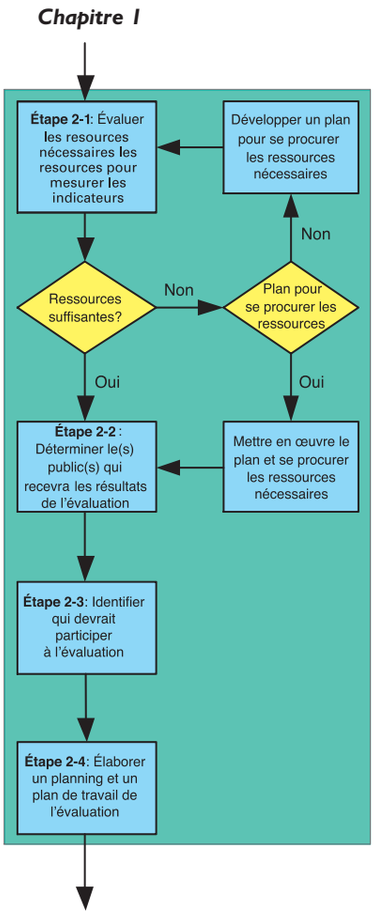
CHAPITRE 2 *Planification de l'évaluation*

L'évaluation approfondie de votre AMP en utilisant les indicateurs que vous avez sélectionnés exige une bonne planification (voir figure 1, partie 2). Cette partie du guide comprend les étapes suivantes:

- ❑ **Étape 2-1 Évaluer les ressources nécessaires pour mesurer les indicateurs**
- ❑ **Étape 2-2 Déterminer le(s) public(s) qui recevra(ont) les résultats de l'évaluation**
- ❑ **Étape 2-3 Identifier qui devrait participer à l'évaluation**
- ❑ **Étape 2-4 Élaborer un planning et un plan de travail de l'évaluation**

Le processus de planification doit être consigné dans un **plan de travail de l'évaluation** afin de fournir un document et une structure à suivre au cours de l'évaluation (cf. encadré 7, Élaborer un plan de travail de l'évaluation).



Chapitre 3. Mise en œuvre de l'évaluation

Étape 2-1 Évaluer les ressources nécessaires pour mesurer les indicateurs

En suivant les étapes du chapitre 1, vous avez sélectionné un ensemble d'indicateurs, vous vous êtes familiarisé avec ces indicateurs et la façon de les mesurer. Vous devez à présent estimer les ressources nécessaires pour mesurer les indicateurs en réalisant les tâches suivantes:

Tâche a Estimer les ressources humaines nécessaires pour mesurer et analyser les indicateurs sélectionnés.

Par exemple:

- ❑ Combien de personnes seront nécessaires pour collecter les données pour chaque indicateur?
- ❑ De quelle taille doit être le site/population de l'échantillon?
- ❑ Combien de temps sera nécessaire pour mener l'évaluation? Combien de temps faut-il pour chaque indicateur?
- ❑ Quel est le niveau de compétences et de formation nécessaire?
- ❑ Les membres de l'équipe d'évaluation ont-ils ces compétences et formation?
- ❑ Une assistance technique externe sera-t-elle nécessaire?
- ❑ Quels indicateurs, le cas échéant, ont des méthodes de collecte de données similaires et peuvent être mesurés simultanément?

Tâche b Déterminer les équipements nécessaires pour mesurer et analyser les indicateurs sélectionnés.

Par exemple:

- ❑ Quels équipements (par exemple, équipement de plongée ou systèmes GPS portables) et moyens de transport (par exemple, bateaux, camions, carburant) sont nécessaires pour mesurer ces indicateurs?
- ❑ Quels types d'outils analytiques (par exemple, bases de données et logiciels de statistiques, ou matériel SIG) sont nécessaires pour produire et analyser les résultats?
- ❑ Quels types d'infrastructure (par exemple, l'électricité pour alimenter les ordinateurs) sont nécessaires sur le site où l'équipe d'évaluation travaillera?

Pour vous aider, la description de chaque indicateur dans la section 2 présente une liste de ce qui est nécessaire pour mesurer l'indicateur. Dans certains cas, mesurer un indicateur est un exercice très technique et nécessitant beaucoup de ressources. Le cas échéant, des alternatives moins exigeantes en termes de capacité et de coûts sont présentées.

TONY ECKERSLEY

Tâche c Estimer le budget nécessaire pour l'évaluation.

Par exemple:

- ❑ Quels sont les coûts liés au temps de l'équipe d'évaluation?
- ❑ Quels sont les coûts liés aux consultants et aux formations?
- ❑ Quels sont les coûts liés à l'équipement et autres dépenses d'infrastructure?

Tâche d Évaluer les ressources humaines, l'équipement et le budget disponible; s'il est insuffisant, élaborer un plan pour obtenir des fonds. Se procurer des ressources supplémentaires le cas échéant

Si votre AMP dispose des ressources humaines et financières ainsi que de l'équipement nécessaires, vous pouvez passer à l'étape suivante.

Si votre AMP ne dispose pas des ressources humaines et financières nécessaires, indiquez s'il existe un plan pour se procurer ces ressources. S'il existe un plan, vous pouvez passer à l'étape suivante dès que vous l'avez mis en œuvre et mené à bien.

Si vous n'êtes pas prêt à mener ce type d'évaluation, vous pouvez néanmoins prendre des mesures pour aller dans le sens de la gestion adaptative. Consultez les références ou référez-vous à l'adresse suivante http://effectiveMPA.noaa.gov pour des références et des liens supplémentaires.

Encadré 7

ÉLABORER UN PLAN DE TRAVAIL DE L'ÉVALUATION

À mesure que vous parcourez les chapitres de cette première section, vous collecterez des informations sur tous les aspects relatifs à la mise en ?uvre de l'évaluation. Ces informations vous aideront à identifier ce que vous devez faire du début à la fin.

Le plan de travail de l'évaluation doit clairement et précisément répondre à huit questions de planification:

- Pourquoi l'évaluation est-elle menée?
- À quel public sont destinés les résultats de l'évaluation?
- Qui devrait participer à l'évaluation?
- Quelles méthodes seront utilisées pour mesurer les indicateurs?
- Quelles ressources (humaines, financières) sont nécessaires pour mesurer ces indicateurs?
- Quel est le planning de l'évaluation?
- Comment les données seront-elles traitées et analysées?
- Comment les résultats de l'évaluation seront-ils communiqués et exploités pour prendre des décisions?

Les réponses à ces questions sont regroupées dans un plan de travail de synthèse unique sous la forme d'un document rédigé ou d'un tableau. Ce plan de travail aidera les membres de votre équipe d'évaluation à comprendre pourquoi, comment, quand et par qui l'évaluation sera menée. Concevez-le comme une carte qui permettra à votre équipe d'évaluation d'arriver à bon port – à savoir, mener à bien l'évaluation de l'efficacité de la gestion de votre AMP.

Veillez à recueillir dans tout le guide les informations importantes en matière de planification, telles que la collecte de données, l'analyse des données et les communications.

En planifiant votre évaluation, pensez:

- *À l'échelle* – ce guide ne porte que sur les évaluations menées au niveau d'un seul site d'AMP, et ses abords immédiats
- *Au système* – votre évaluation appréciera les impacts de votre AMP tant sur l'environnement naturel que sur les aspects humains.

Si vous ne disposez pas des ressources financières ou d'un plan pour les obtenir, vous devez en élaborer un et le mettre en œuvre. Dès que vous disposerez des ressources nécessaires, vous pourrez revenir au présent guide.

En estimant ce dont vous avez besoin pour l'évaluation, gardez les éléments suivants à l'esprit:

- Les besoins en ressources seront différents sur chaque site, en fonction de facteurs tels que le nombre d'indicateurs, les compétences du personnel, le besoin d'assistance extérieure et la taille du site.
- Beaucoup de ressources devront être engagées pour la collecte et l'analyse de données.

Étape 2-2 Déterminer le(s) public(s) qui recevra(ont) les résultats de l'évaluation

Avant de commencer l'évaluation, réfléchissez attentivement au **public** que vous souhaitez atteindre et élaborez un plan de communication des résultats. Cette réflexion peut vous conduire à identifier plusieurs publics différents.

Par exemple, votre public principal peut être toute personne ayant demandé l'évaluation, telle qu'une agence nationale, un directeur de programme ou un donateur. Gardez à l'esprit que d'autres personnes peuvent être intéressées par les résultats de l'évaluation et qu'ils peuvent contribuer à vos efforts de gestion.

Vous déterminerez les publics les plus appropriés pour recevoir les résultats de l'évaluation en menant les tâches suivantes:

Tâche a Identifier le(s) public(s) cible(s).

