

Gérer de manière adaptative les plans d'action orientés sur les résultats de la MAVA



Guide pratique #2 (v1.0)

Ce Document

Ce document fournit des conseils techniques aux gestionnaires et aux partenaires des Plans d'Action orientés sur les Résultats (OAP en anglais : Outcome Action Plan) de la MAVA afin de pratiquer une Gestion Adaptative au niveau des OAP. Il est aussi disponible en anglais et en portugais.

Ce document consiste en deux parties principales et en un glossaire à la fin :



INTRODUCTION

page

3-5

Introduction à la Gestion adaptative des OAP. Le but de cette partie est de clarifier ce que nous entendons par Gestion Adaptative des OAP et ce que nous attendons des partenaires.



CONSEILS ÉTAPE PAR ÉTAPE

page

6-11

Conseils étape par étape. Cette partie fournit des conseils sur la pratique de la Gestion Adaptative. Elle se veut plus utile que prescriptive.

Ce guide fait partie d'une série en cours de Guides Pratiques :



#1 Concevoir les OAP de la MAVA.



#2 Gérer de manière adaptative les OAP de la MAVA.



#3 Evaluation à mi-parcours des OAP de la MAVA.

Ces documents sont élaborés sur la base des [Normes Ouvertes du CMP](#). Ils sont améliorés régulièrement sur la base des commentaires des utilisateurs. Veuillez nous envoyer vos commentaires via mava@fosonline.org.

Les formats et les conseils peuvent être téléchargés dans la section 'Resources' du site internet de la MAVA.

Partie 1 : Introduction à la Gestion adaptative des OAP

1.1 But

La Gestion adaptative (GA) est un processus itératif et structuré de prise de décision solide face à l’incertitude et dont le but est de réduire cette incertitude au cours du temps via le suivi et l’utilisation de preuves. La GA des OAP se réfère au processus par lequel les partenaires des OAP évaluent systématiquement les progrès et l’efficacité de leur travail de conservation collectif. Ce faisant, ils examinent de manière critique à quel point le partenariat engendre des changements à l’échelle désirée. Le but ultime de la GA est d’améliorer l’efficacité du travail et d’augmenter l’impact de la conservation.

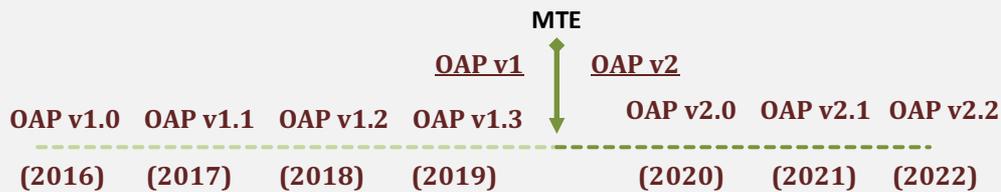


Figure 1: Itérations de la Gestion adaptative dans le contexte du Cycle final de stratégies de la MAVA.

Habituellement, les partenaires pratiquent la GA au niveau des OAP annuellement au cours de la période préparatoire et lors de leur réunion annuelle entre partenaires (souvent nommée Réunion du comité directeur, RCD). Ces réunions permettent aux partenaires des OAP de s’éloigner de leurs projets individuels et de se focaliser sur l’ambition collective régionale. Au cours de ces réunions, les partenaires discutent des progrès, des problèmes et des solutions. Ils apprennent les uns des autres et se mettent d’accord sur les priorités de l’année à venir. En général, les modifications majeures de la Théorie du Changement (TDC) globale sont rares. En revanche, les stratégies et les plans de travail sont affinés pour s’adapter aux connaissances croissantes. Comme le montre la Figure 1, ces itérations annuelles se retrouvent dans les versions croissantes : de v1.0 à v1.1 l’année suivante et ainsi de suite.

Le processus de l’Evaluation à mi-parcours (EMP) est similaire bien que beaucoup plus complet et résultera en une version complètement itérée de l’OAP (dans la Figure 1, notez le changement entre la v1 et la v2 de l’OAP juste après l’EMP). La v2 de l’OAP inclura typiquement une version mise à jour de la TDC ainsi que des objectifs mis à jour et pourrait théoriquement englober un ensemble de stratégies complètement différent. Les conclusions de l’EMP représentent la justification des changements opérés dans la conception de la v2 de l’OAP. Celle-ci en retour formera la base de la conception des projets individuels qui seront réalisés durant la dernière phase de financement de la MAVA avant sa fermeture en 2022. Pour en savoir davantage sur l’EMP, veuillez vous référer au Guide pratique #3 : l’Evaluation à mi-parcours.



