EVALUATION FINALE DU PARTENARIAT FRANCE-UICN 2021-2024

Préparé par Altai Consulting pour l'UICN | Décembre 2024

PARTENARIAT FRANCE-UICN Nature & Développement

UICN

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

AFD AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

altai consulting

© *Altai Consulting. Tous droits réservés.*

2024

Sauf mention contraire, les droits des illustrations de ce rapport sont détenus par Altai Consulting. Son contenu relève de la seule responsabilité d'Altai Consulting et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'UICN.

ALTAI CONSULTING

Altai Consulting propose des services de recherche, suivi, évaluation et apprentissage aux gouvernements, institutions publiques et entreprises privées dans les pays en développement. Nos équipes interviennent dans plus de 50 pays d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Asie centrale. Depuis sa création en 2003, Altai Consulting a développé une expertise sur programmes liés à la migration, à la gouvernance et au développement durable. www.altaiconsulting.com

CONTACTS

Estelle BRIOT, Directrice de projet – ebriot@altaiconsulting.com

Alice LEROY, Cheffe de projet – aleroy@altaiconsulting.com

TABLE DES MATIERES

ABREVIATIONS 5

1. SYNTHESE 6

2. INTRODUCTION 10

2.1. Contexte 10

2.1.1. La France et l'UICN 10

2.1.2. Accord-cadre 2021-2024 11

2.2. Objectifs et périmètre de l'évaluation 13

2.2.1. Objectifs 13

2.2.2. Périmètre 14

3. METHODOLOGIE 15

3.1. Détail des étapes de l'évaluation 15

3.1.1. Cadrage (juin-août 2024) 15

3.1.2. Collecte des données (septembre – octobre 2024) 15

3.1.3. Analyse des données, rédaction du rapport d'évaluation et dissémination des résultats (Novembre-décembre 2024) 15

3.2. Limites 16

4. RECIT DETAILLE DE L'AC 2021-2024 17

4.1. Théorie du changement 17

4.2. Mobilisation des financements 17

4.3. Animation et gouvernance 18

4.4. Assistance technique 19

4.5. Programmes 20

4.5.1. Programme 1 : Accélérer le déploiement et la mise en œuvre de SfN 20

4.5.2. Programme 2 : Intégration des pratiques agroécologiques dans les actions de restauration et de conservation en vue d'assurer la santé des terres 21

4.5.3. Programme 3 : Développement durable à travers les prismes de l'économie bleue et de la protection renforcée de l'océan 22

4.5.4. Programme 4 : Science et gouvernance au service de la conservation de la nature 23

4.6. Dialogue politique entre la France et l'UICN 25

4.7. Prise en compte des recommandations issues de l'évaluation de la phase 4 de l'AC 25

5. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE L'AC 2021-2024 30

5.1. Alignement de l'AC 2021-2024 avec les priorités des parties prenantes 30

5.1.1. Alignement avec les priorités de l'UICN 30

5.1.2. Alignement avec les priorités des partenaires français 31

5.1.3. Recentrage thématique entre phases 4 et 5 de l'AC 32

5.1.4. Visions du Partenariat 33

5.2. Valeur ajoutée de l'AC 2021-2024 pour ses parties prenantes 34

5.2.1. Effets de levier pour l'UICN 34

5.2.2. « Retour sur investissement » pour les partenaires français et rayonnement de l'expertise française 36

5.2.3. Caractère innovant et flexibilité 38

5.3. Moyens vs. Ambitions 39

5.3.1. Consommation budgétaire et réalisation des activités 40

5.3.2. Mobilisation des AT 41

5.3.3. Suivi et rapportage 42

5.4. Gouvernance et animation de l'AC 2021-2024 43

5.4.1. Enceintes de gouvernance 43

5.4.2. Animation et coordination 43
5.5. Rôle du Comité français de l'UICN et des « organisations amies » (OFB, FFEM) 44
5.5.1. Rôle du Comité français de l'UICN au sein du Partenariat 44
5.5.2. Missions du Comité français de l'UICN au sein de l'AC 2021-2024 45
5.5.3. Rôle des « organisations amies » : FFEM, OFB – et autres 46
5.6. Déclinaison du partenariat à l'échelle des géographies d'intervention de l'UICN et des partenaires français 47
5.7. Visibilité, communication externe et capitalisation 48
5.7.1. Visibilité et communication externe 48
5.7.2. Capitalisation 48
6. CONCLUSIONS ET APPRENTISSAGES ISSUS DE L'EVALUATION 49
7. RECOMMANDATIONS (DANS LA PERSPECTIVE DE LA P6 DE L'AC) 57
7.1. Recommandations Stratégiques 57
7.2. Recommandations opérationnelles 59
7.3. Priorités de l'AC 2026-2029 60
8. ANNEXES 63
8.1. Calendrier de la de la mission d'évaluation 63
8.2. Liste des interlocuteurs interrogés 63
8.3. Liste des documents consultés 65
8.4. Productions financées par l'AC 2021-2024 66
8.4.1. Programme 1 66
8.4.2. Programme 2 67
8.4.3. Programme 3 69
8.4.4. Programme 4 70