Pour identifier le(s) public(s) cible(s) des résultats de votre évaluation, répondez aux questions suivantes:

- Quels publics potentiels peuvent tirer profit ou être intéressés par les résultats de l'évaluation de votre AMP?
- Parmi ces publics, lesquels sont parties prenantes internes à la gestion de l'AMP? Lesquels sont externes à la gestion de l'AMP?
- Pour chaque public – quel est leur degré d'influence sur l'AMP, l'intérêt qu'il porte pour celle-ci et la façon dont elle est gérée? Dans quelle mesure est-il important pour vous de rester en communication avec chaque public?
- Pour chaque public – connaissez-vous ses moyens préférés de recevoir des informations? Cela peut être étroitement lié à ses capacités techniques. Par exemple, préfère-t-il lire les informations ou les écouter à la radio ou la télévision? A-t-il une culture informatique et utilise-t-il Internet régulièrement? Se rend-il régulièrement à des réunions ou des conférences? Le cas échéant, quand ces réunions sont-elles programmées?
- Quelle est la langue parlée par chaque public? Quel est son niveau d'études en moyenne? Quel style de communication préfère-t-il – technique et académique ou informel et oral? Où et comment les communications orales se font-elles généralement?

JOHN PARKS

Les publics varient beaucoup en fonction du site d'AMP et de son type. Les principaux publics identifiés (qui pourraient être des publics internes ou externes selon le site) sont entre autres:

- Des groupes de pression.
- Des communautés/résidents côtiers.
- Des donateurs.
- Des élus.
- Des enseignants.
- Le grand public.
- Des responsables ministériels.
- Des leaders autochtones.
- Des journalistes.
- Des pêcheurs.
- Des plongeurs et des surfeurs.
- Des organisations non gouvernementales (nationales, internationales).
- D'autres gestionnaires et praticiens d'AMP.
- Des responsables de projet et personnel lié à l'AMP.
- Des chercheurs et des scientifiques.

Encadré 8

POURQUOI PENSER À LA COMMUNICATION DÈS LE DÉPART?

Beaucoup de gestionnaires d'AMP prêtent peu attention à la communication des résultats. Il faut commencer à penser et à planifier la communication dès le début du projet d'évaluation de l'AMP et non à la fin.

Par exemple, si vous savez comment vos principaux publics s'informent, vous pouvez communiquer les résultats de l'évaluation de cette manière et les rendre plus utiles. Par ailleurs, en connaissant vos besoins en communication dès le début de votre évaluation, vous pourrez mieux budgétiser les activités, le temps et les ressources nécessaires.

Les étapes pour élaborer un plan de communication sont abordées au chapitre 4.

- ❑ Qu'attendez-vous spécifiquement que chaque public fasse des résultats et des informations que vous lui présenterez? Quelles actions souhaitez-vous qu'il prenne après avoir reçu vos résultats? Comment ces attentes sont-elles liées aux buts et objectifs de l'AMP avec laquelle vous travaillez?

Tâche b Déterminer et classer par ordre de priorité les principaux publics.

Vous pouvez classer par ordre de priorité les principaux publics en fonction de la nécessité d'atteindre chacun d'entre eux mais aussi de la façon dont ils exploiteront les résultats et des types d'action qu'ils peuvent prendre.

Un tableau d'analyse des publics est une méthode permettant d'identifier et de classifier les publics susceptibles d'être intéressés par les résultats de 'évaluation. Pour en savoir plus sur cette méthode, veuillez vous référer à l'adresse suivante http://effectiveMPA.noaa.gov/guidebook/aam.html

Étape 2-3 Identifier qui devrait participer à l'évaluation

L'équipe d'évaluation est responsable de la planification, la mise en œuvre et la première analyse. Elle peut englober ou non le gestionnaire de l'AMP; toutefois, il est recommandé qu'une personne dirige l'évaluation et l'équipe d'évaluation.

Les tâches suivantes vous aideront à identifier qui participera à la mise en œuvre de l'évaluation:

Tâche a Déterminer le niveau d'expertise nécessaire pour mener l'évaluation.

Le gestionnaire et le personnel de l'AMP, un biologiste et un spécialiste des sciences sociales peuvent mener une évaluation simple. Pour une évaluation plus complexe, il faudra du personnel supplémentaire avec une gamme de compétences diverses, dans les domaines de la biologie marine, l'écologie, l'océanographie, l'économie, la sociologie, l'anthropologie, le droit et les sciences politiques.

Tâche b Déterminer quels membres ou non membres du personnel mèneront l'évaluation.

Dans certaines AMP, le personnel ne dispose pas de toutes les compétences requises. Dans ce cas, elles feront appel à des consultants externes ou des organisations ayant l'expertise nécessaire. Déterminez quelles parties de l'évaluation seront menées en interne et en externe.

JURGEN FREUND /NATUREPL.COM

▲ ***Une grande AMP telle que le Great Barrier Reef Marine Park en Australie a des besoins et des ressources différents de ceux d'une petite AMP communautaire.***

Les évaluateurs externes et les évaluateurs internes présentent tous deux des avantages et des inconvénients. Le tableau 1 résume certains aspects à considérer avant de décider qui doit participer à l'évaluation

Tâche c Déterminer comment et quand faire participer les parties prenantes.

Les évaluations doivent être **participatives** à tous les niveaux du processus afin de saisir toutes les questions liées à la gestion d'une AMP. Les gestionnaires et les parties prenantes peuvent avoir des perspectives différentes sur ces questions.

La participation des parties prenantes à la conception de l'évaluation est essentielle car elles peuvent s'intéresser à d'autres questions que les gouvernements, les gestionnaires ou les scientifiques. Les parties prenantes peuvent aussi contribuer à la collecte de données et à l'analyse de certaines parties du processus d'évaluation.

Par exemple, la participation des parties prenantes locales peut permettre d'établir des relations plus étroites entre le personnel de l'AMP et la population locale. Par ailleurs, les populations locales peuvent être ainsi mieux informées des complexités culturelles et s'entendre plus facilement avec les autres membres de la communauté. La formation des populations locales pour les intégrer à l'équipe d'évaluation permettra de renforcer les capacités et d'accroître les chances que l'évaluation se poursuive dans le futur. Toutefois, le recours aux populations locales peut aussi présenter des défis; par exemple, il peut leur être difficile de poser certaines questions à leurs voisins.

Un certain nombre de références sur les recherches et actions participatives sont disponibles en ligne pour aider à la planification de la participation des parties prenantes dans votre évaluation. Pour de plus amples informations, veuillez vous référer à l'adresse suivante http://effectiveMPA.noaa.gov/Bunce.html

Tableau 1

Avantages et inconvénients des évaluateurs internes et des évaluateurs externes

Évaluateurs internes	*Évaluateurs externes*
■ Peuvent avoir des relations faussées ou complexes avec la communauté	■ Sont souvent synonymes d'impartialité, d'une perspective nouvelle et de crédibilité
■ Connaissent l'histoire, les expériences et les détails du site	■ Peuvent avoir des connaissances limitées sur l'environnement local et l'apprentissage engendre des coûts en termes de temps et d'argent
■ Vivent souvent sur le site ou à proximité	■ Sont généralement sur le site pour de courtes visites
■ Se concentrent sur les questions pertinentes pour les gestionnaires (efficacité du travail)	■ Se concentrent généralement sur les questions pertinentes pour les groupes extérieurs (parties prenantes, organismes de financement)
■ Ne disposent pas toujours de toutes les compétences nécessaires et ont parfois besoin d'assistance technique	■ Apportent expertise technique et perspectives d'autres sites
■ Peuvent favoriser l'application des résultats et les activités futures	■ Emportent avec eux de précieuses informations , connaissances, perspectives et compétences

Tâche d Former l'équipe d'évaluation et désigner les responsables de chaque tâche.

Décidez qui dirigera l'évaluation et définissez les responsabilités de chacun des membres de l'équipe en fonction de ses compétences et de son expérience. Veillez à ce que chaque membre de l'équipe d'évaluation puisse mener ses activités conformément au planning.

Si les membres de l'équipe d'évaluation ne sont pas issus du milieu local, ils doivent être informés des us et coutumes, traditions et pratiques locales afin de pouvoir comprendre dans la mesure du possible la culture locale avant de débuter la collecte de données (cf. http://effectiveMPA.noaa.gov/Bunce.html).

Étape 2-4 Élaborer un planning et un plan de travail de l'évaluation

Il convient d'élaborer un planning pour l'évaluation, identifiant les activités spécifiques et les dates de lancement et de réalisation de ces activités. Le planning est aussi un moyen de fixer des objectifs et des étapes-clés à atteindre au fur et à mesure du processus. Les gestionnaires et le personnel des AMP ont beaucoup d'activités en plus de l'évaluation – veillez à affecter au minimum 10 % du temps du personnel à l'évaluation par an. Répondre aux questions suivantes vous aidera à élaborer le planning:

Tâche a Déterminer le temps nécessaire pour chaque activité.

Cela dépendra du nombre d'indicateurs sélectionnés, de la taille de votre AMP et des méthodes choisies. Examinez les indicateurs ayant des méthodologies similaires, par exemple, une enquête pouvant être utilisée pour plusieurs indicateurs. Déterminez aussi les méthodes figurant déjà dans les programmes de surveillance existants de votre AMP.

Pour savoir quels indicateurs ont des méthodes de collecte de données similaires, cf. encadré 11 de la section 2 sur les groupes d'indicateurs.