1.2 Approche & Rôles

L'approche utilisée en GA est principalement celle d'un examen annuel systématique mené à bien par les partenaires de l'OAP. Il se concentre sur les progrès du travail de conservation et sur l'impact que possède ce travail sur la réalisation des objectifs et en dernier lieu sur les résultats.

La MAVA est persuadée que c'est à travers une réflexion régulière que les partenaires des OAP trouveront vraisemblablement ensemble ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et identifieront ensemble des opportunités et des innovations, traits cruciaux pour atteindre un impact à une échelle qui fait la différence.

De manière générale, les partenaires des OAP sont responsables de la pratique de la GA, qu'ils soient sous la forme d'un comité directeur ou sous une autre forme. L'attribution des rôles entre eux, de même que le rôle spécifique du gestionnaire de l'OAP, est négocié et adapté à l'OAP spécifique (voir le Guide pratique #1 : Concevoir les OAP de la MAVA).

MAVA a chargé FOS Europe de fournir aux partenaires des OAP l'aide nécessaire pour pratiquer la GA. Il s'agit de conseils méthodologiques, de renforcement des capacités, de coaching et de facilitation. Le niveau d'aide requis dépend des besoins des OAP.

1.3 Processus

Il y a 4 étapes principales que les partenaires des OAP suivent de manière à rendre opérationnel le processus de la GA dans les itérations annuelles :

- 1 Rapport sur les progrès et sur l'efficacité au niveau du projet :** les partenaires des OAP documentent les progrès des stratégies et des activités planifiées et les progrès envers la réalisation des résultats pour leurs projets respectifs dans le cadre du rapport sur les progrès de la MAVA. Veuillez noter qu'idéalement les partenaires soumettent le rapport final à la MAVA après la réunion des partenaires de manière à pouvoir ajuster le plan de travail avec les conclusions principales de la réunion.
- 2 Mise à jour des données de suivi et évaluation du progrès et de l'efficacité au niveau de l'OAP :** les partenaires accèdent à leur feuille de scores de l'OAP (habituellement sous la forme d'une matrice en ligne) et entrent les données de suivi de leurs objectifs et indicateurs. Les données de suivi sont interprétées et des notations du progrès et de l'efficacité sont attribuées.
- 3 Traitement des notations par rapport à la Théorie du changement (TDC) de l'OAP :** les notations sont traitées sur la TDC en créant ainsi une visualisation du progrès et de l'efficacité de l'OAP.
- 4 Réflexion, adaptation et priorisation :** les partenaires se réunissent pour discuter ensemble et valider les implications de l'analyse ci-dessus. Les questions clés concernant l'orientation stratégique et les priorités du plan de travail sont particulièrement discutées avec un accent sur les interdépendances entre les différents projets et sur les différences entre les lieux géographiques. L'apprentissage entre projets y a lieu. Les conclusions générales sont la base des adaptations au niveau des OAP et des plans de travail des partenaires individuels.

Conseil #1 :

Définir le processus et les rôles de la gestion adaptative

Les partenaires des OAP doivent se mettre d'accord sur le processus de gestion adaptative et sur la séparation des rôles des différents partenaires dès le début de l'OAP. Une bonne compréhension commune est essentielle pour garantir le bon fonctionnement du processus de gestion adaptative. Pour plus de détails, veuillez vous référer au Guide pratique #1 : Concevoir les OAP de la MAVA.

1.4 Produits

Après la réunion annuelle des partenaires (dès la mise en œuvre de la v2 de l'OAP), les partenaires devront compiler et soumettre un Rapport de l'OAP. Ce rapport est important pour la MAVA, mais sert aussi de document de référence important pour les partenaires. Il est relativement simple puisqu'il contient un résumé général d'une page des conclusions principales de la réunion des partenaires sur la base des feuilles de scores. En annexes, l'OAP doit télécharger des PDF (probablement plus facile en format A3) de : (1) la feuille de scores du progrès de l'OAP, (2) la feuille de score de l'efficacité de l'OAP et (3) la TDC annotée.