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1. Budgets tels que prévus dans l'accord cadre 2021-2024 (en milliers d'euros) et reflétant la révision de l'allocation des financements de l'AFD opérée en 2024 12
Tableau 2. Recensement des principaux produits ayant bénéficié d'un financement du Partenariat 14
Tableau 3: Dispositif d'assistance technique dans le cadre de l'AC 2021-2024 19
Tableau 4: Programmes couverts par l'AC 2021-2024 20
Tableau 5: Degré de de prise en compte des recommandations formulées à l'issue de l'évaluation de la phase 4 de l'AC (2017-2020) 25
Tableau 6: Cofinancements et mutualisations de ressources avec d'autres initiatives sur la période 2021-2024 35
Tableau 7 : Taux d'exécution budgétaire au 31 octobre 2024 40
Tableau 8 : Taux de mise en œuvre des activités étudiées dans le cadre de l'évaluation à octobre 2024 40
Figure 1. Logique d'intervention de l'UICN (source : Site Internet de l'UICN) 10
Figure 2: Organisation du Partenariat France-UICN (version simplifiée) 11
Figure 3. Répartition du budget alloué à l'AC 2021-2024 12
Figure 4 : Reconstitution de la théorie du changement de l'AC 2021-2024 17
Figure 5: Répartition des financements de l'AC 2021-2024 par partenaire français 18
Figure 6. Exécution budgétaire au 31 octobre 2024 40
Figure 7. Mise en œuvre des activités étudiées dans le cadre de l'évaluation au 31 octobre 2024 40

ABREVIATIONS

AC : Accord-cadre

AFD : Agence française de développement

AMP : Aire marine protégée

APC : Aire protégée et conservée

AT : Assistant Technique

BBNJ : Traité international pour la protection de la haute mer et de la biodiversité marine

FFEM : Fonds Français pour l'Environnement Mondial

CAD / OCDE : Comité d'Aide au Développement de l'OCDE

CDB : Convention sur la diversité biologique

CITES : Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction

CCNUCC : Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques

CMB-KM : Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal

COPIL : Comité de Pilotage

DG : Directeur(trice) Général(e)

MASAF : Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire et de la Forêt

MEAE : Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

MIOM : Ministère de l'Intérieur et des Outre-Mer

MTEECPR : Ministère de la Transition Écologique, de l'Energie, du Climat et de la Prévention des risques

ODD : Objectifs de Développement Durable

OFB : Office français de la biodiversité

ONG : Organisation Non Gouvernementale

SAT : *Self-assessment tool*

SfN : Solutions fondées sur la Nature

SNB : Stratégie Nationale Biodiversité

SP : Sous-programme

TDR : Termes de référence

UE : Union Européenne

UICN : Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources

1. SYNTHESE

La période 2021-2024 constitue la cinquième édition de l'accord-cadre (AC) France-UICN, qui permet de renouveler tous les quatre ans la collaboration institutionnelle entre ses différentes parties prenantes et rassemble cinq partenaires institutionnels français (MEAE, MASAF, MIOM, MTEECPR, AFD). Cette cinquième phase, associée à un budget de 11,140M EUR, combine apport de ressources financières (contribution volontaire au Programme de l'UICN, financement de programmes thématiques) et moyens humains (mise à disposition d'assistants techniques – AT).

L'AC 2021-2024 cible quatre axes thématiques prioritaires : l'accélération, le déploiement et la mise en œuvre de Solutions fondées sur la Nature (SfN) ; la promotion de pratiques agroécologiques et d'activités de restauration durable ; la préservation des océans, l'économie bleue et la gestion efficiente et durable des aires marines protégées (AMP) ; la connaissance et la gouvernance de la biodiversité.

Toutes les activités prévues pour l'AC 2021-2024 n'auront pas été mises en œuvre d'ici décembre 2024 et la fin des activités a désormais été repoussée à la fin 2025. En outre, le COPIL du 11 juin 2024 a acté la nécessité d'assurer l'alignement du prochain accord-cadre avec le prochain programme de l'UICN qui couvrira la période 2026-2029, l'année 2025 est donc *de facto* intégrée à l'AC 2021-2024.

Altai Consulting a été mandaté par l'UICN pour conduire l'évaluation finale de l'AC 2021-2024. L'évaluation a couvert la période de mai 2022 (date de signature de l'AC 2021-2024) à octobre 2024, date à laquelle la collecte de données a été clôturée par Altai. L'évaluation s'est focalisée sur deux des trois modalités d'appui de l'AC 2021-2024 : financement de programmes thématiques et mise à disposition d'AT. Elle a été réalisée en trois phases : cadrage ; collecte de données (revue documentaire approfondie et conduite de 40 entretiens) ; analyse, rédaction et dissémination des résultats. L'UICN était chargée de superviser cette évaluation en concertation avec les représentants des cinq partenaires français de l'AC.

Prise en compte des recommandations de l'AC 2017-2020. 56% (10) des 18 recommandations issues de l'évaluation de la phase 4 de l'AC ont été prises en compte de manière satisfaisante lors de la phase 5 ; 22% l'ont été de manière partielle, et 22% n'ont pas été prises en compte.

