

Termes de Référence pour le recrutement d'un consultant chargé de l'évaluation finale du Partenariat France-UICN 2021-2024

Préambule

Le Partenariat France-UICN 2021-2024 (ou accord-cadre 2021-2024¹) prévoit, à son article 8.4, que les signataires réalisent une évaluation externe finale du Partenariat au cours du dernier semestre de la dernière année de sa mise en œuvre. Dans ce cadre, l'UICN, en lien avec les partenaires de l'accord de Partenariat, souhaite recruter un consultant (ou une équipe de consultants) pour réaliser l'évaluation finale du Partenariat France-UICN 2021-2024.

Cette évaluation s'inscrit en outre dans le cadre de la politique générale d'évaluation de l'UICN qui définit les structures et les normes communes au sein du Secrétariat de l'UICN pour l'évaluation de ses projets, programmes ou de tout autre initiative.

Cette évaluation a pour principal objectif de formuler un jugement crédible et indépendant sur les questions clefs que soulèvent le bien fondé, la mise en œuvre et les effets de l'accord de Partenariat France – UICN 2021-2024, en particulier en vue de l'élaboration de la prochaine phase de l'Accord de Partenariat.

1. Le Partenariat France - UICN

1.1. Présentation de l'Union internationale pour la conservation de la nature

L'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) a été créée le 5 octobre 1948 à Fontainebleau.

La mission de l'UICN est « *d'influer sur les sociétés du monde entier, de les encourager et les aider pour qu'elles conservent l'intégrité et la diversité de la nature et veillent à ce que toute utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable* ». L'UICN fait aujourd'hui autorité au niveau international sur l'état de la nature et des ressources naturelles dans le monde et sur les mesures pour les préserver.

D'un point de vue statutaire, l'UICN est une Union composée à la fois d'États, d'organismes gouvernementaux, d'autorités infranationales, d'organisations d'intégration politique et/ou économique, d'organisations non gouvernementales (nationales et internationales) et d'organisations des peuples autochtones. Les membres de l'Union sont regroupés par comités nationaux afin d'en assurer la coordination. Le comité Français de l'UICN est quant à lui le deuxième plus large au monde avec 75 adhérents à ce jour.

Forte de l'expertise et du rayonnement de ses plus de 1 400 organisations Membres, l'UICN est devenue le réseau environnemental le plus vaste et diversifié de la planète. En étant affiliées à l'UICN, les organisations membres font partie d'un processus démocratique et elles sont représentées par le Conseil de l'UICN, qui en est l'organe directeur. Ainsi, les membres votent des résolutions, orientant ainsi le programme mondial de

¹ Consultable sur demande.

la conservation et ils se réunissent tous les quatre ans, lors des Congrès mondiaux de la nature pour fixer les priorités et établir le programme de travail de l'Union. C'est la ville de Marseille qui a accueilli le dernier Congrès mondial en septembre 2021 et le prochain Congrès mondial se tiendra à Abu Dhabi, Émirats arabes unis, du jeudi 9 au mercredi 15 octobre 2025.

Les positionnements scientifiques et politiques de l'UICN sont également renforcés par un réseau de 16 000 experts qui se répartissent en 7 commissions : Commission de l'éducation et de la communication (CEC), Commission des politiques environnementales, économiques et sociales (CPEES), Commission mondiale du droit de l'environnement (CMDE), Commission sur la gestion des écosystèmes (CGE), Commission pour la sauvegarde des espèces (CSE), Commission mondiale des aires protégées (CMAP) et enfin, Commission de l'UICN sur la crise climatique (CCC).

Les programmes de l'UICN sont mis en œuvre par son Secrétariat qui emploie un millier de personnes à plein temps dans plus de 50 pays. Le Secrétariat, dont le siège est situé en Suisse, à Gland, est dirigé par une Directrice Générale, Dr Grethel Aguilar, mais a une structure décentralisée, avec des bureaux régionaux, hors-siège, nationaux et des projets établis dans le monde entier.

L'expertise de l'UICN et son important réseau offrent des fondations à un portefeuille de projets diversifiés et liés à la conservation dans le monde qui produisent en retour une quantité importante de données et d'informations qui nourrissent la capacité d'analyse et de conseil de l'UICN.

1.2. La France et l'UICN : du soutien au partenariat

La création de l'Union à Fontainebleau place la France comme une « marraine » historique de l'UICN. Néanmoins, l'Etat Français n'est devenu officiellement membre de l'UICN qu'en 1977 et il lui verse depuis lors une cotisation annuelle via le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE). Depuis 2005, le gouvernement français s'est engagé dans une logique de véritable partenariat à travers la mise en place d'un accord-cadre quadriennal.

