

Conception des 'Outcome Action Plans' de la MAVA



Guide pratique #1 (v1.0)

Ce document

Ce document fournit des conseils techniques aux gestionnaires et aux partenaires sur la conception des Outcome Action Plans (OAP) de la MAVA. Il est disponible en anglais, en français et en portugais.

Le document est constitué de trois parties principales et d'un glossaire à la fin.



INTRODUCTI ON À L'OAP

page

3

Introduction à l'OAP.
Clarifier ce que signifie
OAP et ce qui est attendu
de la part des partenaires.



CONCEPTI ON DE

page

4-10

Conception de l'OAP qui
consiste en un document
d'orientation sur l'élaboration
des Théories du changement
et des Feuilles de scores.



LE COMITÉ DE PILOTAGE DE

page

11-12

Le Comité de pilotage de
l'OAP, ses fonctions
principales et son rôle dans la
gestion adaptative de l'OAP.

Ce guide fait partie d'une série de Guides pratiques :



#1 Concevoir les
OAP de la MAVA



#2 Gérer les OAP de la MAVA
de manière adaptative



#3 Évaluation à moyen terme
(MTE) 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'OAP

Un 'Outcome Action Plan' (OAP) est un plan stratégique de haut niveau qui contraint un ensemble de partenaires au sein d'une mission commune visant à atteindre un 'résultat' spécifique. Le terme 'outcome' (résultat de conservation) se réfère à la réduction d'une ou plusieurs menaces particulières à une ou plusieurs cibles de conservation spécifiées, souvent concentrées sur un contexte géographique spécifique. Par exemple : réduire la prise accidentelle de tortues marines dans les zones prioritaires de la Méditerranée. Les OAP englobent un ou plusieurs projets.

Le principe majeur guidant la conception d'un OAP est que l'ensemble doit être supérieur à la somme de ses parties constituantes. Le but est de tirer profit conjointement de l'impact de conservation à une échelle qui ne serait pas faisable pour les partenaires individuels. La pièce maîtresse de la conception est une Théorie du changement (TdC) conjointement articulée. La TdC décrit la manière dont les partenaires pensent que leurs actions combinées vont en définitive mener à la réalisation du résultat de conservation final. L'OAP contient aussi un cadre permettant de suivre l'avancement et l'efficacité, de même qu'un plan d'action de haut niveau. La [Partie 2](#) de ce document fournit plus de conseils sur l'élaboration de l'OAP. Veuillez noter que ce document n'est pas un guide de la conception des projets individuels qui en découlent.

Un OAP est conçu, suivi et géré par ses partenaires participants. À cette fin, les partenaires se réunissent dans des comités de pilotage (CP) ou dans un forum ou cadre équivalent. La [Partie 3](#) de ce document guide la mise en place des CP.

Pour en savoir plus sur la gestion des OAP et sur leur Évaluation à moyen terme (MTE), veuillez vous référer au '[Guide pratique #2 : Gérer les OAP de la MAVA de manière adaptative](#)' et au '[Guide pratique #3 : Évaluation à moyen terme \(MTE\) des OAP de la MAVA](#)'



Partie 2: Concevoir l'OAP

Au cœur de chaque OAP il y a une TdC et une Feuille de scores qui l'accompagne. La TdC constitue l'hypothèse sur comment les partenaires supposent que leur travail collectif mènera à la réalisation du résultat de conservation souhaité. Les partenaires utilisent les données collectées dans les feuilles de scores pour tester leurs hypothèses et pour adapter leur TdC et leurs plans de travail en fonction des nouvelles connaissances. Nous appelons cela 'pratiquer la gestion adaptative'.

2.1 Élaborer une Théorie du changement

Éléments clés de la TdC

Une TdC est un outil puissant pour la planification et la gestion adaptative d'une initiative de conservation. Une TdC aide les partenaires de l'OAP à gagner en visibilité, à être explicites sur les hypothèses et résultats désirés, à visualiser les synergies et à communiquer avec les parties prenantes et les bailleurs de fonds.