Alignement. Les priorités thématiques de l'AC 2021-2024 reflètent les priorités stratégiques de l'UICN, détaillées dans différents documents de programmation qui concernent la période 2021-2024 (et 2025). Cet alignement est resté d'actualité malgré le glissement temporel de la mise en œuvre de l'AC 2021-2024 jusqu'à la fin 2025. Le travail au cours de cette dernière année de mise en œuvre va recouper la phase de préparation du prochain Programme de l'UICN (2026-2029), en cours au moment de l'évaluation. L'AC 2021-2024 a également contribué à influencer les priorités stratégiques de l'UICN, notamment via la montée en puissance de l'UICN sur la thématique Agriculture, la consolidation des travaux sur les SfN ou encore la mise en place réussie de l'Académie de l'UICN, 3 exemples parmi les quelques grands succès de cette phase 5. Il n'intègre en revanche pas systématiquement les thématiques transversales portées par l'UICN (approche « One programme », prise en compte du genre, des populations autochtones et de la jeunesse, interface science/politique/action).

Côté France, les thématiques de l'AC 2021-2024 recoupent les priorités politiques des ministères partenaires à des degrés divers. Les thématiques de travail sont identifiées comme particulièrement pertinentes pour le MEAE car elles nourrissent directement les priorités françaises actuelles dans l'agenda international. Pour le MEAE et le MASAF, la thématique Agriculture est alignée avec les priorités françaises. L'alignement semble moins évident pour le MTEECPR, plus orienté vers l'échelle nationale. Pour le MIOM, l'AC 2021-2024 revêt une importance particulière car il permet de contribuer à nourrir le dialogue régional avec les pays voisins des territoires ultramarins français. **Les thématiques de l'AC sont également alignées avec la stratégie d'intervention de l'AFD**. Ces priorités ont été reprises dans sa feuille de route biodiversité adoptée en 2019, où l'UICN figure explicitement. Elles convergent également avec les ambitions de l'AFD en matière de *mainstreaming* de la biodiversité dans ses opérations sectorielles et avec sa Stratégie transition territoriale et écologique 2020-2024.

Recentrage thématique. L'AC 2021-2024 a recentré ses thématiques d'intervention autour de quatre grands programmes, évolution notable par rapport au mode de fonctionnement des phases

précédentes. Si ce recentrage est déjà significatif par rapport au cycle précédent, des volontés ont été exprimées côté France pour le renforcer lors de la prochaine phase de l'AC. Côté UICN, si ce recentrage thématique a facilité la gestion et le suivi des interventions, la flexibilité des financements de l'AC reste importante et valorisée par les équipes opérationnelles.

Visions du Partenariat. La vision des priorités stratégiques de la France reste assez peu lisible pour les différentes équipes UICN, notamment au niveau des chefs de projet, qui se considèrent dans ce cadre pour la plupart comme bénéficiaires de financements français.

Côte AFD, si l'AC était précédemment perçu comme une initiative « à part », en raison de sa nature partenariale spécifique, il semble désormais être davantage perçu comme un projet, qui doit par conséquent être soumis à davantage d'exigences de redevabilité – par ailleurs renforcées dans le cadre de cette phase 5. **Pour les ministères, l'AC est avant tout un objet politique qui leur permet d'afficher un positionnement de soutien à l'UICN**, reconnue comme l'une des organisations les plus importantes à l'échelle mondiale intervenant sur les enjeux de préservation de la biodiversité. L'investissement financier est important pour les ministères qui disposent de moyens en subvention limités. Enfin, le Partenariat est perçu par les partenaires français comme un **dispositif qui doit permettre à l'UICN d'innover**. Dans cette perspective, la flexibilité des échanges et des financements est essentielle, et vue comme un véritable facteur de succès aussi bien côté partenaires français que côté UICN.

Valeur ajoutée. La valeur ajoutée de l'AC 2021-2024 pour l'UICN est nette. Le soutien fourni dans le cadre de l'AC 2021-2024 et dans sa phase précédente a permis à l'UICN de mener des travaux emblématiques (SfN), et a significativement contribué à l'émergence de l'agriculture en tant que thématique d'intervention de l'UICN. Les effets de levier visibles incluent les cofinancements obtenus de la part d'une variété de bailleurs. L'AC a également permis de renforcer la capacité institutionnelle de l'UICN via la mise à disposition des AT. La fluidité du dialogue technique rendue possible par l'AC a par ailleurs été décrite comme l'un des facteurs principaux contribuant à sa valeur ajoutée par les équipes UICN. Enfin, l'AC 2021-2024 a permis d'alimenter des discussions avec d'autres partenaires de l'UICN et contribué à un dialogue politique plus important entre la France et l'UICN.

Si les partenaires français disposent – pour la plupart – d'une vision claire des actions financées et des activités réalisées par les AT qu'ils financent, la vision d'ensemble de l'AC 2021-2024 est généralement moins nette et la perception du « retour sur investissement » variable. La valeur ajoutée du partenariat pour le MASAF semble nette, en particulier en matière de contenu (liens entre SfN et agroécologie). Le MEAE identifie une véritable valeur ajoutée de l'AC 2021-2024, aussi bien en matière d'affichage / de visibilité que d'utilisation de certains livrables clés. La manière de maximiser la valeur ajoutée de l'AC 2021-2024 (et sa phase suivante) reste à clarifier pour le MIOM ; et la perception du retour sur investissement de la part du MTEECPR semble plus mitigée, notamment à la lumière des montants investis dans un contexte de contraintes budgétaires. Cette perception appelle une réflexion importante à prévoir dans le cadre de la préparation de la prochaine phase de l'AC. L'AC 2021-2024 présente une valeur ajoutée importante pour l'AFD, en contribuant à l'élaboration de référentiels clés dans le cadre de ses interventions, et en offrant un canal d'influence et de dialogue entre le management AFD et celui de l'UICN.

