

Introduction à la planification et à la rédaction de propositions de projets de conservation

Guide pour les propositions de petits projets de conservation des zones humides



Table des matières

But de ce guide et public visé	3
<i>Qu'est-ce qu'un projet ?.....</i>	<i>3</i>
Partie 1 : Comment rédiger un descriptif de proposition de projet.....	4
<i>Meilleure pratique pour rédiger un descriptif de proposition de projet.....</i>	<i>4</i>
<i>Présentation du descriptif de projet : esquisse.....</i>	<i>6</i>
<i>Présentation du descriptif de projet : contenu.....</i>	<i>6</i>
Partie 2 : Comment planifier un projet.....	9
<i>Étape 1 : Identifier l'idée du projet.....</i>	<i>10</i>
<i>Étape 2 : Analyser et décrire le contexte du projet.....</i>	<i>10</i>
<i>Étape 3 : Décrire le problème.....</i>	<i>11</i>
<i>Étape 4 : Identifier les objectifs du projet.....</i>	<i>12</i>
<i>Étape 5 : Identifier les activités et les produits.....</i>	<i>13</i>
<i>Étape 6 : Identifier les indicateurs et un plan de suivi.....</i>	<i>14</i>
<i>Étape 7 : Plan d'application.....</i>	<i>14</i>
<i>Étape 8 : Préparer un budget.....</i>	<i>15</i>
<i>Conclusion.....</i>	<i>16</i>
Annexes	17
<i>Annexe 1 : Glossaire de terminologie des projets.....</i>	<i>17</i>
<i>Annexe 2 : Orientations plus détaillées sur le développement du projet.....</i>	<i>18</i>
<i>Annexe 3 : Présentation simplifiée d'un descriptif de projet pour des ateliers et séminaires.....</i>	<i>23</i>
<i>Annexe 4 : Considérations pour des types spécifiques de stratégies de conservation.....</i>	<i>23</i>
<i>Annexe 5 : Exemple de modèle de cadre logique.....</i>	<i>25</i>
<i>Annexe 6 : Sources et autres lectures.....</i>	<i>27</i>

But de ce guide et public visé

Il s'agit d'un guide d'introduction et d'une liste pour la préparation et la rédaction de propositions pour de petits et moyens projets de conservation des zones humides. Le Secrétariat de la Convention sur les zones humides a souhaité, en effet, avoir un outil concis pour aider les Parties contractantes qui soumettent des propositions de projets pour de petites subventions.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Un « projet » est une initiative dont l'objectif, le calendrier et les ressources sont clairement définis. En comparaison, un « programme » a une portée et une échelle plus larges, peut comprendre plusieurs projets et a une perspective à plus long terme qui n'est pas nécessairement définie.

Tout projet devrait suivre un cycle en plusieurs étapes, commençant par la définition d'une idée de projet, sa conceptualisation et l'utilisation de ce qui est appris afin d'alimenter l'étape suivante.

Comme illustré dans le diagramme du cycle du projet ci-dessous, la conceptualisation et la planification ne sont que le début de l'ensemble du cycle de projet.

Le cycle de vie du projet



Ce guide résume les éléments essentiels des deux premières étapes du cycle du projet et explique comment rédiger une proposition solide à l'intention d'un donateur. La partie 1 décrit le contenu d'une proposition de projet de base et peut servir à améliorer la qualité d'une proposition si vous avez déjà passé du temps à la préparer. La partie 2 explique les étapes recommandées pour développer une idée de projet et en faire une proposition complète (« planification du projet »).

Il s'agit ici d'aider les concepteurs du projet à écrire des propositions de projets de grande qualité présentant un flux logique clair des activités aux objectifs. Les exemples sont tirés de propositions de projets pour les zones humides ayant réussi.

Où solliciter un financement pour des projets de conservation des zones humides : base de données Ramsar sur le financement

Le Secrétariat de la Convention sur les zones humides tient une [base de données en ligne sur les possibilités de financement des zones humides sur le site web de Ramsar](#). Les Parties contractantes à la Convention peuvent aussi solliciter l'un des mécanismes d'octroi de petites subventions administrés par le Secrétariat de la Convention sur les zones humides qui, en janvier 2020, comprennent :

L'initiative **Wetland for the Future (WFF)**, financée par le Département d'État et le Fish and Wildlife Service des États-Unis, soutient de petits projets de renforcement des capacités en Amérique latine pour un montant maximum de 20 000 USD. La **Subvention suisse pour l'Afrique (SSA)** soutient des projets en Afrique – pour un montant maximum de 40 000 francs suisses. Le **Nagao Wetlands Fund** examine une demande par Partie contractante par an pour des projets d'un maximum de 18 000 USD.

Les Parties sont encouragées à définir un projet conforme à leur planification nationale et au Plan stratégique Ramsar avant de consulter les possibilités de financement disponibles et pertinentes.

Partie 1 : Comment rédiger un descriptif de proposition de projet

Meilleure pratique pour rédiger un descriptif de proposition de projet

La qualité du descriptif de projet traduit la clarté des idées du projet. Il faut faciliter la compréhension de la personne qui examine le projet quant au problème que traite le projet, à l'objectif global et à la manière dont l'objectif sera atteint.

Pour maintenir votre descriptif de projet concis et facile à lire, rédigez de brefs paragraphes et ayez recours à des sous-titres. Numérotez les résultats, les produits et les activités. En cas de nouvelle énumération des activités, par exemple dans le plan de travail, réutilisez les mêmes chiffres.

La longueur et le détail de la proposition doivent correspondre à l'ampleur et à la complexité du projet de sorte que, pour un petit projet, il ne faut écrire que quelques pages. Si le donateur a fixé une limite de mots ou de pages, soyez sûr de respecter soigneusement ses exigences.

Bien qu'il n'y ait pas de règles strictes, la structure d'un petit projet (pour un montant maximum de 50 000 USD) devrait compter plusieurs niveaux d'objectifs et d'activités, comme suit :

- **1 objectif global du projet** (également appelé « objectif général »)
 - **2-3 résultats** (également appelés « objectifs » ou « objectifs spécifiques »)
 - **2-4 produits par résultat**
 - **1-2 indicateurs par résultat**
 - **2-5 activités par produit**

Pour la terminologie du projet vous pouvez, si nécessaire, vous reporter à l'annexe 1 qui contient un glossaire. L'important est de rédiger une description claire des changements que vous souhaitez créer et de la manière dont chaque activité contribuera à ces changements.

Liste relative à la qualité du descriptif de projet

- Formulez votre demande de projet de manière succincte, sans faire d'hypothèses.
- Évitez les acronymes ou le jargon que l'évaluateur ne comprendra peut-être pas.
- Ne répétez pas d'information – si vous avez déjà dit quelque chose dans une autre section, faites-y référence.
- Utilisez une ponctuation appropriée et un correcteur d'orthographe.
- Faites relire votre demande à un collègue avant de la soumettre.
- Suivez exactement les présentations requises pour la proposition et pour le budget.
- Si vous remplissez un modèle, utilisez les sous-titres mais retirez les instructions.
- Présentez les tableaux, tels que le cadre logique ou le plan de travail, en format paysage.

La terminologie du projet

Beaucoup de planificateurs de projets sont déconcertés ou perturbés par la pléthore de termes différents utilisés dans la description de projets, par exemple contributions, activités, produits, résultats, objectifs, objectif global, objectif du projet, but du projet, objectif de développement, impact.