Les TdC peuvent être visualisées en utilisant les Chaînes de résultats qui contiennent les éléments importants suivants :

- Une ou plusieurs **Stratégies** de conservation (hexagones jaunes), c'est-à-dire les grands domaines de travail ayant un intérêt commun et portant des activités spécifiques (carrés jaunes).
- Un ou plusieurs **Résultats** (boîtes bleues), c'est-à-dire les changements dans le monde extérieur qui mènent à un ou plusieurs Résultats de réduction de la menace.
- Les **Résultats de réduction de la menace** (boîtes violettes) constituent une réduction des Menaces directes pour les Cibles de conservation, c'est-à-dire des changements positifs des comportements humains ou des phénomènes naturels qui menacent une ou plusieurs cibles de conservation.
- Les **Cibles de conservation** (ovales verts) représentent les éléments de la biodiversité (écosystèmes, espèces ou processus écologiques) sur lesquels l'OAP a choisi de concentrer ses efforts.

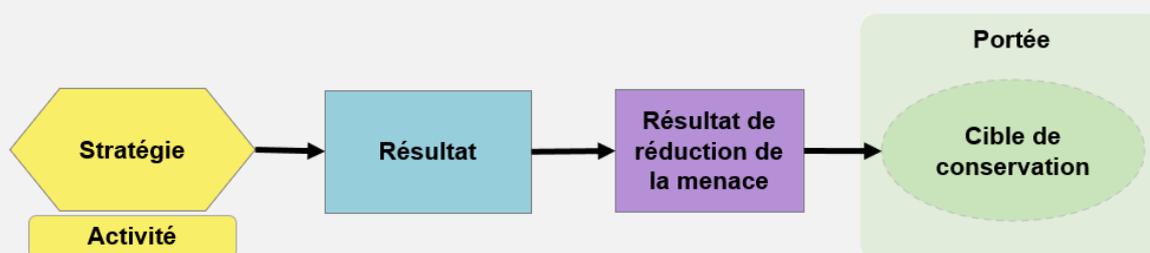


Figure 1. Éléments clés d'une Théorie du changement (TdC) visualisés dans une chaîne de résultats

Conseil #1 : Élaborer la première version de la TdC conjointement dans un workshop facilité/animé

Une TdC a beaucoup plus de sens lorsqu'elle est élaborée conjointement. Cela nécessite beaucoup de travail et une réunion à laquelle assiste parfois des personnes ayant des idées bien différentes. Un facilitateur compétent peut aider les partenaires à naviguer parmi les discussions difficiles. Une TdC élaborée conjointement peut être affinée plus tard au cours de sessions à distance. Utiliser les fonctions d'écran partagé de Zoom ou Skype aide les partenaires à « rester sur la même longueur d'onde ».

Définir les Résultats dans les TdC

Tous les OAP financés par la MAVVA sont ancrés dans des résultats clairs. Le terme ‘outcome’ se réfère à la réduction d'une menace particulière affectant une ou plusieurs cibles de conservation.

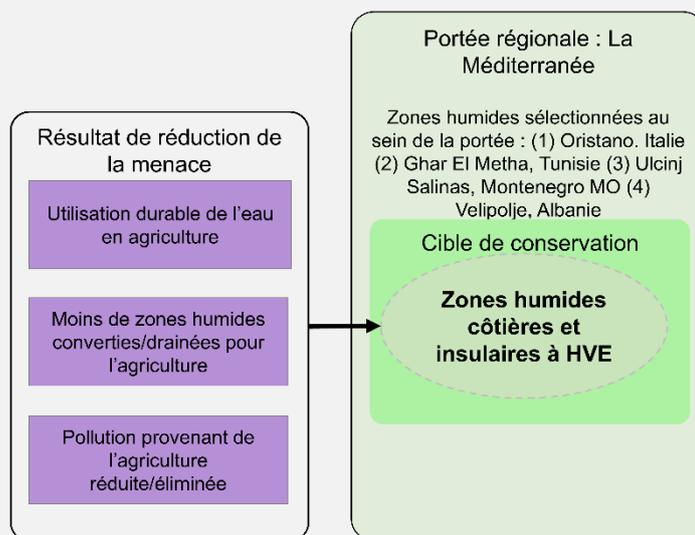


Figure 2 : Exemple du « résultat de conservation » de l’OAP M3 Zones humides : différents Résultats de réduction de la menace liés à une Cible de conservation particulière dans un lieu géographique donné.