Moyens vs. Ambitions. Les moyens financiers mis à disposition dans le cadre de l'AC 2021-2024 sont alignés avec les ambitions fixées. En revanche, les interlocuteurs interrogés ont mis en avant la charge de travail élevée associée à la mise en œuvre de l'AC 2021-2024, suggérant un possible manque (ou besoin de réallocation) de ressources humaines.

Exécution des dépenses. Après 2 ans et 5 mois de mise en œuvre, l'AC enregistre au 31 octobre 2024 une sous-consommation budgétaire avec 49% d'exécution des financements associés aux quatre programmes, et 40% de réalisation des activités prévues. Si la date de fin de mise en œuvre avait été maintenue au 31 décembre 2024, 94% des fonds auraient déjà dû être consommés au 31 octobre 2024. Ces retards importants dans la mise en œuvre s'expliquent notamment par le retard accusé au démarrage dans la signature de l'AC 2021-2024 et des conventions bilatérales subséquentes, ainsi que par d'autres facteurs plus spécifiques à chaque programme. Les modalités attachées aux conventions de financement varient d'un partenaire français à l'autre mais pourraient être allégées afin de minimiser les retards et faciliter la gestion des fonds.

Mobilisation des AT. **Si la mobilisation des AT est largement reconnue comme une modalité de collaboration fructueuse entre partenaires de l'AC 2021-2024, son encadrement laisse à désirer, créant un ensemble de situations disparates.** Les AT sont mobilisés dans les conditions prévues par leurs ministères de rattachement. Les dispositifs associés (fiche de poste, modalités de communication, procédures de renouvellement) varient d'un ministère à l'autre, sans approche ancrée et coordonnée au niveau du Partenariat, entrainant un manque de transparence et de cohésion.

Suivi et rapportage. **L'absence d'un cadre de suivi objectivé de l'AC 2021-2024 ne permet pas réellement de juger de sa performance a posteriori, et cet aspect gagnerait à être renforcé dans une prochaine phase**. Il n'existe pas aujourd'hui de cadre logique propre à l'AC qui permettrait, sur la base d'une série d'indicateurs dédiés, de mesurer l'atteinte de résultats cibles et de mettre en perspective la contribution de l'AC à des transformations / changements. Cela pose une question importante en matière de redevabilité dont devrait tenir compte une prochaine phase de l'AC, en particulier dans un contexte de restriction budgétaire à venir du côté du gouvernement français.

Gouvernance. **Le manque de clarté concernant les enceintes de gouvernance de l'AC 2021-2024 a limité les échanges techniques entre ses parties prenantes**. Si le COPIL constitue un dispositif efficace pour assurer une implication de haut niveau et créer du lien à l'échelon politique entre parties prenantes de l'AC 2021-2024, le comité de suivi ne s'est pas réuni pendant l'exécution des programmes, ce qui a contribué à ce que les partenaires perdent la vision technique des activités mises en œuvre dans le cadre de l'AC. La mise en place récente des COPIL thématiques (aires protégées, SfN, agroécologie) a permis de pallier partiellement ces difficultés.

Animation. **Côté UICN, des réunions de coordination internes périodiques ont récemment été initiées et gagneraient à être tenues de manière régulière. Côté français, l'AC 2021-2024 aurait pu bénéficier de davantage de coordination**. Ce manque de coordination au sein des partenaires français a pu limiter l'alignement des positions des ministères sur certains sujets, limitant la valorisation du Partenariat à son plein potentiel. Un tel travail de coordination au sein de « l'équipe France » nécessiterait néanmoins des ressources dédiées. Par ailleurs, l'AC 2021-2024 ne dispose pas d'outil collaboratif qui permettrait de faciliter son animation et l'appropriation des contenus par les différentes parties prenantes. Enfin, le pilotage de l'AC en langue anglaise et la collaboration technique en langue française semble constituer un bon équilibre.

Rôle du Comité français de l'UICN et des « organisations amies ». **Le rôle du Comité français de l'UICN au sein du Partenariat gagnerait à être clarifié.** Ses missions, malgré le cadrage prévu dans l'AC, ne sont pas claires pour toutes les parties prenantes. La question de la mobilisation et de la valorisation de l'expertise française apparaît comme une (potentiellement) forte valeur ajoutée de son implication dans l'AC, mais une réflexion sur ce qui relève de son mandat habituel en tant que Comité national vs. ce qui relève de responsabilités additionnelles dans le cadre de l'AC devra être menée en préparation de la phase 6. **Dans le respect de sa propre gouvernance et de son rôle d'observateur, une intégration plus étroite du FFEM à l'AC, dans un rôle de conseil, permettrait de renforcer le lien entre le fonds et l'UICN à une échelle stratégique.** Également, une meilleure coordination entre les activités de l'AC et les projets de l'UICN financés par le FFEM alignés avec les priorités de l'AC renforcerait les synergies et les effets de levier. Ces éléments gagneraient à être discutés lors de la préparation de la phase 6 de l'AC. **Le positionnement actuel de l'OFB en tant qu'« organisation amie » du Partenariat semble adéquat.**

Représentations géographiques. **L'AC 2021-2024 concentre avant tout ses activités au niveau des sièges de ses parties prenantes.** La mise en relation entre les représentations géographiques des parties prenantes de l'AC 2021-2024 n'est pas faite de manière systématique mais ad hoc. Une collaboration renforcée entre échelles géographiques permettrait toutefois de renforcer les liens entre les membres et d'aboutir à la mise en place de projets communs : l'AC pourrait ainsi faire effet de levier. Il s'agit toutefois de ne pas multiplier le nombre de partenaires et disperser les moyens disponibles – d'autant plus si ceux-ci sont amenés à diminuer dans un contexte de coupes budgétaires du gouvernement français.

