

Evaluation à mi- parcours des OAP de la MAVA



Guide pratique #3 (v1.0)

Ce Document

Ce document fournit des conseils techniques aux gestionnaires et partenaires des Plans d'Action orientés sur les Résultats (OAP en anglais : Outcome Action Plan) de la MAVA pour conduire l'Évaluation à mi-parcours (EMP). 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

3-6

Introduction à l'Évaluation à mi-parcours. Le but de cette partie est de clarifier ce que nous entendons par EMP et ce que nous attendons des partenaires.



CONSEILS ÉTAPE PAR ÉTAPE

page

7-12

Conseils étape par étape. Cette partie fournit des conseils sur comment conduire une EMP. 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 Évaluation 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 l'EMP

1.1 But

Nous utilisons le terme Evaluation à mi-parcours (EMP) pour décrire le processus par lequel les partenaires de l'OAP (souvent organisés en Comité directeur) évaluent systématiquement le progrès et l'efficacité de leur travail collectif de conservation durant la phase de contrat (OAP v1).

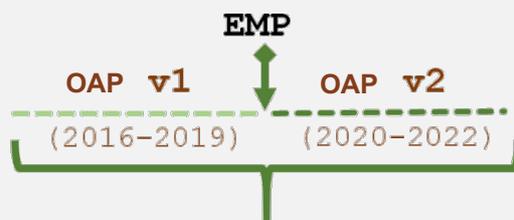


Figure 1 : Position de l'EMP dans le cycle stratégique final de la MAVA

Les conclusions de l'EMP aideront les partenaires des OAP à adapter la v1 de l'OAP à la v2 de l'OAP et à concevoir des projets significatifs pour la dernière phase du financement de la MAVA.

Pour la MAVA, les enjeux sont élevés. Les dernières décisions d'attribution de financement représentent l'investissement final de la fondation pour optimiser et maintenir l'impact de conservation avant sa fermeture en 2022. La MAVA utilisera les conclusions des EMP pour examiner soigneusement les arbitrages et prendre des décisions intelligentes, qui seront certainement difficiles à prendre parfois, pour optimiser son ultime action. Veuillez étudier avec soin le document suivant : [Informations importantes pour les partenaires concernant la dernière phase de financement de la MAVA](#) (en anglais), par Lynda Mansson, Directrice générale de la MAVA.

1.2 Approche & Rôles

L'approche de l'EMP est celle d'une évaluation menée à bien par les partenaires de l'OAP eux-mêmes sous la forme d'une autoréflexion systématique et guidée. Elle se focalise sur l'évaluation du progrès du travail de conservation et sur l'impact de ce travail en matière d'atteinte des objectifs et à terme d'obtention de résultats (étant le point d'ancrage de chaque Plan d'Action orienté sur les Résultats). Il est demandé aux partenaires de l'OAP de justifier les conclusions avec des preuves, c'est-à-dire avec des données collectées sur un ensemble convenu d'indicateurs. Si la MAVA et/ou les partenaires de l'OAP la requiert, une autoévaluation peut être complétée par l'intervention (partielle) d'une tierce partie.



Figure 2 : L'approche principale utilisée dans l'EMP est "l'autoévaluation".

En évaluant de manière critique notre propre reflet dans le miroir, la MAVA est persuadée que nous avons de meilleures chances d'apprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et ainsi adapter et innover, ce qui est crucial pour atteindre l'impact désiré à une échelle significative.

Généralement, les partenaires de l’OAP, qu’ils soient sous la forme d’un Comité directeur ou sous une autre forme, sont responsables de la réalisation de l’EMP et de la rédaction du rapport. L’attribution des rôles, de même que le rôle spécifique du gestionnaire de l’OAP, sera faite sur mesure pour chaque OAP.

1.3 Processus

Le processus global, de l’évaluation jusqu’à l’acceptation finale et au contrat de la v2 de l’OAP, se déroule sur une période maximum de 8 mois (bien que certains partenariats de l’OAP soient capables de raccourcir considérablement le processus) et comprend 6 phases :