Le présent guide utilise essentiellement les termes activités, produits, résultat, objectif global et impact, illustrés ci-dessous dans une « chaîne de résultats » simple :



* généralement un résultat ou un objectif

Voir annexe 1 pour un glossaire de terminologie de base des projets.

Présentation du descriptif de projet : esquisse

Il s'agit d'une simple esquisse à suivre pour un descriptif de projet – les détails pour chaque section sont expliqués ci-dessous.

1. Résumé
2. Contexte du projet (résumé de l'analyse de situation)
3. Motivation du projet et des changements prévus
4. Résultats, activités et produits attendus
5. Cadre logique (si nécessaire)
6. Hypothèses et risques
7. Dispositions de mise en œuvre : plan de travail, calendrier de présentation des rapports, suivi et évaluation
8. Plan de sortie ou de durabilité
9. Budget
10. Annexes, si nécessaire

Présentation du descriptif de projet : contenu

1. Résumé

- a) Ne rédigez pas plus d'un paragraphe. Soyez sûr de mentionner le « qui, quand, où, quoi, pourquoi et comment ». Peaufinez le texte jusqu'à ce qu'il soit extrêmement clair et convaincant. Il faut faire tout de suite bonne impression.

2. Contexte du projet (résumé de l'analyse de situation)

Résumez les résultats des étapes 1 et 2 de la planification du projet (voir partie 2)

- a) Les caractéristiques écologiques (si le projet concerne un site). Utilisez aussi bien une carte que du texte.
- b) La situation environnementale, économique et sociale pour les cibles de conservation et/ou de bien-être humain. Notez ou décrivez les menaces pour l'environnement.
- c) La gouvernance actuelle des ressources naturelles – par exemple : stratégies, plans pour l'environnement ou assistance technique complémentaire et obligations vis-à-vis des conventions.
- d) Le rôle des zones humides comme sources d'avantages pour l'environnement et le développement économique dans la région.
- e) Historique d'interventions précédentes de votre organisation.
- f) Résumé de l'analyse des parties prenantes, avec notamment les conditions actuelles pour les hommes et les femmes dans le lieu du projet, le nombre et le type de bénéficiaires potentiels et autres parties prenantes et les noms de partenaires potentiels.

3. Motivation du projet et des changements prévus

Faites référence aux étapes 2, 3 et 4 de la planification du projet (voir partie 2)

Résumez le problème et ses causes. Puis décrivez les changements que le projet apportera, notant l'approche générale qui sera adoptée (par exemple, restauration, sensibilisation ou influence sur les politiques, etc.). Vous

établissez ainsi le contexte et la justification du projet.

4. Résultats, activités et produits attendus

Faites référence aux étapes 4 et 5 de la planification du projet (voir partie 2)

Comme principe de base, énoncez un objectif global, deux à quatre « changements intermédiaires » (résultats ou objectifs – voir la section « La terminologie du projet » ci-dessus) et autant de contributions, activités et produits que nécessaire.

a) *Fixez un objectif global du projet.*

Exemple 1 : « Évaluer la zone humide de manière exhaustive pour déterminer l'éco-hydrologie, les valeurs des services écosystémiques et la connectivité plus large du Paysage protégé AP au Cambodge en vue de son inscription sur la Liste des zones humides d'importance internationale avant la fin de 2019. »

Exemple 2 : « Promouvoir l'utilisation rationnelle de l'Aire de conservation communautaire du lac Letas, une zone humide d'importance internationale proposée sur l'île de Gaua, Vanuatu, grâce au développement de l'écotourisme communautaire. »

b) *Énumérez les 2 à 4 changements intermédiaires requis pour parvenir à l'objectif principal (résultats ou objectifs attendus).*

Décrivez clairement ce qui va changer, après ce projet, pour la zone humide, les espèces ciblées ou les aspects ciblés du bien-être humain.

Exemple de résultats : « L'écoulement d'eau de la zone humide a diminué. » « Au niveau local, il y a plus de personnes sensibilisées aux zones humides et aux valeurs des zones humides dans la zone humide d'importance internationale du lac Kutubu (quantifiez si possible). »

c) *Faites la liste de toutes les activités que vous entreprendrez.*

Exemple d'activités (voir aussi partie 2, étape 5) : « Réaliser des activités de collecte de données. » « Organiser un atelier pour les parties prenantes. » Évitez d'être trop précis, par exemple ne faites pas la liste de chaque achat de pièce d'équipement.

d) *Faites la liste de tous les produits qui seront générés par le projet.*

Exemples de produits : « 50 personnes formées » « 2000 brochures produites et distribuées ».

e) *Ajoutez votre illustration d'un « diagramme de la chaîne de résultats » simplifié (voir partie 2, étapes 4 et 5). Pour les plus grands projets, il serait bon d'envisager d'utiliser une théorie du changement, présentée dans les annexes.*

Si le donateur requiert un cadre logique, intégrez-le ici, avec les points ci-dessus et accompagné d'une description explicative séparée. Voir annexe 5 pour en savoir davantage sur les cadres logiques.

5. Hypothèses et risques

Décrivez brièvement les facteurs qui ne sont pas sous le contrôle du projet mais sont importants pour son succès. Discutez des risques importants qui pourraient se poser au cours de l'application du projet et causer des retards ou entraver la réalisation de produits/objectifs, par exemple : saison des pluies exceptionnelle qui empêche les activités sur le terrain ; bouleversement politique grave ; etc.

6. Dispositions de mise en œuvre : plan de travail, calendrier de présentation des rapports, suivi et évaluation

Faites référence aux étapes 6 et 7 de la planification du projet (voir partie 2)

- a) Utilisez un diagramme de GANTT¹ pour montrer le déroulement des activités, leur durée et le moment où chacune aura lieu.
- b) Rappelez-vous d'inclure, parmi les activités, la collecte de données requise pour le suivi.
- c) Décrivez comment vous gèrerez le projet, notamment :
 - i) les membres de l'équipe du projet et leurs responsabilités
 - ii) les dispositions de gestion telles que les appels conférences ou les réunions organisés pour examiner les progrès et les données de suivi.
- d) Facultatif : ajoutez un diagramme illustrant la structure de l'équipe du projet.

7. Budget

Faites référence à l'étape 8 de la planification du projet (voir partie 2)

Le budget doit être complet et exhaustif, tout en restant simple et concis.

- a) Indiquez clairement :
 - i) le coût de toutes les activités
 - ii) le coût du temps du personnel
 - iii) le coût total du projet.
- b) Planifiez votre budget en détail dans un tableau Excel, où vous pourrez sauvegarder vos calculs et prendre des notes, mais ne présentez que les détails essentiels dans votre proposition.
- c) Utilisez un tableau clair ou le modèle du donateur.

8. Plan de sortie ou de durabilité

Décrivez en quelques phrases comment les changements positifs créés par le projet seront maintenus après la fin du projet. Mentionnez, par exemple, que votre organisation continuera de travailler dans la région et qu'en aidant la population locale à s'auto-organiser en groupes d'action, il est très probable que celle-ci poursuivra, à l'avenir, l'action en faveur de la conservation.