Tony Eckersley

Examinez la quantité de données à collecter. Cela dépendra en partie des besoins du public interne et externe et du type de données à collecter.

Tâche b Déterminer quand les données doivent être collectées.

Tenez compte de facteurs tels que les cycles saisonniers et la fréquence. Par exemple, la pêche peut être saisonnière tout comme l'offre de poisson pour la consommation et les besoins du marché. Il peut aussi s'avérer difficile de mener des enquêtes auprès des ménages dans certaines communautés à certaines périodes car les gens sont absents ou occupés. Les données doivent être collectées à la même période de l'année afin de garantir la comparabilité dans le temps.

L'approche adoptée pour mesurer les indicateurs dans ce guide nécessite une collecte de données périodique mais aussi continue sur la durée. Certains indicateurs peuvent ne devoir être mesurés qu'une fois tous les deux ou trois ans, alors que d'autres devront être mesurés chaque année ou même deux fois par an. Dans les deux cas, la planification du moment où les données seront collectées doit être envisagée à l'avance en examinant à quelle fréquence il est recommandé de mesurer les indicateurs sélectionnés (cf. section 2).

Tâche c Élaborer un plan de travail de l'évaluation.

Rassemblez tous les éléments dans un plan de travail de l'évaluation (cf. encadré 7, Élaborer un plan de travail de l'évaluation). Veillez à inclure tous les éléments de planification abordés dans les chapitres 3 et 4. Distribuez le plan de travail à l'équipe d'évaluation.

CHAPITRE 3 *Mise en œuvre de l'évaluation*

Ce chapitre décrit comment collecter, gérer et analyser les données nécessaires pour mener votre évaluation. Les étapes nécessaires, comme le montre la figure 2, sont:

- **Étape 3-1 Mettre en œuvre le plan de travail de l'évaluation**
- **Étape 3-2 Collecter les données**
- **Étape 3-3 Gérer les données collectées**
- **Étape 3-4 Analyser les données collectées**
- **Étape 3-5 Encourager l'examen par des pairs et la validation indépendante des résultats**

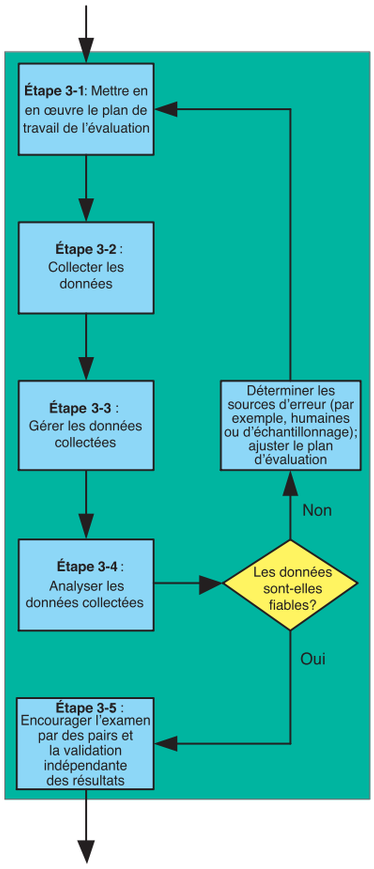
Étape 3-1 Mettre en œuvre le plan de travail de l'évaluation

À ce stade, vous avez élaboré le plan de travail de l'évaluation et disposez des ressources nécessaires. Vous êtes à présent prêt à le traduire en action et à commencer l'évaluation de votre AMP. Cela va au-delà de la simple collecte de données; il faudra étudier minutieusement le planning, la logistique et le processus de collecte, gestion et analyse des données.

En appliquant votre plan de travail, l'équipe d'évaluation doit garder à l'esprit les questions suivantes et être prête à y répondre:

- Y a-t-il des restrictions de programmation? Alors que votre plan de travail doit tenir compte des événements naturels connus (par exemple, saisons, marées, cycle biologique) et des contraintes sociales (par exemple, les jours fériés ou les obligations préétablies de la communauté), l'équipe doit rester souple sur la programmation de son travail concernant des événements imprévisibles qui pourraient survenir, tels que des ouragans, de mauvaises conditions en mer, des urgences pour la communauté ou l'annulation de vols.
- Y a-t-il des besoins logistiques nouveaux ou variables? Anticipez et veillez à ce que les dispositions logistiques nécessaires soient prises et coordonnées pour l'équipe d'évaluation pendant toute la durée de l'évaluation. Ces dispositions ne concernent pas uniquement le travail sur le terrain et la collecte de données, mais aussi les besoins quotidiens tels que les transports locaux, l'hébergement et les repas, l'accès au téléphone, au fax et au courrier électronique et à des ordinateurs. Dans certains cas, notamment en cas d'équipes d'évaluation importantes chargées de mesurer de nombreux indicateurs, cela peut nécessiter l'affectation à plein temps d'un agent logistique.
- Les ressources nécessaires ont-elles été mises à disposition? Au cours de toute l'évaluation, l'équipe devra pouvoir accéder aux équipements et moyens financiers nécessaires (et précédemment obtenus – voir chapitre 2) pour la collecte de données. Par exemple, les indicateurs biophysiques peuvent nécessiter un accès régulier à des bateaux, équipage, matériel d'échantillonnage et carburant. Il est aussi essentiel de disposer du matériel et des moyens financiers relatifs à la sécurité pour une éventuelle assistance médicale. Le fait qu'une personne surveille régulièrement la disponibilité des ressources permettra à l'équipe d'évaluation de se concentrer sur le travail à réaliser.

Chapitre 2



Chapitre 4. Communication des résultats et adaptation de la gestion

ROBERT POMEROY

- L'équipe est-elle autorisée à réaliser le travail? Veillez à ce que les permis, approbations et autorisations nécessaires soient disponibles pour mener toutes les activités requises pour l'évaluation pendant toute sa durée. À défaut des autorisations de recherche et de surveillance nécessaires, le travail prévu pour l'évaluation pourrait être reporté ou annulé.
- Êtes vous prêt à recevoir les données collectées? Assurez-vous que les systèmes de collecte, gestion et analyse des données sont en place et ont été correctement testés et perfectionnés. Voir les étapes 3?3 et 3-4 pour de plus amples informations sur les éléments qui seront nécessaires.

Étape 3-2 Collecter les données

Les tâches suivantes vous aideront à planifier et collecter les données.

Les tâches de l'étape 3-2 doivent être envisagées lors de la planification de votre évaluation. Les principales exigences liées à la collecte de données devront être abordées dans votre plan de travail. Cela aidera l'équipe d'évaluation à mener les activités de collecte de données.

Tâche a Étudier et comprendre les méthodes de collecte de données.

Les données collectées servent à répondre aux questions spécifiques qui sont pertinentes pour votre évaluation. Il est essentiel que ces données soient collectées de façon précise. Une formation et une bonne connaissance des méthodes de collecte de données et l'essai de ces méthodes accroissent les chances que vos indicateurs soient correctement mesurés et de façon cohérente. Cela permettra de fournir à l'équipe de direction de l'AMP un ensemble de données précises et comparables afin de pouvoir les exploiter, les analyser et s'y référer au fil du temps.

Les méthodes pour mesurer les indicateurs présentés dans la section 2 ont été résumées et simplifiées. Vous surveillez déjà peut-être certains des indicateurs cités dans votre AMP et savez donc bien ce qu'implique la mesure d'indicateurs particuliers. Toutefois, sachez que pour ceux qui n'ont pas de formation ou d'expérience en la matière, les méthodes de collecte de données proposées peuvent au départ sembler difficiles. En principe, votre équipe d'évaluation devrait comprendre au moins un ou deux spécialistes formés et expérimentés en biologie et en sciences sociales pour appliquer les méthodes de collecte de données suggérées.

Comme indiqué à l'étape 2-2, on peut accroître les capacités de l'équipe d'évaluation en faisant appel à des experts extérieurs. Gardez à l'esprit qu'en renforçant les capacités internes d'évaluation, il sera plus facile de poursuivre ce processus à l'avenir. La formation doit être dispensée au moins plusieurs mois avant l'évaluation.

Comme signalé dans la section sur les indicateurs, beaucoup de méthodes biologiques et sociales exigent de l'expérience, du temps et du personnel. L'équipe d'évaluation doit revoir les indicateurs sélectionnés et les méthodes, être au fait de leurs exigences et des niveaux de difficulté et identifier et répondre en permanence aux besoins en termes de capacité mais aussi solliciter une assistance professionnelle bien avant le début de l'évaluation.

Tâche b Familiariser avec les meilleures pratiques et les principes de collecte de données dans le domaine.

La réussite des efforts de collecte de données dépendra en grande partie des compétences, de la flexibilité et de la créativité de l'équipe d'évaluation ainsi que de son approche et des relations établies avec les parties prenantes impliquées. Par exemple, certains indicateurs impliquent de savoir man?uvrer un bateau ou de mener des enquêtes sous-marines nécessitant l'utilisation d'air comprimé ou de gaz mixte. Dans ces cas, il faudra respecter les normes de sécurité en matière de navigation et de plongée approuvée au niveau international. Cela peut nécessiter une formation ou la certification par des membres de l'équipe d'évaluation avant de commencer la collecte de données.