1. **Préparation.** Les partenaires de l’OAP consolident et analysent les données de la v1 de l’OAP, rédigent les conclusions préliminaires et déterminent l’agenda pour la réunion de l’EMP.
2. **Réunion de l’EMP et de conception.** Les partenaires se réunissent durant 2 à 4 jours (souvent sous la forme d’une Réunion du Comité directeur dédiée) pour discuter ensemble et se mettre d’accord sur les conclusions principales de l’EMP et pour rédiger une première v2 de l’OAP et définir les idées/concepts du projet.
3. **Rédaction et soumission.** Les partenaires de l’OAP rédigent et soumettent à la MAVA le rapport final de l’EMP, la v2 de l’OAP et les notes conceptuelles.
4. **Décision d’attribution de financement.** La MAVA examine la v2 de l’OAP et les notes conceptuelles dans le contexte des conclusions de l’EMP et prend des décisions concernant l’attribution de financement.
5. **Elaboration de la PPC.** Une fois que le feu vert est donné, les partenaires sont invités à élaborer et à soumettre une Proposition de projet complète (PPC).
6. **Approbation finale et contrat.** Les PPC sont approuvées directement ou après révision. Les contrats sont ensuite finalisés et la mise en œuvre de la dernière phase peut commencer.

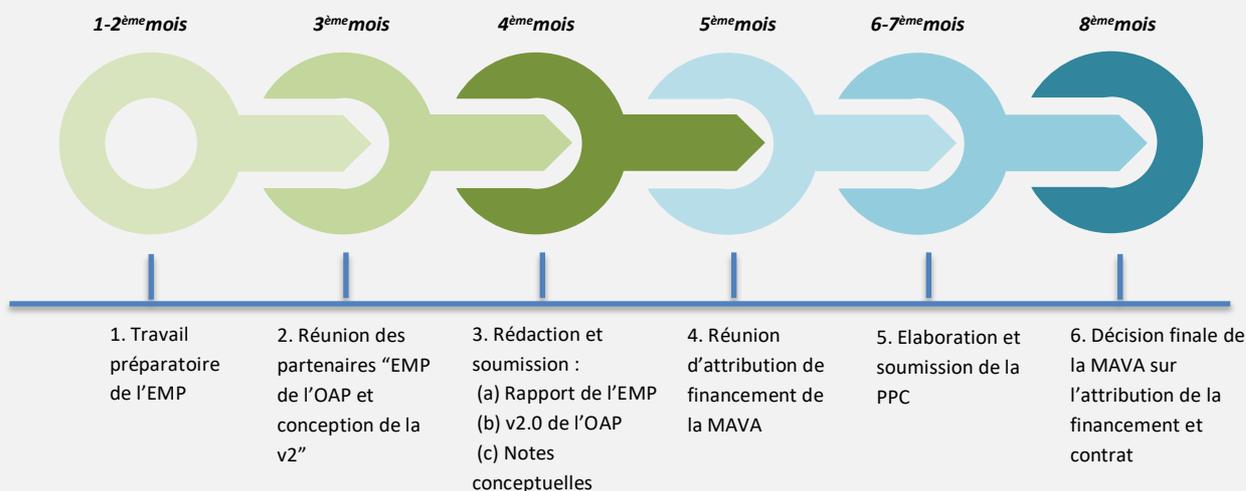


Figure 3 : Aperçu du processus général : de l’EMP de la v1 de l’OAP jusqu’au contrat de la v2 de l’OAP.

L’EMP représente seulement une partie du processus global et prendra seulement 3 à 4 mois. Notez également que le processus décrit ci-dessus est générique et doit être adapté aux spécificités de chaque OAP.

1.4 Portée

L'EMP nécessite l'utilisation de différents "angles". Combinés ensemble, ces angles fournissent l'image holistique que nous recherchons.

Progrès : Avez-vous été capable de faire ce que vous aviez planifié ?

Votre but est d'obtenir, au cours du temps, une image claire du progrès réel versus planifié réalisé par stratégie, par partenaire, à différentes échelles et entre les différents lieux géographiques. Votre but est de comprendre les raisons expliquant les succès et les échecs ainsi que leurs conséquences. Cette analyse nous aidera à bien réfléchir aux manières d'augmenter l'efficacité du processus global, de maximiser son dynamisme, de franchir ses obstacles opérationnels et de réduire ses risques. Les données de cette analyse seront collectées à partir des rapports sur les progrès du projet et à partir de la feuille de score du progrès de l'OAP.

Efficacité : Quel est l'impact de votre travail ?

Votre but, au cours du temps, est de comprendre comment sont atteints les objectifs planifiés à différentes échelles et parmi différents lieux géographiques et de comprendre la corrélation de l'atteinte de ces objectifs avec vos résultats concernant le progrès. Cela vous aidera à comprendre si vos stratégies ont l'effet désiré et si votre Théorie du changement (TDC) est logique et par conséquent quelle adaptation est nécessaire pour augmenter l'efficacité du travail. Evaluer l'efficacité est étroitement lié à la gestion des risques : moins vous êtes certain que quelque chose a lieu dans votre TDC, plus vous devez y prêter attention. Les données de l'analyse de l'efficacité seront collectées à partir de la feuille de score de l'efficacité et corrélées avec celles de la feuille de score du progrès.

