des partenaires stratégiques que vous pourriez impliquer dans la planification des actions.

Dans le cadre de l'analyse de la situation, vous devriez décrire les relations entre les cibles, les menaces directes, les opportunités et les acteurs. Cette description des relations peut se faire sous forme de texte ou de modèle conceptuel ou encore de diagramme (voir Figures 3 et 4 pour les exemples génériques et réels). Un bon modèle montre très clairement la situation dans laquelle votre projet se déroulera et illustre les relations de cause à effet dont votre équipe suppose l'existence dans le cadre du projet. En d'autres termes, le modèle permet de présenter clairement la logique de votre

projet, et de faire connaître vos intentions et les résultats escomptés à d'autres personnes ne faisant partie de votre projet. Les bons modèles sont le résultat des efforts d'une équipe et sont aussi simples que possibles tout en incluant tous les détails nécessaires. Il est également important d'essayer sur le terrain le modèle avec les parties prenantes et les partenaires clés faisant partie ou non de l'équipe du projet pour s'assurer que ce modèle reflète leur compréhension de la situation (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales sur les modèles conceptuels](#))¹⁴.

Dans le cadre de votre analyse du contexte du projet, il est également important de classer par ordre de priorité les facteurs qui affectent vos cibles, de manière à concentrer vos activités là où elles sont le plus nécessaires. En particulier, vous devriez essayer de préciser lesquelles de vos menaces directes peuvent être considérées comme étant des menaces critiques - celles sur lesquelles il faut absolument se pencher. Un certain nombre d'outils peuvent vous aider à définir ces priorités - le plus connu d'entre eux implique l'évaluation de chaque menace sur les critères tels que l'étendue, la gravité et l'urgence, lequel est suivi de la compilation de ces évaluations individuelles pour produire une évaluation globale de la menace pour chaque cible et pour le projet dans son ensemble (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives à l'évaluation des menaces](#))¹⁵.

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

- *une analyse et une évaluation des menaces critiques affectant directement vos cibles;*
- *une analyse des menaces critiques indirectes, des opportunités et des acteurs;*
- *un modèle conceptuel montrant les relations de cause à effet entre les facteurs.*

Figure 3. Modèle conceptuel générique montrant le contexte du projet

Voir les [directives fondamentales relatives aux modèles conceptuels](#) pour une explication détaillée.

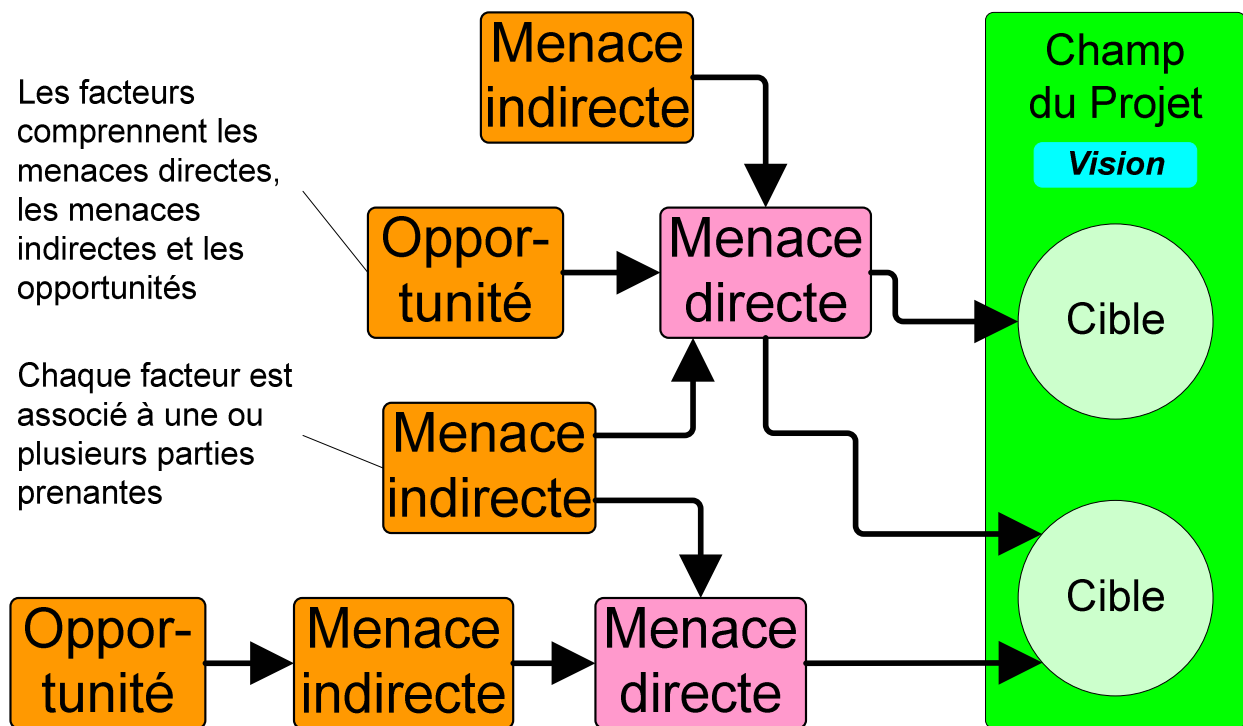
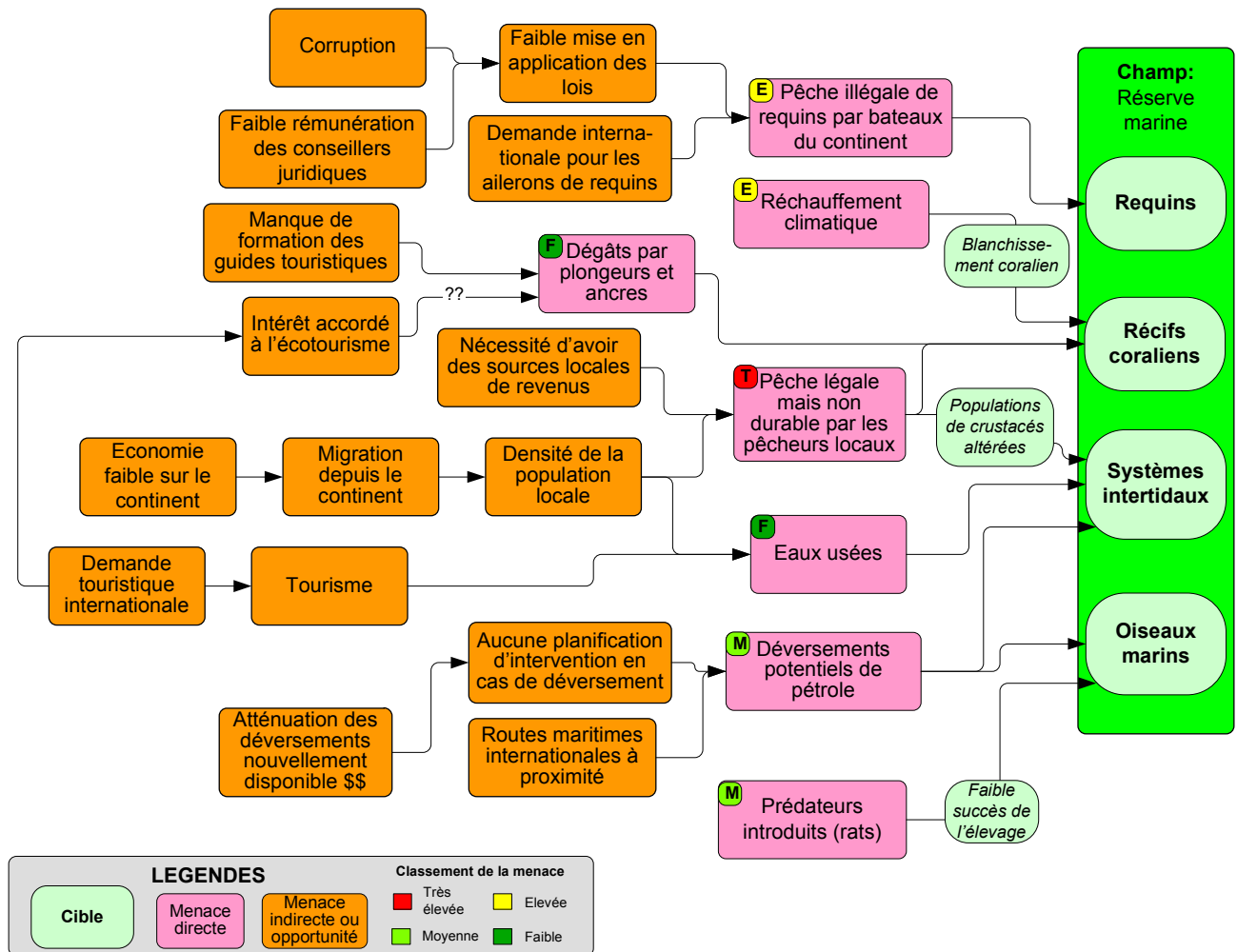