Stratégies, résultats et activités

Lors de la conception d'un OAP, les partenaires élaborent un ensemble de stratégies dont ils prétendent qu'elles mèneront aux résultats désirés et finalement à la réalisation du résultat de conservation final.

- Une **stratégie** est une combinaison d'**activités** qui fonctionnent logiquement ensemble pour intervenir en des points spécifiques le long de la TdC. Spécifier les relations entre les stratégies, les activités et les résultats dans un diagramme de TdC permet aux partenaires de comprendre pleinement leur rôle dans le plan global, d'identifier les synergies et de se responsabiliser pour obtenir les résultats importants. Plus tard dans le processus, cela leur permet d'évaluer l'efficacité de leur travail. Par exemple : dans quelle mesure notre travail concernant la politique est-il en train de payer, en matière d'existence d'incitations spécifiques ?
- Les **résultats** représentent des changements du contexte socioéconomique d'un OAP. Le partenariat suppose qu'ils sont nécessaires pour atteindre le résultat de conservation final. Il peut s'agir, entre autres, de changements dans la sensibilisation, dans le cadre juridique, dans la disponibilité des ressources ou des connaissances et compétences. Les résultats sont liés causalement et forment ensemble une chaîne de résultats qui peut être testée par rapport à son efficacité.

Dans le contexte des OAP de la MAVVA, les projets individuels constituent des subventions que la fondation donne aux partenaires de la mise en œuvre de l'OAP. Les projets adaptent des activités sur mesure au contexte de l'OAP global. Cela peut se dérouler de différentes manières : (1) Les projets appliquent la TdC entière de l'OAP ou des parties importantes de celle-ci à un site spécifique. C'est souvent le cas avec les projets pilotes qui testent

la TdC du programme comme un archétype dans différents contextes. (2) Les projets mettent en œuvre un sous-ensemble particulier de stratégies et de résultats de l’OAP. Dans ce modèle, la somme des projets différents forme le programme total. (3) Les projets effectuent une ou plusieurs stratégies de l’OAP qui sont transversales et pertinentes pour la réalisation d’autres projets et du programme dans son ensemble. En fonction du contexte des OAP, l’une de ces options ou une combinaison de celles-ci peut s’appliquer. Cartographier les projets et/ou les activités principales le long de la Théorie du changement aide les partenaires à comprendre la cohésion entre les projets.

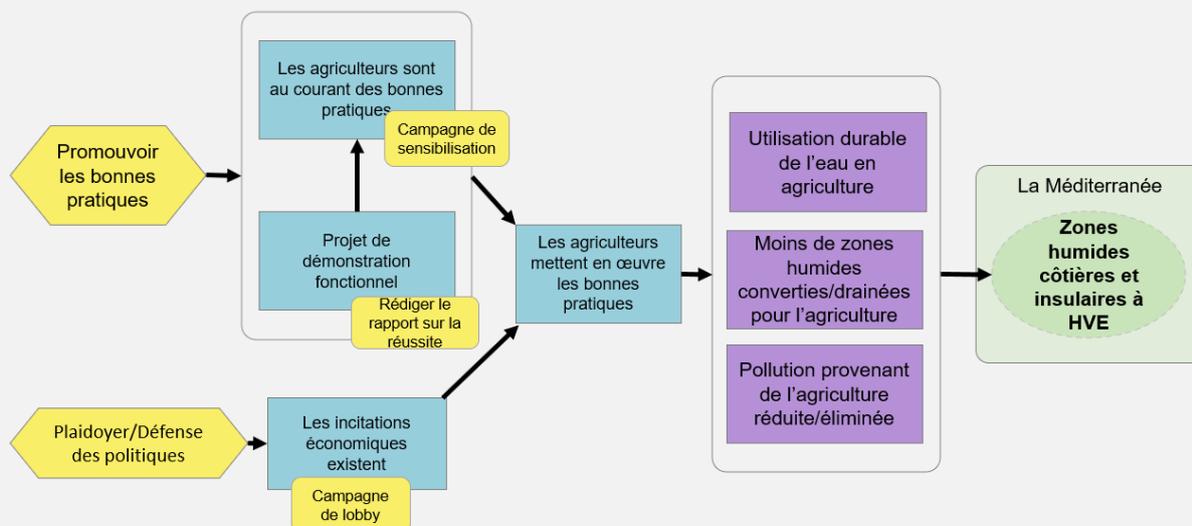


Figure 3 : Exemple simplifié de la TdC basée sur l’OAP M3 Zones humides.