Visibilité et communication. **Le Partenariat France-UICN n'est pas bien identifié en dehors de ses parties prenantes. Un chantier a été lancé lors du COPIL de juin 2024 afin de soulever la question de la visibilité et de la communication.** Les attentes en la matière diffèrent d'un partenaire à l'autre mais

tous s'accordent sur le besoin d'améliorer la visibilité de l'AC et la communication autour des résultats et impacts des activités appuyées, en particulier à l'approche des 20 ans du Partenariat France-UICN qui seront célébrés en 2025.

Capitalisation. Le Partenariat, y compris dans sa phase 2021-2024, a peu investi sur la capitalisation de ses activités et gagnerait à renforcer ce volet. Il semble essentiel de mettre en valeur l'ensemble des apprentissages issus du dispositif pour diffuser ces acquis à des fins de communication ; mettre en lumière les succès et défis rencontrés ; et fournir une meilleure vue d'ensemble aux partenaires français afin de contribuer à justifier l'importance d'un tel Partenariat dans un contexte budgétaire tendu. Une telle démarche de capitalisation semble d'autant plus pertinente que l'année 2025 correspondra aux 20 ans du Partenariat France-UICN, fournissant ainsi un créneau idéal pour un tel exercice d'apprentissage.

Recommandations. Sur la base des données collectées et analysées par Altai, un ensemble de recommandations stratégiques et opérationnelles sont proposées en section 7, afin de nourrir le travail de préparation de la prochaine phase de l'AC. Elles sont récapitulées ci-dessous.

Catégorie	Recommandations
Recommandations stratégiques (RS)	RS1. Utiliser 2025 pour rebâtir les fondements du Partenariat et démontrer son impact.
	RS2. Maintenir le resserrement thématique initié lors de cette phase de l'AC pour assurer une meilleure lisibilité et faciliter la gestion.
	RS3. Clarifier le rôle du Comité français de l'UICN au sein du Partenariat.
	RS4. Poursuivre la modalité d'assistance technique.
	RS5. Définir des moyens d'actions pour favoriser les collaborations entre représentations géographiques des différents membres de l'AC.
	RS6. Prévoir des ressources pour l'animation du Partenariat côté équipe France.
	RS7. Dédier des ressources à la communication du Partenariat.
	RS8. Renforcer les synergies avec le FFEM, et continuer à impliquer l'OFB en tant qu'observateur.
	RS9. Solliciter davantage le Partenariat lors des temps forts de l'agenda international sur la biodiversité.
Recommandations opérationnelles (RO)	RO1. Définir des objectifs et indicateurs clairs pour la prochaine phase de l'AC.
	RO2. Rationnaliser les conventions côté France et poursuivre les conventions multi-annuelles pour limiter les coûts de gestion.
	RO3. Clarifier les modalités d'encadrement et de mobilisation des AT.
	RO4. Mettre en place des outils collaboratifs pour rationaliser les coûts de suivi et d'animation.
	RO5. Poursuivre l'animation à deux échelles du Partenariat.

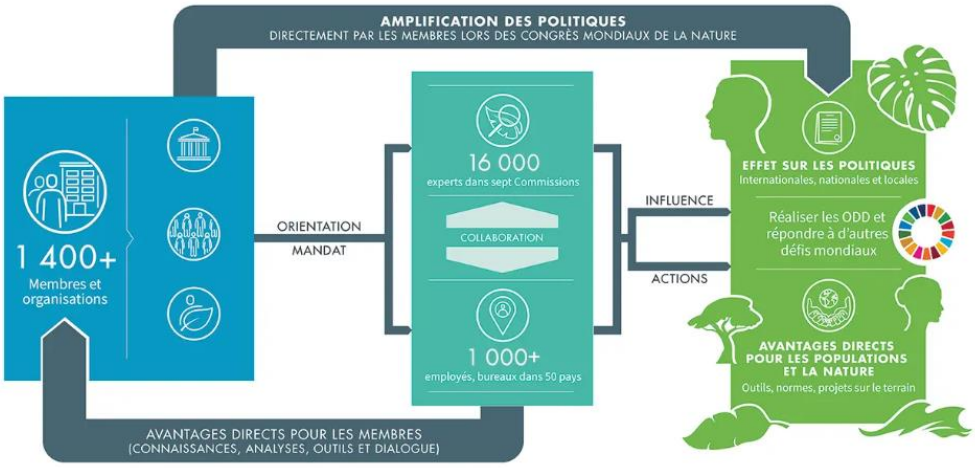
2. INTRODUCTION

2.1. CONTEXTE

2.1.1. LA FRANCE ET L'UICN

Réseau environnemental vaste et diversifié, l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN), créée en 1948, rassemble plus de 1 400 membres, intervenant dans plus de 160 pays. L'UICN offre un espace de dialogue entre différents types d'acteurs (Etats, ONG, entreprises, scientifiques, communautés locales, populations autochtones) qui se mobilisent pour la conservation de la biodiversité et plus largement promeuvent le rôle de la nature dans la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Au cœur de ce dialogue, les Congrès mondiaux organisés par l'UICN, dont le prochain sera organisé à Abu Dhabi en 2025, réunissent tous les quatre ans les membres pour fixer des priorités et établir le programme de travail de l'Union. Ces moments constituent également des temps clés d'influence des négociations internationales en matière de biodiversité à travers les thématiques et les acteurs que le Congrès met en lumière mais également plus directement à travers les motions qui sont élaborées et soumises par les membres.