Figure 4. Exemple de modèle conceptuel

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



2. Concevoir

Après avoir décrit les paramètres fondamentaux de votre projet, la prochaine étape consiste en la description des actions que vous mènerez pour parvenir à la conservation. Ici, il s'agit en particulier de préciser le *Plan d'action* que vous utiliserez pour fixer les buts, objectifs et activités de votre projet. Cette étape implique également la mise au point du *Plan de suivi* que vous utiliserez pour suivre votre progression et préparer votre *Plan opérationnel* qui fait ressortir la manière dont votre projet développera les ressources financières, humaines et autres nécessaires pour tenir à long terme. Enfin, elle implique la compilation de tous vos travaux à ce jour dans votre *Plan stratégique*.

2.1 Plan d'action: buts, objectifs et activités

La mise au point d'une idée claire de ce que vous aimeriez accomplir constitue l'essentiel de l'élaboration de votre plan d'action. Pour commencer, il peut vous arriver de vouloir revoir la vision de votre projet mise au point à l'étape 1.2, laquelle décrit les résultats que vous aimeriez atteindre en

fin de compte. Les buts sont liés aux cibles de votre projet et représentent le statut désiré des cibles à long terme - il s'agit des déclarations formelles relatives aux résultats que vous espérez obtenir en fin de compte. Un bon but *doit être lié aux cibles, centré sur l'impact, mesurable, limité dans le temps et spécifique*. Les objectifs sont liés à des menaces et à des opportunités spécifiques que votre projet a identifiées, et précisent la condition désirée de ceux des facteurs que vous aimeriez atteindre à court et moyen termes - il s'agit des déclarations formelles sur les résultats nécessaires pour atteindre vos buts. Un bon objectif *doit être centré sur les résultats, mesurable, limité dans le temps, spécifique et pratique*. Ensemble, vos buts et objectifs représentent ce que vous devez accomplir, et dans ces conditions, deviennent finalement l'étalon qui vous permettra de jauger l'évolution de votre projet (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives aux plans d'action](#))¹⁶. Il peut aussi vous arriver de vouloir préciser les résultats intermédiaires qui, comme leur nom l'indique, représentent les résultats que vous comptez réaliser sur la route qui mène à la réalisation des buts et objectifs finaux.

Au vu du/des but(s) et des objectifs arrêtés, vous pouvez ensuite déterminer les activités - les actions classées par ordre de priorité que vous et vos partenaires mènerez pour atteindre ces but(s) et objectifs. En ce qui concerne le champ, les descriptions de ces activités peuvent aller des stratégies globales à des actions beaucoup plus spécifiques utilisées pour accomplir chaque stratégie. De bonnes activités *doivent être liées, focalisées, faisables et appropriées*. Pour vous, le défi consiste à sélectionner les activités les plus appropriées et les plus rentables, et les plus susceptibles de vous permettre d'obtenir de bons résultats (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives aux plans d'action](#))¹⁶. Ces activités vont de l'échelle locale au niveau mondial, selon la situation. Il est également important de vous assurer que vos activités complètent d'autres programmes des secteurs privé et public, et qu'elles sont conçues en collaboration avec les partenaires locaux dont elles satisfont les besoins. Une des manières d'assurer la pérennité des activités de votre projet consiste à engager un ou plusieurs partenaires stratégiques qui sont influents et à tirer grand profit de votre implication et des personnes désireuses de poursuivre le projet. La poursuite effective des activités du projet par ces partenaires est une hypothèse à vérifier avec le temps.

La clé de la réalisation de cette étape réside dans le fait de rendre explicites les séquences logiques liant vos activités à vos cibles, les principales hypothèses de votre projet. Une chaîne de résultats constitue un outil utile donnant une représentation graphique de ces séquences logiques (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives aux chaînes de résultats](#))¹⁷. Une fois que vous avez décidé des activités à inclure dans votre projet, vous pouvez convertir les sections pertinentes de votre modèle conceptuel en chaînes montrant vos buts, objectifs et activités (voir Figure 5). Vous devriez également représenter les versions finales de vos buts, objectifs et activités, et la logique qui les sous-tend dans votre Plan d'action formel. Une matrice du cadre logique devrait également être utilisée pour vous aider à résumer et enregistrer vos buts, objectifs et activités, ainsi que vos indicateurs et méthodes de suivi (voir Figure 6 ; cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives à l'analyse du cadre logique](#))¹⁸.

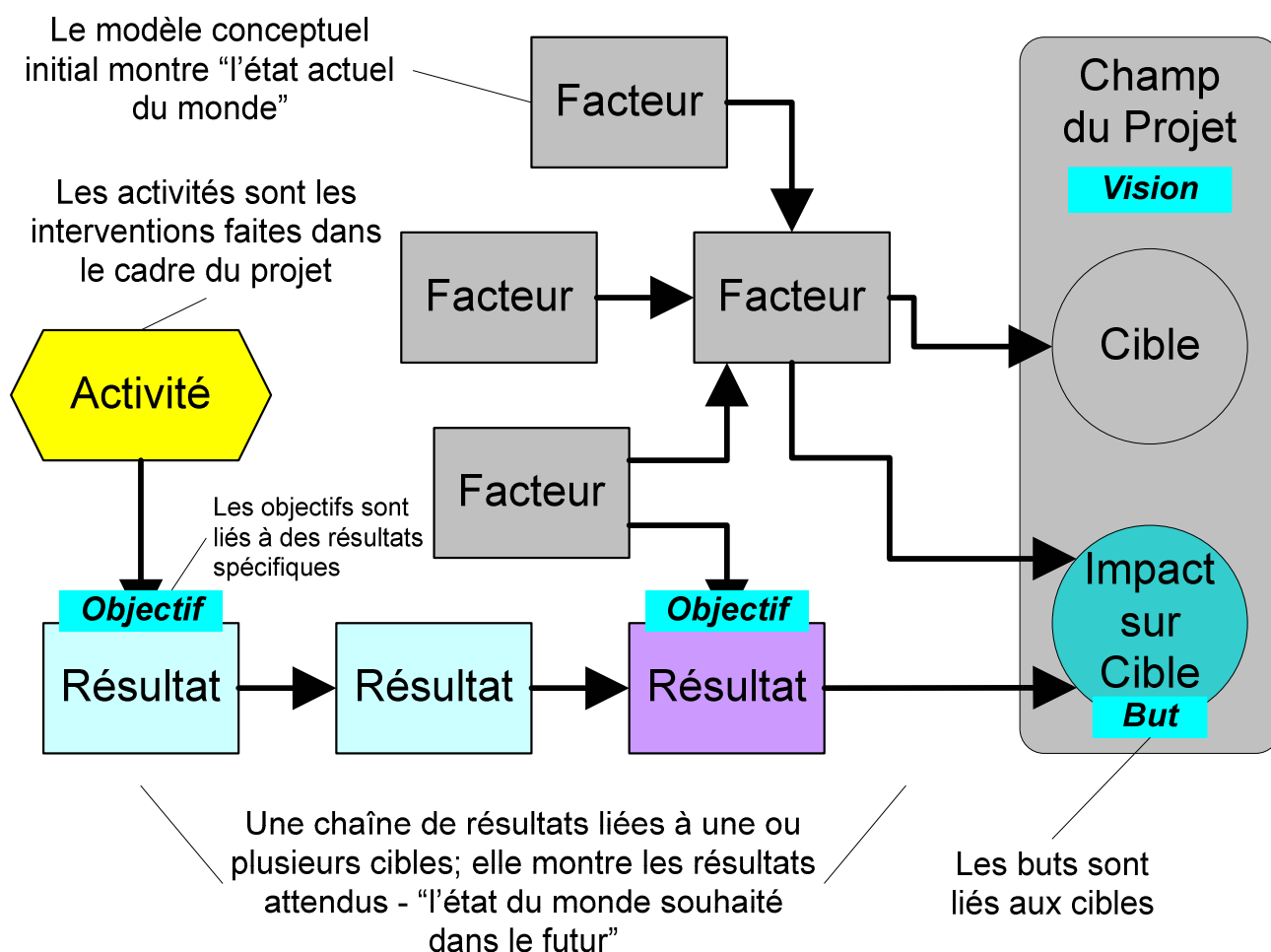
Les résultats types de cette norme de pratique sont, entre autres :