Tâche c Définir l'approche d'échantillonnage.

Une approche d'échantillonnage bien définie permettra de garantir que les données collectées sont précises et fiables. Elle peut fournir à votre équipe une meilleure capacité d'interprétation et davantage de confiance pour les prises de décision.

Premièrement, l'équipe d'évaluation doit choisir des unités d'échantillonnage pour collecter les données écologiques et sociales. Par exemple, une unité d'échantillonnage pour un indicateur socio-économique pourrait être une personne, un ménage ou un groupe de parties prenantes. À partir des unités d'échantillonnage nécessaires, vous pourrez mieux définir l'approche de collecte de données à adopter.

Les points suivants doivent être pris en compte pour l'élaboration d'une approche d'échantillonnage:

- Définir le(s) site(s) d'échantillonnage. Il s'agit d'une définition dans l'espace des lieux géographiques au sein des AMP et les communautés locales avoisinantes, où seront réalisées les mesures. Pour le protocole expérimental, il est possible d'inclure des sites témoins (de contrôle) en dehors de l'AMP ou de la communauté.
- Choisir le type d'échantillonnage, par exemple, aléatoire ou non.
- Pour les études biologiques, l'idéal est d'échantillonner au moins trois réplications sélectionnées au hasard sur un site d'échantillonnage donné. Conserver des types d'habitat similaires et stratifier les échantillons en fonction de profils de profondeur/relief cohérents. Par exemple, si une étude biologique comprend deux sites d'échantillonnage donnés dans

Tony Eckersley

Tony Eckersley

Pour de plus amples informations sur les approches d'échantillonnage, veuillez vous référer à l'adresse http://effectiveMPA.noaa.gov/guidebook/sampling.html. Si vous n'êtes pas rompu aux méthodes d'échantillonnage ou souhaitez mener une analyse statistique sur les données collectées, consultez des experts qualifiés avant de procéder à l'évaluation.

Une liste de meilleures pratiques et des principes directeurs sur la façon de mener des études et des entretiens est disponible en ligne à l'adresse http://effectiveMPA.noaa.gov/guidebook/Bunce.html

l'AMP et deux sites donnés en dehors de l'AMP (au total quatre sites), au minimum trois réplications de l'étude doivent être prélevées dans des lieux aléatoires sur chacun des sites d'échantillonnage (12 réplications). L'utilisation de réplications est nécessaire pour minimiser la variabilité et accroître la fiabilité des résultats échantillonnés reflétant les conditions réelles. L'utilisation et l'importance des réplications dans les études biologiques sont présentées de façon plus détaillée dans English *et al*. (1997).

Tâche d S'assurer que tout est prêt pour la collecte de données.

- ❑ L'équipe d'évaluation a été mise en place; chaque membre a des tâches claires et a reçu une formation adaptée.
- ❑ Les activités d'évaluation et de collecte de données s'inscrivent dans le planning prévu.
- ❑ La logistique, les supports et les outils sont disponibles et prêts à être utilisés.
- ❑ L'unité et la zone d'échantillonnage sont définies..
- ❑ Les méthodes et techniques de mesure (telles que les questionnaires pour les entretiens) ont été testées.
- ❑ Un système de gestion, de stockage et d'analyse des informations et des données est prêt pour la saisie de données.

Étape 3-3 Gérer les données collectées

Après avoir mesuré les indicateurs sélectionnés, il faudra traiter les résultats. Ce processus est communément appelé **gestion de données**. Il s'agit d'une étape cruciale, et souvent négligée, du processus de collecte et d'analyse des données.

Chacun des points de l'étape 3-3 doit figurer dans le plan de travail de l'évaluation. Cela permettra à l'équipe d'évaluation de comprendre exactement ce que deviennent les données après leur collecte. Si les informations relatives à la planification sont détaillées et qu'il est difficile de les synthétiser, vous pouvez élaborer un document distinct sur la «gestion de données» en annexe au plan de travail.

TONY ECKERSLEY

Les tâches suivantes fournissent un aperçu des différents aspects de la gestion des données:

Tâche a Déterminer qui sera le «gestionnaire des données».

Désigner parmi les membres de l'équipe d'évaluation le «gestionnaire des données» qui recevra toutes les données collectées pour chaque indicateur sélectionné. Dans certains cas, il peut s'agir du chef de l'équipe d'évaluation ou de la personne collectant les informations pertinentes (par exemple, le socio-économiste de l'équipe). Dans d'autres cas, il peut s'agir d'une personne qui est responsable de recevoir et traiter les informations, comme un analyste des données ou un informaticien.

03 MPA French Chptr2-chptr4.qx 19/4/06 10:44 am Page 33

TONY ECKERSLEY

Tâche b Déterminer comment les données collectées seront transmises au responsable.

Cette tâche permet à la personne qui soumet les données (collecteur de données) et à la personne qui les reçoit (gestionnaire des données) de savoir quel type et sous quelle forme les données seront soumises; et ainsi d'améliorer considérablement la précision et l'efficacité de l'évaluation.

Le *type* d'informations collectées dépendra de l'indicateur mesuré. Les informations peuvent être:

- Numériques (**quantitatives**), comme un indice de classement, le nombre de fois qu'un organisme est observé, un tableau de chiffres, ou une surface totale (km^2).
- Textuelles (**qualitatives**), comme un mot, quelques phrases, un récit.
- Graphiques, comme une carte ou une photographie.

La *forme* sous laquelle les informations sont soumises dépend du type de données.

Toutes les données numériques peuvent être fournies au gestionnaire des données sous la forme d'un tableau qu'il aura préalablement fourni avant la collecte de données. Des surfaces totales peuvent être soumises avec les cartes originales à partir desquelles la surface a été calculée.

Les données textuelles peuvent être soumises sous la forme d'une cassette enregistrée ou d'une transcription électronique (écrite) de cet enregistrement. Des réponses à une enquête auprès de ménages peuvent être des réponses manuscrites consignées sur des formulaires ou des notes prises sur un bloc-notes (cela suppose aussi que le gestionnaire des données ait de bonnes aptitudes pour déchiffrer les manuscrits!).

Tâche c Coder les données.

Le **codage de données** est le processus consistant à traduire chaque point de référence en préparation de l'analyse. Cette traduction nécessite la mise à disposition au gestionnaire des données d'une **feuille de codage** où figurent la signification des données collectées et leurs codes. Sélectionnez un membre de l'équipe d'évaluation chargé de coder les données.

Dans certains cas, deux ou trois différents mots collectés en réponse à une question d'entretien peuvent être codés (traduits) par un seul chiffre équivalent. Par exemple, les réponses «parfois», «fréquemment» et «toujours» sont égales à «1» alors que «jamais» est égal à «0». Dans d'autres cas, le point de référence d'origine et le code peuvent être identiques. Par exemple, une note («1», «2», «3») ou le choix d'un seul mot dans une enquête («oui», «non») peuvent correspondre au code.

> *De manière empirique, il convient de garder à l'esprit l'étape de codage lors de la collecte de données afin de réduire le travail de codage ultérieur pour le gestionnaire des données et de limiter le temps consacré au traitement des données. Les codes de données spécifiques dépendent entièrement de la façon dont les données doivent être analysées et utilisées. Le codage des données doit être aussi simple et cohérent que possible.*

© WWF-Canon/Jurgen Freund

▶ ***Pour le processus d'évaluation traité dans ce guide, l'équipe d'évaluation devra créer une base de données sur l'«efficacité de la gestion de l'AMP» afin de conserver en permanence toutes les données rassemblées, nettoyées et codées pour mesurer les indicateurs sélectionnés.***

Tâche d Développer un système pour archiver et saisir les données.

Chaque point de référence codé doit ensuite être saisi. La **saisie des données** est le processus (souvent long et fastidieux) qui consiste à déplacer les données codées vers un lieu de stockage permanent à partir duquel les données pourront être exportées pour analyse. Ce lieu de stockage permanent est appelé **base de données**.

La façon dont les données sont saisies dépend du type de base de données utilisé mais aussi des ressources, des compétences et de l'infrastructure disponibles pour l'équipe d'évaluation et le gestionnaire des données. Dans la plupart des cas, le gestionnaire des données saisira les données codées issues de l'évaluation dans une base de données électronique spécifique «efficacité de la gestion de l'AMP», avec un ordinateur et un logiciel. Dans ces cas, les données quantitatives codées sont saisies dans une feuille de calcul ou un programme de base de données, et les données qualitatives ou graphiques codées sont saisies dans un programme de traitement de texte. Sur certains sites, un système de classement avec des dossiers et des feuilles de papier ou une boîte à fiches conservés dans un lieu sûr, peuvent être suffisants.

© WWF-Canon/Edward Parker

> *Il convient de noter qu'un des avantages de la base de données électronique est qu'elle peut être facilement dupliquée (en sauvegarde) et qu'elle occupe peu de place (autre que l'ordinateur).*

Une fois le système pour la saisie des données développé, commencez à saisir les données.

Tâche e Rassembler et revoir le jeu de données.