Influence du partenariat : la collaboration porte-elle ses fruits ?

Votre but est de comprendre si ensemble les partenaires arrivent à faire plus de choses que de manière individuelle, en d'autres mots à quel point le partenariat met-il à profit le bon sens collectif, l'autorité, le poids politique et les ressources afin d'augmenter l'impact et le maintenir ? Votre but est de comprendre la nature et l'efficacité de la communication et de la collaboration au sein du partenariat ; à quel point le partenariat est capable de mobiliser d'autres partenaires et parties prenantes ainsi que des ressources financières supplémentaires. Votre but est de dresser le tableau des bénéfices collatéraux du partenariat et de la vision au-delà de 2022. Vous le faites de manière à augmenter la valeur ajoutée et la durabilité de chaque partenariat et pour augmenter l'impact de chaque OAP. Les données sont obtenues directement des partenaires et des parties prenantes (indirects) et des sources supplémentaires pertinentes telles que les rapports des réunions des comités directeurs, etc.

Changements contextuels : le monde autour de nous a-t-il changé ?

Via cet angle de vue, vous parcourrez les faits nouveaux autour de vous qui pourraient être intéressants à prendre en compte dans l'élaboration de la v2 de l'OAP. Par exemple, il peut s'agir d'un dynamisme meilleur pour un changement de politique, de changements dans le financement, de troubles civils, de développements technologiques. Les contributions pour l'analyse contextuelle seront collectées par les partenaires et les parties prenantes (indirects) via une exploration rapide à différentes échelles et lieux géographiques. Dans les cas spéciaux, un tiers expert est chargé d'y aider.

1.5 Produits

Il y a 4 documents concrets que les partenaires de l'OAP doivent produire. Les documents se veulent courts, aussi légers que possibles, mais contenant les informations requises.

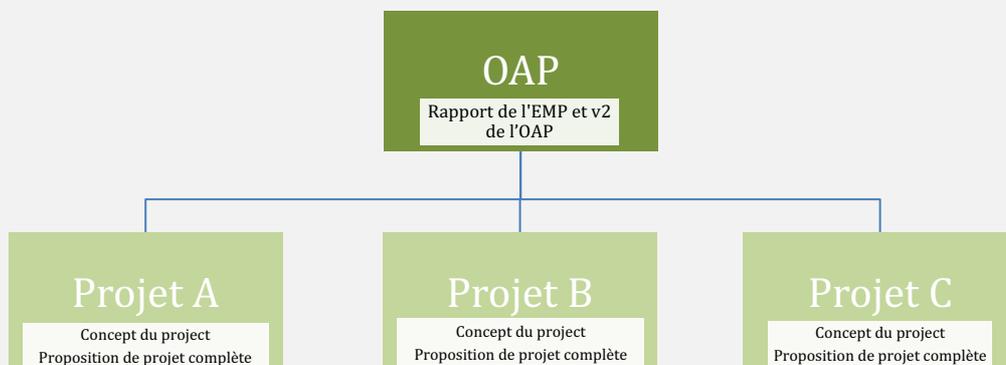


Figure 4: Vue d'ensemble des produits au niveau de l'OAP et au niveau du projet.

1. *Le rapport de l'EMP*, qui contient un résumé des résultats et des conclusions générales convenues de l'EMP. Les résultats et les conclusions doivent être justifiés en se basant sur les meilleures connaissances disponibles et doivent refléter les accords et les décisions prises durant la réunion de l'EMP.
2. *Le rapport de la v2 de l'OAP*. Ce rapport contiendra un résumé de la Théorie du changement adaptée, avec les Objectifs et les Indicateurs adaptés. Il contiendra aussi une esquisse des stratégies principales qui seront menées à bien et un résumé des adaptations à ces stratégies, dont le budget. Enfin et surtout, la v2 de l'OAP doit présenter des actions concrètes planifiées afin d'augmenter le dynamisme et maintenir l'impact. Un lien fort doit exister entre les conclusions de l'EMP et les changements opérés dans la v2 de l'OAP.
3. Pour chaque projet impliqué dans la v2 de l'OAP, il faut produire un *Concept de projet* clairement lié à la v2 de l'OAP.
4. Après approbation par la MAVA du Plan d'action orienté sur les résultats (v2 de l'OAP) et de son Concept(s) de projet, les partenaires de l'OAP doivent soumettre une *Proposition de projet complète* (PPC) pour chacun des projets.