Figure 1. Logique d'intervention de l'UICN (source : Site Internet de l'UICN)



Partie prenante de l'UICN, la France a pris des engagements forts en matière de lutte contre l'érosion de la biodiversité. A travers la stratégie nationale pour la biodiversité (SNB), la France traduit en plan d'action les engagements à 2030 qu'elle a pris dans le cadre de la Convention sur la diversité biologique (CDB). Elle est complétée du Plan biodiversité, de la stratégie nationale pour les aires protégées ou encore de la stratégie nationale de lutte contre la déforestation importée. Ces stratégies sont alignées avec les engagements de la France à l'échelle internationale – dans le cadre de la CDB ou autres grandes conventions internationales ciblant en tout ou en partie la protection de la biodiversité et dont la France est signataire (CNUCC, CITES, Ramsar, etc.) et les engagements pris au titre du Green Deal européen notamment.

Le partenariat France-UICN[1] joue un rôle clé dans le renforcement de l'action de l'UICN, ainsi que dans celui de la capacité de la France à influencer les programmes mondiaux en matière de climat, biodiversité, et gestion des ressources naturelles. Depuis 2005, le gouvernement français et l'UICN se sont engagés dans une logique partenariale, à travers la mise en place d'un accord-cadre quadriennal. Les phases successives de celui-ci constituent un moyen pour la France de renforcer son positionnement dans la gouvernance mondiale de la biodiversité ; et pour l'UICN, de déployer des projets innovants et

[1] Ci-après, « le Partenariat ».

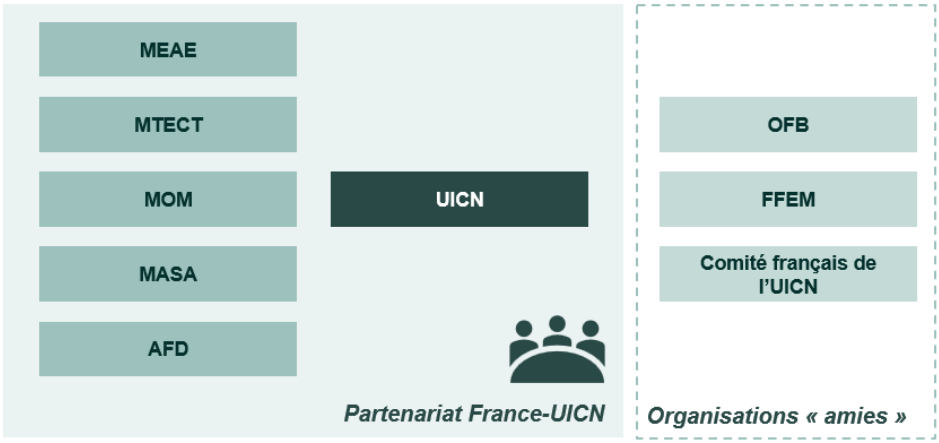
d'envergure, qui n'auraient pas pu être mis en œuvre par des voies de financement habituelles. Ce partenariat vise également à promouvoir l'expertise française et francophone dans les instances et commissions thématiques de l'UICN.

2.1.2. ACCORD-CADRE 2021-2024

La période 2021-2024 constitue la cinquième édition de l'accord-cadre (AC) France-UICN, qui permet de renouveler tous les 4 ans la collaboration institutionnelle entre ses différentes parties prenantes. 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. 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.

L'accord-cadre France-UICN 2021-2024 rassemble cinq partenaires institutionnels français, à savoir : le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) ; le Ministère de la Transition Écologique, de l'Energie, du Climat et de la Prévention des risques (MTEECPR) ; le Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer (MIOM) ; le Ministère de l'Agriculture, de la Souveraineté alimentaire et de la Forêt (MASAF) ; l'Agence française de développement (AFD). Le Partenariat bénéficie également de l'implication ponctuelle d'organisations dont les mandats justifient une proximité et une coordination : Comité français de l'UICN, Secrétariat du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), Office français pour la biodiversité (OFB) – voir Figure 2.

Figure 2: Organisation du Partenariat France-UICN (version simplifiée)