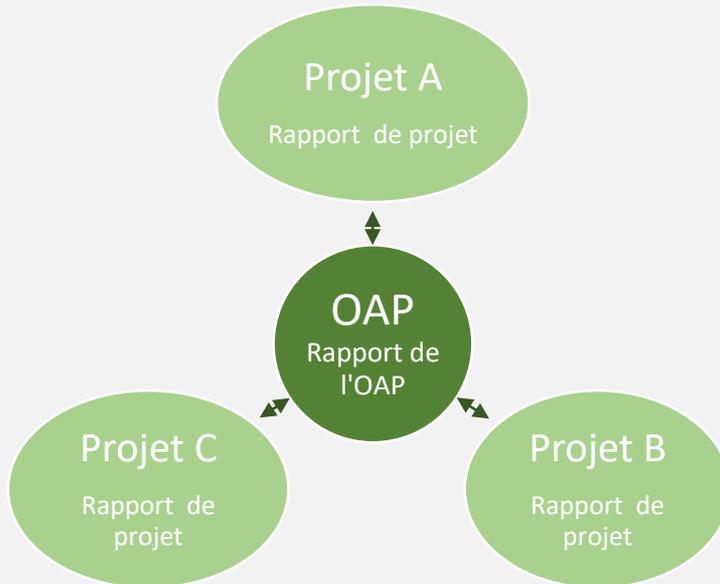


Figure 2: Vue d'ensemble des produits au niveau de l'OAP et au niveau du projet.

Idéalement, les partenaires individuels soumettront également leurs Rapports de projet annuels à la MAVA juste après la réunion des partenaires. Ce rapport résume les progrès effectués au niveau du projet et inclut des informations sur les changements envers le plan de travail de l'année prochaine et les priorités de celui-ci.



Partie 2 : Conseils étape par étape

ETAPE 1 : RAPPORT AU NIVEAU DU PROJET

Les partenaires du projet font un rapport sur le progrès et sur l'efficacité du projet une fois par an. Idéalement, le travail sur le terrain pour ce rapport de projet a lieu bien avant la réunion des partenaires. Le format du rapport du projet est en phase avec le format du rapport de l'OAP. Cela implique que le rapport du projet puisse facilement être injecté dans les rapports de l'OAP.

Il est bon que chaque partenaire comprenne parfaitement comment leur propre projet s'intègre dans l'OAP dans une relation de programme-à-projet et la manière dont le travail et les résultats sont sur la même voie. Il est aussi utile d'avoir un accord clair spécifiant la personne responsable de la mise à jour des parties spécifiques de la feuille de score. Avoir une feuille de score en ligne implique que les partenaires puissent mettre à jour la feuille de score de manière simultanée et qu'ils en prennent la responsabilité. Le travail du coordinateur général en est ainsi considérablement allégé.

Pour aider les partenaires à comprendre leur relation avec l'OAP général, il peut être utile de distinguer deux types de projets :

(1) *Projet à thème géographique.* En général, un projet se concentre sur la mise en œuvre de certaines ou de toutes les stratégies de l'OAP dans un site particulier, dans un pays ou une sous-région. De nombreux OAP possèdent des projets à thème géographique, l'apprentissage intersites est par conséquent intéressant. De nombreuses feuilles de scores permettent de faire des rapports à thème géographique.

(2) *Projet régionaux ou transversaux.* Les OAP incluent souvent un projet transversal ou global. Dans de tels cas, la responsabilité de la mise en œuvre d'une ou plusieurs stratégies est incorporée dans un projet particulier et mise en œuvre/coordonnée par un partenaire. De nombreuses feuilles de score possèdent une colonne séparée pour le rapport de ce travail transversal. Le travail transversal a souvent des implications dans de nombreux autres projets d'un OAP.

ETAPE 2 : MISE À JOUR DES DONNÉES DE SUIVI ET NOTATION DU PROGRÈS ET DE L'EFFICACITÉ AU NIVEAU DE L'OAP

Tous les OAP possèdent des feuilles de score actives qui cadrent parfaitement à la TDC générale et qui capturent les objectifs, les indicateurs et les stratégies transversaux décidés. Idéalement, les partenaires utilisent ces feuilles de score pour documenter et traiter les données de suivi parmi leurs projets. (Veuillez vous référer au Guide #1 : Concevoir les OAP de la MAVA pour en savoir davantage.)

Progrès

La notation du progrès permet aux partenaires des OAP de créer une vue d'ensemble des progrès effectués par stratégie, par projet et par partenaire. La Figure 3 montre un exemple simplifié d'une feuille de score du progrès.