- ***les buts de toutes vos cibles;***
- ***les objectifs concernant les menaces critiques et d'autres facteurs sur lesquels se penchera votre projet;***
- ***une ou plusieurs activités de chaque objectif de conservation;***

- les chaînes de résultats ou d'autres descriptions formelles de vos principales hypothèses;
- le plan d'action global qui compile vos buts, objectifs et activités.

Figure 5. Chaîne de résultats génériques montrant les buts, objectifs et activités

Voir les [directives fondamentales relatives aux chaînes de résultats](#) pour une explication détaillée.



2.2 Plan de suivi

La première partie de la mise au point de votre *Plan de suivi* implique de spécifier vos besoins d'informations que vous contrôlerez au fil du temps. Un suivi efficace utilise le minimum de ressources financières et humaines pour vous fournir le minimum d'informations dont vous avez besoin pour déterminer si votre projet est sur la bonne voie et les dispositions à prendre si ce n'est pas le cas. Trop souvent, les équipes de projet soit ne collectent aucune information soit en collectent une trop grande quantité parce qu'elles ne sont pas sûres de ce dont elles ont besoin. En focalisant vos efforts de suivi carrément sur les chaînes de résultats liant votre vision, vos buts, objectifs et activités - les principales hypothèses que vous avez faites dans le cadre de votre projet - il est plus probable pour vous de ne collecter que les informations qui vous seront utiles en tant que responsable du projet (cliquez ici pour avoir les [principales directives relatives aux plans de contrôle](#))¹⁹. Votre cadre logique et/ou vos chaînes de résultats devraient être utiles ici (voir Figures 5 et 6).

Figure 6. Matrice du cadre logique générique

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

Matrice du cadre logique			
Plan d'action (Logique des interventions)	Indicateurs	Méthode ou Source de vérification	Hypothèses & Risques
Enoncé de vision			
But(s)		Méthode ou source des données: Champ géographique: Fréquence: Responsabilité:	
Objectif(s)		Méthode ou source des données: Champ géographique: Fréquence: Responsabilité:	
Activités			

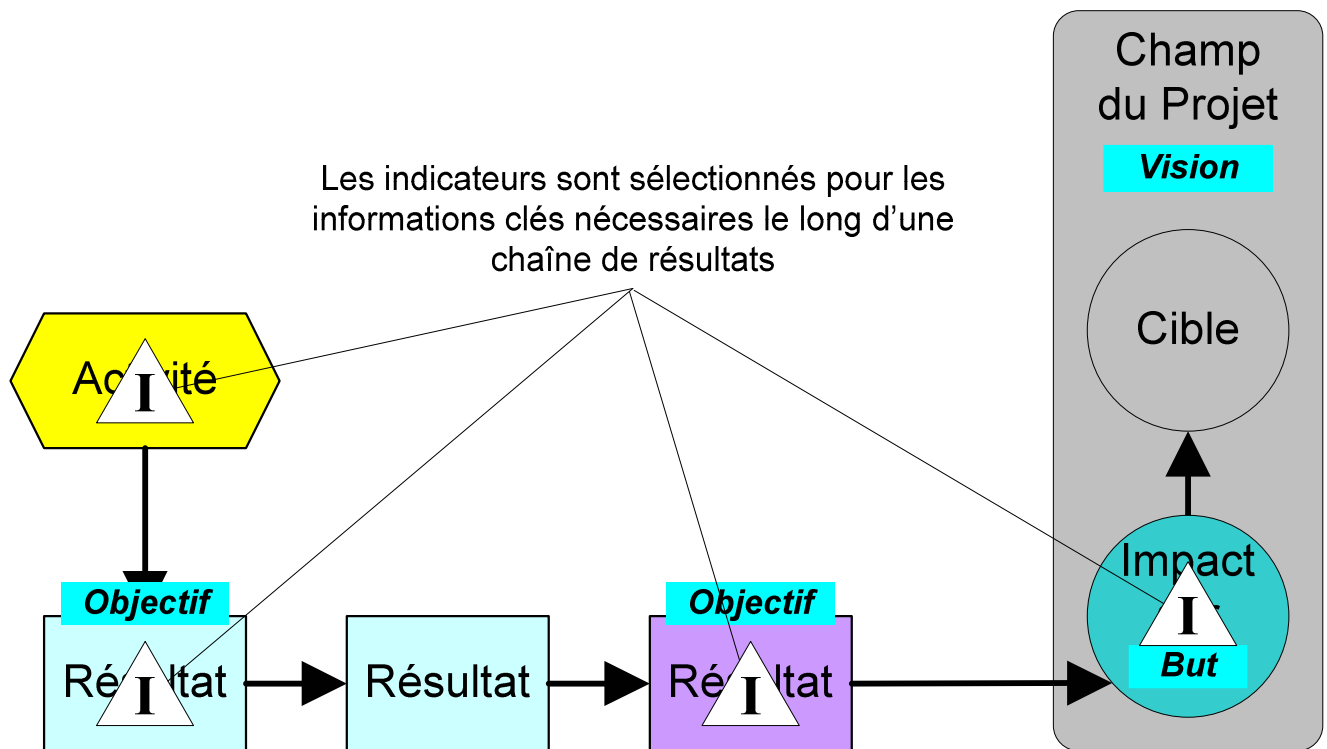
Il peut vous arriver de vouloir identifier les besoins d'informations liés aux cibles et aux étapes pertinentes du Programme mondial de conservation, et également de montrer les liens avec toutes les cibles pertinentes des donateurs et des pays (exemples : celles des Documents de stratégie de réduction de la pauvreté ou des Objectifs du millénaire pour le développement). Le WWF est en train de peaufiner son *Système de suivi mondial*, qui deviendra le WWF Track, un système de base de données relationnel qui permettra le stockage de données sur le suivi du niveau des projets et une gestion plus efficace permettant d'atteindre des niveaux supérieurs (cliquez ici pour avoir une [mise à jour du statut du WWF Track](#))²⁰.