Partie 2 : Conseils étape par étape.

ETAPE 1 : S'ORGANISER

Avant de commencer, il peut être utile de bien s'organiser. Cette étape ne doit pas vous prendre plus de quelques heures.

Définir l'équipe de l'EMP

Une bonne première étape est de former une équipe qui prend la responsabilité de la mise en œuvre de l'EMP. Idéalement, l'équipe désigne un responsable de l'EMP (notez que le responsable de l'OAP pourrait être le candidat logique pour ce rôle). Il serait bon que l'équipe possède un représentant stable de tous les partenaires directs. Le cas échéant, l'équipe peut aussi inclure des représentants des sous-comités (voir le Conseil #1). Maintenez l'équipe aussi petite que possible et orientée vers l'action, mais avec assez de représentants pour qu'elle soit utile au partenariat. Préciser la responsabilité de chaque membre aide à répondre aux attentes.

Il est essentiel de travailler étroitement avec le responsable de l'OAP de la MAVA durant l'EMP et de se mettre d'accord ensemble sur son rôle exact dans le processus de l'EMP. Le responsable de l'OAP décidera du degré de soutien nécessaire de la part de FOS Europe. Ce soutien peut comprendre des conseils méthodologiques, le renforcement des capacités et la facilitation du processus ou de parties de celui-ci.

Concevoir l'EMP et le processus de conception

En s'appuyant sur le processus décrit dans la partie 1.3 de ce document, l'équipe précisera les détails du processus global de l'EMP, en couvrant toutes les étapes depuis l'EMP de la v1 de l'OAP jusqu'à l'approbation potentielle de la v2 de l'OAP. Veuillez prendre en considération les dates de fin (parfois différentes) des différents projets qui composent l'OAP. Idéalement, les lacunes dans le financement doivent être évitées parce qu'elles peuvent créer de sérieux problèmes opérationnels. Si elles sont inévitables, veuillez vous mettre d'accord avec la MAVA sur la manière de solutionner ce problème. De plus, étudiez si d'autres partenaires et parties prenantes doivent être inclus dans le processus.

Conseil #1 : Réfléchir à la représentation des sous-comités dans l'équipe de l'EMP.

Certains OAP sont organisés en sous-comités, c'est-à-dire en unités opérationnelles pour discuter du progrès et de l'impact soit à une échelle géographique soit sur une partie particulière (stratégie/projet) de l'OAP global. « L'unité de réflexion » de ces sous-comités se voit souvent dans la conception des feuilles de score ; par exemple, les feuilles de score contiennent différentes colonnes pour différents lieux géographiques et/ou les résultats de la feuille de score sont organisés par stratégie.

Dans votre planning, veuillez spécifier des dates limites concrètes pour les étapes décisives suivantes :

- ⇒ La finalisation de la collecte des données
- ⇒ Les conclusions préliminaires et les sujets possibles pour la réunion de l'EMP
- ⇒ L'envoi aux participants de l'agenda final de l'EMP et des documents importants
- ⇒ La réunion de conception de la v2 de l'OAP et de l'EMP (souvent sous forme d'une Réunion de comité directeur)
- ⇒ L'envoi à la MAVA du rapport de l'EMP, de la v2 de l'OAP et des concepts de projet

Trouver un axe de travail et répondre aux attentes

Des discussions franches avec le responsable de l'OAP de la MAVA sur les problèmes importants tels que le budget potentiel disponible, le cofinancement et le niveau d'ambition pour l'impact de conservation

permettront de garantir que les partenaires de l'OAP entrent dans le processus avec le bon degré d'attente et qu'ils produisent une v2 de l'OAP qui correspond aux aspirations des partenaires et de la MAVA.

L'EMP fournit une grande opportunité de renforcer le partenariat et d'améliorer l'impact collectif de conservation. Cependant, cela requiert que les partenaires de l'OAP regardent sincèrement au-delà de leurs propres intérêts et acceptent que les conclusions de l'EMP puissent avoir des implications pour la continuation (ou l'interruption) d'un travail particulier en des lieux géographiques précis ou avec des partenaires particuliers directs et/ou indirects.

Pour rendre le processus de l'EMP utile, il est essentiel de se concentrer sur les questions qui sont importantes pour le partenariat. Par conséquent, cela vaut la peine de faire un rapide inventaire des questions auxquelles les partenaires voudraient avoir des réponses et d'analyser « l'échelle » à laquelle on doit répondre à ces questions. Certaines de ces questions sont pertinentes au niveau de l'OAP, certaines davantage au niveau du pays ou au niveau du site. Habituellement, l'équipe de l'EMP sélectionne les problèmes les plus transversaux, ceux qui touchent les partenaires, les stratégies et parfois les différents lieux géographiques, pour aider à se focaliser sur cette EMP.