Une feuille de score du progrès aide les partenaires et la MAVA à identifier les différences entre les projets, les lieux géographiques et les échelles. Idéalement, les partenaires des OAP élaborent un rapport de leurs progrès bien avant la réunion des partenariats, ce qui permet d'identifier les problèmes avant la réunion. Ces problèmes doivent être inclus dans l'agenda et aider les partenaires à zoomer sur des choses qui valent la peine d'être discutées sans avoir à noyer l'assemblée sous des détails de projets individuels. Il sera peut-être nécessaire

d'organiser une ou plusieurs réunions virtuelles de préparation. Les questions importantes qu'il faut revisiter régulièrement sont les suivantes. Un travail crucial pour d'autres partenaires présente-t-il des délais sérieux ? Si oui, comment y faire face ? Existe-t-il des grosses différences entre les lieux géographiques et/ou les partenaires ? Pourquoi ? Les partenaires peuvent-ils s'aider les uns les autres à avancer en partageant des ressources, des trucs et des astuces ? Est-ce que les partenaires appropriés interviennent dans les stratégies appropriées ? Afin d'être plus efficace, devons-nous intensifier ou prioriser le travail lié aux stratégies spécifiques ?

| Projet | Partenaire | Stratégie 1 | Stratégie 2 | Stratégie 3 |
|------------------------------------|--------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Projet A | Partenaire 1 | En cours | Quelques ajustements nécessaires | Hors piste / non exécutée |
| Projet A | Partenaire 2 | Ajustements majeurs nécessaires | En cours | Quelques ajustements nécessaires |
| Projet B | Partenaire 2 | En cours | En cours | Ajustements majeurs nécessaires |
| Evaluation globale de la stratégie | | Quelques ajustements nécessaires | En cours | Ajustements majeurs nécessaires |

Figure 3 : Exemple simplifié d'une feuille de score du progrès

Efficacité

Exactement comme pour les données du progrès, il est important que les partenaires des OAP élaborent leurs rapports sur l'efficacité bien avant la réunion du partenariat, là aussi pour identifier les problèmes avant la réunion. La Figure 4 montre un exemple simplifié d'une feuille de score de l'efficacité. Les partenaires doivent remplir habituellement les colonnes spécifiées en fonction de leur contribution à la feuille de score globale. Dans l'exemple ci-dessous, il peut être demandé à un partenaire particulier de documenter l'indicateur '# de centrales hydroélectriques dans les rivières prioritaires' (colonne E), en inscrivant le nombre dans la colonne H et en attribuant un code couleur. Les feuilles de score possèdent souvent des colonnes supplémentaires afin de documenter des lieux spécifiques et un travail transversal.

Si c'est possible, les partenaires de l'OAP traitent ensuite les données de suivi et se mettent d'accord sur la notation des objectifs (colonne D) et des résultats (colonne B). Ce processus garantit une compréhension commune de l'efficacité des partenariats dans l'accomplissement des résultats désirés. Veuillez noter que toutes ces conclusions doivent être validées par les partenaires durant la réunion.

| A | B | C | D | E | F | G | H |
|--|------|---|------|--|---------------------|-----------|------|
| Résultat | 2018 | Objectif | 2018 | Indicateur | Echelle de notation | Référence | 2018 |
| Hydroélectricité évitée dans les rivières prioritaires | | Obj 1 : Jusqu'à 2019, pas de nouvelle centrale hydroélectrique dans les rivières prioritaires | | # de centrales hydroélectriques dans les rivières prioritaires | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | 1-2 | | |
| | | | | | 3-4 | | |
| | | | | | >5 | | |

| | | | | | |
|------------------------------------|---|--|---------|-----|-----|
| Production hydroélectrique durable | Obj 2 : D'ici à 2019, au moins ¼ des districts possède des systèmes d'utilisation des eaux résiduelles en place | Proportion des districts ayant des systèmes d'utilisation des eaux résiduelles en place | 75-100% | 35% | 75% |
| | | | 50-74% | | |
| | | | 25-49% | | |
| | | | 0-24% | | |
| | Obj 3 : D'ici à 2019, 80% de corridors riverains sont déclarés autour des zones agricoles | Proportion de districts possédant des désignations légalement obligatoires de corridors riverains dans les zones agricoles | 75-100% | 23% | 36% |
| | | | 50-74% | | |
| | | | 25-49% | | |
| | | | 0-24% | | |

Figure 4 : Exemple simplifié d'une feuille de score de l'efficacité d'un OAP.

ETAPE 3 : TRAITEMENT DES NOTATIONS SUR LA THÉORIE DU CHANGEMENT DE L'OAP.

Les feuilles de scores elles-mêmes sont des vues d'ensemble puissantes. De plus, les informations peuvent être visualisées simplement en intégrant des notations générales sous forme de pastilles de différentes couleurs dans une version annotée de la TDC. La Figure 5 montre un exemple simplifié d'une telle TDC annotée.