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

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

- *une liste des indicateurs que votre projet mesurera pour vérifier l'efficacité de chaque activité ;*
- *de brèves descriptions des méthodes de collecte de données sur chaque indicateur.*

Figure 7. Chaîne de résultats génériques montrant les mesures des indicateurs



- *Quand, où et par qui sera collecté chaque type de données.*
- *Une description du mode de stockage et d'analyse des données.*
- *Un plan de mises à jour régulières de la piste d'enregistrement du WWF.*

2.3 Plan opérationnel

Les projets de conservation sont, en fin de compte, mis en œuvre par les populations et les institutions. Même si vous disposez des meilleures actions et des meilleurs plans de contrôle du monde, ceux-ci seront inutiles à moins que vous n'ayez les ressources financières, humaines et autres nécessaires à la mise en œuvre de ces plans durant la vie du projet. Certes, il peut arriver que vous ne disposiez pas de toutes les ressources nécessaires au début du projet ; cependant, vous devriez au moins avoir une idée de vos besoins et de la manière dont vous voulez parvenir à vos fins. Il vous faut également évaluer les risques encourus dans le cadre de votre projet, et mettre au point les mécanismes de gestion. En d'autres termes, il vous faut un *Plan opérationnel* de votre projet (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives aux plans opérationnels](#))²¹. Les composantes clés sont, entre autres:

- **Besoins en ressources humaines et autres** – une analyse globale des ressources humaines et des compétences nécessaires à la mise en œuvre de votre projet, et vos sources, actuelles et potentielles, de ces ressources (voir l'étape 3.3 pour plus de détails spécifiques sur le développement de vos ressources). Pareillement, d'autres ressources et conditions favorables nécessaires à la mise en œuvre de votre projet (telles que les partenaires, les infrastructures, et un cadre légal favorable).
- **Besoins en ressources financières** – Une analyse globale des financements nécessaires à la mise en œuvre de votre projet, et vos sources, actuelles et potentielles, de financements (c'est-à-dire vos revenus et dépenses prévus). Ces analyses examinent souvent à la fois les meilleurs et les pires scénarios (cliquez ici pour avoir les directives sur la [budgétisation](#) et [recouvrement des coûts](#))²².
- **Evaluation des risques et stratégie de réduction de ceux-ci** – Il faut procéder à une analyse des [facteurs de risque](#) existants et de la manière de s'y pencher.
- **Estimation de la durée de vie du projet et stratégie d'après projet** – Une discussion sur la durée de vie de votre projet et sur la manière d'assurer la pérennité des réalisations de votre projet.

Le niveau des détails et des formalités de votre plan opérationnel dépendra de la taille et du niveau de complexité de votre projet. Les petits projets peuvent seulement brièvement aborder chacun de ces aspects alors ceux qui sont grands et complexes pourraient en faire un traitement important et formel. La meilleure manière de vérifier si vous devriez mettre au point chaque composante d'un plan opérationnel réside dans l'élaboration du budget ; avec des projets de plus de 250K CHF/an, le parachèvement d'un plan opérationnel est une question standard (cliquez ici pour une [liste des critères de risque](#) que vous pouvez utiliser pour évaluer le degré des plans formels qu'il faut pour votre projet et les résultats y afférents)²³. Toutefois, dans vos projets, vous devriez examiner toutes les composantes de votre plan opérationnel (cliquez ici pour avoir des [exemples de plans opérationnels](#))²⁴.

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

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

En outre, à la conclusion de l'Étape 2, vous devriez compiler les travaux abattus aux étapes 1 et 2 dans votre *Plan stratégique* global (cliquez ici pour avoir des [exemples de plans stratégiques](#))²⁵. Les composantes spécifiques de ce plan figurent dans l'encadré 1. Ici, le résultat est :

- ***Votre Plan stratégique global.***

Encadré 1. Composantes d'un *plan stratégique*

Résultats de l'étape 1

- Champ et vision
- Cibles
- Analyse de la situation du projet (dont le modèle conceptuel et les menaces classées par ordre de priorité)

Résultats de l'étape 2

- Plan d'action (buts, objectifs et activités)
- Plan de contrôle
- Plan opérationnel

3. Mettre en œuvre

Il s'agit de l'étape la plus importante dans tout le processus du cycle de gestion adaptative. C'est à ce moment que vous mettez en action tous les efforts de planification consentis lors des premières étapes. Cette étape implique la mise au point et la mise en œuvre des plans de travail spécifiques parallèlement à la garantie d'une quantité suffisante de ressources, de capacités et de partenaires.

3.1 Plans de travail et budgets

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

La première partie de cette étape consiste à prendre vos plans généraux et de travailler avec l'équipe de votre projet et vos partenaires pour mettre au point des plans de travail à court terme beaucoup plus spécifiques couvrant les prochains mois ou, tout au plus, l'année à venir. Ces plans de travail reprennent vos plans d'action, de suivi et opérationnel généraux et, pour chacun d'eux apportent beaucoup plus de détails sur :

- les **tâches** spécifiques nécessaires à la couverture de chaque activité planifiée, de chaque étape de contrôle, ou de chaque fonction opérationnelle,
- les **personnes** chargées d'aider à l'accomplissement de chaque tâche,
- le **moment** où chaque tâche sera entamée et la séquence des tâches liées,
- le **montant** des fonds d'autres ressources nécessaires à l'accomplissement de chaque tâche.
- Ces plans de travail peuvent être enregistrés dans un tableau, un diagramme de Gantt; et/ou un calendrier de projet. Vous devriez également évaluer les coûts de toutes les tâches, estimation qui devient la base du budget du projet (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives aux plans de travail](#) et aux [budgets](#))²⁶. En général, ce travail se fait dans le contexte de l'agence qui supervise le projet (cliquez ici pour avoir les [procédures du WWF-US](#) et les [procédures du WWF International](#) applicables)²⁷.

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

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

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

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

3.2 Mobilisation des fonds

Peut-être la première partie de votre plan stratégique que vous devriez mettre en œuvre est le volet développement des ressources financières de votre plan opérationnel - en d'autres termes, il vous faut obtenir des financements pour votre projet. Souvent, il peut s'écouler un long délai entre l'élaboration des propositions de financements et l'obtention des fonds auprès de la banque ; dans ces conditions, il importe de vite se mettre à la tâche dans le cadre du travail de votre projet. .

Ici, il faut commencer par examiner les besoins en ressources dans le budget du projet général que vous avez élaboré à l'étape 2.4 et les budgets spécifiques élaborés à l'étape 3.1. En ce qui concerne quantité de projets, les besoins en ressources les plus élevés auront trait à la rémunération du personnel. En outre, vous devriez vous pencher sur d'autres dépenses majeures telles que celles relatives aux infrastructures physiques, aux véhicules, aux embarcations ou aux appareils. Il vous faut également examiner les fonctions liées ou l'appui logistique pouvant être nécessaires pour le projet; il s'agit notamment d'évaluer les dépenses de contrôle et de gestion, l'appui de l'administration ou logistique.

Après avoir identifié vos besoins en ressources et évalué ce dont vous disposez actuellement, vous devriez ensuite songer à identifier les potentielles sources de financements, à élaborer les propositions de financements, et rencontrer les donateurs potentiels. Cliquez ici pour avoir un [modèle de proposition interne](#)²⁸ .

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

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

3.3 Renforcement des capacités

Une autre partie à mettre en œuvre, dès le départ, dans votre plan stratégique concerne le volet développement des capacités humaines de votre plan opérationnel. Il s'agit ici d'évaluer et de renforcer les capacités de vos propres personnels, structure et systèmes, ainsi que celles de vos

principaux partenaires. Vous devriez vous dire avec conviction que vous et vos partenaires disposez d'assez de personnes dotées de capacités et de connaissances et prêtes à tenir leurs engagements pour assurer la pérennité du projet. Vous devriez également veiller à supporter la charge de travail supplémentaire liée aux fonctions d'appui de votre agence.

Il existera une différence dans le niveau et les détails concernant l'évaluation et le renforcement des capacités nécessaires pour divers projets, mais, en général, chacun d'eux pourrait comprendre des compétences en programmation, managériales, gestion financière et en comptabilité, et autres (cliquez ici pour avoir les [directives sur l'évaluation et le renforcement des capacités](#))²⁹. A partir de vos évaluations, vous pouvez décider de la nécessité pour vous et vos partenaires d'organiser la formation, d'engager des consultants ou de recruter et former un nouveau personnel. Les financements, les personnes et le temps nécessaires pour le faire devraient figurer dans votre plan opérationnel. Le personnel relevant des ressources humaines de votre agence peut être consulté pour apporter un appui et des avis judicieux dans le recrutement du personnel, l'appréciation des performances, et contribuer au perfectionnement professionnel des gens (cliquez ici pour avoir un [guide sur l'évaluation des ressources humaines](#))³⁰.