Conseil #2 : Clarifier où et par quel partenaire les stratégies sont mises en œuvre

Il s’agit de faire un tableau global des stratégies et des activités mises en œuvre par les projets individuels (et les partenaires). Le cas échéant, cette vue d’ensemble doit aussi clarifier les différents lieux géographiques de l’OAP et quelles stratégies s’y appliquent. Elle aide également à spécifier les stratégies qui ne sont pas mises en œuvre au niveau d’un site/pays mais qui sont en fait plus transversales et qui contribuent à tout le travail spécifique au site (ex : renforcer les capacités de tous les partenaires à réaliser une analyse particulière ou une campagne régionale concernant la politique).

Buts, objectifs et indicateurs

Spécifier certains résultats clés dans la TdC aide les partenaires à se concentrer sur des objectifs réalisables et réalistes et à suivre leur progrès commun, etc. Une TdC bien articulée forme une base solide pour définir des buts, objectifs et indicateurs plus concrets :

- **Les buts et les objectifs** sont des descriptions formelles qui spécifient un résultat particulier, un résultat particulier de réduction de la menace ou un statut désiré particulier d’une cible de conservation. Les objectifs se concentrent sur les résultats et les buts des cibles. Il est essentiel de définir des objectifs au niveau de l’OAP, c’est-à-dire au niveau correspondant au résultat global de conservation. Veuillez noter que les projets individuels peuvent nécessiter la définition d’objectifs plus spécifiques pour leurs emplacements géographiques ou contextes particuliers.

- Les partenaires définissent des **indicateurs** pour évaluer s'ils arrivent à atteindre les objectifs et les buts. Un indicateur est une entité mesurable associée à un objectif ou à un but. Il est important de limiter le nombre d'indicateurs afin que le suivi reste faisable. De plus, l'ensemble des indicateurs doit éclairer une discussion sérieuse sur l'efficacité de l'OAP.

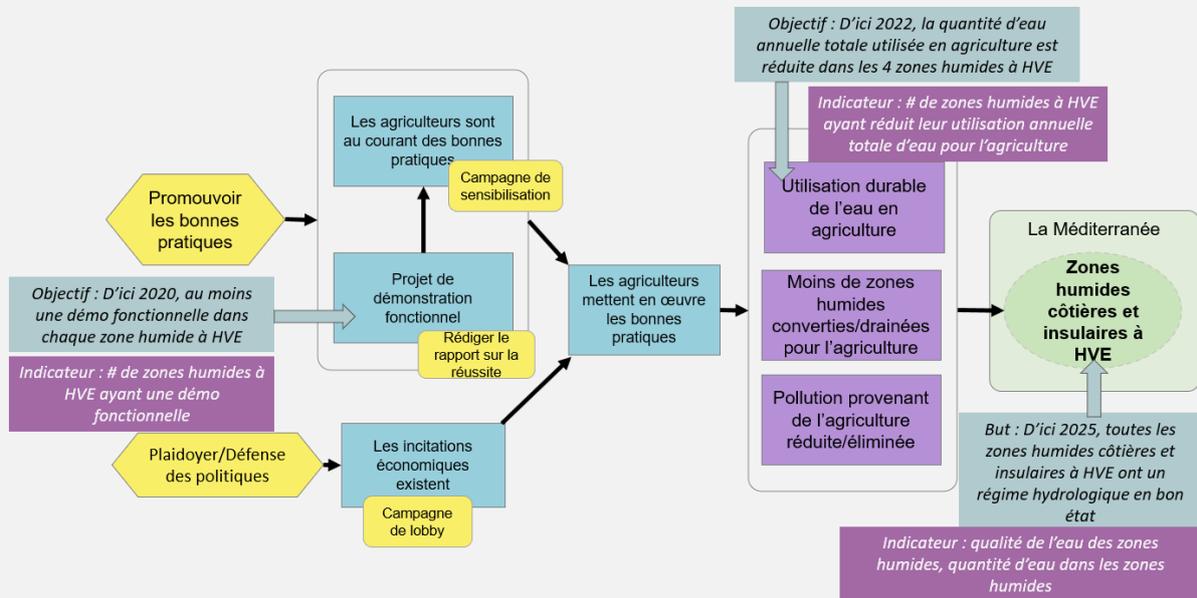


Figure 4 : Exemple simplifié de la TdC basée sur l'OAP M3 Zones humides avec les objectifs, les buts et les indicateurs