9. Annexes

Les annexes dépendent du type et de la complexité du projet. Elles *peuvent* inclure :

- a) Les détails complémentaires de l'analyse de situation, un plan de travail plus détaillé, ou des calendriers plus détaillés pour la présentation des rapports du projet et le suivi, ou une liste d'indicateurs qui feront l'objet d'un suivi.
- b) Le cadre logique ou tout autre tableau ou diagramme qui donne une idée claire du projet.
- c) Les descriptions de poste/cahier des charges pour le personnel d'encadrement du projet.
- d) Une lettre d'appui au projet émanant des autorités locales et/ou du Secrétariat de la Convention sur les zones humides.

¹ Un diagramme de GANTT est un tableau qui énumère les activités sur chaque ligne et dans le temps, à travers les colonnes (par exemple, mois) pour indiquer les activités qui seront entreprises tel ou tel mois. C'est un moyen utile de visualiser le temps nécessaire à chaque activité et le déroulement des activités.

Liste finale de la proposition : éléments clés d'un descriptif de projet réussi

La liste suivante est volontairement courte et simple :

- Un descriptif clair de l'objectif global expliquant comment les cibles environnementales et de bien-être humain seront améliorées.
- Un flux logique de sous-objectifs (activités, produits et résultats) spécifiques, pertinents et réalisables qui contribuent clairement à l'objectif global du projet.
- Un plan de mise en œuvre avisé.
- Un budget clair et réaliste.

Partie 2 : Comment planifier un projet

Cette section est une vue d'ensemble des étapes de planification d'un projet. Elle aborde les fondements de base de la planification d'un petit projet de conservation en s'appuyant sur plusieurs manuels plus détaillés, accessibles au public. Elle s'adresse à des planificateurs qui rédigent de petits projets (gamme de 10 000 USD à 50 000 USD) à l'intention d'un donateur précis. Chacune des étapes suivantes est expliquée ci-dessous et les annexes contiennent plus de détails sur chaque étape.

Considérez les étapes ci-dessous comme des « principes de base » pour la planification de projets s'appuyant sur deux approches populaires, « la théorie du changement » et « l'analyse du cadre logique » (ou « cadre logique »). Certains éléments des « Normes ouvertes pour la pratique de la conservation » bien connus sont également intégrés. Voir les annexes pour d'autres informations et références.

Avant de décrire les étapes, nous proposons quelques recommandations sur le processus :

Recommandation 1 : Planifiez le projet en atelier avec une équipe du projet

Pour élaborer des projets de conservation efficaces, il faut passer du temps avec les parties prenantes pertinentes, souvent dans le cadre d'un atelier. Les étapes ci-dessous peuvent être suivies pour élaborer le programme d'un atelier de planification qui peut durer plusieurs heures, voire plusieurs jours, selon la complexité du projet et selon les parties prenantes concernées.

Recommandation 2 : Utilisez des outils visuels pour faciliter la planification du projet

L'utilisation d'outils visuels est recommandée à travers tout le processus de planification. Par exemple, utilisez des « images-contexte » à l'étape 2 pour décrire et analyser le problème, ou créez des organigrammes pour montrer comment les activités devraient conduire à l'objectif global du projet.

Les outils visuels permettent des discussions qui font ressortir les problèmes et apportent aux participants une meilleure connaissance du contexte. Les outils visuels peuvent comprendre des images-contexte, des arbres des problèmes, des arbres des objectifs, des modèles conceptuels, des cartes du système, etc. Voir les annexes pour des détails sur les images-contexte.

Vue d'ensemble des étapes de planification du projet

- Premièrement, vérifiez que vous remplissez tous les critères d'éligibilité établis par le donateur
- Faites participer l'équipe du projet et les parties prenantes*
- Étape 1 : Identifier l'idée du projet
- Étape 2 : Analyser / Décrire le contexte du projet
- Étape 3 : Décrire le problème
- Étape 4 : Identifier les objectifs du projet
- Étape 5 : Identifier les activités et les produits
- Étape 6 : Identifier les indicateurs et un plan de suivi
- Étape 7 : Plan d'application
- Étape 8 : Préparer un budget

* Faire participer les principales parties prenantes est un principe fondamental pour que la conservation de la nature soit efficace et équitable. Malheureusement, le manque de participation est l'une des raisons les plus communes de l'échec des projets. L'étape de planification requiert en particulier la participation des personnes directement affectées par le projet car il faut s'assurer qu'elles sont associées très tôt au processus.

Étape 1 : Identifier l'idée du projet

Question centrale : Quelle est l'idée principale et la localisation du projet ?

Vous avez sans doute déjà une idée générale du problème ou de la difficulté que vous devrez affronter et comment. Avant de passer à la planification, assurez-vous que vous avez défini les éléments de base du projet, notés dans la liste ci-dessous, afin de pouvoir rassembler les personnes les mieux en mesure d'aider à planifier le projet.

Liste pour l'identification du projet

- Nommez la localité ou le thème principal si le projet n'est pas spécifique à une localité (par exemple, stratégie nationale pour les zones humides)
- Identifiez l'approche générale (par exemple, formation en personne)
- Identifiez ce que le projet va traiter. Il ne s'agit pas seulement du public visé ; c'est soit une « cible de conservation »² (par exemple, la zone humide, ou les espèces d'oiseaux que l'on y trouve) – soit un aspect du bien-être humain (par exemple, niveau de revenu, capacité de pêcher, etc.)

Si vous pouvez répondre aux questions sur ce que le projet fera et ne fera pas, vous aurez défini la « portée » du projet.

Étape 2 : Analyser et décrire le contexte du projet

Question centrale : Quelle est la situation actuelle du point de vue de la cible ou des cibles de conservation que vous souhaitez améliorer ?

² Pour des orientations sur les « cibles de conservation », voir les Normes ouvertes pour la pratique de la conservation – le lien se trouve dans les annexes.

Une fois que l'idée du projet aura été définie, décrivez le contexte dans lequel le projet se déroulera, en n'oubliant pas d'identifier les personnes et les groupes principaux.

Votre organisation peut avoir entrepris une « analyse de situation » pour rassembler et analyser les informations sur les facteurs écologiques, de gouvernance, politiques et sociaux qui influencent le projet ou qui sont influencés par le projet. Le but d'un petit projet n'est pas d'entreprendre une analyse de situation détaillée mais d'examiner les facteurs contextuels dans lesquels le projet fonctionnera.

Les images-contexte sont un outil visuel utile facilitant, pour l'équipe du projet, une compréhension commune du contexte du projet. Voir les annexes pour les instructions.

Lorsque vous examinez le contexte, vous devez aussi tenir compte des parties prenantes, c'est-à-dire des personnes, groupes ou institutions qui peuvent influencer les activités et résultats du projet ou être influencés par ces activités et résultats. Une « analyse des parties prenantes » peut aussi être très détaillée mais, pour les petits projets, le plus important consiste à recenser les groupes de personnes qui pourraient vraisemblablement être des acteurs et bénéficiaires clés du projet.

Liste de questions à examiner dans l'analyse de situation et des parties prenantes

- Avez-vous pris en compte tous les facteurs *sociaux, politiques, économiques, culturels* et *écologiques* affectant cette situation ?
- Comment chacun de ces facteurs influence-t-il directement le problème ?
- Tous les acteurs et parties prenantes essentiels ont-ils été identifiés ?
- Quel intérêt portent-ils à ce projet ? Quelle est leur influence sur le projet ?
- Pour chacune des questions qui précèdent : les hommes et les femmes les perçoivent-ils ou les influencent-ils de manière différente ?