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

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

3.4 Partenariats

Une bonne conservation dépend de l'établissement de partenariats efficaces avec les acteurs clés. Il est possible que la plupart des projets n'aient pas suffisamment d'expertise et de ressources internes pour faire tout le travail à accomplir. En outre, dans la plupart des projets si ce n'est pas tous, il faut s'assurer que le travail entamé se poursuivra après la fin du projet initial. Pour assurer la pérennité du travail, il vous faut mobiliser une participation efficace et l'échange d'informations avec ces partenaires aussi bien tout au long de la vie du projet qu'après la fin du « projet ». En conséquence, à ce niveau du cycle du projet, il vous faut revoir la composition et la structure de votre équipe pour vous assurer que vous avez le personnel, les consultants et les volontaires qu'il faut, ou que toutes les dispositions pratiques ont été prises pour rendre possible et durable le projet.

L'établissement de partenariats efficaces nécessite d'énormes efforts tout au long du cycle du projet. Les actions majeures qui peuvent contribuer à assurer le développement de bons partenariats consistent, entre autres, à :

- Revoir l'analyse des parties prenantes à partir de l'étape 1.4 et pour chaque catégorie d'acteur, identifier la forme et les degrés les plus appropriés d'implication dans les activités du projet, établir les procédures et les structures nécessaires à la facilitation de cette implication ;
- Redéfinir l'équipe de projet et les rôles et les responsabilités, selon les besoins, pour veiller à inclure les acteurs clés ;

- Faire figurer dans les fonctions de l'équipe de votre projet une stratégie d'échange d'informations qui permette de communiquer les bonnes informations à tous les partenaires, actuels et potentiels;
- Revoir les arrangements relatifs aux partenariats et les structures de gestion existants et/ou en créer de nouveaux, le cas échéant, pour s'assurer que tous les partenaires ont leurs voix sur la politique de gestion du projet et la prise de décisions y afférentes ;
- Budgétiser la participation et l'échange d'informations nécessaires au renforcement des partenariats et à l'appropriation.

En outre, il peut s'avérer indiqué de garantir l'implication des partenaires clés dans le projet à travers des arrangements plus formels tels que les contrats, les subventions, les protocoles d'accord, les accords sur la mise en œuvre des programmes, ou des moyens similaires (pour avoir des modèles de ces arrangements, voir les [directives fondamentales sur les partenariats, les accords sur la gouvernance et la gestion](#))³¹.

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

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

4. Analyser & adapter

Cette étape implique la gestion des données au fur et à mesure qu'elles entrent et leur analyse régulière pour les transformer en informations utiles. En particulier, il vous faut analyser les résultats et les principales hypothèses de votre projet, ainsi que les données opérationnelles et financières pour les adapter ensuite aux plans de travail, le cas échéant, au vu de vos résultats. Le temps nécessaire à l'achèvement de cette étape est souvent sous-estimé par les responsables de projet, ce qui fait qu'ils sont en possession de nombreuses données collectées mais non analysées ni utilisées. En faisant volontairement une étape, il vous sera facile d'observer et de comprendre les changements, de résoudre les problèmes, d'améliorer votre projet.

4.1 Gestion des données d'entrée sur une base de permanence

L'analyse est le processus de transformation des données brutes en informations utiles. Elle ne devrait pas se limiter à un moment précis du cycle du projet. Pour continuer à comprendre ce qui se passe dans votre projet, et être capable d'y apporter des changements à temps, il est essentiel de recueillir et d'analyser les données du suivi comme faisant partie des travaux de routine du projet. En particulier, il importe de vérifier, d'élaguer et de coder les données brutes au fur et à mesure que vous les obtenez ; mémorisez et sauvegardez vos données et examinez-les pour vérifier si vous êtes sur la bonne voie (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales relatives à la gestion des données](#))³². Ce travail devrait se faire tant pour les données programmatiques que pour les données opérationnelles et financières. Vous devriez transférer vos données sur le WWF Track traitée à l'étape 2.2.

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

- *la mise au point et l'utilisation régulière des systèmes de mémorisation et de sauvegarde des données sur les projets ;*
- *le transfert des données vers la piste d'enregistrement du WWF.*

4.2 Analyse des résultats du projet et vérification des hypothèses

L'un des aspects les plus importants de la gestion adaptative est qu'elle vous permet de savoir systématiquement si vous êtes sur la voie de la réalisation des buts et objectifs arrêtés. Vos données de suivi devraient vous donner les informations nécessaires pour savoir si vous avez atteint les résultats intermédiaires attendus et si vous êtes sur la voie du succès à long terme. En outre, la gestion adaptative vous permet également de savoir si certaines activités ont été fructueuses ou non. Vos données sur le contrôle vous permettent de vérifier si les principales hypothèses avancées dans les étapes de la planification ci-dessus se vérifient dans la réalité. En vérifiant ces principales hypothèses, vous êtes mieux outillés pour adapter et changer vos activités en conséquence (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales sur l'analyse](#))³³.

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

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

Selon le type de données en votre possession et de vos besoins d'information, ces analyses peuvent aller des études statistiques formelles à de simples évaluations qualitatives. Le plus important est que les personnes indiquées soient impliquées et informées des résultats de vos analyses. En règle générale, les analyses devraient impliquer les membres de l'équipe du projet. Toutefois, l'apport des experts extérieurs durant les analyses de vos résultats de contrôle et la prise en compte des réflexions autres que les vôtres peuvent être utiles. D'autre part, un autre aspect crucial de ce travail d'analyse implique la communication des résultats à l'équipe de votre projet et à vos partenaires clés. En communiquant au sein de l'équipe, il est mieux de : donner des recommandations claires sur la gestion à toutes les personnes indiquées en vous fondant sur votre analyse, tous les détails nécessaires permettant d'interpréter les résultats, les alternatives et les éventualités en tenant compte des résultats, et des rapports réguliers à tous les membres de l'équipe (cliquez ici pour avoir un [modèle de rapport technique](#))³⁴.

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

- *les analyses régulières et appropriées des résultats du projet et la vérification des hypothèses ;*
- *la documentation des discussions et des décisions ;*
- *des rapports réguliers adressés aux membres de l'équipe.*

4.3 Analyse des fonctions/performances opérationnelles et financières

En plus d'analyser vos résultats et vos principales hypothèses concernant la conservation, il importe également d'analyser vos données opérationnelles et financières pour vous assurer que vous êtes sur la bonne voie et que vous n'allez pas courir un déficit opérationnel (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales sur l'analyse des performances opérationnelles et financières](#) et ici pour avoir le [modèle de rapport financier](#))³⁵. Par exemple, les prévisions périodiques et à terme devraient être disponibles pour s'assurer que les changements intervenus dans les plans de travail se traduisent bien dans les changements intervenus dans les besoins financiers et vice versa (cliquez ici pour avoir [plus d'informations sur les prévisions](#)).³⁶

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

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

4.4 Adaptation de vos plans et budgets

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

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

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

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

5. Echanger

La dernière étape du cycle de gestion implique le partage des enseignements et des produits formels avec les publics intérieur et extérieur clés. Elle consiste également à donner et à recevoir les feedback, à conduire des évaluations et des audits, et à promouvoir la culture de l'apprentissage.

5.1 Leçons

Au fur et à mesure que vous évoluez dans le processus décrit dans ces normes, vous devriez veiller à tirer des leçons que l'équipe de votre projet apprend régulièrement. Ces enseignements peuvent

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

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

- *l'identification des questions d'apprentissage;*
- *les résultats et les leçons clés retenus.*

5.2 Produits formels de la communication

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

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

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

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

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

5.3 Feedback et évaluations

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

Il est également important d'introduire des mécanismes de feedback plus formels dans le cycle de votre projet. Deux types de mécanismes formels connus sont les évaluations, qui évaluent un projet par rapport aux propres buts et objectifs fixés dans le cadre d'un projet donné, et les audits, qui évaluent un projet par rapport à un ensemble extérieur de normes, telles que celles arrêtées dans le présent document. Les évaluations et les audits peuvent se faire à diverses phases du cycle du projet. Ces deux opérations peuvent être internes ou externes. Les évaluations et les audits internes, qui sont faits par les membres de l'équipe du projet et les proches partenaires, présentent l'avantage d'être relativement faciles à faire et avec peu de moyens ; en outre, les personnes impliquées dans l'évaluation peuvent directement en utiliser les résultats. Les évaluations et les audits externes, qui sont faits par des personnes venant de l'extérieur, présentent l'avantage de donner une perspective extérieure et impartiale à l'équipe du projet (cliquez ici pour avoir les [directives fondamentales sur les feedback, les évaluations et les audits](#) et ici pour voir les [termes de référence des audits](#) et des [évaluations](#))³⁷.