Pour en savoir plus sur la conception et l'utilisation d'une chaîne de résultats, veuillez vous référer au [Guide pratique](#) : 'Using Results Chains to Improve Strategy Effectiveness' (Foundations of Success, 2007).



2.2 Élaborer des Feuilles de scores

Pour évaluer le progrès et la validité de la TdC, les partenaires sont encouragés à utiliser leurs données de suivi. Afin que les données de suivi soient accessibles et transparentes pour tous les partenaires, nous recommandons d'utiliser les feuilles de scores en ligne. Une fois ces feuilles de scores élaborées, les partenaires peuvent facilement y saisir leurs données, sans la complexité des modèles de rapports. Toutes ces données permettent les évaluations au niveau de l'OAP. Ces évaluations appuient les discussions informées.

Il y a deux types de Feuilles de scores :

- La **Feuille de scores du progrès** pour suivre la mise en œuvre des stratégies et des activités. Elle aide les partenaires à comprendre s'ils sont en train de réaliser collectivement ce qu'ils prévoyaient de faire.
- La **Feuille de scores de l'efficacité** pour suivre la réalisation des objectifs et des buts, c'est-à-dire l'efficacité de la TdC.

[Guide pratique #2 : Gérer les OAP de la MAVA de manière adaptative](#) fournit des détails sur l'utilisation des Feuilles de scores.

La Feuille de scores du progrès permet aux partenaires de suivre et d'évaluer l'avancement de chaque stratégie au cours du temps et parmi les projets et partenaires. Elle comporte toutes les stratégies de la TdC, de même que les informations spécifiques aux partenaires ou au projet, le cas échéant. Suivez ces étapes pour adapter le modèle à l'OAP :

1. Assurez-vous d'avoir une copie du **modèle de la feuille de scores** approuvée par la MAVA et sauvegardez-la sur le répertoire de GA (Gestion adaptative) de la MAVA de l'OAP sur Google Drive.
2. **Allez à** la Feuille de scores du progrès.
3. **Saisissez toutes les stratégies** provenant de la TdC de l'OAP dans les colonnes respectives.
4. **Saisissez tous les projets et partenaires** (le cas échéant) dans les lignes.

Feuille de scores du progrès

Étape 1. Saisir les stratégies

Stratégies		1. Promouvoir les bonnes pratiques			2. Politique et Plaidoyer		
Projet	Partenaire	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Projet 1	Partenaire 1	En cours	En cours		En cours	En cours	
Projet 2	Partenaire 2	Hors piste / non réalisé	Ajustements majeurs nécessaires		En cours 21	En cours 21	
Projet 3	Partenaire 3	Prévu pour plus tard	En cours		Prévu pour plus tard	En cours	
Projet 4	Partenaire 4	En cours	Quelques ajustements nécessaires		En cours	En cours	

Étape 2. Saisir les projets, les partenaires, les sites

Notation du progrès annuel (code couleurs)

Figure 5 : Exemple simplifié de la Feuille de scores du progrès (incluant les classements par code de couleurs)

La Feuille de scores de l'efficacité permet aux partenaires de suivre et d'évaluer la réalisation des résultats et des objectifs. Elle reflète les données des mesures pour les indicateurs convenus au niveau de l'OAP au cours du temps, parmi les sites, les partenaires et les stratégies. Suivez ces étapes pour adapter le modèle à l'OAP :