Considération finale pour les parties prenantes : qu'est-ce qu'un projet sensible à l'égalité des genres ?

Un projet sensible à l'égalité des genres va au-delà d'une approche visant à « ne pas porter préjudice » pour contribuer de manière proactive et intentionnelle au progrès de l'égalité entre les genres. Au minimum, l'analyse de situation et des parties prenantes devrait être sensible à l'égalité des genres.

Étape 3 : Décrire le problème

Question centrale : Quels sont les principaux problèmes pour la cible (les cibles) de conservation ? Quelles sont les causes de ces problèmes ?

Le succès d'un projet est intimement lié à toute une série de facteurs : une bonne planification, une capacité d'organisation adéquate, des équipes du projet compétentes et motivées, des parties déterminées à remplir leurs engagements, etc. Mais le plus important consiste à déterminer, dès le départ, le véritable problème.

Si le problème est suffisamment simple, il sera peut-être possible d'en faire une description écrite simple, en quelques phrases seulement. Pour des situations ou

des problèmes plus complexes, un arbre des problèmes est un outil utile et recommandé – voir annexe 2 pour d’autres détails.

Liste de thèmes à aborder dans le descriptif du problème (1 paragraphe)

- Le problème : description qualitative (et, le cas échéant, quantitative) de la situation à changer.
- Les bénéficiaires : analyse qualitative et quantitative (combien de personnes dans chaque groupe) des parties prenantes les plus affectées.
- Les causes : explication des causes principales (c’est-à-dire menaces directes) et des causes profondes (ou moteurs) du problème (c’est-à-dire menaces indirectes).
- Les conséquences : description des conséquences du problème sur l’objectif environnemental ou l’aspect de bien-être humain.

Étape 4 : Identifier les objectifs du projet

Question centrale : Quel est l’objectif/le but global du projet ? Que faut-il changer avant de pouvoir atteindre l’objectif global du projet ?

Identifiez quelques résultats (deux à quatre) à obtenir afin d’atteindre l’objectif global du projet. Les objectifs devraient être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps (SMART).

Adoptez des buts réalistes. Le donateur demandera un rapport sur vos progrès : vous devez donc déterminer si vous serez capable de mesurer les changements dans le calendrier fixé pour le projet.

Comment rédiger les objectifs du projet

Que vous décriviez l’objectif global ou but du projet, ou des résultats ou objectifs plus spécifiques, rédigez-les de manière à décrire à quoi ressemblera le monde lorsque ces changements auront été atteints.

Exemple d’objectifs (ou « résultats ») :

- Évitez : « Formation des leaders de la communauté ».
- Préférez : « [nombre] de leaders de la communauté ayant terminé leur formation complète et s’étant engagés à suivre les plans ».
- Préférez : Objectif global : « Augmentation du revenu des populations locales issu du tourisme ».
- Préférez : Objectif / résultat : « Le balisage et l’accessibilité des principaux sites de randonnée et de trekking sont améliorés et entretenus ».

Ajouter un diagramme simple pour illustrer le flux d’activités et de résultats est un complément solide au texte que vous écrirez pour expliquer comment les activités créeront les produits et résultats requis pour résoudre les problèmes auxquels s’attaque le projet.

Pour votre projet, remplacez les mots figurant dans le modèle ci-dessous avec vos propres descriptifs. Vous devrez peut-être prévoir plusieurs chaînes de résultats ou agrandir le diagramme pour accueillir de multiples cases.

Modèle de chaîne de résultats

Une chaîne de résultats établit la séquence des contributions, activités, produits, résultats et objectifs de manière visuelle. C'est un modèle linéaire simple mais vous pouvez naturellement concevoir des présentations plus créatives.



* généralement un résultat ou un objectif

Liste pour les objectifs du projet

- Les objectifs ou résultats sont présentés sous forme de descriptif écrit.
- Les objectifs sont « SMART ».
- Il y a un (1) objectif/but global du projet et deux à quatre (2-4) résultats.

Étape 5 : Identifier les activités et les produits

Question centrale : Quelles étapes (activités) faut-il suivre pour atteindre l'objectif global ? Chacune des activités est-elle nécessaire et suffisante pour créer les changements souhaités ?

Dès que vous aurez précisé les principaux objectifs/résultats, identifiez les activités. Elles doivent être réalisables dans la durée du projet.

Rappelez-vous que pour créer le changement souhaité (le résultat souhaité), chaque objectif peut nécessiter plusieurs activités et résultats. Examinez l'ensemble des activités proposées pour vous assurer que chacune est nécessaire et qu'ensemble elles suffiront pour atteindre les objectifs.

Lorsque vous choisirez les activités, tenez compte de l'expertise spécifique de votre institution, de l'intérêt du donateur, de la probabilité de succès, de l'importance des hypothèses et du budget disponible.

Rédigez chaque activité sous forme de bref descriptif en commençant par un verbe. Par exemple :

Exemple de descriptif d'activité :

- Préférez : « Organiser un atelier avec les communautés locales pour préciser les attentes et les aspirations des propriétaires fonciers ».
- Évitez : « Ateliers avec les communautés locales ».

Étape 6 : Identifier les indicateurs et un plan de suivi

Question centrale : De quelle information aurez-vous besoin pour déterminer si votre projet est en bonne voie et a atteint ses objectifs ?

Le suivi³ est une activité de gestion fondamentale impliquant de suivre les progrès concernant les activités d'application, les produits et les résultats/objectifs et l'utilisation des enseignements tirés pour informer l'équipe du projet sur la manière d'améliorer en permanence l'application du projet. Ce processus est appelé « gestion adaptative » et il est préférable de suivre, apprendre et adapter le plan de votre projet plutôt que de respecter de manière rigide un plan qui ne fonctionne pas bien.

Identifiez les indicateurs qui peuvent être mesurés pour montrer les progrès des activités, des produits, des résultats et de l'objectif global du projet.

Exemple d'indicateurs :

- Exemple d'indicateurs au niveau du résultat (c'est-à-dire de l'objectif) :
 - [nombre] de km de mangroves replantés en trois ans ;
 - Diminution de 10 % du prélèvement d'œufs d'oiseaux sauvages en une année.
- Exemple d'indicateurs au niveau du produit/de l'activité :
 - [nombre] de réunions organisées avec la population locale pour discuter de la gestion de la zone humide en 4 ans ;
 - [nombre] de séances de formation fournies à des fonctionnaires en deux ans.

Les petits projets ont un défaut commun : ils mettent trop l'accent sur les indicateurs de produit – comme le nombre de personnes formées ou le nombre de brochures distribuées. Certes, ces indicateurs sont importants mais d'autres indicateurs sont aussi nécessaires pour chacun des 2-4 objectifs.

Liste pour les indicateurs et le suivi

- Avez-vous déterminé au moins un indicateur pour chaque activité, chaque résultat et pour l'objectif global du projet ?
- Les indicateurs sont-ils quantifiables ?
- Sont-ils mesurables ?
- Avez-vous décidé qui va rassembler et partager l'information et quand ?

Étape 7 : Plan d'application

Préparez un plan de travail pour décrire comment le projet sera appliqué. Ce plan devrait clairement définir les rôles et responsabilités de tous les acteurs, y compris ceux du Comité national.