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

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

5.4 Culture des performances et de l'apprentissage

La dernière norme de pratique du cycle implique la création d'une culture des performances et de l'apprentissage au sein de l'équipe de votre projet et de vos partenaires, à travers l'organisation, et parmi les conservateurs dans le monde. Pour une application efficace de ces normes, il vous faut travailler dans un environnement du projet qui promeut l'apprentissage et l'adaptation au fil du temps. Ce n'est pas chose facile. Il faut des leaders et des donateurs qui comprennent la nécessité de réallouer les maigres ressources des actions immédiates au travail à long terme de la gestion adaptative. Il faut souvent des praticiens capables de courir leurs chances et de remettre en question la sagesse

conventionnelle concernant les outils et les stratégies de conservation spécifiques. Il faut également assurer la sécurité institutionnelle des équipes de projets et créer un contexte qui leur procure les connaissances où les hypothèses concernant l'innovation et le questionnement sont appréciées dans leurs organisations. Il faut aussi s'engager à partager les succès et les échecs avec d'autres conservateurs dans le monde - en vue de créer de vraies communautés de pratiques. Cliquez ici pour voir les [directives fondamentales sur la culture des performances et de l'apprentissage](#).

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

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

Itérer tout au long du cycle

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

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

Acronymes utilisés dans le présent document

PAC	Plan d'action de conservation (Système de gestion des projets du TNC)
PMC	Partenariat pour les mesures de conservation CMP
PAE	Programme d'action des écorégions
GCP	Programme mondial de conservation
SIG	Système d'information géographique
GMS	Système de suivi à l'échelle planétaire
GPI	Question de politique mondiale
RH	Ressources humaines
GCP	Gestion du cycle des projets
AMOP	Accord sur la mise en oeuvre des programmes
PAS	Plan d'action pour les espèces
TNC	The Nature Conservancy
TdR	Termes de référence

Références concernant le matériel et les directives supplémentaires

La majorité de ces références sont conservées dans les dossiers contenant les normes du Réseau sur Connect à [Home](#) > [Documents](#) > [Network Standards](#) > [Programmes](#) (ou [Operations](#)) (pour accéder directement à la plupart des dossiers énumérés ci-dessous, vous pouvez également saisir l'adresse web suivante dans votre navigateur, en remplaçant le **xxxxx** par le code du dossier à cinq chiffres) :

<https://intranet.panda.org/documents/folder.cfm?uFolderID=xxxxx>
(Folder ID = No. de dossier)

Pour avoir accès à ces documents en ligne, il vous faut être inscrit sur Connect. Si vous ne l'avez pas encore fait, veuillez contacter l'Administrateur de People & Places, à : connect@wwfint.org.

- 1 - Un aperçu de la manière dont ces normes seront utilisées. [No. de dossier = 60993](#).
- 2 - Tout le Site Web contenant les directives. [No. de dossier = 59121](#).
- 3 - Les directives sur l'analyse des parties prenantes. [No. de dossier = 60977](#).
Sur les populations autochtones. [No. de dossier = 76426](#)
- 4 - Une liste d'écorégions prioritaires. [No. de dossier = 59463](#)
- 5 - Les directives sur les projets thématiques, étayées d'exemples. [No. de dossier = 61131](#).
- 6 - La dernière version du présent document. [No. de dossier = 60993](#).

- 7 - Les directives fondamentales sur la composition et les opérations des équipes de projets. [No. de dossier = 60970](#).
- 8 - Exemple de fiche de conception d'un projet. [No. de dossier = 60970](#).
- 9 - Les directives fondamentales sur le champ et la vision du projet. [No. de dossier = 60971](#).
- 10 - Les directives fondamentales sur les cibles de la biodiversité. [No. de dossier = 60976](#).
- 11 - Les directives fondamentales sur les cibles thématiques. [No. de dossier = 61131](#)
- 12 - Les directives fondamentales sur l'analyse de la situation. [No. de dossier = 60977](#).
- 13 - Les directives fondamentales sur l'analyse des parties prenantes. [No. de dossier = 60977](#).
- 14 - Les directives fondamentales sur les modèles de conception. [No. de dossier = 60995](#).
- 15 - Les directives fondamentales sur l'échelonnement des menaces. [No. de dossier = 60977](#).
- 16- Les directives fondamentales sur les plans d'action: buts, objectifs et activités. [No. de dossier = 60978](#).
- 17 - Les directives fondamentales sur les chaînes de résultats. [No. de dossier = 60995](#).
- 18 - Les directives fondamentales sur le cadre de l'analyse. [No. de dossier = 60995](#).
- 19 - Les directives fondamentales sur les plans de contrôle. [No. de dossier = 60979](#).
- 20 - Une version actualisée du WWF Track. [No. de dossier = 61149](#).
- 21 - Les directives fondamentales sur les plans opérationnels. [No. de dossier = 60980](#).
- 22 - Les directives fondamentales sur la budgétisation [No. de dossier = 52864](#). Directives sur le recouvrement des coûts [No. de dossier = 59003](#).
- 23 - Les critères à risque pour les projets nécessitant un plan formel. [No. de dossier = 60980](#).
- 24 - Les normes opérationnelles du WWF (finance et administration) et d'autres directives avec des conseils sur les plans opérationnels. Ces plans sont généralement désignés comme des plans d'activité et s'adressent typiquement aux bureaux à ce stade. [No. de dossier = 52880](#).
- 25 - Pour un exemple de modèle de plan d'action de conservation, voir EAP Practitioners Guide, p. 91-93 <http://assets.panda.org/downloads/guidebookpart4.pdf> ou "[Sharing Across Boundaries-Issue 5-Ecoregion Conservation Plans](#)".
- Les deux documents sont des publications du WWF-US. Voir également:
[Home](#) > [Documents](#) > [Network Standards](#) > [Programmes](#) > 2. [Design](#) > 2.3 [Operational plan](#)
- 26 - Les directives fondamentales sur les plans de travail. [No. de dossier = 60981](#)
Modèle de budget: [No. de dossier = 52864](#)

27 - Les projets qui ont le WWF-US comme bureau principal devraient se référer aux *US Policies and Procedures Handbook* à l'adresse <https://intranet.wwfus.org/policy/tableofcontents/index.htm>. Les utilisateurs doivent avoir un nom d'utilisateur et un mot de passe qu'ils peuvent obtenir auprès de Joy Patterson au WWF-US. Les projets ayant le WWF international comme bureau principal doivent consulter le lien suivant:

<https://intranet.panda.org/documents/folder.cfm?uFolderID=1192>.

28 - Modèle de proposition interne. No. de dossier = 60994.

29 - Les directives sur l'évaluation des capacités.

<https://intranet.panda.org/documents/document.cfm?uFolderID=52503&uDocID=54044>.

L'outil du processus d'évaluation de l'organisation en soi.

<https://intranet.panda.org/documents/document.cfm?uFolderID=52507&uDocID=54049>.

30 - Aide-mémoire destiné à l'évaluation des ressources humaines.

<https://intranet.panda.org/documents/document.cfm?uFolderID=56300&uDocID=59140>.

31 - Modèles de certains des arrangements relatifs aux partenariats. No. de dossier = 60984.

32 - Les directives fondamentales sur la gestion des données. No. de dossier = 60985.

33 - Les directives fondamentales sur l'analyse. No. de dossier = 60986.

34 - Modèle de rapport technique standard du Réseau. No. de dossier = 60994.

35 - Modèles de rapports financiers. No. de dossier = 52860.

36 - Les informations sur les prévisions financières. No. de dossier = 52861.

37 - Un ensemble standard de termes de référence pour une évaluation. No. de dossier = 60994.

