

LEARNING - Gestion adaptative : Maximiser l'impact sur la conservation des programmes multi-partenaires de la MAVA

NOTRE ULTIME TRANSFORMATION

Depuis sa création en 1994, la Fondation MAVA a soutenu près de 1 000 projets, contribuant chacun à *un futur où la biodiversité s'épanouit, surtout dans la région méditerranéenne, la zone côtière d'Afrique de l'Ouest et la Suisse ; où l'économie mondiale soutient la prospérité humaine et une planète en bonne santé ; et où la communauté de la conservation se développe*. D'ici à ce que la MAVA ferme ses portes en 2022, nous aurons investi près de 1 milliard d'euros dans un portefeuille de projets de conservation vraiment impressionnant. Et d'ici là, comme un retour sur cet investissement, la fondation prévoit de laisser un solide héritage ayant un impact durable sur les questions prioritaires en matière de conservation et une communauté de la conservation dynamique prête et capable d'entreprendre ensemble les efforts herculéens nécessaires.

Cet objectif a mis notre équipe et nos partenaires au défi de réaliser leur véritable potentiel avec des priorités plus ciblées et une collaboration plus intense. Au fil du temps, nous transformons notre façon de travailler : en passant de projets vaguement liés et de partenaires travaillant séparément sur des thèmes similaires, à des partenariats stratégiquement alignés, produisant conjointement des résultats clairs et hiérarchisés. En changeant l'orientation des discussions et des réflexions - et notre style de management - de l'excellent travail que nous effectuons, à la question de savoir si nous obtenons réellement un impact.

Trouver notre chemin dans ce processus a été fascinant, bien que parfois fastidieux, pour tous les participants. Voici quelques-uns des principaux éléments de notre transformation :

DETERMINER NOTRE AXE DE TRAVAIL



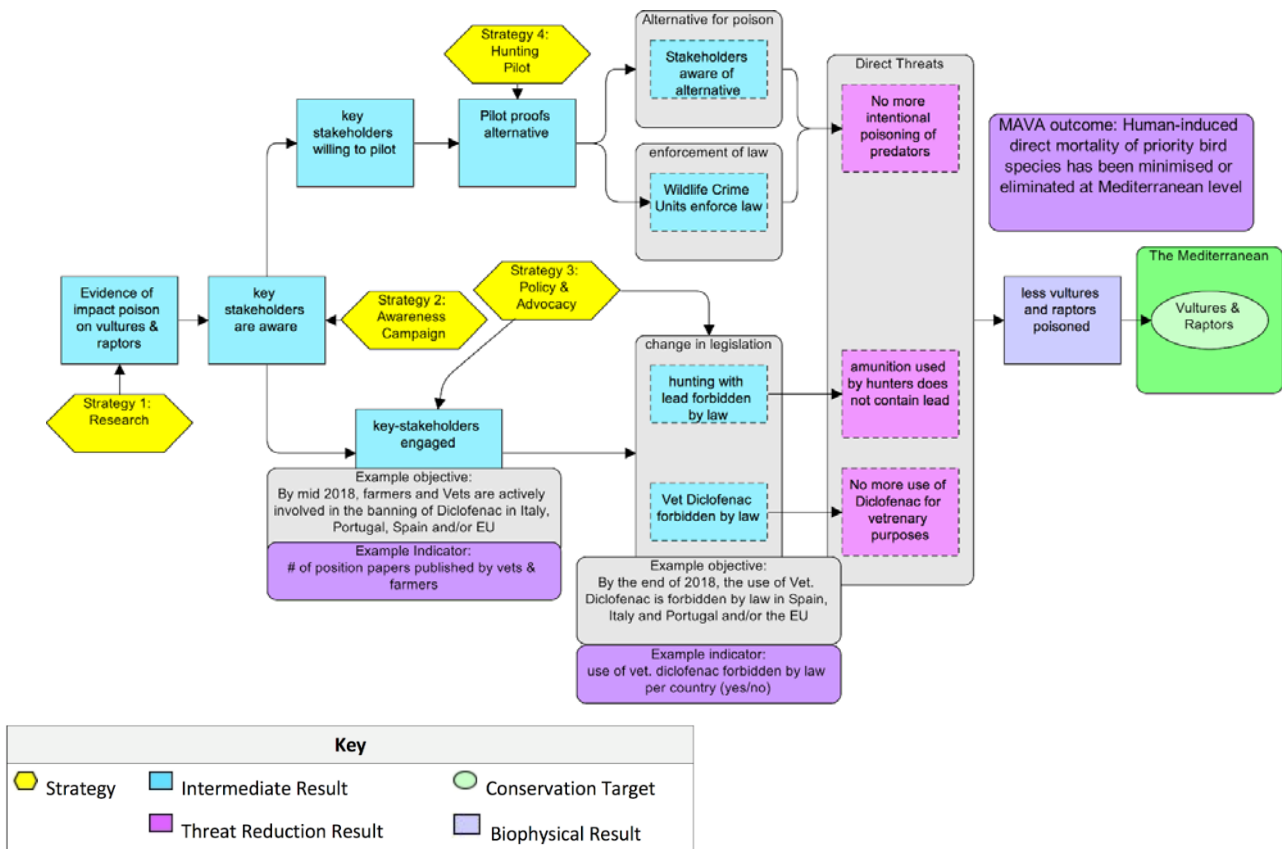
La MAVA est passée de projets vaguement liés à une vision d'ensemble, mettant l'accent sur la réduction des menaces. Le travail de la MAVA est organisé autour de différents programmes : (1) la Méditerranée ; (2) la zone côtière d'Afrique de l'Ouest; (3) l'Économie durable ; (4) la Suisse ; et (5) une unité transversale pour assurer l'impact et la durabilité des quatre programmes précédents. Au fil des ans, des thèmes clés ont émergé naturellement dans chacun de ces programmes. Avec nos partenaires, nous avons ensuite distillé ces thèmes et les avons reformulés en 25 objectifs, définissant exactement l'impact de conservation souhaité de cette dernière phase de financements (2016-2022) focalisée sur des objectifs de réduction des menaces. (voir le blog de Julien Sémelin, « [La question de notre impact](#) » [et un aperçu des programmes sur le [site de la MAVA](#)]) Les objectifs de réduction des menaces mettent, par exemple, l'accent sur la réduction de la pêche accessoire des oiseaux marins et des tortues marines en Afrique de l'Ouest et sur la réduction de l'utilisation non durable d'eau dans l'agriculture à l'échelon des bassins de la Méditerranée.