Une fois les données saisies, le gestionnaire des données est responsable des données collectées et de la gestion de ces données.

Le gestionnaire des données rassemble et revoit le jeu de données afin d'en vérifier l'intégrité et l'exactitude – il s'agit du **nettoyage des données**. Si des erreurs ou des «lacunes» (points de référence manquants) sont décelées dans le jeu de données, le gestionnaire des données collabore avec le responsable de la collecte des données pour corriger ou comprendre le problème. Dans certains cas, un jeu de données incomplet reflète l'incapacité à collecter un point de référence particulier et ne peut être complété a *posterioris*.

Tâche f Déterminer comment permettre l'analyse et l'échange des données.

Le but de la gestion des données est de pouvoir extraire des données de façon simple et fiable. La valeur des données codées et stockées est déterminée par la facilité avec laquelle elles peuvent être utilisées pour l'analyse et la communication.

Élaborez un processus pour savoir qui doit être contacté pour avoir accès aux données ou recevoir les informations stockées par le gestionnaire des données et dans la base de données. Déterminez qui est autorisé ou non à accéder à la base de données et quelles sont les responsabilités des personnes qui ont accès à la base

Dans certains cas, les données sont accessibles à tout le monde, sur Internet par exemple. Dans d'autres cas, un ou deux membres de l'équipe d'évaluation seulement peuvent y accéder.

Décrivez dans votre plan d'évaluation le processus et les moyens relatifs à l'accessibilité des données.

Étape 3-4 Analyser les données collectées

L'analyse est le processus consistant à étudier minutieusement, comparer et opposer les informations dans l'intention de clarifier des incertitudes ou d'élucider des réponses et d'approfondir des questions spécifiques qui ont été posées. Aux fins du présent guide, l'analyse des données collectées au cours de l'évaluation de votre AMP vous aidera à répondre aux questions posées sur l'AMP.

Les tâches analytiques spécifiques pour les données collectées dépendent de la nature des informations collectées et de l'indicateur spécifié. Pour chaque

indicateur de la section 2, des approches d'analyse des données sont proposées pour aider à organiser et synthétiser les résultats.
Les résultats peuvent être perçus de différentes façons. Il est recommandé que les résultats soient interprétés par plusieurs personnes et de faire appel également à un regard externe ou spécialisé

Le plan de travail de l'évaluation doit décrire quelles analyses seront faites avec quelles données et par qui. Expliquez les analyses spécifiques qui sont faites et comment elles sont liées aux questions sur les buts et objectifs de l'AMP et l'efficacité de la gestion.

Les tâches suivantes vous aideront à préparer et à mener l'analyse.

Tâche a Revoir les questions posées par l'évaluation.

Un bon point de départ de l'analyse est de revenir à la raison qui a initialement justifié l'évaluation. Quelles sont les questions essentielles auxquelles l'équipe d'évaluation souhaite répondre? Dressez une liste complète des questions et soulignez celles qui sont les plus importantes. Lesquelles de ces questions peuvent être traitées grâce aux résultats de l'évaluation de quels indicateurs? Dans la plupart des cas, chaque question sera liée à des buts et objectifs de l'AMP.

Tâche b Réaliser une analyse préliminaire.

Une fois que toutes les données collectées ont été codées et saisies dans la base de données, il convient de faire une analyse explicative des données pour déterminer leur «poids» ou leur fiabilité. Il peut s'agir:

- D'analyses descriptives simples de la tendance centrale (médiane et mode) et des variations (fourchette et distribution) des données collectées; et
- De techniques statistiques telles que les tests t par paires et les analyses de la variance pour déterminer comment les jeux de données varient les uns par rapport aux autres, dans une série chronologique ou entre sites

TONY ECKERSLEY

Les résultats préliminaires concernent:

- Quelle est la variation entre et au sein des jeux de données collectées à l'intérieur comme à l'extérieur de l'AMP?
- Quelle comparaison peut-on faire entre les jeux de données à des périodes différentes?
- Comment peut-on expliquer de façon fiable à partir des données les changements ou tendances perçus?

Si les données collectées se révèlent erronées, elles ne doivent pas être utilisées. Identifiez et traitez toute source d'erreur avant de poursuivre l'analyse. Les principales sources d'erreur sont les erreurs humaines et les erreurs d'échantillonnage

03 MPA French Chptr2-chptr4.qx 19/4/06 10:45 am Page 37

Tâche c Définir et préparer les analyses.

Rassemblez toutes les informations pertinentes acquises au cours de l'évaluation. Il peut s'agir des données issues de la base de données, de notes écrites des membres de l'équipe d'évaluation, et des résultats de l'analyse préliminaire.

À partir de l'analyse préparatoire, vous pouvez déterminer l'analyse la plus appropriée des données. Par exemple, vous n'aurez peut-être besoin que de calculs simples comme des additions et des pourcentages. Si les données sont collectées à partir d'un échantillonnage statistiquement représentatif, vous pouvez appliquer des méthodes de statistique descriptive plus pointues, telles que l'écart type, la moyenne et le mode et les tests t par paires.

Comparez les résultats de votre analyse quantitative avec deux autres sources, relevez les éventuelles divergences et déterminez leur origine. Si une divergence ne peut être expliquée, vous serez peut-être amené à collecter des données supplémentaires.

Vous devriez commencer à avoir une idée des principaux résultats et messages ressortant de l'analyse. Cela devrait vous aider à répondre aux questions et à aborder les objectifs de l'évaluation.

DAVID HALL/NATUREPL.COM

Tâche d Enregistrer et préparer les résultats.

En préparant les résultats et les conclusions pour diffusion, déterminez la meilleure façon de présenter oralement et visuellement les résultats pour les publics cibles et comment diffuser les rapports écrits (y compris les graphiques et tableaux de résultats). Par exemple, en cas de données continues, positionnez graphiquement un jeu de données (axe x, en histogramme) par rapport à un autre (axe y). Apparaît-il une quelconque relation proportionnelle entre les données?

Ponctuez votre rapport de récits et d'anecdotes des parties prenantes ou de l'équipe d'évaluation afin d'illustrer les résultats.

Dans certains cas, l'équipe d'évaluation souhaitera inclure une échelle ordinale afin d'expliquer les résultats d'un indicateur. Par exemple, une échelle de 1 à 5 peut faciliter la compréhension de résultats complexes et permettre d'observer les tendances globales. Les méthodes prévoyant des fiches de notation présentent souvent les résultats sous ce format. L'utilisation d'échelles présente aussi des aspects négatifs car ce format peut être considéré comme arbitraire et simpliste; il peut détourner l'attention de l'interprétation des données réelles. Par ailleurs, il peut être difficile d'utiliser une échelle en raison de la variabilité naturelle de l'environnement.

Pour de plus amples informations sur le choix et la réalisation des analyses, veuillez vous référer à l'adresse suivante http://effectiveMPA.noaa.gov/guidebook/analyses.html

Étape 3-5 Encourager l'examen par des pairs et la validation indépendante des résultats

Il est recommandé de rechercher des partenariats complémentaires avec des établissements universitaires et de recherche afin d'encourager une validation ou un rejet documenté et indépendant des résultats et des conclusions de l'analyse de l'équipe d'évaluation.

TONY ECKERSLEY

En outre, avant de faire part des résultats à la haute direction ou aux publics cibles, menez un examen par des pairs des résultats et des conclusions. Il s'agit généralement d'un processus formel débutant par un examen par des pairs qui sont internes à l'évaluation – à savoir qu'ils participent à l'évaluation et son processus et/ou y sont étroitement liés (par exemple, du personnel ou des membres du conseil) avec l'équipe de direction de l'AMP qui a supervisé l'évaluation. Demandez-leur d'étudier minutieusement les méthodes d'évaluation, les résultats et les conclusions et de donner un avis critique et constructif afin de résoudre d'éventuels problèmes, ainsi que d'approuver ou de rejeter l'interprétation des résultats et les conclusions. Dans certains cas, ce feedback peut conduire l'équipe d'évaluation à abandonner ou reconsidérer certains résultats ou conclusions et/ou à revenir en arrière et planifier et mesurer à nouveau certains indicateurs.

Une fois la revue interne réalisée, distribuez le rapport d'évaluation révisé pour une revue externe. Sélectionnez des experts respectés et reconnus dans le domaine technique (recherche scientifique et politique) et du public cible. Invitez-les à examiner et commenter le rapport d'évaluation révisé dans un délai raisonnable. Il est possible dans certains cas que les examinateurs ne parviennent pas à réviser le rapport, donc prévoyez dès le départ une seconde liste d'examinateurs. Il est aussi important de garder à l'esprit que ce processus de revue externe peut prendre un peu plus de temps que la revue interne. Une fois que vous avez reçu les commentaires, faites-les examiner par l'équipe d'évaluation et la haute direction et intégrez les changements requis au rapport. Lorsqu'il est mené à bien, le processus de revue interne et externe donne généralement lieu à un meilleur produit, disposant d'une nouvelle légitimité et crédibilité. Cela vous permettra de fournir aux publics cibles un rapport reposant sur des bases solides (cf. chapitre 4).