Communiquer avec les partenaires

Veillez assurer une communication claire avec tous les partenaires de l'OAP sur les buts de l'EMP, la composition de l'équipe de l'EMP, ses responsabilités, le processus et les dates décisives ainsi que sur certaines des questions centrales. Il peut être utile de traiter les principales inquiétudes qu'ont les partenaires, de les informer sur la manière dont ils sont impliqués et de répondre aux attentes. Enfin et surtout, l'EMP devrait fournir à l'OAP d'excellentes opportunités pour communiquer au sein du partenariat et au-delà de celui-ci.

ETAPE 2 : COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNÉES

Progrès et efficacité

- Enregistrer les données de suivi dans vos feuilles de scores du progrès et de l'efficacité de l'OAP. Veillez noter que ce travail est fait avant toutes les réunions des partenariats dans le contexte de la Gestion adaptative en cours de l'OAP. Habituellement, pour préparer l'EMP, les données doivent être complétées par année, pour chaque année de la période du projet (v1 de l'OAP). Pour l'efficacité, les données de référence doivent être définies (situation avant que le projet démarre). Tous les scores doivent être justifiables et conformes aux rapports du progrès de la MAVA. Pour des raisons de transparence, il est conseillé de garantir l'accès de tous les partenaires de l'OAP à tous les rapports du progrès.
 - ⇒ **Produit : Ebauche de l'Annexe 1 de l'EMP (Feuille de score du progrès (pdf)) et ébauche de l'Annexe 2 de l'EMP (Feuille de score de l'efficacité (pdf)).**
- Traiter les notations du progrès et de l'efficacité dans votre feuille de score et visualiser les notations dans la Théorie du changement de votre OAP.
 - ⇒ **Produit : Ebauche de l'Annexe 3 de l'EMP : ébauche de la TDC annotée avec les marqueurs du progrès et de l'efficacité pour la dernière année (pdf).**

Un exemple et une explication plus détaillée de la saisie et du traitement des données du progrès et de l'efficacité vous sont donnés dans les étapes 1 à 3 du Guide pratique #2 : Gestion adaptative des OAP de la MAVA.

Veillez noter que jusqu'à maintenant il n'y a pas grand chose de nouveau.

Influence du partenariat et changements contextuels

Pour la plupart des OAP, une manière efficace de collecter les données sur l'influence du partenariat et les changements contextuels est d'envoyer un sondage court pour solliciter la contribution des partenaires et des parties prenantes directs et indirects. Un formulaire standard de sondage est disponible. Le sondage aidera à collecter les données quantitatives et qualitatives.

Le formulaire possède deux sections. La première section se concentre sur « l'influence du partenariat » et inclut des questions sur le fonctionnement et la valeur ajoutée du partenariat. Les questions sur l'influence aident à déterminer à quel point l'impact du partenariat est plus grand que la somme des impacts des partenaires individuels.

La seconde section sert d'analyse rapide des "changements contextuels", c'est-à-dire les faits nouveaux autour de nous qui pourraient être intéressants à prendre en compte dans l'élaboration de la v2 de l'OAP. Ces changements contextuels sont souvent des opportunités qui peuvent être saisies ou qui peuvent poser un risque envers l'efficacité des stratégies. Les questions du sondage se concentrent autour de 5 éléments principaux : (1) changements de politique, (2) attention des médias, du public général, des privés liés aux événements et aux tendances, (3) développements conceptuels et technologiques, (4) opportunités de financement ou de création de nouvelles synergies et (5) changements sociétaux et accès aux acteurs clés.

⇒ **Produits** : [Ebauche de l'Annexe 4 : résumé des résultats sur les changements contextuels et l'influence du partenariat \(pdf\)](#)

Voici quelques étapes que vous pouvez utiliser pour concevoir le sondage en fonction de vos besoins :

- ⇒ Faire une liste de tous les partenaires directs et indirects et des autres parties prenantes qui selon vous devraient participer au sondage.
- ⇒ Décider si la participation peut être anonyme.
- ⇒ Affiner les questions du sondage en supprimant des questions, en en ajoutant et/ou en les reformulant.
- ⇒ Rédiger un message dans lequel vous faites appel aux contributions.
- ⇒ Envoyer le sondage avec une date limite claire et envoyer un rappel une semaine avant la date limite.
- ⇒ Un logiciel de sondage automatisé (Formulaire Google ou SurveyMonkey) peut traiter les données collectées dans différents tableaux de bord.