³ Suivi est souvent accolé à évaluation, par exemple (suivi et évaluation » ou « S&E ». Dans ce guide, nous n'avons pas abordé l'évaluation des projets, rarement applicable à de petits projets. Pour les projets moyens à grands, il importe d'inclure une évaluation indépendante à mi-parcours et/ou à la fin du projet. Voir IUCN Project Guidelines and Standards dans les annexes pour une introduction à l'évaluation des projets de conservation.

Liste pour le plan d'application / plan de travail

- Utilisez un diagramme GANTT pour illustrer le déroulement des activités et le temps attribué à chaque activité.
- Présentez le calendrier des activités de suivi (collecte et examen des données) et des responsabilités⁴.
- Montrez le calendrier de présentation des rapports – techniques et financiers – et des responsabilités.
- Soyez sûr d'avoir décrit le QUI, QUAND, QUOI, COMMENT de chaque activité.

N'oubliez pas qu'un plan de travail soumis aux donateurs est un plan préliminaire qui doit être revu, adapté et mis à jour dès que possible après la mise en route du projet.

Étape 8 : Préparer un budget

Un projet de budget prévoit les coûts associés au projet. Un budget clair et complet, présentant une évaluation réaliste des coûts, démontre en outre que le projet s'appuie sur une logique solide tandis qu'un budget bâclé traduit l'inverse.

Le budget doit comprendre les coûts du travail, de l'équipement et autres dépenses connexes. Plus spécifiquement, il doit comprendre :

1. Les ressources financières pour les activités opérationnelles : par exemple, l'impression, les dépenses de sorties sur le terrain, les voyages, l'équipement, etc.
2. Le temps du personnel (local et international) : le temps du personnel et/ou les frais de gestion doivent correspondre aux lignes directrices du donateur concernant le pourcentage du budget pouvant être consacré aux « frais généraux » ou « aux frais de gestion » (souvent un pourcentage du budget total).

En général, un projet est décomposé en activités spécifiques avec les coûts assignés à chaque activité. Pour les projets qui durent plusieurs années, utilisez une colonne par année. Les Lignes directrices opérationnelles du Fonds Wetlands for the Future contiennent un modèle de budget mais ici, nous ne présentons qu'un exemple très simple.

Exemple simple de présentation de budget

	Coûts (Quantités requises pour chaque activité)	Co-financement (facultatif) (Énumérez les contributions en espèces ou en nature de votre organisation ou d'autres organisations pour le projet)	Totaux
Activité 1 (décomposée en	\$ 2000,00		\$ 2000,00

⁴ Suivi et évaluation sont souvent associés. Décrivez toute évaluation interne ou indépendante qui peut être entreprise à mi-parcours ou à la fin du projet. L'évaluation indépendante est différente du rapport sur les progrès techniques et il est peu probable qu'elle s'applique à de petits projets.

sous-étapes si nécessaire)			
Activité 2	\$ 1000,00		\$ 1000,00
BUDGET TOTAL DU PROJET :			\$ 3000,00

Préparez un budget détaillé sur des tableaux Excel ou Google et présentez une version résumée des chiffres principaux. Utilisez le modèle du donateur, le cas échéant.

Liste pour le budget

- Le coût total du projet est-il indiqué ?
- Toutes les activités proposées sont-elles budgétées ?
- Avez-vous vérifié les chiffres pour être sûr de n'avoir pas fait d'erreurs de calcul ?
- Si d'autres sources de financement contribuent au projet (« co-financement ») – l'avez-vous indiqué ?
- Avez-vous intégré le temps du personnel ?
- Avez-vous utilisé le modèle du donateur (le cas échéant) ?

Enfin, demandez-vous : Dans quelle mesure est-il réaliste d'atteindre les objectifs du projet avec ce budget ? Votre institution a-t-elle déjà géré avec succès une subvention de ce type ? A-t-elle les systèmes de gestion financière en place pour recevoir et administrer la subvention de manière appropriée ?

Conclusion

Ce paragraphe conclut les principales sections du guide dans lequel la partie 1 explique comment rédiger une proposition de projet déjà planifiée et la partie 2 explique comment planifier un projet.

Pour d'autres orientations et lectures, six annexes figurent dans les pages qui suivent.

Annexes

Annexe 1 : Glossaire de terminologie des projets

La terminologie peut différer légèrement d'un organisme de développement à l'autre. Ci-dessous se trouve un bref rappel du sens de certains termes utilisés communément. Pour des glossaires plus complets, veuillez consulter :

- [Le Conservation Project Manual a un glossaire à la page 185.](#)
- Le Glossaire des Normes ouvertes est à la page 43 de la version française : <http://cmp-openstandards.org/download-os/>

Cadre logique : le cadre logique offre un moyen structuré et discipliné de formuler et de décrire un projet avec des objectifs et des activités hiérarchisés, des indicateurs et des moyens de les vérifier et des hypothèses. Il y a de nombreuses méthodes semblables au cadre logique.

Logique d'intervention : stratégie de base sous-tendant le projet et couvrant toutes les étapes du projet en vue de contribuer à l'objectif de développement.

Indicateurs / Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) : conçus pour classer les objectifs de développement et du projet ainsi que les produits d'un projet. Dans la mesure du possible, ils doivent être quantifiables et vérifiables.

Exemples d'IOV au niveau du résultat/de l'objectif : x km de mangroves replantés en trois ans ; diminution de 10 % du prélèvement des œufs d'oiseaux sauvages en une année.

Exemples d'IOV au niveau produit/activité : x [nombre de] réunions avec la population locale pour discuter de la gestion de la zone humide en quatre ans ; x [nombre de] séances de formation pour les fonctionnaires en deux ans.

Sources de vérification : éléments (résultats d'étude, rapports, photos, etc.) qui livrent les données nécessaires pour vérifier les produits par rapport aux indicateurs de succès (IOV). Si le produit attendu est de restaurer des zones humides côtières dans une zone humide d'importance internationale, l'IOV pourrait être la suivante : 10 km de mangroves replantés le long des berges de la zone humide. Des photos aériennes seraient une bonne source de vérification pour démontrer que l'indicateur a été atteint.

Hypothèses : facteurs externes au projet sur lesquels les administrateurs du projet n'ont aucun contrôle mais qui peuvent avoir une grande influence sur le produit du projet : guerre civile, restrictions de voyage, météorologie, etc.

Objectif de développement : également appelé parfois « **Objectif global** » ou « **But de développement** ». C'est le but général auquel le projet est censé contribuer. Il devrait être conforme aux stratégies nationales de conservation existantes ou à toute autre stratégie de développement officielle.

Objectifs du projet : également appelés « **Buts du projet** » ou « **Objectifs immédiats** ». C'est ce que le projet lui-même devrait atteindre. Veillez à ne pas confondre le but du projet avec les résultats ou les activités. Si vous avez trop d'objectifs du projet, le projet devient confus et sera peut être difficile à réaliser.

Produits : ce sont les résultats concrets de l'intervention (le projet). Les produits physiques sont ceux que vous pouvez réellement toucher ou voir : une infrastructure construite, un plan de gestion créé, un processus de consultation positif appliqué, une nouvelle législation en vigueur, la délimitation d'un site sur une carte, un inventaire accompli, etc.