Les TDC annotées aident les partenaires à questionner les corrélations supposées entre les résultats et les stratégies. Elaborer une TDC annotée est facile à faire : il faut sauvegarder la chaîne de résultats sous forme d'image et ajouter des marqueurs de progrès en utilisant powerpoint ou d'autres outils.

La Figure 5 présente un exemple simplifié d'une TDC. Notez les marqueurs sur les résultats globaux (rectangles violets), sur les résultats (rectangles bleus) et sur les stratégies (hexagones jaunes). Le code couleurs des marqueurs est en phase avec les notations de la feuille de score du progrès (Figure 3) et de la feuille de score de l'efficacité (Figure 4). Vous pouvez envisager d'ajouter des marqueurs pour les différents lieux géographiques

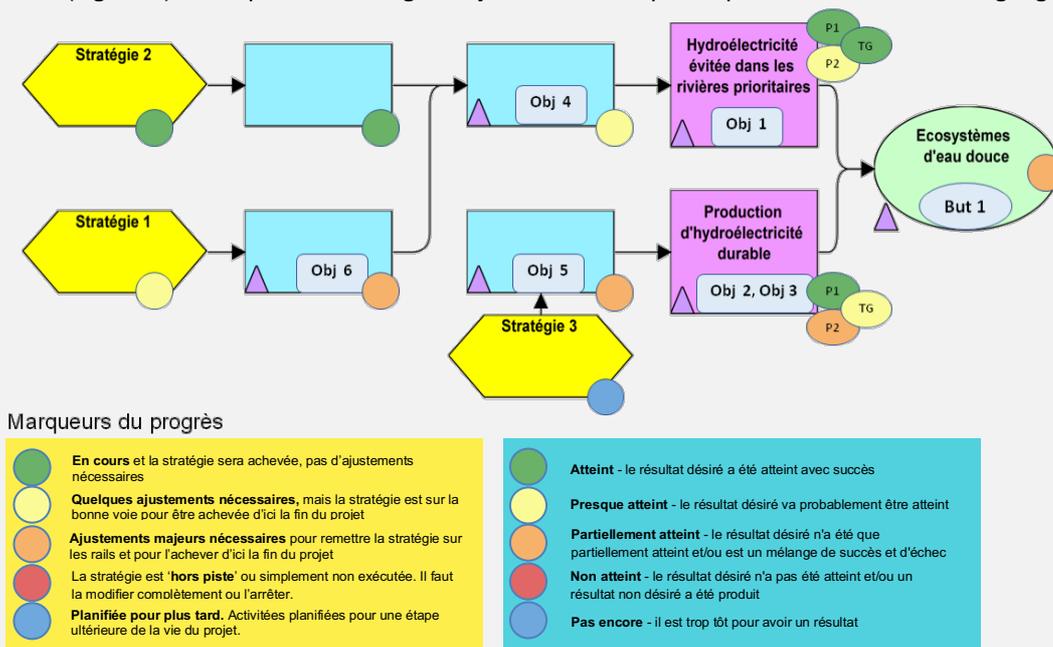


Figure 5: Exemple simplifié d'une TDC annotée.

pour souligner les différences. Dans l'exemple ci-dessous, les abréviations P1 et P2 servent à représenter les différentes rivières prioritaires. TG est utilisé pour indiquer Total général, c'est à dire la notation générale.

ETAPE 4 : RÉFLEXION, ADAPTATION ET PRIORISATION

Préparation pour la réunion des partenaires

Maintenant que les rapports et le traitement des données sont effectués, il est temps de commencer à préparer plus en détail la réunion prochaine des partenaires. Souvent, les partenaires se réunissent une fois par an durant 1,5 à 2 jours. La durée exacte de la réunion dépend de la taille et de la complexité de l'OAP. Une partie de la réunion sera utilisée pour assimiler conjointement les résultats et discuter les problèmes nécessitant davantage de réflexion.

Habituellement, le travail de préparation inclut les points suivants :