Photos: Atelier en 2016 pour l'élaboration du Plan d'action [Protection des sites de reproduction des tortues marines](#)

Chacun des 25 résultats constitue le point d'ancrage des Plans d'action qui ont été co-crés. Au cœur de chaque Plan d'action repose une théorie du changement, expliquant comment les partenaires impliqués pensent que leur

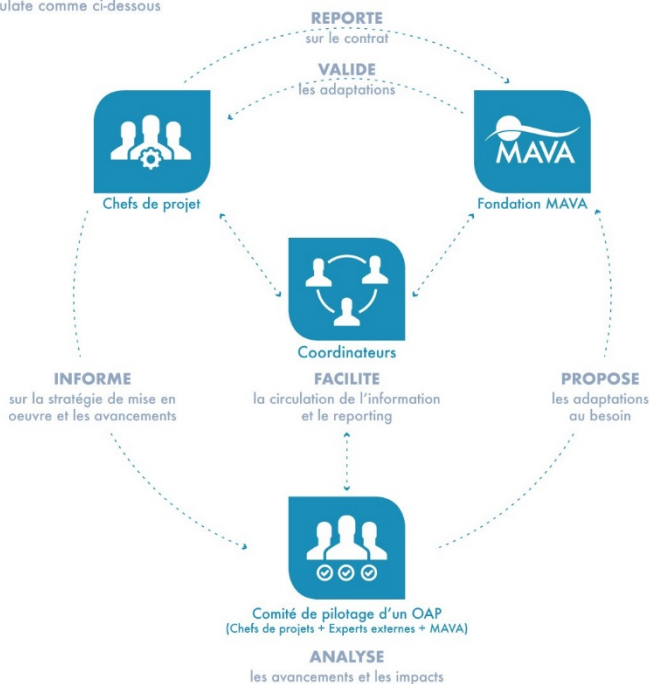
travail collectif permettra d'obtenir les résultats escomptés. Cette théorie du changement énonce les principaux résultats nécessaires pour atteindre l'objectif et la relation entre ces résultats. Les résultats sont accompagnés d'indicateurs qui peuvent aider à évaluer et discuter des progrès selon cette théorie du changement.



Schema 1: Adjusted theory of change to curb poisoning of vultures and raptors in the Mediterranean

NOS PARTENAIRES DIRIGENT LA BARQUE

Le FLOT D'INFORMATIONS circule comme ci-dessous



La MAVA est passée de collaborations impliquant des projets individuels à des collaborations avec des partenaires clés au niveau des Plans d'action. Chaque Plan d'action est géré par un comité de pilotage impliquant les managers de programme et des partenaires de la MAVA. Lors des réunions annuelles ou semestrielles des comités de pilotage, un ensemble plus large de partenaires et de parties prenantes recevant un financement de la MAVA sont rassemblés pour passer en revue et perfectionner systématiquement leur travail afin d'apprendre et de s'améliorer. Une fois les adaptations approuvées, elles sont réinsérées dans les Plans d'action, permettant ainsi une évolution au fil du temps de ces derniers en fonction des nouvelles connaissances et des partenariats en expansion. Les outils de base accompagnant ce processus sont (1) la théorie du changement ; (2) un tableau de bord utilisé par les partenaires pour indiquer les progrès vers les principaux résultats et objectifs ; et (3) le plan de travail global.