Les produits/résultats non physiques sont plus difficiles à évaluer et en général sous-évalués mais n'en sont pas moins très importants : des changements positifs dans les politiques, un personnel mieux formé, une nouvelle mentalité ou une nouvelle approche des problèmes, des comportements plus positifs, des politiciens et des communautés locales plus conscients de l'importance des zones humides. Une erreur très commune consiste à commencer par définir un produit par un verbe, ce qui en fait une activité.

Activités : travaux nécessaires qu'il faut réaliser pour obtenir les produits. Il peut y avoir plusieurs activités mais il est important d'être très réaliste et de faire correspondre les activités aux ressources. Chaque activité doit être liée à un produit. Une activité commence toujours par un verbe : acheter, engager, appliquer, faire, visiter, distribuer, former, etc.

Termes utilisés dans ce guide : activités, produits, résultat, objectif global et impact ; ils sont illustrés en une séquence typique appelée « chaîne de résultats ».



* généralement un résultat ou un objectif

Annexe 2 : Orientations plus détaillées sur le développement du projet

Cette annexe contient des orientations sur le développement du projet, dans le cas de projets plus complexes ou de plus grande portée et un tableau qui renvoie le lecteur à d'autres sources d'orientations sur la planification du projet.

Tableau présentant les sources d'orientations recommandées pour des besoins spécifiques

Besoin	Outil ou guide
Comment faire une analyse des parties prenantes	Lignes directrices UICN, guide Hivos Theory of Change Thinking in Practice
Comment concevoir des cartes conceptuelles / chaînes de résultats spécifiques à la conservation	Normes ouvertes
Comment faire des arbres des problèmes et des arbres des objectifs	Conservation Project Manual, Normes ouvertes (appelés modèles conceptuels)

Comment suivre une analyse du cadre logique	Conservation Project Manual
Comment intégrer les questions de genre	Guide UICN – voir l’annexe sur les questions de genre dans le module 1
Glossaire de la terminologie du projet	Le Conservation Project Manual a un glossaire à la page 185. Le glossaire des Normes ouvertes est à la page 43.
Comment utiliser des sphères d’influence	Guide Hivos Theory of Change Thinking in Practice ou méthodologie Outcome Mapping : https://www.outcomemapping.ca/ .

Théorie du changement ou analyse du cadre logique ?

L’approche de la théorie du changement utilise un diagramme pour illustrer comment l’équipe du projet estime que le changement se produira tout au long du projet. Les liens entre les activités et les résultats sont présentés visuellement. L’analyse du cadre logique suit des étapes semblables pour développer les idées du projet mais le produit final est décrit dans une matrice appelée « cadre logique ». Le présent guide recommande les deux approches parce qu’elles sont complémentaires et la représentation visuelle du changement visé par le projet est très importante. Les donateurs demandent fréquemment un cadre logique ; en conséquence, l’annexe 5 contient un exemple de matrice de cadre logique remplie.

Complément pour l’étape 1 : Identifier l’idée du projet

Utilisez les données et la science de la conservation disponibles

Utilisez les outils et ensembles de données de conservation disponibles pour la planification et la priorisation afin d’identifier les sites et les objectifs prioritaires – vous démontrerez ainsi au donateur que son investissement dans votre projet correspond à un besoin réel et qu’il aura probablement un impact. Il convient aussi de rassembler et d’utiliser les connaissances coutumières et traditionnelles des hommes et des femmes d’autres groupes socioculturels impliqués ou affectés par le projet.

Complément pour l’étape 2 : Analyser / Décrire le contexte du projet

Outil de visualisation recommandé pour l’analyse de situation : images-contexte

Les images-contexte visualisent un processus de développement du projet pour illustrer la compréhension personnelle et partagée du contexte actuel et la situation souhaitée. Par le dessin on peut saisir toute la complexité d’un système et faciliter la discussion⁵.

⁵ Pour d’autres orientations, voir *Visualizing sustainable landscapes : understanding and negotiating conservation and development trade-offs using visual techniques*:
<https://portals.iucn.org/library/node/10074>

Pour dessiner une image-contexte, faites en sorte que chaque participant ait accès à des marqueurs et utilisez une grande feuille de papier commune. Tous les participants contribuent au dessin de la situation actuelle que le projet influencera, qui doit comprendre les parties prenantes et les liens unissant les éléments du dessin. Commencez par dessiner, sans discuter, puis utilisez le dessin pour une discussion sur chaque personne incluse et pourquoi.

Questions auxquelles l'image-contexte et la discussion qui suit devraient répondre :

- Quelle est la situation actuelle par rapport au problème sur lequel nous souhaitons agir ?
- L'image reflète-t-elle les facteurs sociaux, politiques, économiques, culturels, écologiques ?
 - Comment chacun d'entre eux influence-t-il directement le problème ?
- Tous les acteurs et parties prenantes d'importance critique ont-ils été identifiés ? Qui sont les parties prenantes principales ?
 - Quel intérêt trouvent-elles au projet ? Quelle est leur influence sur le projet ?
 - Pour chacune des questions ci-dessus, les hommes et les femmes les perçoivent-ils ou les influencent-ils de manière différente?

Complément pour l'étape 3 : Décrire le problème

Approche recommandée pour l'analyse de problèmes plus complexes : l'arbre des problèmes

Si le problème ou la situation est plus complexe, une analyse utilisant un arbre des problèmes est recommandée pour identifier les problèmes et leurs liens de causalité. Un arbre des problèmes aide à établir les relations de cause à effet entre les aspects négatifs d'une situation en cours. Cet exercice est extrêmement important car il constitue la base du choix des activités du projet.

Avant de lancer le processus visuel consistant à cartographier l'analyse des causes et des effets du problème sur lequel porte le projet, examinez l'image-contexte ou la stratégie existante de l'organisation en tant que groupe pour identifier le « domaine de résultat » ou l'objectif de plus haut niveau sur lequel axer l'analyse du problème pour ce projet.

Les instructions pour les arbres des problèmes, figurant dans le Conservation Project Manual, à partir de la page 44, sont recommandées.