FOS Europe peut vous épauler pour toutes les étapes mentionnées.

ETAPE 3 : DESSINER LES CONCLUSIONS PRÉLIMINAIRES ET IDENTIFIER LES POINTS DE DISCUSSION

En utilisant les feuilles de score, la TDC annotée et les résultats du sondage, vous pouvez commencer à dessiner les conclusions préliminaires dès qu'elles deviennent évidentes et identifier les questions qui doivent être discutées avec les partenaires. Assurez-vous que les conclusions préliminaires sont bien justifiées par les informations contenues dans la feuille de score et/ou saisissez des informations additionnelles là où elles sont nécessaires.

Plus le travail est fait en amont de la réunion de l'EMP, plus les partenaires peuvent passer du temps à discuter des problèmes les plus litigieux. Il est fortement recommandé que le travail de préparation comprenne des discussions avec les partenaires impliqués dans des lieux géographiques spécifiques ou même des stratégies spécifiques.

- ⇒ **Produits** : Ebauche du rapport de l'EMP contenant les résultats préliminaires quand ils sont évidents et soulignant les éléments de discussion pour la réunion de l'EMP.

Les questions principales ci-dessous sont celles que vous pouvez aussi trouver dans le format du rapport de l'EMP. Il vous faudra adapter la liste des questions à ce qui est pertinent pour votre OAP. Il n'y a pas d'approche universelle car chaque OAP est différent en matière de complexité. (Veuillez vous assurer qu'il y a un consensus avec le responsable de l'OAP et veuillez coopérer avec FOS Europe sur ce sujet !)

Questions pour l'évaluation du progrès

- ⇒ Quel progrès a eu lieu grâce à la mise en œuvre du travail planifié au cours des années au niveau de l'OAP et dans les différentes régions géographiques (région, pays, site), au niveau des différentes stratégies, au niveau des différents projets et/ou par les différents partenaires ?
- ⇒ Existe-il de grandes différences entre les lieux géographiques, les stratégies, les projets et les partenaires ? Quelles sont les raisons principales de ces différences ?
- ⇒ Quelles sont les conséquences possibles des échecs des opérations (risques) et des réussites des opérations (opportunités) pour les autres lieux géographiques, les autres stratégies et l'OAP dans sa globalité ?
- ⇒ Que pouvons-nous faire pour augmenter l'efficacité du progrès général, en maximiser le dynamisme, franchir les barrières opérationnelles et réduire les risques ?

Questions pour l'évaluation de l'efficacité

- ⇒ Quel impact a-t-on eu ? C'est-à-dire à quel point avons-nous atteint nos objectifs au cours des années au niveau de l'OAP et dans les différentes régions géographiques (région, pays, site), au niveau des différentes stratégies, au niveau des différents projets et par les différents partenaires ? Que devons-nous célébrer ? Où avons-nous échoué ?
- ⇒ Lorsque nous corrélons nos résultats du progrès avec l'atteinte des objectifs et des résultats, que pouvons-nous dire à propos de l'efficacité de chaque stratégie ? Existe-il de grandes différences entre les lieux géographiques, les stratégies, les projets et les partenaires ? Quelles sont les raisons principales de ces différences ? Quelles stratégies semblent être efficaces ? Quelles stratégies semblent ne pas être efficaces ?
- ⇒ Existe-il des parties de notre Théorie du changement que nous devons questionner et qui posent un risque pour notre impact supposé ? Comment pouvons-nous minimiser le risque ?
- ⇒ Quelles sont les conséquences possibles des échecs (manque d'impact) et des avancées (impact) pour les autres lieux géographiques, les autres stratégies et l'OAP dans sa globalité ?
- ⇒ Que devons-nous prendre en compte pour augmenter l'impact au niveau de l'OAP et aux échelles régionales ?

Questions pour l'évaluation de l'influence du partenariat

- ⇒ Comment les partenaires caractérisent-ils le partenariat ?
- ⇒ Comment fonctionne-t-il en matière d'intégralité et de responsabilité partagée ?
- ⇒ A quel point les partenaires collaborent-ils activement et apprennent-ils les uns des autres ?
- ⇒ A quel point les partenaires explorent-ils activement les possibilités d'extension du partenariat ?
- ⇒ A quel point les partenaires sont-ils impliqués dans la levée de fonds au nom du partenariat ?