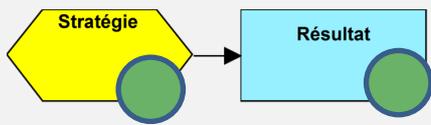
- ⇒ Il faut conclure, autant que possible, sur les étapes 2 et 3 décrites ci-dessus pour éviter de perdre un temps précieux à remplir les feuilles de scores et pour dégager les conclusions les plus évidentes. Les partenaires ont plutôt besoin de temps pour se concentrer sur les problèmes identifiés.
- ⇒ Il faut s'assurer que l'agenda de la réunion comprenne des sessions pour (1) valider et affiner ensemble les résultats principaux sur les progrès et l'efficacité et pour (2) zoomer sur des problèmes particuliers identifiés dans les étapes 2 et 3 décrites ci-dessus. Il faut peut-être réserver au moins la moitié de la réunion pour ces deux points particuliers. Veuillez noter qu'il est crucial de réserver l'autre moitié de la réunion pour discuter et partager les expériences d'une manière plus technique.
- ⇒ La conception des sessions individuelles, en spécifiant le but et les résultats de la session, le processus à suivre, le matériel nécessaire, comment les résultats sont enregistrés et qui va faciliter la session.
- ⇒ Les arrangements logistiques, dont la disponibilité en matériel, l'accès au wifi si nécessaire et un espace de travail suffisant pour les sessions en groupes.
- ⇒ La compilation des versions pdf (A3) de la TDC annotée et des feuilles de scores à envoyer aux partenaires avant la réunion ainsi que l'agenda de la réunion.

La réunion des partenaires (RCD)

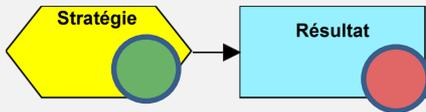
Le challenge durant cette réunion est d'aider les partenaires à aller au-delà de la validation mécanique de la feuille de score et des marqueurs de progrès et de plutôt se concentrer sur les problèmes réels. Il est fondamental de réaliser que la conception de la v1 de l'OAP est basée sur les meilleures connaissances disponibles que les partenaires possédaient alors. Ces connaissances se sont améliorées depuis. La TDC et les feuilles de scores représentent simplement des outils d'aide à la décision qui permettent d'aider les partenaires à réfléchir à leurs hypothèses et à adapter le point central de leur travail afin d'augmenter l'impact sur la conservation.

Habituellement, les points suivants sont des sujets utiles à la discussion durant la réunion des partenaires :

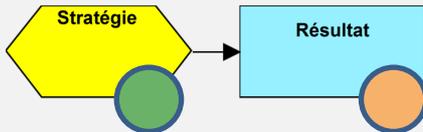
- ⇒ Cela vaut la peine de mettre au clair quels sont les travaux terminés et quels sont les retards et de discuter ensemble des conséquences et des solutions. Tout l'art est de trouver quels sont les problèmes qui touchent le partenariat en entier du fait que le travail est par exemple transversal ou du fait que d'autres lieux géographiques pourraient tirer des leçons de ce travail.
- ⇒ La réunion est aussi appropriée pour réfléchir ensemble sur ce que nous savons des effets de notre travail. La Figure 6 ci-dessous fournit des conseils pour y réfléchir. Les exemples décrits sont de simples considérations et n'ont pas vocation à être directives.



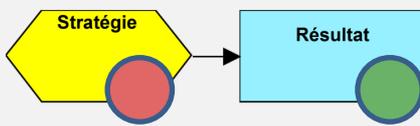
La stratégie est mise en œuvre selon le calendrier et vous avez terminé ce que vous aviez besoin de terminer. La stratégie était probablement efficace. → **Considération : Concluez sur cette stratégie. Partagez cet exemple de réussite afin de faciliter sa duplication.**



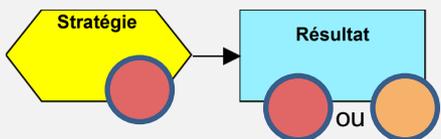
La stratégie est mise en œuvre selon le calendrier mais vous n'atteignez pas ce que vous prévoyiez d'atteindre. La stratégie n'est probablement pas efficace. → **Considération : Concluez sur cette stratégie. Partagez cet échec afin de faciliter sa diffusion (pour éviter de perdre du temps)**



La stratégie est mise en œuvre selon le calendrier mais les effets sont lents et limités → **Considération : plongez-vous plus profondément dans les mécanismes de cette stratégie pour l'affiner. Envisagez d'augmenter les efforts au besoin.**



Il y a des retards sérieux dans la mise en œuvre de la stratégie. Néanmoins, le résultat est atteint. Il ne semble pas y avoir de corrélation entre la stratégie et le résultat. → **Considération : arrêtez de travailler sur cette stratégie et utilisez votre temps et argent pour en choisir une autre plus appropriée.**



La stratégie n'est pas mise en œuvre selon le calendrier et le résultat n'est pas atteint ou difficilement atteint. Il n'y a pas grand chose que vous pouvez dire sur l'efficacité de cette stratégie. → **Considération : donnez la priorité à cette stratégie et mesurez si le résultat est atteint.**