> *Un examen approfondi par des pairs peut durer entre quatre et six mois, sans compter le travail de révision ou le temps nécessaire pour refaire des enquêtes. Il est important que cette activité soit prise en compte dans le planning et le plan de travail.*

NELSON BOISVERT

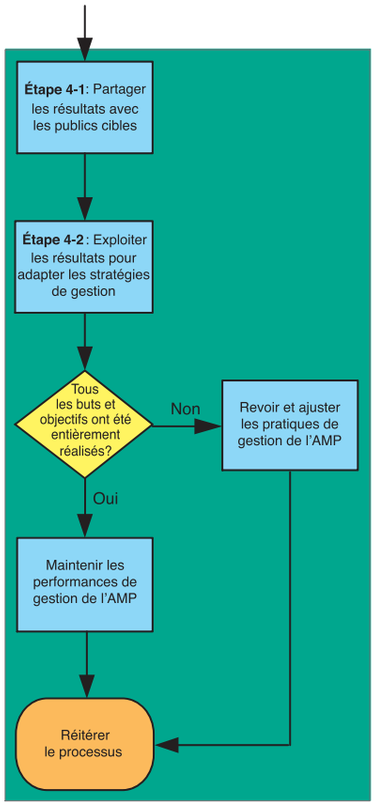
La communication des résultats peut contribuer à augmenter le nombre d'amis et d'alliés de l'AMP – y compris au sein des générations futures, ce qui est vital pour que les AMP survivent dans un avenir incertain.

CHAPITRE 4 Communication des résultats et adaptation de la gestion

Ce chapitre vous guidera à travers les étapes nécessaires pour obtenir les résultats de l'évaluation et élaborer une stratégie de gestion adaptative

La stratégie englobe l'échange des résultats et l'analyse avec les publics cibles identifiés et les moyens d'adapter les pratiques de gestion pour améliorer la gestion de l'AMP. Ces deux activités permettront de reconnaître la valeur de la collecte de données et des analyses et de leur donner un objectif pratique. Les mesures prises pour communiquer les résultats et adapter les pratiques de gestion de l'AMP sont illustrées dans la figure 2, comme suit:

- ❑ **Etape 4-1 Partager les résultats avec les publics cibles**
- ❑ **Etape 4-2 Exploiter les résultats pour adapter les stratégies de gestion**



Étape 4-1 Partager les résultats avec les publics cibles

Pour partager les résultats avec les publics cibles, réalisez les tâches suivantes:

Tâche a Déterminer le format à utiliser pour livrer les résultats de l'évaluation et atteindre au mieux le public cible.

Reprenez les publics cibles prioritaires et leurs caractéristiques qui ont été définis au chapitre 2, étape 2-2. Les résultats de votre étude sur la façon dont les publics cibles préfèrent recevoir les informations vous aideront à choisir une présentation logique et un format (communications unilatérales et/ou bilatérales) pour communiquer les résultats de l'évaluation aux publics cibles.

Il existe différentes façons de communiquer des informations, notamment de façon unilatérale ou bilatérale, comme le montre le tableau 2.

Tableau 2

Types de communication unilatérale et bilatérale que les praticiens des AMP peuvent utiliser pour communiquer les résultats de l'évaluation sur l'efficacité de la gestion de l'AMP

Communications unilatérales	*Communications bilatérales*
■ Supports écrits (rapports, documents)	■ Discussion de groupe (en personne)
■ Supports visuels (affiches, photographies)	■ Discussion en face à face (en personne)
■ Présentations orales (en personne)	■ Tableau d'affichage électronique ou non
■ Médias de masse: journaux, magazines, radio, télévision, film	■ Communications à distance: téléphone, visiophone, webcam
■ Internet	■ Courrier électronique et chat

Le plan de travail de l'évaluation doit prévoir les principaux points et concepts du plan de communication (cf. encadré 9, Rassembler tous les éléments dans un plan de communication). Cela garantira que la planification nécessaire a été prévue pour la coordination et le planning de communication des résultats aux publics cibles. Vous pouvez ajouter le plan de communication en annexe au plan de travail de l'évaluation en guise de référence pour l'équipe d'évaluation.

NOAA Photo Library

Dans certains cas, le format de présentation idéal peut nécessiter l'aide de spécialistes de la communication tels que des directeurs de rédaction, graphistes, rédacteurs, journalistes, agences de presse, dirigeants communautaires, animateurs professionnels, agents politiques, statisticiens, et techniciens Internet et en solutions numériques

Une fois le ou les formats appropriés identifiés pour transmettre les résultats à chacun des publics cibles, dressez une liste de ces formats dans le tableau d'analyse des publics.

Tâche b Développer une stratégie et un calendrier pour la communication des résultats.

Une **stratégie de communication des résultats** décrit exactement la façon de communiquer les formats de présentation identifiés et affectés aux publics cibles. Élaborez un calendrier définissant quand communiquer ces messages en fonction des différents formats de présentation. Ce calendrier dépendra du type de formats et du style dans lequel les résultats seront livrés.

Examinez comment les formats de présentation pourraient être plus significatifs et susciter la réflexion chez vos publics cibles et intégrez ces considérations à votre stratégie de communication des résultats. Par exemple, quels ton, langue, style de texte, et voix (passive ou active) auront le plus d'écho auprès de votre public cible?

La stratégie de communication des résultats devrait spécifier les messages et les formats utilisés pour communiquer avec différents publics cibles. Utilisez le tableau d'analyse des publics pour recenser les différentes possibilités de diffusion.

Par exemple:

- Peut-on utiliser un format particulier pour communiquer les résultats à plusieurs publics cibles?
- Quels formats de communication doivent être retenus en priorité? Quel est le calendrier pour communiquer les résultats, tant en interne qu'à l'extérieur?
- Certains formats de communication devraient-ils être présentés de façon simultanée ou sur une durée limitée?

Tâche c Raconter son histoire! Communiquer les résultats aux parties prenantes.

Ce processus correspond à la **diffusion de messages** - en d'autres termes, quelle histoire souhaitez-vous partager avec les publics cibles? Le contenu spécifique de ces messages n'étant connu qu'une fois l'évaluation terminée, la diffusion de messages implique deux activités et planning distincts.

Pour de plus amples informations sur les formats de présentation communément utilisés par les praticiens de la conservation, veuillez vous référer à Margolius et Salafsky (1998).

- Au début de l'évaluation, avant l'obtention des résultats – identifiez les thèmes et les concepts liés à l'environnement marin et sa gestion que les publics cibles recherchent et souhaiteront connaître lorsque les résultats seront disponibles. Choisissez les messages prioritaires à communiquer aux publics cibles.
- Après l'obtention des résultats – déterminez les résultats qui sont liés aux messages prioritaires (identifiés au préalable) et la façon dont ils abordent les thèmes et concepts sur lesquels les publics cibles souhaitent s'informer.

La diffusion de messages permet à l'équipe d'évaluation et aux gestionnaires d'AMP de garder à l'esprit les informations essentielles pour les publics cibles pendant l'évaluation et au moment de l'obtention des résultats. Par exemple, cherchez des histoires intéressantes et caractéristiques pouvant être reprises après l'évaluation pour confirmer ou infirmer les résultats. Appuyez aussi les résultats avec des exemples, des histoires et des anecdotes réels – il peut s'agir d'outils précieux pour susciter l'intérêt de certains publics et améliorer la capacité du gestionnaire de l'AMP à diffuser des messages importants.

Par exemple, le fait que l'AMP reconstitue les stocks de poissons est un message important qui peut être diffusé à un public cible dans le domaine de la pêche commerciale. Le récit d'un pêcheur déclarant qu'il pêche davantage de poissons dans l'AMP/à proximité de l'AMP/depuis la création de l'AMP, permettra d'appuyer les données quantitatives faisant état d'une multiplication par trois des populations de poissons dans l'AMP par rapport à l'extérieur de l'AMP. Le message sera ainsi beaucoup plus fort que les chiffres seuls.

Une approche stratégique de la diffusion de messages est de garantir que les messages clés sont communiqués de façon incitant à l'action ou au comportement souhaité par le gestionnaire de l'AMP. Les mesures prises par le public cible une fois qu'il a reçu le message témoignent que les messages clés ont été correctement communiqués.

Encadré 9

RASSEMBLER TOUS LES ÉLÉMENTS DANS UN PLAN DE COMMUNICATION

Les informations issues des différentes mesures à prendre pour communiquer les résultats peuvent être exploitées pour établir un plan de communication. Il indiquera clairement comment les résultats seront communiqués et organisés de façon logique et stratégique.