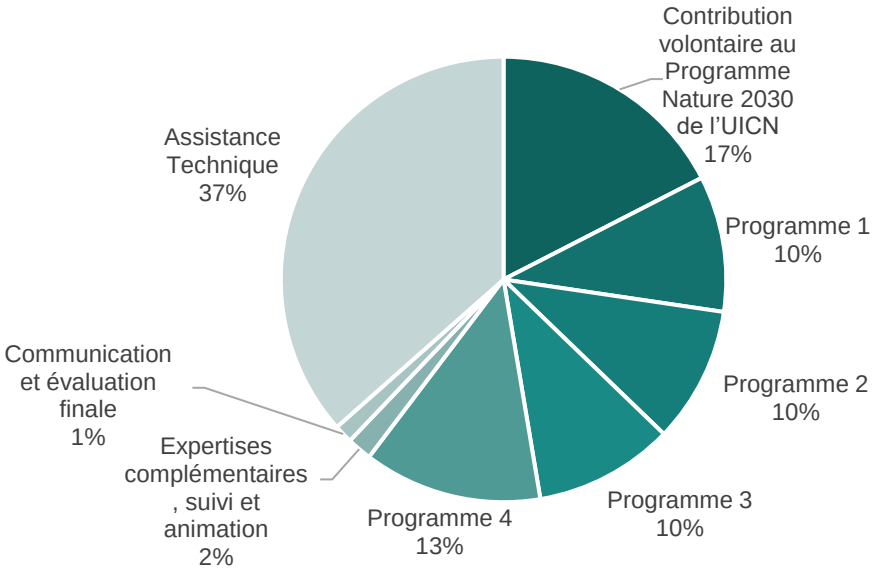
L'accord-cadre bénéficie d'une structure de gouvernance dédiée. Le comité de suivi/pilotage annuel du Partenariat est piloté par l'Ambassadeur(drice) de France pour l'Environnement ; le personnel de l'UICN participe activement aux réunions de ce comité aux côtés des cinq partenaires français. L'OFB, le FFEM et le Comité français de l'UICN y sont également conviés. Cette invitation a également été étendue à Expertise France à partir de 2023. Le dernier comité de suivi/pilotage s'est tenu le 11 juin 2024 et a permis de réaliser un bilan à date des réalisations du partenariat, de sa communication externe, mais également d'échanger sur les contours et modalités d'une future phase de l'accord. Des comités de pilotage thématiques ponctuels ont été mis en place en 2024 afin de renforcer et d'approfondir les échanges techniques entre l'UICN et les partenaires français sur les différents programmes de l'accord-cadre.

Cette cinquième phase, associée à un budget de 11,140M EUR, combine apport de ressources financières et moyens humains. Les ressources financières incluent une contribution non fléchée, en soutien à la mise en œuvre du programme « Nature 2030 » de l'UICN, ainsi que des fonds affectés à des programmes thématiques spécifiques. Les moyens humains mis à disposition concernent des assistants techniques affectés au Secrétariat de l'UICN et financés par le MEAE, le MTEECPR et le MASAF (voir Tableau 1 et Figure 3).

Tableau 1. Budgets tels que prévus dans l'accord cadre 2021-2024 (en milliers d'euros)[2] et reflétant la révision de l'allocation des financements de l'AFD opérée en 2024

PROGRAMMES	AFD	MEAE	MTEEC PR	MIOM	MASAF	Totaux (kEUR)
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 agroécologiques 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	930		200			**1,130**
Programme 4 : Science et gouvernance au service de la conservation de la nature	705	240	200	300		**1,445**
Expertises complémentaires, suivi et animation	200					**200**
Communication et évaluation finale	150					**150**
Assistance Technique	870	800	1,600		800	**4,070**
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**

Figure 3. Répartition du budget alloué à l'AC 2021-2024



Le cadre de référence du Partenariat est constitué de deux grands ensembles : le programme « Nature 2030 » de l'UICN pour la période 2021-2024, qui porte sur cinq axes principaux (Humanité, Terres, Eau, Océans, Climat) ; et les grandes priorités de la France pour la période 2021-2024 (nouveau cadre stratégique mondial pour la biodiversité, protection des océans, protection des forêts, lutte contre la criminalité environnementale, liens entre érosion de la biodiversité et risques sanitaires).

[2] Certaines des conventions bilatérales de financement associées à cet accord-cadre ne sont pas encore signées ou sont en cours de signature.

Sur ces bases, et sur celles des conclusions de l'évaluation externe de l'AC 2017-2020, l'AC 2021-2024 cible quatre axes thématiques prioritaires :

- L'accélération, le déploiement et la mise en œuvre de **Solutions fondées sur la Nature** (SfN) ;
- La promotion de pratiques **agroécologiques** et d'activités de restauration durable ;
- La préservation des **océans, l'économie bleue** et la gestion efficiente et durable des aires marines protégées (AMP) ;
- La **connaissance et la gouvernance** de la biodiversité.

Toutes les activités prévues pour la phase 2021-2024 du Partenariat n'auront pas été mises en œuvre d'ici décembre 2024. Ce décalage est principalement dû au retard initial à la signature de l'accord, survenue en mai 2022 pour un plan de travail supposé démarrer en 2021, et des conventions bilatérales associées, elles aussi signées en 2022. En conséquence, la plupart des conventions bilatérales ont été ou seront étendues jusqu'à la fin décembre 2025 pour couvrir la fin des activités. En outre, le COPIL du 11 juin 2024 a acté la nécessité d'assurer l'alignement du prochain accord-cadre avec le prochain programme de l'UICN qui couvrira la période 2026-2029, l'année 2025 est donc *de facto* intégrée à l'AC 2021-2024. Lors de la rédaction du présent rapport, la question de la contribution non-fléchée de la France au Programme de l'UICN en 2025 restait, elle, à déterminer.

2.2. OBJECTIFS ET PERIMETRE DE L'EVALUATION

2.2.1. OBJECTIFS

L'objectif de la mission confiée à Altai était d'évaluer l'accord-cadre (AC) France-UICN (2021-2024). Ce travail a été réalisé en suivant les six critères d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, à savoir : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, effets/impacts, et durabilité. A ces six critères s'ajoute celui de la valeur ajoutée du Partenariat.