Ce partenariat avec l'UICN renforce la capacité de la France d'influencer les programmes mondiaux en matière de climat, de biodiversité et de gestion des ressources naturelles. Dans le même temps, les accords-cadres France – UICN ont permis de financer un grand nombre de projets mis en œuvre par les équipes des programmes thématiques du Secrétariat de l'UICN.

En préambule de l'accord-cadre, il est souligné que « *le Partenariat entre la France et l'UICN joue un rôle clé dans le renforcement de l'action de l'UICN, en permettant de lancer des initiatives et des programmes novateurs qui n'auraient pu être mis en œuvre par des voies habituelles de financement. Ils jouent un rôle unique en donnant une impulsion aux travaux des réseaux scientifiques, techniques et des spécialistes des politiques de l'Union, et contribuent à promouvoir l'expertise française et francophone dans toutes les instances et les commissions thématiques de l'UICN, en sollicitant en particulier les organismes publics et parapublics français* ».

D'une durée de 4 ans, les accords-cadres sont alignés avec le programme de travail de l'UICN adopté tous les 4 ans lors des Congrès mondiaux pour la conservation de la nature. Initié en 2005, l'accord-cadre France-UICN a donc été reconduit successivement en 2009, 2013, 2017 et 2021.

Ces cinq phases successives du Partenariat se sont inscrites dans les orientations des politiques françaises en matière de biens publics mondiaux, lutte contre l'érosion de la biodiversité et lutte contre le changement climatique, aussi bien au niveau national qu'international. Ainsi, le partenariat France – UICN contribue aux objectifs du développement durable ainsi qu'à la mise en place d'un cadre stratégique ambitieux pour la protection de la biodiversité par le biais du renforcement des capacités techniques et financières de l'UICN et la promotion de synergies entre ses actions et les programmes de coopération internationale de la France.

L'accord-cadre France-UICN rassemble aujourd'hui cinq partenaires institutionnels français, à savoir :

- Le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE)
- Le Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires (MTECT)
- Le Ministère des Outre-Mer (MOM)
- Le Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (MASA)
- L'Agence Française de Développement (AFD).

Si le MEAE est le représentant officiel de la France en tant que membre de l'UICN, l'AFD est quant à elle techniquement considérée comme un partenaire cadre dans la mesure où sa contribution financière sur fonds délégués du MEAE couvre en partie un appui institutionnel non fléché au Secrétariat de l'UICN.

Le MEAE, le MTECT, le MOM et le MASA sont également des partenaires techniques stratégiques dont les contributions couvrent à la fois des appuis projets fléchés et la mise à disposition d'experts détachés.

En raison de la nature unique et de la complexité du partenariat avec la France, une structure de gouvernance spécifique a été mise en place. Cette gouvernance est assurée par un comité de suivi / comité de pilotage annuel rassemblant les points focaux de chaque institution partenaire et présidé par l'Ambassadeur de France pour l'environnement.

Outre les experts d'assistance technique, le personnel de l'UICN participe activement aux réunions du comité de suivi / comité de pilotage avec tous les partenaires français. Le Comité national français de l'UICN est également invité à participer, ainsi que le Secrétariat du FFEM et l'Office Français pour la Biodiversité.

1.3. L'accord-cadre 2021-2024

À la suite d'une évaluation externe indépendante de l'accord-cadre 2017-2020 réalisée en 2021 qui a recommandé la poursuite du partenariat, l'accord-cadre France – UICN 2021-2024 a été signé en mai 2022.

Soutenu par un budget de 11,140 millions d'euros, il combine appui institutionnel, financement de projets et détachement d'experts techniques. Il couvre à la fois des outils d'influence globale de l'UICN et des programmes à l'échelle globale ou régionale. Il est organisé suivant quatre axes thématiques prioritaires :

- L'accélération, le déploiement et la mise en œuvre de Solutions fondées sur la Nature

Ce programme soutient directement la stratégie Nature 2030 de l'UICN en fournissant un cadre faisant le lien entre ses cinq grands domaines d'intervention – l'Humanité, les Terres, L'eau, les Océans et le Climat. En tant qu'approche transversale, le déploiement des Solutions fondées sur la Nature vise à établir un socle de cohérence, d'homogénéité et de synergies pour adopter des approches intégrées et à l'échelle, dans différents types d'écosystèmes et de communautés.