- ⇒ Zoomer sur les différences existantes entre les lieux géographiques permet d'approfondir grandement les connaissances. Pourquoi est-ce que cela fonctionne sur le site A et pas sur le site B ? Quel facteur de réussite semble être crucial ? Les autres sites peuvent-ils s'adapter pour incorporer ces facteurs ?
- ⇒ Zoomer en arrière au niveau de l'OAP et mettre l'accent sur les actes de « foi aveugle » est aussi important. Habituellement, plus vous vous approchez du résultat souhaité de l'OAP et plus il y a d'actes de foi aveugle. Un partenariat peut, par exemple, comprendre théoriquement ce que ça implique de piloter un projet jusqu'à la réussite, mais transposer les leçons apprises du projet pilote à une échelle régionale est souvent moins bien compris. Pour donner un autre exemple, nous savons souvent comment faire pour sensibiliser les gens, mais nous ne comprenons pas toujours ce qui conduit vraiment à des changements comportementaux réels. Ces lacunes dans notre compréhension engendrent des risques pour la réussite de nos stratégies ; en les discutant systématiquement les partenaires peuvent tenter de pousser à des percées majeures. La Figure 7 ci-dessous fournit des conseils pour y réfléchir. Les exemples décrits sont de simples considérations et n'ont pas vocations à être directives.