Glossaire

Il existe un débat sans fin parmi les planificateurs quant à la signification relative des termes techniques tels que buts, objectifs, activités, cibles, étapes, conclusions et résultats. Chaque bureau, projet, voire chaque individu semble avoir une préférence pour certains termes. Et les choses deviennent davantage confuses lorsque les termes se traduisent en plusieurs langues ; par exemple en anglais «goal » a un champ sémantique plus vaste que celui de « objective » ; en espagnol, « objetivo » est plus vaste que « meta ». Il n'y a pas de réponse juste ; le plus important pour l'équipe de votre projet et les gens avec qui vous travaillez est d'avoir une définition claire et commune des termes que vous décidez de choisir.

Toutefois, au fil du temps, l'on gagne vraiment à avoir un glossaire normalisé à travers le Réseau et au-delà. A cet effet, les termes techniques utilisés dans ce document ont été sélectionnés avec soin, soulignés lors de leur premier usage, utilisés de manière logique par la suite, et définis dans ce glossaire. La sélection de termes spécifiques pour un concept donné et les définitions qui en sont données sont basées sur l'usage courant des mots par le Réseau du WWF, d'autres organisations de conservation et les planificateurs d'autres disciplines. Cliquez [ici](#) pour voir [un plus grand glossaire de termes](#) utilisés dans le réseau du WWF.

Plan d'action – Description des buts, objectifs et activités d'un projet qui seront entamés pour atténuer les menaces identifiées et utiliser les opportunités. S'agissant des PAE, le plan d'action ou de conservation ébauche une stratégie exhaustive pour conserver ou restaurer la biodiversité d'une écorégion pendant plusieurs décennies. Le plan d'action du WWF esquisse ce qu'est la contribution de ce dernier au plan d'action global d'un projet conjoint.

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

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

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

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

Cible de la biodiversité – Élément de la biodiversité sur le site d'un projet, qui peut être une espèce, un habitat/système écologique, ou un processus écologique sur lequel un projet a choisi de se focaliser.

De façon serrée, les cibles de la biodiversité renvoient à tous les éléments de la biodiversité sur un site, mais en général, le terme est utilisé comme code pour un élément de la biodiversité sur lequel un projet a choisi de se focaliser. Synonyme de cible de conservation

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

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

Cible de conservation – Synonyme de cible de la biodiversité.

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

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

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

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

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

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

But – Déclaration formelle détaillant un impact désiré d’un projet, tel que le statut désiré d’une cible dans l’avenir. Un bon but doit être *lié aux cibles, tourné vers l’impact, mesurable, limité dans le temps, et spécifique*. Il s’agit d’un glissement dans la définition traditionnelle du terme “but” qui ressemble beaucoup plus à l’énoncé de la vision dans le présent document.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Opportunité – Facteur identifié dans une analyse de la situation d’un projet qui a potentiellement un effet positif sur une ou plusieurs cibles, de façon directe ou indirecte. C’est souvent le point d’entrée des actions de conservation. Par exemple, la “demande d’une exploitation forestière durable”. Dans un certains sens, c’est le contraire de menace.

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

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

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

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

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

Résultat – C’est l’état désiré d’une cible ou d’un facteur dans l’avenir. Les résultats comprennent les impacts qui sont liés aux cibles, les conséquences qui sont liées aux menaces et aux opportunités, et les rendements qui sont liés aux activités. Voir l’encadré 1 dans la [présentation des chaînes de résultat](#) pour plus d’explications.

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

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

Champ – Grand axe géographique ou thématique d’un projet.

Partie prenante (acteur) – Individu, groupe ou institution ayant un droit acquis sur les ressources naturelles de la zone d’un projet et/ou qui seront potentiellement affectés par les activités du projet et

auront quelque chose à gagner ou à perdre en cas de changement des conditions ou de statut quo. Les parties prenantes sont tous ceux qu'il faut prendre en compte dans la réalisation des buts d'un projet et dont la participation et l'appui jouent un rôle crucial dans la réussite dudit projet.

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

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

Cible – Nomenclature abrégée pour une cible de la biodiversité/conservation. Il faut préciser que dans les premiers lexiques du WWF, ce terme était également utilisé comme un synonyme du terme « objectif ».

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

Cible thématique – Point central d'un projet non tourné vers la biodiversité. Par exemple, la température moyenne de la planète pour un projet ayant trait au réchauffement de la planète. Comparer avec le terme « cible de la biodiversité ».

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

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

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

Plan de travail – Calendrier à court terme de la mise en œuvre des plans d'action, de contrôle, ou opérationnel. En général, les plans de travail énumèrent les tâches à faire, les personnes chargées de chaque tâche, la période d'exécution de chaque tâche, et les ressources financières et autres nécessaires à l'accomplissement de ces tâches.

Piste d'enregistrement du WWF – Système de base des données relationnelles dans tout le Réseau du WWF en cours de mise au point qui permettra le stockage et la gestion des données sur le suivi des projets.

Critères des termes clés

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

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

But : Enoncé formel détaillant un impact désiré d'un projet; par exemple, l'état désiré d'une cible dans l'avenir.

- **Lié aux cibles** - Directement associé à une ou plusieurs cibles de la biodiversité.
- **Tourné vers l'impact** – Représente le futur statut désiré de la cible à long terme.
- **Mesurable** – Pouvant être défini par rapport à une certaine échelle standard (les nombres, le pourcentage, les fractions, ou tous /aucun expose une idée).
- **Limité dans le temps** – Réalisable au cours d'une période donnée, généralement égale ou supérieure à dix (10) ans.
- **Spécifique** – Clairement défini, de telle sorte que les personnes impliquées dans le projet aient la même compréhension de la signification des termes dans le but.

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

- **Orienté vers les résultats** – Représente les changements nécessaires dans les menaces critiques et les facteurs d'occasion qui affectent une ou plusieurs cibles de la biodiversité ou les buts du projet.
- **Mesurable** – Pouvant être défini par rapport à une certaine échelle standard (les nombres, le pourcentage, les fractions, ou tous /aucun expose une idée).
- **Limité dans le temps** – Réalisable au cours d'une période donnée, oscillant généralement entre trois (03) et dix (10) ans.
- **Spécifique** – Clairement défini, de telle sorte que les personnes impliquées dans le projet aient la même compréhension de la signification des termes dans l'objectif.
- **Pratique** – Réalisable et indiqué dans le contexte du site du projet, et à la lumière du contexte politique, social et financier.

Activité: Action spécifique ou ensemble de tâches accomplies par le personnel d'un projet et/ou les partenaires en vue d'atteindre un ou plusieurs objectifs.

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

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

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

Annexe 1. Application de ces normes aux projets et aux programmes

Définition des projets et des programmes

Les cellules de base du travail de conservation sont les projets et les programmes. Voici leurs définitions respectives:

- Projet** – Ensemble d’actions entreprises par un groupe de praticiens précis_ dont les responsables, les chercheurs, les membres des communautés, et d’autres parties prenantes_ en vue d’atteindre des buts et objectifs arrêtés. Les projets s’étendent généralement sur une courte période avec un délai bien connu, se focalisent sur un lieu, et ont un nombre limité d’organisations partenaires. Ils ont tendance à avoir trait au travail de terrain ou au travail d’élaboration des politiques, mais pas aux deux à la fois. Les petits projets ont un budget inférieur à 100’000 CHF par an, les projets moyens un budget oscillant entre 100’000 et 250’000 CHF par an, et les grands projets des budgets supérieurs à 250’000 CHF par an.
- Programme** – Groupe distinct de projets liés ou conjointement gérés qui, ensemble, visent à l’atteinte d’une large vision commune, ou groupe distinct de projets liés et conjointement gérés qui sont définis dans le cadre d’un ensemble de cibles, de buts et d’objectifs à atteindre. Un programme de conservation est généralement plus grand et plus complexe qu’un projet. Un programme type implique au moins ce qui suit: plusieurs pays, plusieurs organisations partenaires au travail de mise en œuvre, la complexité et la grandeur pour ce qui des résultats désirés, ou plus d’un donateur significatif. Les programmes ont généralement des budgets importants (supérieurs à un million de CHF pour leur durée) et s’étendent sur une longue période, et il est possible que sa date de fin ne pas connu. Ils s’attaquent souvent aux menaces directes et in directes à la fois et peuvent associer le travail de terrain, l’élaboration des politiques et souvent d’autres éléments tels que le renforcement des capacités. En général, au WWF et chez les donateurs du GAA, la tendance est à l’ « approche programmatique ».