- La promotion de pratiques agroécologiques et d'activités de restauration durables

Ce programme soutient directement la priorité stratégique « paysages productifs » de la vision Nature 2030 de l'UICN (2021-2024). En particulier, il est aligné sur le leadership mondial de l'UICN en matière de restauration des terres, en particulier la restauration des paysages forestiers. Il est également cohérent avec le cadre opérationnel de l'UICN sur l'agriculture et la santé des terres et contribue directement à la mise en œuvre de l'initiative du directeur général de l'UICN sur ce même thème. Le cadre opérationnel vise à promouvoir l'agriculture comme une SfN et vise à développer un terrain d'entente entre l'agriculture et la conservation pour un dialogue plus constructif visant à accélérer la mise en œuvre de l'agriculture durable au niveau des exploitations et des paysages.

- La préservation des océans, l'Economie Bleue et la gestion efficiente et durable des aires marines protégées

En contribution à l'objectif 30x30, ce programme sur l'océan se concentre sur les aspects d'Economie bleue,

circularité et SfN ainsi que sur l'amélioration de la qualité de la gestion et de la gouvernance des aires marines protégées, démontrant les liens existants à différents niveaux. Ce programme est en phase avec l'objectif général du Programme Océan 2021-2024 de l'UICN et ses objectifs ciblés pour s'assurer que la prise de décision et les actions promouvant l'économie bleue reconnaissent l'utilisation durable des ressources océaniques. En outre, la France est particulièrement concernée par la conservation des aires marines protégées en raison de sa responsabilité mondiale en matière de conservation des écosystèmes marins du fait de l'importance de sa zone économique exclusive et de la présence de ses territoires d'outre-mer dans des écorégions à forts enjeux de biodiversité. La France est également le pays leader dans la mise en œuvre de la Liste Verte, avec plus d'un tiers des sites répertoriés à ce jour dans le monde. Ce programme est donc l'occasion de valoriser les aires marines protégées françaises ainsi que l'expertise technique locale, en favorisant la coopération régionale et linguistique, notamment par le soutien au réseau francophone de la Liste Verte.

- La connaissance et la gouvernance de la biodiversité

La diffusion de nouveaux savoirs et leur participation aux processus de gouvernance nationaux et internationaux sont indispensables pour soutenir l'engagement de la France et de l'UICN en faveur de la biodiversité, en particulier autour des Solutions fondées sur la Nature, les Océans et l'Agriculture. Ces actions soutiennent tous les objectifs du Programme de l'UICN « Nature 2030 », mais contribuent en particulier à la réalisation de la Section 6 du Programme de l'UICN relative aux « catalyseurs » tels que « technologie, données et innovation », « communication, éducation et sensibilisation du public », et « investissements et viabilité financière ».

Sur la période 2021-2024, les engagements de financement des différentes parties prenantes institutionnelles de l'accord sont répartis comme suit :

En milliers d'Euros

PROGRAMMES	AFD	MEAE	MTE	MOM	MAA	Budgets
Contribution volontaire au Programme Nature 2030 de l'UICN	1,945					1,945
Programme 1 : Accélérer le déploiement et la mise en œuvre de Solutions fondées sur la nature	1,100					1,100
Programme 2 : Intégration des pratiques agro-écologiques dans les actions de restauration et de conservation en vue d'assurer la santé des terres	1,100					1,100
Programme 3 : Océan, Economies bleues et aires marines protégées	600		200			800
Programme 4 : Science et gouvernance au service de la conservation de la nature, dont :	705	240	200	300		1,445
<i>Soutien à l'IPBES</i>			92			92
<i>ISO sur la biodiversité (ISO/TC 331)</i>			32			32
<i>Plateforme des contributions</i>			52			52
<i>Evaluation et comptabilisation du Capital Naturel</i>	205		24			229
<i>Académie de l'UICN</i>	500					500
<i>Liste Verte et Patrimoine mondial dans les Outre-Mer</i>				300		300
<i>Appui aux priorités Françaises</i>		240				240
Expertises complémentaires, suivi et animation	200					200

Communication et évaluation finale	150					150
Assistance Technique	1,200	800	1,600		800	4,400
Sous Total engagement par partenaire	7,000	1,040	2,000	300	800	
TOTAL DES ENGAGEMENTS (y compris valorisation des mises à disposition) :						11,140

Cette enveloppe de financements se répartit sur des projets et programmes portés par l’IUCN sur les 4 grands objectifs mentionnés ci-avant, mis à part la tranche de 1 945 000 euros de financements AFD non fléchés en tant qu’appui au programme 2021-2024 de l’IUCN.