Envisagez votre plan de communication comme un pense-bête sur la façon de raconter au mieux votre histoire. Un plan de communication complet contiendra les éléments suivants:

- Un *tableau d'analyse des publics* (voir chapitre 2) identifiant la gammes des publics internes et externes possibles, leurs caractéristiques et les publics cibles prioritaires
- Une stratégie précisant comment et où les résultats seront livrés en identifiant les formats de présentation *unilatéraux* et *bilatéraux* qui seront utilisés avec chaque public cible ou groupe de publics cibles, ainsi que l'approche et le style de communication adoptés
- Un ensemble de *messages clés* avec des exemples et des récits illustrant ces messages qui expliquent les résultats et peuvent contribuer à attirer l'attention de publics cibles particuliers
- Un *planning* indiquant quand les messages et les formats de présentation seront communiqués aux publics cibles

Une fois ces éléments réunis, il sera possible d'estimer le temps ainsi que les ressources humaines et financières nécessaires pour réaliser le plan. À partir de ces estimations, un temps suffisant et des ressources budgétisées pourront être affectés. Les ressources devraient être disponibles si elles ont été correctement prévues dès le départ de l'évaluation (cf. chapitre 2).

Rassemblez tous les éléments dans un plan de communication (cf. encadré 9) et appliquez-le.

Étape 4-2 Exploiter les résultats pour adapter les stratégies de gestion

Toni Parras

La gestion adaptative peut être définie comme le processus cyclique consistant à intégrer la conception, la gestion et la surveillance afin de tester systématiquement des hypothèses, d'apprendre et d'adapter (Salafsky et al., 2001). L'idée est qu'en posant des questions spécifiques (en testant des hypothèses), vous pouvez apprendre et obtenir des réponses pour prendre des décisions informées et adapter vos actions, ce qui conduit à de meilleures performances. Ce processus de questions, collecte d'information pour y répondre, enseignements tirés des résultats et adaptation des comportements et pratiques est un processus cyclique qui en théorie devrait permettre à une personne ou un groupe d'aiguiser et d'affiner ses capacités et d'avoir un impact sur chaque cycle suivant de la gestion adaptative. Cela créé une boucle de réactions positives qui s'améliore en permanence à mesure qu'elle avance vers son objectif final et se nourrit d'elle même. Le principe de la gestion adaptative est largement accepté et fréquemment cité, non seulement dans le cadre de la gestion des ressources naturelles et de la conservation de l'environnement, mais aussi dans les entreprises, les services sanitaires et sociaux, le service public et le développement.

Aux fins du présent guide, l'évaluation de l'efficacité de la gestion est menée pour que le personnel et les décideurs des AMP puissent exploiter les informations obtenues afin d'adapter et d'améliorer la gestion, la planification, la responsabilisation et l'impact global de l'AMP. Une fois les résultats communiqués aux publics cibles, ces informations peuvent être associées à d'autres sources de données et besoins décisionnels pour les processus de gestion des AMP et les questions sous-jacentes. Cette intégration permet d'améliorer le poids et la pertinence des décisions prises quant aux actions futures et à la stratégie de gestion.

La façon dont les informations et les enseignements tirés du processus d'évaluation sont utilisés par les publics cibles pour adapter la gestion doit aussi être examinée dans le cadre d'un processus d'évaluation itératif. Les observations sur la façon dont les résultats sont finalement utilisés permettront de concevoir les prochaines évaluations.

La gestion adaptative est essentiellement une question d'itération. À savoir, la répétition du processus ou des étapes qui vous mène successivement de plus en plus près du résultat escompté. L'itération implique d'utiliser les résultats de votre évaluation pour améliorer la gestion de votre AMP. Cela contribue à

Le plan de travail de l'évaluation doit décrire les grandes lignes d'une stratégie pour appliquer les résultats afin d'adapter et d'améliorer la gestion actuelle.

Il existe de nombreuses références très intéressantes sur la gestion adaptative, notamment: Walters, 1986; Hollings, 1978; Hilborn et Walters, 1992; Gunderson, Hollings et Light, 1995; et Salafsky et al.*, 2001; ces ouvrages figurent dans la liste des références.*

adapter et améliorer la gestion grâce à un processus d'apprentissage. Au cours de l'évaluation de l'AMP, vous trouverez peut-être que vous atteignez avec succès vos buts et objectifs et qu'aucun changement n'est nécessaire. Mais, vous pourrez aussi constater que les choses ne vont pas aussi bien qu'elles le devraient et que certains changements s'imposent.

Points à considérer lors de l'intégration des résultats d'évaluation au processus de planification et de prise de décision sur la gestion

- ❑ Complétez les résultats de l'évaluation avec d'autres informations sur l'AMP dans le processus décisionnel.
- ❑ Restez souple et soyez prêt à réaliser des changements. Si votre évaluation révèle que quelque chose ne fonctionne pas, trouvez des moyens d'opérer des changements.
- ❑ Soyez désireux d'apprendre tant des réussites que des échecs, car cela vous permettra de renforcer votre AMP.
- ❑ Faites preuve de bon sens, exploitez votre expérience et les informations disponibles pour prendre des décisions.
- ❑ Utilisez des outils pour négocier, conclure des accords, obtenir des engagements à prendre des actions lorsque vous décidez de procéder à des changements suite aux résultats de l'évaluation.
- ❑ Déterminez la meilleure façon d'apporter des changements de manière participative, notamment avec l'organisation d'ateliers en présence de différents groupes de parties prenantes

Et si les résultats ne sont pas intéressants?

Il est possible que les résultats que vous avez obtenus ne soient pas utiles. Que faire? Différentes options se présentent à vous:

- ❑ Vérifiez les données collectées et les méthodes utilisées pour vous assurer qu'elles ont un sens. Avez-vous utilisé les bonnes méthodes et de façon appropriée pour chaque indicateur? Les données ont-elles été saisies correctement? A-t-on interrogé les bonnes personnes?
- ❑ Examinez les buts et objectifs prioritaires pour vous assurer qu'ils correspondent bien à ceux importants pour votre AMP et modifiez-les le cas échéant.
- ❑ Examinez les indicateurs sélectionnés pour vous assurer qu'ils correspondent aux principaux buts et objectifs et modifiez-les le cas échéant.
- ❑ Reprenez le plan de l'évaluation et modifiez-le en fonction des nouveaux besoins ou de l'évolution des besoins en matière de collecte de données. Assurez-vous que vous disposez des ressources nécessaires pour collecter ces données.
- ❑ Recommencez la collecte de données en utilisant un nouveau groupe d'indicateurs et un nouveau plan d'évaluation.

TONI PARRAS

Mesurer, présenter et discuter des indicateurs figurant dans ce guide vous aidera à mieux connaître votre AMP ainsi que les personnes et les ressources sur lesquelles elle a un impact. Les indicateurs fournissent des informations

pouvant être utilisées dans le processus décisionnel et le travail avec les parties prenantes pour comprendre les changements nécessaires à apporter dans les plans et les pratiques de gestion.

Si l'équipe d'évaluation trouve de nouveaux moyens d'appliquer les indicateurs du présent guide à une AMP, notez minutieusement comment cela a été fait et pourquoi. Ces éléments pourront être échangés avec d'autres gestionnaires d'AMP et équipes d'évaluation.

Questions diverses

Utilisation du présent guide pour informer de nouvelles AMP

Toni Parras

Les résultats de l'évaluation et les enseignements tirés peuvent être échangés avec d'autres personnes, d'autres AMP et la communauté de la conservation et du développement au sens large. Le monde s'intéresse à vous! De nouvelles AMP vont voir le jour et plus elles pourront apprendre de votre expérience, mieux elles pourront planifier, moins ce processus sera coûteux et plus elles fonctionneront vite et bien. Il faut des années et même des décennies pour que les effets se fassent sentir. Toutefois, l'apprentissage incrémental fait partie de la gestion adaptative et peut constituer une source majeure de connaissances nouvelles rapidement transférées à autrui. En mettant au clair les résultats, on commet souvent l'erreur commune de ne se concentrer que sur les réussites et d'ignorer ou de dissimuler les échecs. Or, chacun peut tirer des enseignements des difficultés et d'autres personnes peuvent avoir rencontré les mêmes difficultés. L'échange des expériences acquises profite à tout le monde (Margolius et Salafsky, 1998).

Application des évaluations sur l'efficacité de la gestion aux systèmes et réseaux d'AMP

On s'intéresse de plus en plus au concept de systèmes ou réseaux d'AMP dans une zone ou sur tout une région ou un pays. Une des raisons justifiant les AMP multiples est d'avoir un échantillon représentatif des types d'habitats et d'organismes devant être protégés. Un réseau doit aussi être conçu de manière socialement envisageable et acceptable. Dans le cas des réseaux, l'utilisation d'indicateurs normalisés dans plusieurs AMP de la même zone favorisera une approche plus holistique et intégrée de l'évaluation de la façon dont ces sites en réseau interagissent et atteignent un ensemble commun de buts et objectifs. Il est recommandé aux gestionnaires d'AMP travaillant au sein d'un réseau d'utiliser ce guide comme une base commune pour partager des compétences, des ressources et des résultats. Les bénéfices de cette approche peuvent contribuer à réduire les coûts, optimiser les conséquences et renforcer les capacités pour accroître les connaissances et améliorer la gestion des AMP dans un réseau de sites

La communication au sein des systèmes et réseaux d'AMP

Les résultats de l'évaluation devraient dans la mesure du possible être intégrés aux systèmes nationaux d'AMP, cadres ou stratégies nationales de conservation marine. Il est essentiel de communiquer activement les connaissances au sein du réseau des autres sites nationaux d'AMP et praticiens d'AMP.