Complément pour l'étape 4 : Identifier les objectifs du projet

Approche recommandée : Arbres des objectifs

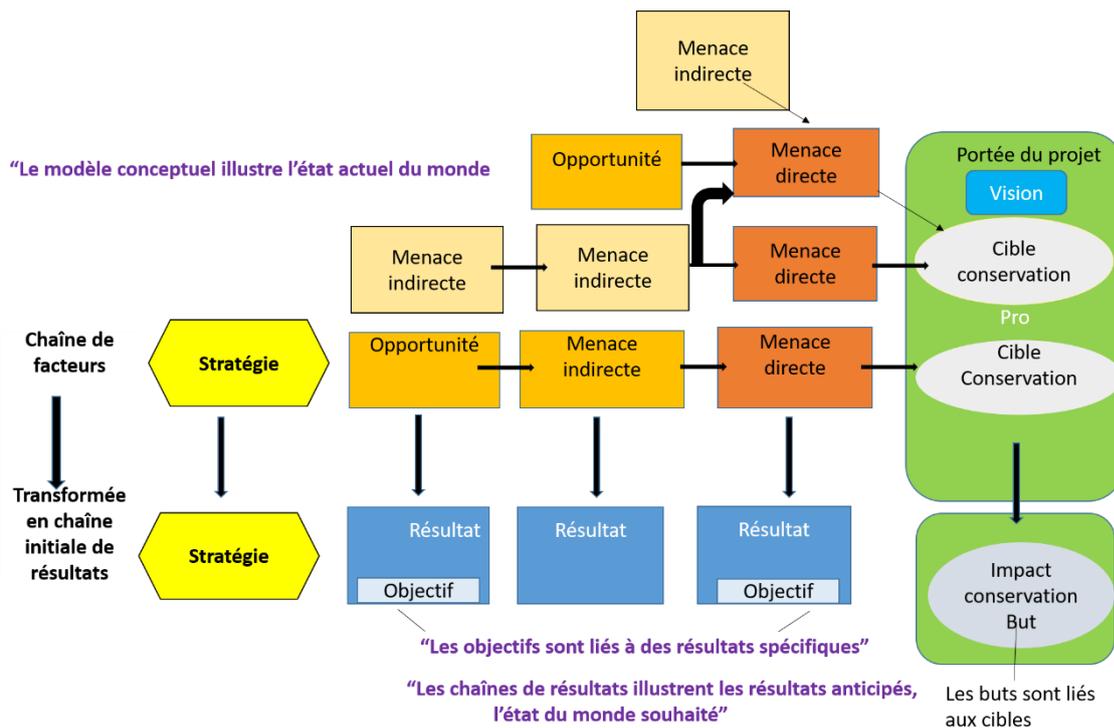
Si vous avez préparé un arbre des problèmes, élaborez la logique de votre (vos) intervention(s) en travaillant en sens inverse, depuis le changement souhaité à long terme et en faisant de chaque problème une intervention pour constituer un arbre des objectifs. Lorsque l'on élucide ainsi l'ensemble anticipé des changements, on met en évidence les hypothèses des membres de l'équipe sur la *manière* dont les changements devraient se produire. La représentation visuelle de la série de changements intermédiaires requis est un arbre des objectifs – ou, si c'est plus simple, peut être représentée comme une chaîne de résultats ou un diagramme.

Formulez chaque étape du parcours comme une situation réalisée, et non comme une activité ou un objectif. Résistez à l'envie d'énumérer les activités qui vous sont familières et commencez plutôt par le problème pour identifier les blocs de construction d'une situation transformée. Les chances sont ainsi accrues d'établir un lien logique clair entre les activités et les résultats souhaités. Tous les guides de planification du projet qui ont été recommandés contiennent des exemples. Voir aussi annexe 4 pour les questions qui aident à tester les hypothèses.

Lorsque vous décrivez le diagramme que vous avez dessiné, expliquez pourquoi et comment chaque lien permet de joindre chaque « bloc de construction » au changement global souhaité dans la cible de conservation ou de bien-être humain. Mettez les hypothèses en évidence en incitant l'équipe du projet à se demander : « Si nous engageons l'action x, il en résultera le changement y, parce que... ».

Outil recommandé : Modèles conceptuels

Le diagramme suivant est un exemple de « modèle conceptuel » issu des Normes ouvertes pour la pratique de la conservation. Les Normes ouvertes sont un guide utile expliquant comment cartographier les facteurs qui affectent une cible de conservation. Par exemple, un manque de sources alimentaires de substitution (menace indirecte) conduit à la surpêche (menace directe) qui mène à la réduction des stocks de poissons (objectif environnemental). Dans le diagramme ci-dessous, les deux dernières lignes illustrent comment une menace peut devenir un objectif.



Source : Normes ouvertes pour la pratique de la conservation

Complément pour l'étape 6 sur le suivi : Pourquoi le suivi est important

Surveiller les progrès d'un projet permet aussi de tester les hypothèses sur la manière dont les activités et les produits aboutiront aux résultats. Par exemple, si votre suivi montre que 40 personnes ont assisté à un atelier de formation à la sensibilisation aux zones humides (la présence à un atelier de formation est un indicateur de produit permettant de mesurer le nombre de personnes formées) mais que, lorsque vous questionnez les participants, vous constatez que cinq d'entre eux seulement ont changé d'attitude vis-à-vis de la conservation des zones humides (ce changement de comportement serait un indicateur de résultat pour mesurer le changement d'attitude), vous pouvez en conclure que l'activité de formation n'a pas eu le résultat attendu.

Cette information est importante pour « la gestion adaptative » – l'adaptation du plan du projet d'après les enseignements acquis lors de l'application.

Considérations additionnelles pour les grands projets : Mesures de sauvegarde environnementales et sociales

Votre projet pourrait-il avoir des incidences négatives non voulues, d'ordre environnemental ou social ?

De plus en plus, les organisations prévoient des mesures de sauvegarde contre toute incidence négative non voulue, sociale ou environnementale, élaborent des orientations sur la manière de sélectionner les projets du point de vue des risques et de mettre en place des mesures d'atténuation. L'UICN est une de ces organisations. Elle a élaboré un Système de gestion environnementale et sociale qui est disponible au public.

Sélectionner et appliquer un système de gestion social et environnemental : <https://www.iucn.org/fr/esms-système-de-gestion-social-et-environnemental>

Annexe 3 : Présentation simplifiée d'un descriptif de projet pour des ateliers et séminaires

Le descriptif d'un projet pour des ateliers et séminaires n'a en général pas besoin d'une analyse et d'une planification préparatoires aussi approfondies qu'un grand projet sur le terrain. Les propositions pour des ateliers et des séminaires devraient proposer une brève explication de la situation que l'atelier ou le séminaire traitera et une justification telle que la préparation de la prochaine COP ; l'application de la résolution x ; l'échange d'expérience ; l'apprentissage à partir d'une autre expérience régionale.

L'objectif du projet : devrait indiquer le changement ou l'amélioration qui résultera de l'atelier. (Exemple : fournir aux gouvernements ou aux membres une information évaluée sur..., facilitant ainsi leur décision sur l'élaboration future de...).

Les produits du projet doivent être clairement décrits. (Exemple : un rapport fondé sur les contributions et les délibérations à l'atelier, contenant des informations évaluées sur...).

Il convient de décrire les activités du projet, nécessaires pour préparer et tenir l'atelier, ainsi que les activités qui suivront l'atelier.

Les contributions nécessaires au projet et le rôle des orateurs doivent être expliqués, ainsi que le rôle des consultants requis pour préparer les documents.

L'établissement de rapports, l'évaluation et le suivi sont requis, même pour les ateliers, de même qu'un budget. Habituellement, le budget pour un projet d'atelier comprend essentiellement les dépenses de voyage (les frais de subsistance et les frais de voyage), les dépenses d'organisation (location d'un lieu de réunion, dépenses de communication, temps du personnel, impression et publication, envoi postal, etc.). Dans certains cas, il peut y avoir une rémunération pour les orateurs invités.

Annexe 4 : Considérations pour des types spécifiques de stratégies de conservation

Approche du projet	Questions clés pour tester les hypothèses
Produits de connaissance (documents de formation, rapports, analyses)	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Pouvez-vous décrire comment l'utilisation du produit conduira au changement ?<input type="checkbox"/> Avez-vous identifié un ensemble d'utilisations et d'utilisateurs visés ?<input type="checkbox"/> Avez-vous identifié un résultat visé ?<input type="checkbox"/> Avez-vous envisagé comment faire participer les usagers finaux du produit en le créant de manière à augmenter leur sens de propriété de ce produit ?