En ce qui concerne le détachement de personnel, il couvre la mise à disposition de 4 experts à temps plein, tous basés au siège du Secrétariat à Gland, qui se concentrent sur les sujets suivants :

- Interaction sciences-politiques et intégration sectorielle de la biodiversité – Laure Denos
- Evaluation du Capital Naturel – Antonin Vergez
- Agroécologie et restauration des terres dégradées – Ludovic Larbodière
- Coordination du Partenariat France – UICN – Charles Bonhomme, remplacé depuis le 15 novembre 2023 par Célia Le Ravallec.

Un chef du hub « Solutions fondées pour la nature » est en outre recruté sur les fonds d’assistance technique de l’AFD – Charles Karangwa. Plusieurs chargés de projet UICN sont également directement impliqués dans la coordination des activités supportées par l’accord-cadre.

L’accord-cadre ayant été signé en mai 2022, cela a repoussé la mise en place des différentes conventions de financement entre l’IUCN et l’AFD, le MEAE et le METC respectivement, retardant par la même le démarrage des activités. La première tranche de financement de l’AFD n’a par exemple été reçue qu’en août 2022. Il est donc important de noter qu’une partie des activités prévues sera toujours en cours de mise en œuvre / décaissement lors de la réalisation de l’évaluation et seuls quelques livrables seront disponibles.

Le Comité de pilotage / Comité de suivi de l’accord-cadre 2021-2024 s’est réuni le 22 juin 2022 puis le 11 mai 2023. La prochaine réunion se tiendra le 11 juin 2024 à Gland. Le consultant sélectionné pour l’évaluation pourra, s’il le souhaite, participer à cette réunion (la participation à cette réunion n’est pas obligatoire mais c’est une opportunité proposée au consultant pour commencer à prendre connaissance du contenu du Partenariat France-UICN 2021-2024).

2. Méthode et approche du travail d’évaluation

En 2024, le programme de travail annexé à l’accord-cadre entre dans sa quatrième année de mise en œuvre sur la période quadriennale. L’accord-cadre précise dans son article 8.4 qu’une évaluation externe finale doit être conduite au cours du dernier semestre de cette dernière année.

La mission a pour objectif de réaliser une évaluation de l’accord-cadre France 2021-2024 qui vise à renseigner et analyser ses réalisations, ainsi qu’une évaluation plus générale de la valeur ajoutée du dispositif de Partenariat afin de proposer des recommandations pour la préparation de la prochaine phase de l’accord-cadre.

L'évaluation est donc destinée en premier lieu aux partenaires pour les aider dans l'orientation de la prochaine phase du Partenariat, aussi bien en termes de positionnement stratégique, de priorités thématiques que d'opérationnalisation.

Cette évaluation externe devra permettre :

- i. d'établir un bilan à l'approche de la fin de la période quadriennale, portant sur les points suivants :
 - **A l'échelle du Partenariat et de son programme de travail** sur :
 - a) Le fonctionnement institutionnel,
 - b) Les thèmes techniques traités,
 - c) L'impact du Partenariat auprès des institutions partenaires,
 - d) Le dialogue politique entre les Partenaires,
 - e) La mobilisation générée par et autour du Partenariat ;
 - f) Les financements et co-financements mobilisés ;
 - g) La contribution du Partenariat au programme 2021-2024 de l'UICN (Nature 2030) ;
 - h) La contribution du Partenariat aux stratégies et programmes des acteurs français (MEAE, METC, MOM, AFD et MASA) ;
 - **A l'échelle des projets « terrain »**, sur l'analyse des écarts entre résultats escomptés et réalisés et les causes de ces écarts, leur qualité, l'effet de levier obtenu et leur visibilité ;
 - **Au niveau des missions confiées aux assistants techniques**, sur l'analyse de la pertinence et de la cohérence au sein de l'accord-cadre des missions confiées à chacun d'entre eux, les effets de levier technique et en termes d'influence obtenus ainsi que la contribution à la visibilité et au développement en général de l'accord-cadre ;
- ii. de mesurer le niveau de prise en compte des recommandations issues de l'évaluation de l'accord cadre précédent (2017-2020) ;
- iii. de suggérer des recommandations :
 - pour renforcer la dimension stratégique du Partenariat en lien avec les priorités politiques de la France et de l'UICN ;
 - pour le développement de nouveaux programmes et zones prioritaires ;
 - pour le développement de collaboration avec d'autres partenaires (institutionnels, société civile, secteur privé).

Le travail d'évaluation s'appuiera sur une démarche en trois étapes :

- structurer la démarche évaluative ;
- conduire l'analyse évaluative ;
- présenter les conclusions des travaux évaluatifs et les recommandations.