1. Assurez-vous d'avoir une copie du **modèle de la feuille de scores** approuvée par la MAVA et sauvegardez-la sur le répertoire de GA de la MAVA de l'OAP sur Google Drive.
2. **Allez à la** Feuille de scores de l'efficacité.
3. **Saisissez tous les résultats** (colonne A), les **objectifs** associés (colonne E) et les **indicateurs** associés (colonne I) provenant de la TdC de l'OAP dans les lignes respectives.
4. **Décidez** si vous voulez organiser les résultats par stratégie en ajoutant des lignes.
5. Fournissez des **paramètres pour la classification des indicateurs** pour chaque indicateur (colonne J). Ces paramètres sont essentiels et permettent l'évaluation des valeurs des mesures dans les catégories 'très bon', 'bon', 'moyen' et 'faible'.
6. **Ajoutez des colonnes** pour permettre la saisie de données par projet, site ou partenaire (en fonction de l'OAP) (colonnes A-R).
7. **Fournissez des données de référence** pour chaque indicateur (colonnes A + O) pour permettre une comparaison et une évaluation pour chaque lieu géographique, site ou partenaire (si applicables à l'OAP).

Feuille de scores de l'efficacité

RÉSULTATS	R			OBJECTIFS	OBJ			INDICATEURS	Échelle de notation des indicateurs	Sites prioritaires								Sources de vérification	
	2020	2021	2022		2020	2021	2022			Buna			Ghar El Melah						
	Référence	2020	2021		2022	Référence	2020			2021	2022	2020	2021	2022					
Les projets de démonstration sont fonctionnels				CW08 D'ici 2020, au moins un projet de démonstration est fonctionnel dans chaque zone humide à haute valeur écologique				# de zones humides à HVE ayant des projets de démo fonctionnels	>5 4 2-3 <2										
Utilisation durable de l'eau en agriculture				CW09 D'ici 2022 la quantité d'eau annuelle totale utilisée en agriculture est réduite d'au moins 10%				Modification dans la quantité d'eau annuelle totale utilisée en agriculture, %	Réduction de plus de 10% Réduction entre 0 et 10% Augmentation entre 1 et 5% Augmentation de plus de 5%										
Moins de zones humides converties/drainées pour l'agriculture				CW10 D'ici 2022, la superficie totale de zone humide convertie/drainée pour l'agriculture est stable ou réduite				% de la superficie qui est convertie/drainée pour l'agriculture	Réduction de plus de 5% Augmentation entre 0 et 5% Augmentation de plus de 5%										
La pollution provenant de l'agriculture est réduite				CW11 D'ici 2022, la pollution provenant de l'agriculture est réduite				% de la superficie précédemment drainée/convertie qui est restaurée en zone humide fonctionnelle	>90% 51-90% 10-50% <10										
									Réduction de plus de 5% Augmentation entre 0 et 5% Augmentation de plus de 5%										

Figure 6 : Exemple simplifié de la Feuille de scores de l'efficacité

La Feuille de scores de l'efficacité est maintenant prête à être utilisée. En fonction des définitions prédéfinies de la classification des indicateurs et des données de référence, les indicateurs sont notés en utilisant les données des mesures des indicateurs (colonnes L-N + P-R). Les évaluations sont (habituellement) faites annuellement via les colonnes pour toutes les années concernées.

Classer les indicateurs, les objectifs et les résultats forme la base de l'évaluation de l'OAP dans les Réunions du Comité de pilotage et dans l'Évaluation à moyen terme (MTE). Pour en savoir plus sur l'utilisation des Feuilles de scores en gestion adaptative, veuillez vous référer au '[Guide pratique #2 : Gérer les OAP de la MAVA de manière adaptative](#)'.

Notez que l'évaluation de l'OAP est plus efficace lorsque ses projets s'alignent étroitement aux stratégies, objectifs et indicateurs de l'OAP. Les partenaires doivent discuter et se mettre d'accord pour savoir si les projets anciens sont liés à l'OAP globale. La même chose s'applique aux projets qui débutent en retard, une fois que l'OAP est déjà complètement dans la phase de mise en œuvre.



Partie 3: Le Comité de pilotage de l'OAP

3.1 Définir les rôles des membres du Comité de pilotage

Obtenir un partenariat qui fonctionne bien nécessite un engagement. La MAVA recommande de mettre en place un Comité de pilotage (CP) pour garantir une bonne collaboration entre les partenaires. Ce CP joue un rôle vital dans la conception, la mise en œuvre et la gestion adaptative de l'OAP.