Conseil #2 :

Utilisez une version Google Doc du format de rapport de l'EMP en guise de brouillon

Traiter les conclusions préliminaires et les questions directement dans le format de rapport de l'EMP aide non seulement à traiter efficacement les résultats mais aide aussi les membres de l'équipe de l'EMP à se maintenir à jour par rapport au progrès. Cela peut être très encourageant de voir les différentes sections d'un document se remplir progressivement durant la période préparatoire de la réunion de l'EMP et cela peut aider le coordinateur de l'EMP à suivre le progrès.

⇒ Quelle est la valeur ajoutée de l'OAP pour les partenaires ?

Questions d'évaluation concernant les changements contextuels

- ⇒ Quels changements principaux dans le monde extérieur pourraient compromettre notre impact ? Quel est le risque précisément ? Que pouvons-nous faire pour minimiser cet impact ?
- ⇒ Quels changements pourraient potentiellement fournir une grande opportunité ? Quelle est cette opportunité précisément ? Qu'est-ce que cela impliquerait d'exploiter cette opportunité ?

ETAPE 4 : RÉUNION DE CONCEPTION ET DE L'EMP

Une étape cruciale est d'élaborer l'agenda pour la réunion prochaine de l'EMP. Habituellement, la réunion dure de 3 à 4 jours et est divisée en 2 parties : (1) l'EMP et (2) la conception de la v2 de l'OAP.

L'EMP

La base pour concevoir la partie de la réunion concernant l'EMP est celle des problèmes identifiés des résultats préliminaires présentés dans l'ébauche du rapport de l'EMP. Durant la réunion, les partenaires examineront les résultats et zoomeront sur les problèmes les plus litigieux.

FOS Europe peut aider l'équipe de l'EMP dans la conception du workshop et peut faciliter les sessions si besoin et/ou aider à préparer d'autres personnes pour faciliter les sessions.

- ⇒ **Produit** : Le produit final de cette partie de la réunion est une ébauche terminée du rapport de l'EMP (avec les Annexes). Elle sera basée sur une autoréflexion systématique focalisée 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 des résultats (qui sont le point d'encrage de chaque Plan d'action orienté sur les résultats).

Conseil #3 :

Concevoir soigneusement votre agenda du workshop

Envisager de former un "groupe de facilitation". Un groupe de personnes qui réalise conjointement le workshop et y réfléchit. Le travail de l'étape 2 (collecte et traitement des données) et 3 (conclusions préliminaires et identification des problèmes) a dû être diffusé parmi les différents membres de l'équipe de l'EMP. Envisager de demander à ces membres d'équipe de faciliter « leur » partie de la discussion. Les rôles des responsables des programmes de la MAVA et de FOS Europe doivent être clairs et convenus bien avant la réunion. Il serait très utile que chaque groupe ait quelqu'un pour noter par écrit les résultats. Idéalement, les résultats sont directement traités dans les produits mentionnés ci-dessus. En faisant cela avec les autres partenaires présents, on augmente les niveaux de transparence et de propriété.

Identifier les problèmes réellement litigieux et assurez-vous que vous pouvez les gérer dans l'agenda. Assurez-vous d'avoir le temps et les ressources pour gérer ces problèmes ; la dernière chose que vous voulez est de quitter la réunion de l'EMP avec des conclusions incomplètes qui demandent du temps et des ressources dans cette précieuse dernière

Essayer d'établir un agenda bien équilibré avec du travail en groupe et du travail en session plénière. Chaque session doit posséder un but clair, des produits clairs et un facilitateur qui sait ce qu'il fait. Assurez-vous d'avoir de l'espace suffisant pour les sessions en groupes avec le matériel adéquat (pensez aux projecteurs, au wifi, aux tableaux de conférence, etc.). Dans la session de fermeture de l'EMP, vous devez vous mettre d'accord sur toutes les décisions et les résumer. Durant cette session, le partenariat se met d'accord sur la continuation et l'importance de certaines stratégies et sur le travail implicite des partenaires dans les lieux géographiques spécifiques par rapport au contexte d'efficacité, d'opportunités et de risques au niveau de l'OAP. Cette session est généralement lourde et demande un sérieux travail de préparation de la part de l'équipe de facilitation.

Eviter les discussions "ouvertes" en vous assurant que les discussions se basent sur le travail effectué jusqu'à ce jour. Les participants doivent avoir reçu et digéré toutes les ébauches des produits : ébauche du rapport de l'EMP, Annexe 1 : feuille de score de l'efficacité, Annexe 2 : feuille de score du progrès, Annexe 3 : TDC annotée, Annexe 4 : résumé du sondage, conclusions préliminaires et questions. Ces produits doivent aussi être facilement accessibles durant le workshop. De plus, envisager d'apporter une ou plusieurs impressions grand format (A1) de la TDC annotée.