2.1. Structurer la démarche évaluative

Sur la base des rapports des assistants techniques, des rapports des chargés de projet, des comptes rendus du comité de pilotage, des visites et rencontres avec les partenaires, bénéficiaires et acteurs de l'accord-cadre, le consultant devra établir un bilan global et objectif des actions de l'accord-cadre France – UICN 2021-2024, et plus généralement de la valeur ajoutée de la cinquième phase du Partenariat.

Afin de disposer d'une connaissance précise et détaillée, de son évolution et de son contexte, il est attendu du consultant qu'il :

- consulte toutes les informations et tous les documents relatifs à l'accord-cadre 2021-2024 et à la compréhension de son contexte. Les documents à consulter sont listés en annexe 1 ;
- conduise des entretiens avec les personnes impliquées ou ayant été impliquées dans la conception, la gestion et le suivi de l'accord-cadre 2021-2024 et la mise en œuvre des activités et plus largement dans le dialogue politique entre la France et l'UICN (20 à 25 personnes – voir annexe 2) ;
- établisse un récit précis de l'accord-cadre qui devra notamment retracer l'historique de cette cinquième phase afin d'en restituer le déroulement, sa logique d'orientation stratégique, son niveau d'exécution et de production (en termes de résultats et de livrables) et les effets des réalisations ;
- approfondisse le cadre de l'évaluation sur la base des termes de référence, des documents collectés et de la logique d'intervention reconstruite.

A partir de ce travail méthodologique le consultant proposera un document synthétique de cadrage de l'évaluation (qui ne devra pas faire plus de 10 pages) après le démarrage de ses travaux. Cette note précisera l'approche méthodologique d'évaluation, y compris les principales questions qui serviront à focaliser le travail d'évaluation sur un nombre restreint de points clés afin de permettre une collecte d'information plus ciblée au cours de la phase de consultation, une analyse plus fine et un rapport plus utile. Cette note de cadrage inclura également une version révisée de la matrice d'évaluation proposée dans l'offre technique. La liste de questions d'évaluation ci-dessous est indicative et pourra être complétée par d'autres questions.

La note de cadrage fera l'objet d'un échange entre le consultant, l'UICN et l'AFD.

2.2. Conduire l'analyse évaluative

A partir des constats et des informations disponibles, le consultant devra dans un second temps répondre aux questions évaluatives suivantes :

Q1. Les objectifs de l'accord-cadre 2021-2024 ont-ils été atteints ? Quel est l'état de ses réalisations ? Les moyens mobilisés (moyens financiers et personnel) étaient-ils suffisants et cohérents avec les objectifs de l'accord-cadre ? A-t-il permis de mobiliser des financements additionnels ? A-t-il eu un effet de levier pour certaines activités ou programmes ?

Q2. L'accord-cadre 2021-2024 a-t-il soutenu et contribué aux priorités stratégiques des six partenaires ? Quelle est sa contribution au programme 2021-2024 de l'UICN « Nature 2030 » ?

Q3. Comment l'accord-cadre 2021-2024 a-t-il contribué au dialogue politique entre la France et l'UICN ? Comment ce dialogue politique peut-il être renforcé ?

Q4. Quels effets les réalisations de l'accord cadre 2021-2024 ont-elles générés ? Les connaissances et outils issus de l'accord-cadre sont-ils disséminés/intégrés/adoptés par les partenaires français ? au niveau central du Secrétariat de l'UICN mais aussi dans ses bureaux régionaux et nationaux ? Comment renforcer les échanges et la collaboration entre les bureaux régionaux/nationaux de l'UICN, le réseau d'agences de l'AFD et les représentations diplomatiques ?

Q5. Au-delà des partenaires quelle est la visibilité de l'accord-cadre ? Quelle mobilisation génère-t-il ?

Q6 - Quelle valeur ajoutée du Partenariat par rapport aux contributions des autres bailleurs/partenaires-cadre de l'UICN ?

Q7. Quelle est la vision des partenaires sur le Partenariat France – UICN ? Comment souhaitent-ils le voir évoluer ?

En particulier, et sur la base de ces questions, le consultant devra évaluer la performance de l'accord-cadre 2021-2024 à partir des critères suivants : pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité. La valeur ajoutée du Partenariat France-UICN fera également l'objet d'un examen spécifique.

- *Pertinence et cohérence*

Le consultant examinera la correspondance et la cohérence du Partenariat France-UICN 2021-2024 avec :

- Les stratégies et programmes d'intervention des partenaires français et de l'UICN ;
- Les besoins et attentes des partenaires de l'accord-cadre.