	<input type="checkbox"/> Avez-vous planifié l'adoption et l'utilisation du produit ? (distribution, formation, développement des capacités, etc.)
Développement des capacités	<input type="checkbox"/> Avez-vous clairement décrit les compétences qui doivent être acquises, le public ciblé et l'utilisation prévue pour les nouvelles compétences ? <input type="checkbox"/> Les bénéficiaires ont-ils un environnement qui leur permettra d'utiliser leurs nouvelles compétences ? <input type="checkbox"/> Tous ces points sont-ils liés au but du projet ou du programme ?
Influence sur les politiques	<input type="checkbox"/> Avez-vous identifié quel segment du cycle de la politique vous souhaitez influencer : la conception du programme, le développement de la politique, l'application de la politique ou la révision de la politique ? <input type="checkbox"/> Qui doit être influencé ? Avec qui allez-vous travailler ? Quelles données scientifiques sont requises ? Quelles activités officielles et informelles sont requises ?
Gestion d'espèces ou de sites	<input type="checkbox"/> Avez-vous identifié les cibles de conservation spécifiques – espèces, assemblages d'espèces ou écosystèmes ?
Moyens d'existence durables	<input type="checkbox"/> Avez-vous identifié les cibles de bien-être humain – les éléments du bien-être humain affectés par les cibles de conservation ? <input type="checkbox"/> Les bénéficiaires indiqués ont-ils les ressources, les capacités, les alliances et l'attitude requises pour exécuter les nouvelles pratiques ?

Annexe 5 : Exemple de modèle de cadre logique

Un cadre logique (également appelé cadre de résultats) vise à capter les principaux résultats/objectifs, produits et activités principaux, et indicateurs de succès. Cette matrice est un autre moyen d'expliquer les intentions du projet et peut faciliter le suivi et l'évaluation du projet. Le cadre logique décrit aussi les hypothèses sous-tendant la logique du projet et peut mentionner les risques externes auxquels le projet fait face.

Il ne remplace pas l'illustration visuelle d'une théorie du changement, mais les principaux éléments d'une théorie du changement peuvent être transférés dans l'outil de cadre logique.

Un exemple de modèle de cadre logique est donné ici, mais si le donateur a son propre modèle, il vaut mieux utiliser ce dernier. Notez que l'exemple de contenu ci-dessous est limité et qu'un cadre logique complet nécessiterait plus de précision.

Exemple de cadre logique

Logique de l'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global La gestion améliorée de la zone humide fournit des services utiles à la communauté	Existence d'un plan de gestion, application d'approches participatives	Secrétariat de la Convention sur les zones humides, experts indépendants	
Résultats (objectifs) 1. Stock de poissons durable	Nombre, taille et variété des poissons	Rapports indépendants, comptages de poissons	Appui politique des autorités gouvernementales
Résultats 1.1. Nouvelles incitations en faveur de la pêche durable	Nombre et type de mesures légales requises	Étude de la population	Les autorités et le gouvernement

			souhaitent appliquer ces mesures
1.2. Pollution par les effluents sous contrôle	Nombre de m ³ d'eaux usées non traitées déversées dans la rivière	Rapport par le ministère de l'environnement et la municipalité	L'entreprise applique sa stratégie de réduction de la pollution
Activités 1.1.1. Mettre en place un fonds pour financer les paiements incitatifs 1.1.2 Former les fonctionnaires aux instruments fondés sur le marché (incitations)	Fonds en place Rapports de l'atelier Les fonctionnaires remplissent un questionnaire après la formation	Site web, autre documentation Ordre du jour de l'atelier et rapport	Bonnes relations avec les autorités locales ; bonne participation de la population locale et sentiment de propriété du projet
1.2.1. Étude des sources de pollution 1.2.2. Discussions avec l'entreprise qui pollue 1.2.3. Planification de stratégies de réduction de la pollution	Rapport de l'étude sur la pollution Discussions tenues Un plan d'action rédigé par l'entreprise qui pollue	Rapports, documentation	L'entreprise qui pollue est ouverte à la discussion

Annexe 6 : Sources et autres lectures

- **Base de données sur les possibilités de financement pour les zones humides**
<https://www.ramsar.org/activity/funding-organization-database> (Compilées par le Secrétariat de la Convention sur les zones humides)
- **Normes ouvertes pour la pratique de la conservation (2017)**
Spécifiquement conçues pour la conservation, par des organisations spécialisées dans le domaine de la conservation, proposent des orientations détaillées sur des cartes conceptuelles, utilisent le concept des cibles pour la conservation et des cibles pour le bien-être humain. Les *Normes ouvertes pour la pratique de la conservation* ont été mises au point par un partenariat mondial d'organisations expertes dans le domaine de la conservation pour définir une approche générale et les outils spécifiques requis en vue d'appliquer des interventions de qualité en faveur de la conservation.
 - Site web des Normes ouvertes : <http://cmp-openstandards.org/>
 - PDF des Normes ouvertes en plusieurs langues : <http://cmp-openstandards.org/download-os/>
 - [Anglais](#) (4.1 mb)
 - [Indonésien](#) (3.7 mb)
 - [Portugais](#) (3.7 mb)
 - [Français](#) (6.8 mb)
 - [Albanais](#) (6.7 mb)
 - [Espagnol](#) (5 mb)
 - [Russe](#) (7.8 mb)
 - [Perse](#) (4.5 mb)
 - [Coréen](#) (4.1 mb)
- **The IUCN Project Guidelines and Standards Version 2.3 (2016)**
Essentiellement fondé sur une approche de la théorie du changement mais comprend aussi des cadres logiques, des éléments de Normes ouvertes et une version adaptée de l'analyse du cadre logique. Utile pour les plus grands projets. <https://www.iucn.org/resources/project-management-tools/project-guidelines>
- **The Conservation Project Manual (2003)**
Facile à utiliser, exhaustif, et s'adressant aux débutants qui développent des projets pour un maximum de 150 000 USD. Fondé sur l'analyse du cadre logique. Également disponible en espagnol, russe, chinois et tibétain.
 - Site web : <http://www.conservationleadershipprogramme.org/grants/project-manuals/>
 - PDF du manuel en anglais : <http://www.conservationleadershipprogramme.org/media/2014/09/ConservationProjectManual.pdf>
- **Theory of Change Thinking in Practice (Hivos, 2015)**
Ne concerne pas spécifiquement la conservation mais ajoute des dimensions précieuses d'analyse et de considérations sociales qui sont limitées dans les guides précédents. Plus perfectionné.
 - Page web : <https://knowledge.hivos.org/theory-change-guidelines>

- PDF :
https://knowledge.hivos.org/sites/default/files/publications/hivos_toc_guidelines_final_nov_2015.pdf
- **Article de journal sur les chaînes de résultats pour la conservation :**
<https://www.ecologyandsociety.org/vol18/iss3/art22/> (Publié dans Ecology and Society)
- **Petit guide pour l'analyse des parties prenantes par ODI (2 pages) :**
<https://www.odi.org/publications/5257-planning-tools-stakeholder-analysis>.
- **Techniques visuelles (y compris image-contexte)**
Visualizing sustainable landscapes : understanding and negotiating conservation and development trade-offs using visual techniques
<https://portals.iucn.org/library/node/10074>
- **Manuels de l'UICN sur le Système de gestion environnementale et sociale :**
<https://www.iucn.org/fr/esms-systeme-de-gestion-social-et-environnemental>