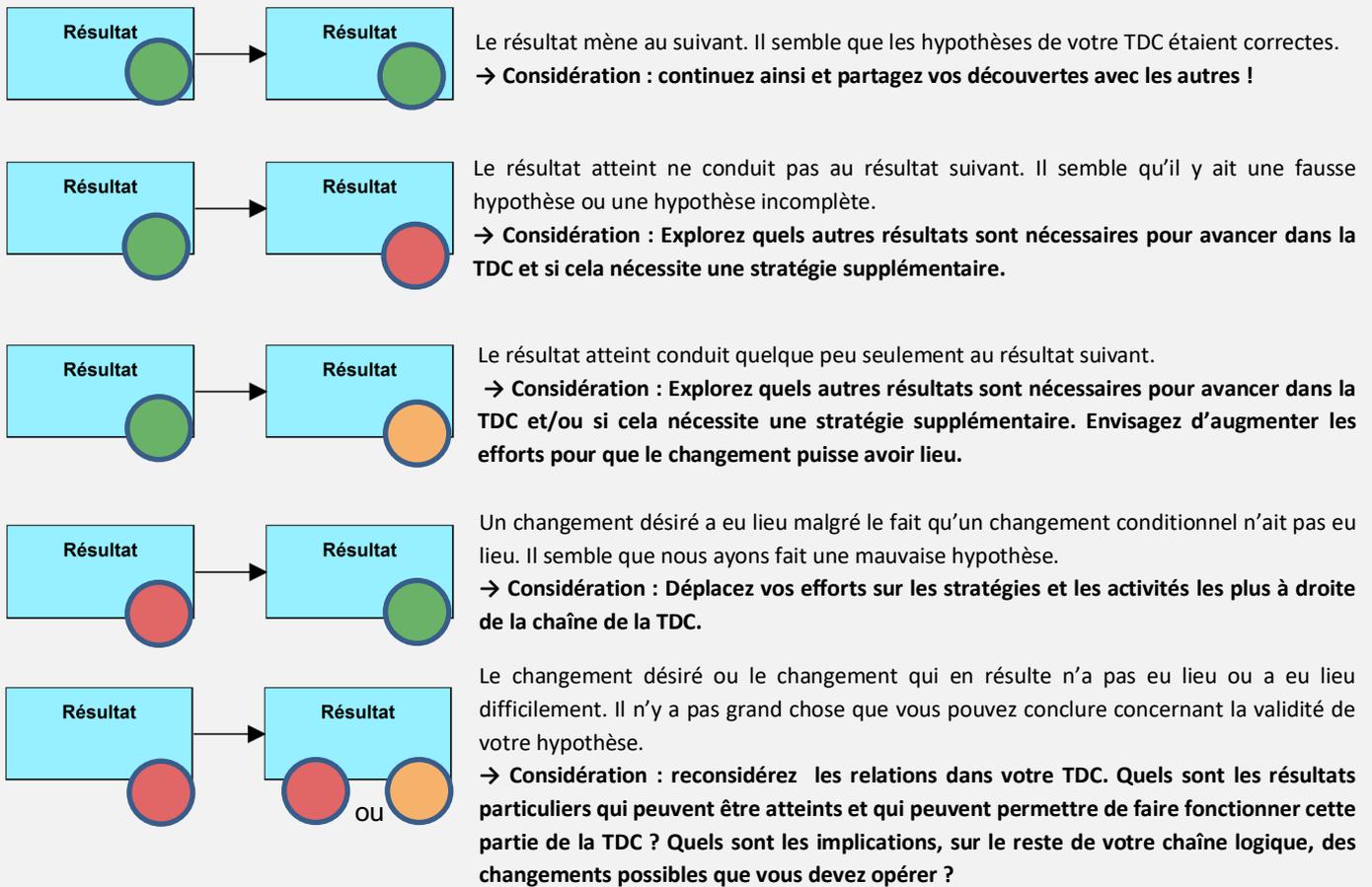


Figure 7 : Est-ce que nous posons les bonnes hypothèses ?

Adaptation des conclusions au niveau de l'OAP et implications pour les projets

Ces discussions peuvent amener à des petites modifications de la conception générale (ex : la formulation des résultats, la direction des flèches, un changement dans la stratégie, etc.) qui doivent être traitées dans la TDC et dans les feuilles de scores. Il est aussi important qu'à la fin de la réunion des partenaires les conclusions principales soient résumées et qu'on se mette d'accord sur les conséquences pour les projets individuels. Les conclusions, la TDC annotée et un téléchargement des feuilles de scores remplies forment le rapport de l'OAP.

Adaptation des conclusions au niveau du projet et plans de travail

Les conclusions générales ont souvent des implications pour les plans de travail des projets individuels : l'apprentissage intersites peut mener à une réorganisation des méthodes, l'examen de l'efficacité des stratégies peut mener à des changements dans l'importance accordée à certains ensembles de travaux, etc. Les partenaires individuels doivent maintenant réinjecter ces résultats dans leurs plans de travail pour l'année à venir. Idéalement, le rapport du progrès du projet, les conclusions (au niveau du projet enrichies des conclusions provenant de la réunion des partenaires) et les plans de travail adaptés sont soumis à la MAVA. Cela dit, les cycles de soumission des rapports convenus ne sont peut-être pas en phase avec ce qui vient d'être dit, auquel cas il est judicieux de se mettre d'accord avec la MAVA sur une approche logique.

Glossaire

| | |
|--|---|
| Gestion adaptative (GA) | Processus structuré itératif de prise de décision solide face à l'incertitude et dont le but est de réduire cette incertitude au cours du temps via le suivi. |
| Efficacité | Le degré d'atteinte des résultats et des objectifs par les partenaires. Au niveau de l'OAP, l'efficacité est suivie dans la feuille de score de l'efficacité. |
| Evaluation à mi-parcours (EMP) | Dans ce document, ce terme est utilisé pour décrire une autoréflexion systématique et guidée qui se focalise sur l'évaluation du progrès du travail de conservation et de l'impact de ce travail en matière d'atteinte des objectifs et à terme d'obtention de résultats. |
| Plan d'action orienté sur les résultats (OAP) | Terme utilisé par la MAVA pour décrire un partenariat au niveau d'un programme. Un OAP englobe un ou plusieurs projets. |
| Partenaire | Organisation qui est impliquée dans la mise en œuvre de l'OAP. Les partenaires directs ont des contrats avec la MAVA. Les partenaires indirects ont des contrats avec les partenaires directs. |
| Progrès | Le degré de mise en œuvre des stratégies par les partenaires. Le progrès est lié au plan de travail. Au niveau de l'OAP, le progrès est suivi dans la feuille de score du progrès. |
| Réunion du comité directeur (RCD) | Une réunion annuelle habituelle des partenaires de l'OAP. |
| Feuilles de score | Dans le cas des OAP, une feuille de score se présente sous la forme d'une feuille de calcul en ligne. C'est un outil permettant d'enregistrer les données du progrès et de l'efficacité et d'interpréter ces données avec des échelles prédéfinies. Les feuilles de score aident la GA et augmentent la transparence des données parmi les projets et les échelles ainsi qu'entre les différents partenaires. |
| Théorie du changement (TDC) | C'est une explication de comment une stratégie est supposée mener, via plusieurs résultats, à la réalisation d'un résultat général désiré. Dans le cas de nos OAP, elle est présentée sous la forme d'une chaîne de résultats. |

Remerciements

Ce guide est élaboré en étroite collaboration avec [FOS Europe](#). FOS promeut les bonnes pratiques de conservation, en incorporant des principes de conservation et de gestion adaptative basés sur les preuves. FOS aide à renforcer les capacités, les processus et les outils nécessaires pour planifier de manière adaptative nos OAP, les mesurer et les améliorer.