Cette analyse sera complétée par une appréciation de la cohérence interne du Partenariat (concordance des divers moyens et instruments mobilisés pour concourir à la réalisation des objectifs).

- *Efficacité*

Le consultant appréciera en premier lieu le taux de réalisation de l'accord-cadre (comparaison entre les réalisations attendues et les réalisations effectives). Le consultant appréciera ensuite le degré d'atteinte des objectifs du Partenariat France – UICN 2021-2024.

Le consultant procédera, pour ces deux appréciations, à une analyse des écarts constatés et tentera une analyse de la contribution du Partenariat aux programmes/priorités des partenaires.

- *Efficience*

L'efficience étudie la relation entre les moyens mis en œuvre et leurs coûts, d'une part, et les résultats obtenus d'autre part. L'évaluation conduite par le consultant doit permettre :

- d'apprécier si les ressources – humaines, y compris à travers l'assistance technique, et financières - nécessaires ont bien été mises en place, en temps voulu et en permettant un ratio coût/efficacité optimal ;
- d'analyser les éventuels retards et dépassements constatés.

- *Impact*

Le consultant appréciera ici les effets à long terme (ou les perspectives d'effets), positifs et négatifs, primaires et secondaires, qui peuvent être raisonnablement attribués en partie ou en totalité à l'action du Partenariat France – UICN 2021-2024, directement ou non (effets directs et indirects), intentionnellement ou non (effets attendus ou non attendus).

- *Valeur ajoutée du Partenariat France - UICN*

Dans cette partie, le consultant portera une appréciation sur l'apport spécifique et la valeur ajoutée du Partenariat France – UICN par rapport à d'autres mode de soutien de l'action de l'UICN. Il conviendra ici de porter un jugement critique qui devra faire ressortir les forces mais aussi les faiblesses du Partenariat France - UICN.

2.3. Conclusion et recommandations

A partir des enseignements tirés de sa mission et de son analyse, le consultant formulera des recommandations stratégiques, méthodologiques et opérationnelles pour donner des pistes de réflexion qui orienteront la préparation de la prochaine phase de l'accord-cadre. Le consultant prendra également en considération le calendrier des négociations internationales et les grandes échéances à venir ainsi que le projet de prochain programme de travail de l'UICN.

Les recommandations porteront sur :

- des options éventuelles visant à un meilleur fonctionnement institutionnel du Partenariat et pour en améliorer l'ambition, l'impact et la visibilité ;
- des options d'axes stratégiques thématiques visant à renforcer la cohérence et la transversalité des

- projets couverts ;
- les possibilités pour maximiser les effets de levier attendus ;
- les ressources humaines requises, tant en termes de mises à disposition auprès de l'UICN qu'en termes d'ETP dans les différentes institutions impliquées dans le Partenariat.

Le prestataire pourra formuler toute autre recommandation y compris dans la démarche à suivre pour la reconduction du Partenariat.

3. Organisation de l'évaluation

3.1. Compétences requises pour mener l'évaluation

Les compétences requises pour réaliser cette évaluation sont celles d'un expert (ou d'une équipe d'experts) couvrant les domaines suivants :

- expérience dans l'évaluation de projets ou programmes de coopération internationale pour les thèmes couverts par l'accord-cadre ;
- connaissance des partenaires de l'accord-cadre, de leur fonctionnement et stratégies/priorités d'intervention ;
- connaissance du contexte institutionnel français ;
- maîtrise du français (oral et écrit).

3.2. Pilotage

Le pilotage de cette évaluation est placé sous la responsabilité de l'UICN en consultation avec les représentants des cinq partenaires français de l'accord-cadre (MEAE, AFD, MTE, MOM et MASA). En particulier, les membres du Comité de pilotage valideront les termes de référence, entendront les conclusions provisoires et examineront le rapport provisoire.

3.3. Livrables

- *Note de cadrage de l'évaluation*

A l'issue de la phase de structuration de la démarche évaluative, le consultant produira une note de cadrage de l'évaluation (10 pages max). Cette note présentera la logique d'intervention de l'accord-cadre 2021-2024, précisera la méthodologie d'évaluation, y compris les protocoles d'entretien, et inclura une version révisée de la matrice d'évaluation. Cette note comprendra un historique de l'accord-cadre 2021-2024 afin d'en restituer le déroulement. Elle comprendra une présentation générale du contexte et de son évolution au cours de la période de mise en œuvre, une description des activités (objectifs, contenu, montant, intervenants, mode opératoire) et un résumé du déroulement depuis son démarrage. La note de cadrage fera l'objet d'un échange entre le consultant, l'UICN et l'AFD.