Dans un souci de simplicité, le présent document utilise le terme « projet » pour représenter à la fois les projets et les programmes, puisque ces normes de pratique s’appliquent de la même manière aux deux.

Exemples de projets vs. Programmes

Projet	Programme
Reboisement de la zone tampon du Parc National de Chitwan au Népal, financé par une subvention de \$300,000 obtenue auprès de l’USAID et exécuté par le WWF.	Reboisement de grande envergure dans le cadre d’une initiative de plusieurs millions de dollars dans le paysage de Terai Arc, qui couvre plusieurs régions du Népal, de l’Inde, et du Bhoutan.
Analyse d’une pêche durable dans la zone protégée de la côte mozambicaine, financée et exécutée par le WWF.	Analyse d’une pêche durable dans la région maritime de l’Afrique de l’Est (eaux côtières du Kenya, de la Tanzanie, et du Mozambique), financée par le PNUE, le DFID, l’USAID et exécutée par le WWF.
Campagne de sensibilisation au SIDA dans 3 villages namibiens, financée par la Fondation Gates et exécutée par le WWF.	Campagne de sensibilisation au SIDA dans plusieurs régions de Namibie, financée par une subvention de \$1.5 million obtenue de la Fondation Gates, et exécutée par le WWF, le PNUD, Ministère de la Santé de la Namibie.

Attentes des projets et des programmes de différentes tailles

Tous les projets, programmes et bureaux du WWF devraient avoir la connaissance pratique des normes du WWF, et parcourir chaque étape dans le cadre de leur gestion régulière habituelle.

Vous devriez utiliser les directives disponibles et pouvoir montrer que vous l'avez fait. La manière dont vous appliquez chaque étape, y compris les outils que vous décidez d'utiliser, peut varier d'un projet à l'autre. Toutefois, dans un souci de monter clairement aux praticiens ce qui est «obligatoire», le récapitulatif ci-dessous donne des clarifications sur les attentes générales.

Type (budget annuel)	Petit projet (<100K CHF)	Projet moyen (100-250K CHF)	Projet de grande envergure ou programme (>250K CHF)
Aperçu des normes	Oui, appliquez simplement	Oui (Norme de développement proposée par le+ GAA si vous sollicitez les fonds du GAA)	Oui (Norme de développement proposée par le+ GAA si vous sollicitez les fonds du GAA)
Modèles	Concept, plan de travail et budget simples Rapport technique (TPR) Rapport financier trimestriel et notes explicatives (R3) Prévisions Prévisions à terme	Conception (modèle recommandé) Proposition de rapport technique (TPR) Rapport financier trimestriel et notes explicatives (R3) Prévisions Prévisions à terme	Conception (modèle recommandé) Proposition de rapport technique (TPR) Rapport financier trimestriel et notes explicatives (R3) Prévisions Prévisions à terme
Directives et outils	Sélection de quelques-uns	Quelques-uns des directives et outils sélectionnés devraient être utilisés et l'application devrait demeurer simple. Le plan stratégique est nécessaire (Plan d'action, Plan de contrôle et Plan opérationnel) - Il est recommandé de résumer en utilisant le modèle proposé	La plupart des directives et des outils devraient être utilisés. Les programmes devraient pouvoir montrer qu'ils s'appliquent à chaque étape des normes (c à d. production des résultats définis de chaque étape)

Notes:

- Pour faire simple, la catégorisation des projets et programmes ci-dessus est résumée par le simple critère de budget annuel.
- Pour un petit projet ponctuel, disons d'une valeur de moins de 40'000 CHF, l'utilisation de ces modèles peut être inappropriée. A titre illustratif, une simple énumération des tâches nécessaires et des résultats attendus serait plus indiquée. Alternativement, la note de conception peut encore s'appliquer, mais le contenu pourrait être simplifié.
- Le modèle de proposition interne peut être utilisé pour résumer la plupart des résultats clés requis d'un Plan stratégique.
- S'agissant de certains des outils standards, tout en étant très utiles, leur usage n'est actuellement pas répandu dans le Réseau du WWF (exemples: les modèles conceptuels, les chaînes de résultats, les modèles financiers). Au même moment, ils peuvent être considérés comme les «meilleures pratiques recommandées». Ils seront appliqués comme «normes» en tant qu'activités de formation et de renforcement des capacités, car les normes sont arrêtées.
- Une certaine variation dans les seuils budgétaires appliqués dans les bureaux du WWF peut être indiquée en vue de maintenir la communication simple (et à cause des fluctuations de la monnaie).

Annexe 2. Résumé des normes de pratique et des résultats

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

Processus de gestion des projets et programmes de conservation du WWF

0. Pratiques générales

0.1 Engager les parties prenantes

0.2 Embrasser l'apprentissage

1. Définir...

1.1 La composition de l'équipe initiale et les opérations

- ◆ Sélection de l'équipe initiale du projet et les opérations
- ◆ Document de conception du projet

1.2 Le champ et la vision

- ◆ Brève description du champ du projet
- ◆ Quand c'est indiqué, une carte de la zone du projet (dossier du SIG ou carnet de croquis)
- ◆ Vision et énoncé de la vision du projet

1.3 Les cibles

- ◆ Sélection d'un nombre limité de cibles pour votre projet
- ◆ Brève explication de la raison du choix de ces cibles

1.4 Le contexte et les parties prenantes

- ◆ Analyse et catégorisation des menaces critiques affectant directement vos cibles
- ◆ Analyse des principales menaces indirectes, des opportunités et des parties prenantes
- ◆ Modèle conceptuel montrant les relations de cause à effet entre les facteurs

2. Concevoir...

2.1 Le Plan d'action : buts, objectifs et activités

- ◆ Les buts pour toutes vos cibles
- ◆ Les objectifs concernant les menaces critiques et d'autres facteurs sur lesquels se penchera votre projet
- ◆ Une ou plusieurs activités pour chaque objectif de conservation
- ◆ Les chaînes de résultats et d'autres descriptions formelles de vos principales hypothèses
- ◆ Le plan d'action d'ensemble qui compile les buts, les objectifs et les activités

2.2 Le Plan de contrôle

- ◆ Une liste des indicateurs que votre projet mesurera pour vérifier l'efficacité de chaque activité
- ◆ Brèves descriptions des méthodes de collecte des données sur chaque indicateur
- ◆ Quand, où et par qui est collecté chaque type de données?
- ◆ Une description du mode de stockage et d'analyse des données
- ◆ Un plan pour les mises à jour régulières destinées à la piste d'enregistrement du WWF

2.3 Le Plan opérationnel

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

3. Mettre en œuvre...

3.1 Les plans de travail et les budgets

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

3.2 Mobilisation des fonds

- ◆ Amélioration du projet de budget, le cas échéant
- ◆ Identification des sources potentielles de financement
- ◆ Mise au point et dépôt des positions de financements
- ◆ Rencontres avec les donateurs et d'autres structures mettant à disposition le personnel d'appui
- ◆ Obtention des ressources financières

3.3 Le renforcement des capacités

- ◆ Evaluation des capacités
- ◆ Mise au point et mise en œuvre des stratégies permettant de se pencher sur les lacunes observées au niveau des capacités

3.4 Les partenariats

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

4. Analyser & Adapter...

4.1 Gérer les données d'entrée d'une façon continue

- ◆ Elaboration et utilisation régulière des systèmes de mémorisation et de sauvegarde des données
- ◆ Transfert des données vers la piste d'enregistrement du WWF

4.2 Analyser les résultats du projet et vérifier les hypothèses

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

4.3 Analyser les fonctions/performances opérationnelles

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

4.4 Adaptez vos plans et budgets

- ◆ Révision des documents du projet et des plans de travail

5. Partager...

5.1 Les leçons

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

5.2 Les produits de la communication formelle

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

5.3 Feedback et évaluations

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

5.4 La culture des performances et de l'apprentissage

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

Répéter tout au long du cycle.