UNE LANGUE ET APPROCHE COMMUNES

Chaque Plan d'action et chaque comité de pilotage est différent en termes de centre d'intérêt, de complexité, d'histoire, d'échéance et de dynamique. Par conséquent, le fonctionnement détaillé du processus de gestion adaptative de chaque Plan d'action et de chaque comité de pilotage est différent. Toutefois, ils partagent tous le recours aux [Normes ouvertes CMP](#) ce qui aide toutes nos équipes à parler le même langage, à utiliser une approche rigoureuse de planification et de gestion de la conservation, et à nous préparer à apprendre les uns des autres.

La MAVA et ses partenaires sont accompagnés par [FOS Europe](#) - la branche européenne de Foundations of Success (FOS), une organisation spécialisée dans la gestion adaptative de la conservation. FOS Europe apporte des expériences précieuses de processus similaires ailleurs dans le monde et inspire les autres en partageant les expériences de la MAVA. Ils nous aident à renforcer les capacités et à ajuster nos outils et nos processus afin d'appliquer une gestion adaptative.



Photos: 2018 le comité de pilotage des lagunes côtières d'Oristano pour [l'amélioration de la conservation des zones humides côtières du bassin méditerranéen](#) (OAP M3)

NOS SOUCIS ET SUCCES

Maintenant que la majeure partie de l'architecture des Plans d'action est terminée, nous nous dirigeons vers des comités de pilotage pleinement fonctionnels. Voici quelques-unes des leçons apprises à ce jour :

- **Une orientation claire et bien définie a contribué à affiner notre histoire :** Notre travail collectif est beaucoup plus précis, et la qualité de nos projets s'est considérablement améliorée grâce à la collaboration et à la synergie entre les partenaires. Le recours à une théorie du changement nous a énormément aidé à mieux expliquer notre stratégie à des partenaires œuvrant dans des domaines différents (y compris d'autres donateurs), car elle explique clairement notre orientation, les hypothèses que nous faisons et ce que nous essayons d'accomplir. Notre travail porte ses fruits.
- **Le processus naturel prend du temps mais vaut la peine :** Il a fallu beaucoup de travail et de temps de la part de l'équipe et des partenaires de la MAVA pour concevoir conjointement les différents Plans d'action, les comités de pilotage et les systèmes de gestion adaptative ... presque deux ans ! Le processus a parfois été flou et frustrant, oscillant entre une définition 'bottom-up' de la théorie globale de changement de chaque Plan d'action, inspirée par les activités en cours sur le terrain, et une harmonisation des projets individuels à cette théorie du changement 'par le haut'. Souvent, les organisations n'étaient pas en mesure d'envoyer les mêmes représentants aux différentes réunions - compromettant ainsi la continuité dans la réflexion et l'adhésion globale. Avec le recul, nous aurions pu concevoir un processus plus compact avec des étapes plus claires, au lieu de laisser le processus évoluer naturellement au fil du temps. Ce qui nous a empêché de le faire, c'est notre ferme conviction qu'il n'y a pas de formule et de solutions toutes faites - il n'y a pas de format unique qui convienne à tous, c'est ce qui nous a incité à ne pas forcer les équipes à suivre un processus prédéfini. Nous avons plutôt choisi de façonner des processus propres à chacun des Plans d'action étant convaincus que cela renforcerait

l'appropriation, le leadership et aiderait les équipes à se transformer selon leurs propres conditions. Seul le temps nous dira s'il s'agissait de la bonne décision.

- **Un état d'esprit différent est nécessaire lorsque l'on pense à l'impact au niveau du programme :** L'évolution de nos activités passant d'un niveau projet à un niveau programmatique a impliqué un soudain changement de manière de travailler. Devant soudainement naviguer à des niveaux différents et apprendre à évaluer la pertinence et l'impact des projets individuels dans le contexte d'objectifs programmatiques, souvent exécutés à une échelle régionale. Cela a nécessité un certain temps d'ajustement. Par exemple, nous avons eu besoin de beaucoup de temps pour déterminer ce que nous avons vraiment besoin de savoir et d'intégrer dans un Plan d'action en vue d'améliorer son efficacité. Les partenaires individuels ont eu du mal à faire la différence entre les indicateurs nécessaires au niveau des projets ou au niveau du Plan d'action. En outre, apprendre à concevoir des tableaux de bord qu'il faut intégrer dans les Plans d'action pour suivre l'impact a impliqué des discussions techniquement compliquées et un changement de l'état d'esprit des partenaires. Cela a pris plus de temps que prévu, mais devrait porter ses fruits.

LE CHEMIN ENCORE À PARCOURIR

Au cours des prochaines années, nous espérons que les comités de pilotage établiront des partenariats solides, cohérents et réactifs qui auront un impact réel et seront mieux outillés pour le démontrer. Nous espérons que notre assise actuelle stimule une réflexion critique et un vrai débat, provoquant ainsi des avancées plus qu'urgemment attendues sur certaines questions pressantes relatives à la conservation. En 2019 - en utilisant les résultats d'une évaluation de mi-parcours - nos partenaires et nous-même ferons une pause et réfléchirons à la façon dont nous pouvons améliorer et soutenir conjointement la durabilité de nos initiatives et de ces coalitions d'acteurs au-delà de 2022.

Nous veillerons à partager nos leçons apprises au fil du temps.