- *Rapport final provisoire*

Un rapport final provisoire qui ne devra pas dépasser 40 pages hors annexes (cf. plan proposé en annexe 3) sera produit à l'issue des travaux du consultant ainsi qu'un support de présentation sous format Power Point. Il sera transmis par l'UICN aux représentants des autres partenaires de l'accord-cadre (MEAE, AFD, MTE, MOM et MASA) pour examen et commentaires. Une présentation des résultats provisoires de l'évaluation sera organisée, en novembre 2024, à Gland, en format hybride. Une réunion de restitution auprès du management de l'UICN sera également organisée à cette occasion.

L'UICN et les représentants des cinq partenaires formuleront leurs remarques et observations au consultant dans la semaine suivant la présentation du rapport final provisoire.

- *Rapport définitif*

Le rapport définitif, intégrant ces observations, devra être disponible dans les 15 jours suivant la réception des commentaires. Si ces observations expriment des différences d'appréciation non partagées par les consultants, celles-ci peuvent être annexées au rapport définitif et commentées par les consultants.

Le rapport définitif sera accepté par les six partenaires et publié sur le site internet de l'UICN.

3.4. Durée de l'évaluation et calendrier prévisionnel

Le budget total prévu pour la réalisation de l'évaluation, y compris les frais de mission, est de 50.000 euros.

La prestation débutera après la signature du contrat entre le consultant et l'UICN. La date de démarrage est prévue pour le 3 juin 2024 pour permettre au consultant, s'il le souhaite, de participer à la réunion du Comité de pilotage qui se tiendra le 11 juin 2024, à Gland.

Elle inclut : i) une réunion de lancement (visioconférence), ii) la réunion du Comité de pilotage du 11 juin 2024 (facultative) iii) une réunion de discussion sur la note de cadrage (visioconférence), iv) une mission à Gland au siège du Secrétariat de l'UICN pour les entretiens avec les personnes en charge de la coordination de l'accord-cadre et de la mise en œuvre des activités, v) une réunion de debriefing de la mission à Gland (à l'issue de la mission à Gland ou la semaine suivante en visioconférence), vi) une consultation des partenaires français (par visioconférences) et, vii) une réunion de présentation des conclusions aux membres du Comité de pilotage couplée à une réunion de restitution auprès du management de l'UICN (en présentiel à Gland pour le consultant – en visioconférence pour les membres du Comité de pilotage).

Il est attendu du consultant qu'il fournisse un rapport provisoire au plus tard fin octobre 2024 en vue d'une présentation aux membres du Comité de pilotage au cours de la première quinzaine de novembre 2024.

Un rapport définitif sera délivré après la remise du rapport provisoire selon le calendrier prévisionnel ci-dessous, intégrant les observations qui auront été adressées au consultant.

Signature du contrat	3 juin 2024
Réunion de lancement avec le Secrétariat de l'UICN (visioconférence)	1 ^{ère} semaine de juin 2024
Réunion du Comité de pilotage à Gland (facultative)	11 juin 2024
Consultation de la bibliographie	Juillet-août 2024
Remise de la note de cadrage de l'évaluation	3 ^{ème} semaine d'août 2024
Réunion sur la note de cadrage de l'évaluation (visioconférence)	1 ^{ère} semaine de septembre 2024
Mission à Gland pour les entretiens avec les équipes de l'UICN	A déterminer
Consultation des partenaires français (visioconférence)	A déterminer
Remise du rapport final provisoire d'évaluation	31 octobre 2024
Présentation aux membres du Comité de pilotage (visioconférence) et restitution au management de l'UICN (en présentiel)	1 ^{ère} quinzaine de novembre 2024
Commentaires des membres du Comité de pilotage sur le rapport final provisoire	Lors de la réunion de présentation ou la semaine suivante
Remise du rapport final d'évaluation	30 novembre 2024

4. Annexes aux termes de référence

Annexe 1– Liste indicative des documents à consulter

Annexe 2 – Liste indicative des personnes à rencontrer

Annexe 3 – Plan type du rapport d'évaluation

Annexe 1 - Liste indicative des documents à consulter

- Accord-cadre 2021-2024
- Conventions de financement avec l'AFD, le MEAE, le MTETC et le MOM
- Fiche d'Identification de Projet AFD
- Fiche de Présentation de Projet AFD
- Rapport de l'évaluation finale du Partenariat France-UICN 2017-2020 (les rapports d'évaluation des phases précédentes sont également disponibles sur demande)
- Note de cadrage sur futur accord cadre 2021 – 2024
- Compte rendu de la réunion de cadrage du 18 décembre 2020
- Rapport d'avancement consolidé du Partenariat au 22 juin 2022
- Rapport d'avancement du Partenariat au 20 mai 2023
- Compte-rendu du Comité de suivi du 22 juin 2022
- Compte-rendu du Comité de pilotage du 11 juin 2024
- Termes de référence et rapports d'activités des experts détachés/assistants techniques
- Projet de prochain programme de travail de l'UICN