La conception de la v2 de l'OAP

La **partie conception** de la réunion fera avancer les conclusions de l'EMP dans la conception de la v2 de l'OAP. La v2 de l'OAP sert de feuille de route pour le travail des partenaires dans la dernière phase du financement de la MAVA. Durant cette partie de la réunion, les partenaires devront se mettre d'accord sur :

- ⇒ La Théorie du changement v2
- ⇒ Les objectifs et indicateurs v2
- ⇒ Les échelles (région, pays, sites)
- ⇒ Les stratégies
- ⇒ Les concepts de projet
- ⇒ Proposition d'allocation du budget général de l'OAP aux stratégies et projets. La MAVA donnera des directives claires sur le budget disponible avant la Réunion de conception.

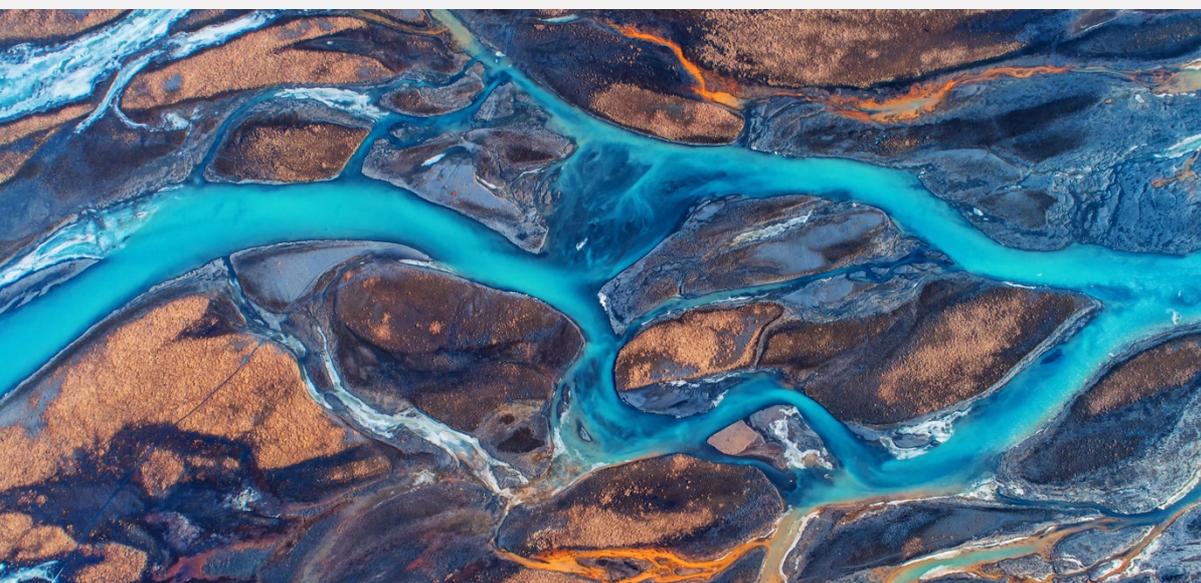
Notez que le but est de simplifier la conception des projets individuels et de les aligner au plus près des objectifs et indicateurs de l'OAP. Cet alignement plus fort de projet à programme permettra d'optimiser la Gestion adaptative de l'OAP et permettra de minimiser les rapports en double. Nous nous attendons à ce que la conception de la v2 de l'OAP et des PPC soient considérablement plus légères que la v1 (la v2 est une itération de la v1, ce qui veut dire que nous ne partons pas de zéro !).

- ⇒ **Produit** : Le produit final de la réunion de conception est une ébauche de la v2 de l'OAP et une page de notes conceptuelles des projets.

ETAPE 5 : RÉDACTION DES CONCLUSIONS DE L'EMP ET DE LA V2 DE L'OAP ET RÉDACTION DES CONCEPTS DE PROJETS

Ces ébauches de documents doivent maintenant être finalisées et soumises à la MAVA. Le document servira de justification pour la v2 de l'OAP proposée et pour les concepts de projets attenants. Il est important que tous les documents soient lisibles et bien présentés parce qu'il servent non seulement de rapport pour la MAVA mais aussi de résumés précieux du travail effectué par notre formidable partenariat sur des enjeux de conservation prioritaires et de feuille de route pour le travail de la dernière phase.

- ⇒ **Produit** : Rapport final de l'EMP, rapport final de la v2 de l'OAP et concepts des projets



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.
Évaluation 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.