Le CP est composé dans l'idéal de représentants de toutes les organisations partenaires. Idéalement, un des partenaires sert de coordinateur désigné de l'OAP. Dans certains cas, ce rôle est assuré par intérim par le directeur de l'OAP de la MAVA. Les modalités exactes du CP, la division des rôles entre les partenaires et le rôle particulier du coordinateur sont spécifiques à l'OAP. Veuillez prendre en compte les fonctions suivantes lorsque vous clarifiez les rôles et responsabilités :

- Le directeur de l'OAP de la MAVA
- Le coordinateur de l'OAP
- Les Leaders des projets
- Les coordinateurs des stratégies transversales de l'OAP
- Les candidats logiques pour coordonner le travail dans un lieu géographique spécifique

Ensemble, les membres du CP sont responsables de quelques fonctions principales :

1. **Coordination du Partenariat de l'OAP**, c'est-à-dire rassembler les partenaires régulièrement pour évaluer le progrès et l'efficacité et la gestion conjointe en cours du programme. Les personnes ayant de bonnes compétences en gestion, en coordination et en supervision, ainsi qu'une bonne place dans le partenariat sont de bons candidats pour prendre ce rôle.
2. **La gestion adaptative de l'OAP** est pratiquée collectivement par le partenariat en entier. Une bonne définition du processus de gestion adaptative, de la séparation des rôles et de l'utilisation des outils est nécessaire.
3. Un partenariat qui fonctionne s'appuie sur une **excellente communication interne**. Il est exigé aux partenaires de communiquer activement afin que tout le monde soit dans la boucle des décisions importantes. Il est recommandé d'examiner régulièrement le fonctionnement du partenariat chez tous les partenaires impliqués et durant tout le cycle de vie de l'OAP.

Conseil #3 : Ingrédients d'un partenariat efficace

- **Maximiser la diversité** : unifier les partenaires provenant d'un mélange varié d'entités : ONG en conservation, autres ONG, petites organisations locales, membres des communautés locales, organismes d'aide, bailleurs de fonds, agences gouvernementales, corporations.
- **Minimiser les efforts** : trouver le bon équilibre entre le fait d'un côté de permettre une prise de décision conjointe parmi les partenaires et de l'autre côté de minimiser la structure et la bureaucratie requises.
- **Être flexible et pratique** : permettre aux partenaires de s'engager à un niveau approprié et adéquat, allant de simplement recevoir des communications, en passant par un rôle de conseil, jusqu'à un rôle total de gestion et de leadership engagé dans l'OAP.
- **Prévoir les transitions** : permettre des changements de leadership dans le programme pour partager la charge de travail et obtenir l'adhésion de tous les partenaires.

3.2 Réunions du Comité de pilotage

Habituellement, les CP se réunissent une fois par an pour passer en revue systématiquement les progrès, les problèmes et les solutions en se concentrant sur la mise en place de priorités pour l'année à venir. Les changements drastiques de la TdC ne sont pas fréquents durant les réunions régulières du CP. En revanche, les partenaires peuvent se retirer de leurs projets et se concentrer sur l'ambition collective de l'OAP.

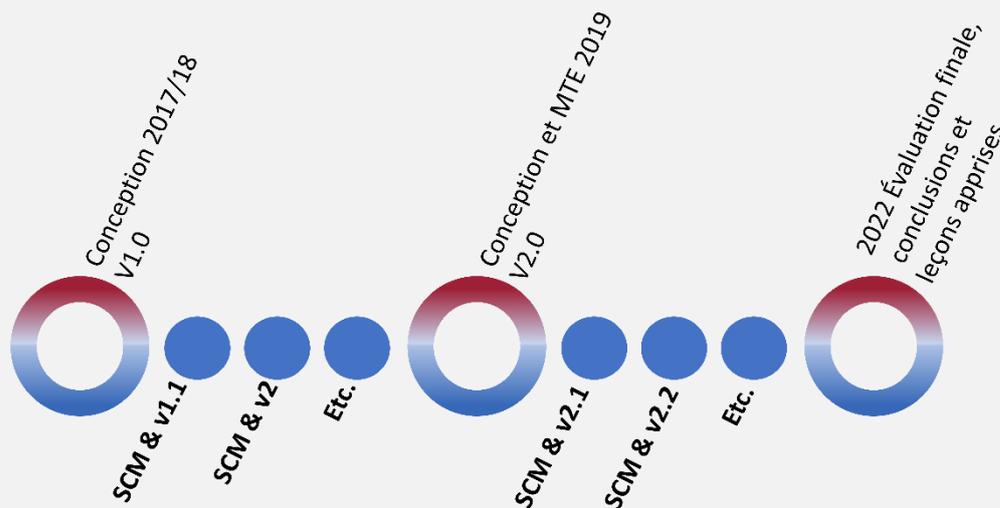


Figure 7 : Processus et produits allant de la version 1 de conception de l'OAP à la version 2 et à l'évaluation finale.