Annexe 2 – Liste indicative des personnes à rencontrer

Représentants des partenaires français

Marc Sitter et Jean-Baptiste d'Isodoro (MEAE)
Lionel Launois et Jean Vermot (MTECT-DEB)
Julie Hammert-Monart (MTECT-DAEI)
Gilles Kleitz, Aurélien Guingand et Christophe Ducastel (AFD)
Lucas Blanchard-Sultan (MASA)
Marianna Monneau et Zéna Fadul (MIOM)

Assistant(e)s techniques

Laure Denos (Interaction sciences-politiques et intégration sectorielle de la biodiversité)
Antonin Vergez (Evaluation du Capital Naturel)
Ludovic Larbodière (Agroécologie et restauration des terres dégradées)
Charles Karangwa (chargé du hub « Solutions fondées pour la nature »)
Charles Bonhomme (Coordination du Partenariat France – UICN jusqu'au 31 août 2023)
Célia Le Ravallec (Coordination du Partenariat France – UICN depuis le 15 novembre 2023).

Chargé(e)s de projet UICN

Aurélie Spadone & Clément Chazot (Oceans Team)
Cécile Fattebert (Equipe Protected and Conserved Areas Team)
Valérie D'Hoedt Meyer (Chef de l'équipe Knowledge Management and Library)
Tim Badman / Paul Ngafack (Equipe Heritage, Culture and Youth)

Management UICN

Lucy Deram-Rollason (Directrice Global Strategic Partnerships)
Stewart Maginnis (Adjoint DG Programme)

Organisations associées à la mise en œuvre de l'accord-cadre et « amies » de l'accord-cadre

Sébastien Moncorps (Comité français de l'UICN)
Stéphanie Bouziges-Eschmann (FFEM)
Cyrille Barnerias (OFB)

Pour le dialogue politique entre la France et l'UICN

Grethel Aguilar (DG UICN)
Sylvie Lemmet (Ambassadrice déléguée à l'environnement)
SEM Jérôme Bonnafont (Ambassadeur, Représentant permanent de la France auprès de l'Office des Nations Unies à Genève et des organisations internationales en Suisse)
Sonia Peña Moreno (Directrice du Centre de politique internationale de l'UICN)

Annexe 3 – Plan type du rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation ne devra pas excéder 40 pages hors annexes (dans une police de caractère 11). Les informations détaillées sur le contexte, l'accord cadre ou les aspects généraux de la méthodologie et de l'analyse doivent être répertoriées en annexe.

La page de couverture du rapport comprendra le préambule suivant :

« L'objet de l'évaluation du projet est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact et la viabilité du projet financé au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention du groupe AFD. L'évaluateur a examiné les réalisations de l'accord cadre 2021-2024 en fonction des objectifs qui étaient fixés. Il a, par ailleurs, procédé à l'examen du processus d'exécution et de fonctionnement de l'accord cadre dans ses différentes phases de mise en œuvre et de suivi.

Cette évaluation est financée par l'Agence Française de Développement. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs. »

Le rapport peut s'articuler autour du plan indicatif suivant :

- 1) un **sommaire**
- 2) un glossaire et une liste des acronymes
- 3) un **résumé** du rapport d'évaluation (2 pages maximum)
- 4) une présentation **méthodologique** : rappel des choix opérés, des techniques utilisées et des étapes du travail d'évaluation (3 à 4 pages)
- 5) un **récit détaillé de l'accord cadre 2021-2024** (5 à 10 pages)
- 6) une **analyse de la performance** (entre 12 et 17 pages)
- 7) des **conclusions** (2 à 4 pages)
- 8) des **leçons et/ou recommandations** (2 pages)
- 9) des **annexes, dont au minimum**
 - i. termes de référence de l'évaluation,
 - ii. liste des personnes rencontrées,
 - iii. le compte-rendu des entretiens,
 - iv. la liste des documents consultés,
 - v. les tableaux sur les financements, les états de réalisation, les résultats et les impacts éventuellement mesurables.