Références. Ouvrages cités dans la section 1 et autres documents utiles

Aires marines protégées (y compris gestion et évaluation)

Alder, J., Zeller, D., Pitcher, T.J. et Sumaila, U.R. (2002). «A method for evaluating marine protected area management». *Coastal Management* 30(2): 121–131.

Agardy, T. (2000). «Information needs for marine protected areas: scientific and societal». *Bulletin of Marine Science* 66(3): 875–888.

Agardy, T.S. (1997). *Marine Protected Areas and Ocean Conservation*. Academic Press, San Diego, CA et R. E. Landes Co., Austin, TX, USA.

Agardy, M.T. (1995). *The Science of Conservation in the Coastal Zone: new insights on how to design, implement, and monitor marine protected areas*. IUCN Marine Conservation and Development Report. UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni.

Day, J.C. (2002). «Marine Park Management and Monitoring: Lessons for adaptive management from the Great Barrier Reef». S. Bondrup-Nielsen, N.W.P. Munro, G. Nelson, J.H. Martin Willison, T.B. Herman and P. Eagles (eds.), *Managing Protected Areas in a Changing World*. SAMPA IV, Wolfville, Canada.

Kelleher, G. (1999). *Guidelines for Marine Protected Areas*. UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni.

Kelleher, G., Bleakley, C. et Wells, S. (eds.) (1995). *A Global Representative System of Marine Protected Areas*. The Great Barrier Reef Marine Park Authority, Banque mondiale, UICN, Washington, DC, USA.

Kelleher, G. et Kenchington, R. (1992). *Guidelines for Establishing Marine Protected Areas*. A Marine Conservation and Development Report. UICN, Gland, Suisse.

Kenchington, R.A. (1990). *Managing Marine Environments*. Taylor and Francis, New York, NY, USA.

Mangubhai, S. et Wells, S. (2004, en projet). *Assessing Management Effectiveness of Marine Protected Areas: A workbook for the Western Indian Ocean*. UICN, programme régional pour l'Afrique orientale.

Roberts, C. et Hawkings J. (2000). *A Manual for Fully-Protected Areas*. Fonds mondial pour la nature, Gland, Suisse.

Salm, R.V., Clark, J.R., Siirila, E. (2000). *Marine and Coastal Protected Areas: A Guide for Planners and Managers (3e édition)*. UICN, Washington, DC, USA.

Sumaila, U.R. (2002). «Marine protected area performance in a model of the fishery». *Natural Resource Modeling* 15(4): 439–451.

Efficacité de la gestion

Hockings, M., Stolton, S. and Dudley, N. (2000). *Evaluating Effectiveness: A Framework for Assessing the Management of Protected Areas*. UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni.

Jameson, S.C., Tupper, M. et Ridley J. (2002). «The three screen doors: can marine protected areas be effective?» *Marine Pollution Bulletin* 44: 1177–1183.

Sélection d'indicateurs environnementaux (Chapitre 1)

Dixon, J., Kunte A. et Pagiola S. (1996). *Environmental Performance Indicators*. World Bank Environment Department Note. Banque mondiale, Washington, DC, USA.

Hammond, A., Adriaanse, A., Rodenburg, E., Bryant, D. et Woodward R. (1995). *Environmental Indicators: A Systematic Approach to Measuring and Reporting on Environmental Policy Performance in the Context of Sustainable Development*. World Resources Institute, Washington, DC, USA.

Hunsaker, C.T. et Carpenter D.E. (1990). *Ecological Indicators for the Environmental Monitoring and Assessment Program*. EPA 600/3-90/060. United States Environmental Protection Agency, Office of Research and Development, Research Triangle Park, NC, USA.

Thomas, W.A. (ed.) (1972). *Indicators of environmental quality*. Plenum Press, New York, NY, USA.

Tunsdall, D., Hammond, A. et Henniger, N. (1994). *Developing Environmental Indicators: A report on the World Resources Institute Workshop on Global Environmental Indicators, December 7–8 1992*. The World Resources Institute, Washington, DC, USA.

Banque mondiale (1996). *Performance Monitoring Indicators: a handbook for tâche managers*. Banque mondiale, Washington, DC, USA.

Élaboration de plans de surveillance et d'évaluation (chapitre 2)

Campbell, R.A., Mapstone, B.D. et Smith, A.D.M. (2001). «Evaluating large-scale experimental designs for management of coral trout on the Great Barrier Reef». *Ecological Applications* 11(6): 1763–1777.

Munn, R.E. (1988). «The design of integrated monitoring systems to provide early indications of environmental/ecological changes». *Environmental Monitoring and Assessment* 11: 203–217.

Margolius, R.A. et Salafsky, N. (1998). *Measures of Success: designing, managing, and monitoring conservation and development projects*. Island Press, Washington, DC, USA.

Collecte et analyse de données (chapitre 3)

Bunce, L., Townsley, P., Pomeroy, R. et Pollnac, R. (2000). *Socioeconomic Manual for Coral Reef Management*. Australian Institute for Marine Science, Townsville, Queensland, Australie.

Clarke, K.R. et Warwick R.M. (2001). *Change in marine communities: An Approach to Statistical Analysis and Interpretation. 2nd edition*. Primer-E, Plymouth, UK.

Elliot J.M. (1977). «Some methods for statistical analysis of benthic invertebrates». *Freshw. Biol. Assoc. Sci. Publ.*, U.K. 25: 1–156.

English, S., Wilkinson, C. et Baker, V. (eds.) (1997). *Survey Manual for Tropical Marine Resources. 2nd Edition*. Australian Institute for Marine Science, Townsville, Queensland, Australie.

Fairweather, P.G. (1991). «Statistical power and design requirements for environmental monitoring». *Australian Journal of Marine and Freshwater Research* 42: 555–567.

Green, R.H. (1979). *Sampling Design and Statistical Methods for Environmental Scientists*. John Wiley and Sons, New York, NY, USA.

Green, R.H. (1989). «Power analysis and practical strategies for environmental monitoring». *Environmental Research* 50: 195–205.

Hilborn, R. et Walters, C.J. (1992). *Quantitative Fisheries Stock Assessment: Choice, dynamics, and uncertainty*. Chapman and Hall, New York, NY, USA.

Margolius, R.A. et Salafsky, N. (1998). *Measures of Success: designing, managing, and monitoring conservation and development projects*. Island Press, Washington, DC, USA.

McAllister, M.K. et Petermen, R.M. (1992). «Experimental design in management of fisheries: a review». *N. Am. J. Fish. Manage* 3: 586–605.

Schaeffer, D.J., Herricks, E.E. et Kerster, H.W. (1988). «Ecosystem health: measuring ecosystem health». *Environmental Management* 12: 445–455.

Stewart-Oaten, A.W. (1995). «Problems in the analysis of environmental monitoring data».

R.J. Schmitt et C.W. Osenburg, *Design of Ecological Impact Assessment Studies: Conceptual Issues and Application in Coastal Marine Habitats*. Academic Press, San Diego, USA. pp. 109–132.

Underwood, A.J. (1995). «On beyond BACI: sampling designs that might reliably detect environmental disturbances». R.J. Schmitt et C.W. Osenburg, *Design of Ecological Impact Assessment Studies: Conceptual Issues and Application in Coastal Marine Habitats*. Academic Press, San Diego. pp. 151–178.

Gestion adaptative (chapitre 4)

Gunderson, L.H., Hollings, C.S. et Light, S.S. (1995). *Barriers and Bridges to the Renewal of Ecosystems*. Columbia University Press, New York, USA.

Hollings, C.S. (ed.) (1978). *Adaptive environmental assessment and management*. John Wiley and Sons, New York, NY, USA.

Lee, K. (1993). *Compass and Gyroscope: integrating science and politics for the environment*. Island Press, Washington, DC, USA.

Lee, K. (1999). «Appraising adaptive management». *Conservation Ecology* 3(2). [en ligne à l'adresse: www.consecolo.org/Journal/vol3/iss2/index.html]

Oglethorpe, J. (ed.) (2002). *Adaptive Management: From Theory to Practice*. SUI Technical Series, Vol. 3. IUCN, Gland, Suisse.

Salafsky, N., Margolius, R. et Redford, K. (2001). *Adaptive Management: a tool for conservation practitioners*. Biodiversity Support Program, Washington, DC, USA.

Walters, C.J. (1986). *Adaptive Management of Renewable Resources*. MacMillian Publishing Company, New York, NY, USA.

Walters, C.J. (1997). «Challenges in adaptive management of riparian and coastal ecosystems». *Conservation Ecology* 1(2). [en ligne à l'adresse: www.consecol.org/Jour nal/vol1/iss2/index.html]

Walters, C. J. et Hilborn, R. (1978). «Ecological optimization and adaptive management». *Annual Review of Ecology and Systematics* 9: 157–188.

Walters, C. J. et Holling, C.S. (1990). «Large-scale management experiments and learning by doing». *Ecology* 71: 2060–2068.