L'évaluation finale détermine l'efficacité de l'OAP et l'impact collectif du partenariat. Le long de ce parcours, l'OAP est évalué et affiné durant toutes les Réunions du Comité de pilotage (RCP). Il évolue en nouvelles versions basées sur les décisions de gestion adaptative (passant de v1.0 à v.1.1, jusqu'à la v2.0 dans l'Évaluation à moyen terme et au-delà). Pour que les CP atteignent le degré approprié de discussion, il est utile de définir un protocole clair et bien documenté de gestion adaptative. Quelques aspects cruciaux doivent être pris en compte :

1. **Réfléchissez à une période adéquate pour les rapports.** Aligner les réunions du CP avec les périodes de rapports de projets garantit que des informations appropriées puissent être rendues disponibles et traitées avant les réunions. Pour réduire la charge des rapports des partenaires, il est aussi utile d'harmoniser les périodes de rapports parmi les projets.
2. **Prévoyez le traitement et l'analyse des données de suivi en conséquence,** avec des responsabilités bien définies entre le directeur de l'OAP du côté de la MAVa et les partenaires de l'OAP.
3. **Documentez le processus convenu de gestion adaptative,** par exemple dans une charte d'équipe ou un journal de gestion adaptative. Pour en savoir plus sur les itérations de la gestion adaptative, veuillez vous référer au '[Guide pratique #2 : Gérer les OAP de la MAVa de manière adaptative](#)'.

Glossaire

Gestion adaptative (GA)	Processus structuré et itératif de prise de décision robuste en face d'une incertitude, dans le but de réduire l'incertitude au cours du temps via le suivi.
Cible de conservation	Élément de biodiversité qui peut être une espèce, un système écologique/habitat ou un processus écologique sur lequel un OAP a choisi de se concentrer.
Efficacité	Le degré d'atteinte des résultats et objectifs par les partenaires. Au niveau de l'OAP, l'efficacité est suivie dans la Feuille de scores de l'efficacité.
Évaluation à moyen terme (Mid-term Evaluation (MTE))	Dans ce document, le terme est utilisé pour décrire une autoréflexion systématique et guidée axée sur l'évaluation du progrès du travail de conservation et de l'impact de ce travail en matière de réalisation des objectifs et en dernier lieu du résultat de conservation.
Outcome Action Plan (OAP)	Terme utilisé par la MAVA pour décrire un partenariat au niveau d'un programme. Les OAP englobent 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/Avancement	Le degré auquel les partenaires ont mis en œuvre les stratégies. Le progrès est lié au plan de travail. Au niveau de l'OAP, le progrès est suivi dans la Feuille de scores du progrès.
Réunion du Comité de pilotage (RCP)	Réunion annuelle habituelle des partenaires de l'OAP.
Feuille de scores	Outil (dans le cas des OAP sous la forme d'une feuille de calcul en ligne) permettant de capturer les données de l'efficacité et du progrès et d'interpréter ces données aux côtés d'échelles prédéfinies. Les Feuilles de scores soutiennent la GA et augmentent la transparence des données entre les projets, entre les échelles et entre différents partenaires.
Stratégie	Groupe d'actions qui ont un centre d'intérêt commun et qui travaillent ensemble pour réduire les menaces, capitaliser sur les opportunités ou restaurer les systèmes naturels. Les stratégies comportent une ou plusieurs activités et sont conçues pour atteindre les objectifs et les buts spécifiques.
Théorie du changement (TdC)	Explication de comment une stratégie est supposée mener à un résultat de conservation via différents résultats. Dans le cas de nos OAP, elle se présente sous la forme d'une chaîne de résultats.

Remerciements

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