Des prismes d'analyse additionnels issus de la Politique d'Evaluation de l'UICN[3], parmi lesquels l'approche « One Programme », la prise en compte du genre, des populations autochtones et de la jeunesse, et l'interface science/politique/action, ont été intégrés via des questions d'évaluation dédiées au sein de certains critères CAD (pertinence, cohérence et impact).

Les objectifs spécifiques de l'évaluation étaient donc les suivants :

- Evaluer la **cohérence**[4] de l'AC avec les interventions de ses parties prenantes, et sa **pertinence** par rapport aux besoins et attentes des parties prenantes.
- Evaluer l'**efficacité** de l'AC en évaluant la réalisation des résultats attendus et l'atteinte des objectifs ; et fournir une analyse indicative des contributions principales de l'AC au programme « Nature 2030 » de l'UICN ainsi que de l'appréciation des partenaires envers la contribution des actions financées grâce à l'AC à l'atteinte de leurs priorités stratégiques.
- Evaluer **l'efficience** de l'utilisation des ressources de l'AC, en examinant les coûts par rapport aux résultats obtenus et la tenue du calendrier initialement prévu.

[3] *IUCN Evaluation Policy,* Juin 2023, accessible ici.

[4] L'intérêt pour l'UICN d'évaluer la « cohérence interne » mentionné dans les TDR est bien noté. Cependant, le critère CAD « cohérence » concerne la compatibilité entre l'intervention étudiée (l'AC) et les autres interventions menées par la/le(s) même(s) organisation(s), ainsi que la cohérence entre l'intervention étudiée et les normes et critères internationaux pertinents auxquels l'organisation adhère. La « cohérence interne » au sens des interactions entre les parties prenantes du Partenariat, son organisation interne, etc. sera donc plutôt traitée en tant que facteur facilitant ou limitant l'atteinte des autres critères (notamment efficacité et efficience).

- Examiner dans quelle mesure l'AC a eu des effets de vaste portée, attendus ou non, attribuables en partie ou en totalité à son existence (**effets/impacts**).
- Evaluer dans quelle mesure les effets bénéfiques de l'AC sont susceptibles de durer dans le temps (**durabilité**).
- Evaluer la **valeur ajoutée** de l'AC par rapport aux contributions des autres bailleurs et « partenaires cadres » de l'UICN, et aux autres modalités d'action de l'UICN.
- Pour chacun des critères, formuler des **recommandations stratégiques et opérationnelles** à destination des partenaires de l'AC, afin d'en améliorer sa performance, en lien avec la construction d'une possible prochaine phase (phase 6), en tenant compte de l'agenda des négociations internationales / du cadre global de gouvernance de la biodiversité, ainsi que du programme de travail de l'UICN 2026-2029.

L'évaluation devait ainsi permettre d'apporter une réponse aux questions évaluatives listées dans la matrice présentée en section 6.

Pour le critère d'efficacité et dans la perspective de réalisation d'un bilan de l'AC 2021-2024, Altai a également effectué un travail de recensement des différents produits/livrables ayant été financés grâce au Partenariat. Ceci s'inscrivait également dans la perspective de redevabilité et visibilité vis-à-vis des financements alloués par le Partenariat aux actions de l'UICN. Afin de borner cet exercice – sans quoi un tel recensement aurait consommé trop de ressources allouées à l'évaluation – Altai et l'UICN ont décidé d'entendre ici par produits/livrables seulement les principales productions intellectuelles et publications ayant été réalisées au sein des quatre programmes thématiques concernés (voir section 2.1.2), et non les « livrables » associés à de l'engagement (ex : participation à des réunions, etc.). Pour réaliser ce recensement, Altai a effectué un pré-remplissage du Tableau 2 ci-dessous, qui a ensuite été partagé avec les différents chargés de programme UICN pour leur revue.

Tableau 2. Recensement des principaux produits ayant bénéficié d'un financement du Partenariat

Programme thématique concerné (1 à 4) – onglet dédié dans une feuille Excel				
Titre du document / de la publication	**Date**	**Objet / contenu**	**Financement de l'AC 2021-2024 ; si oui, partenaire FR concerné**	**Cofinancement autres bailleurs ? Si oui : lesquels**
…	…	…	…	…

2.2.2. PERIMETRE

L'évaluation a couvert la période **mai 2022** (date de signature de l'accord-cadre 2021-2024) **à octobre 2024**, date à laquelle la collecte de données a été clôturée par Altai. Le recensement des produits/livrables (voir Tableau 2) a, lui, couvert la période de mai 2022 à décembre 2025 pour inclure les produits/livrables prévus pour être réalisés d'ici la fin des activités.

L'évaluation s'est **focalisée sur deux des trois modalités d'appui de l'AC 2021-2024** : allocation de ressources financières permettant de soutenir des programmes thématiques et mise à disposition de moyens humains (AT). Une analyse détaillée de la contribution volontaire au Programme Nature 2030 de l'UICN n'était pas prévue dans le mandat confié à Altai (cette analyse est réalisée en tout ou partie dans le cadre de *l'external review* de l'UICN conduite tous les 4 ans), même si l'analyse du critère d'efficacité identifie quelques-unes des contributions principales de l'AC au Programme 2021-2024 de l'UICN « Nature 2030 ».

3. METHODOLOGIE

L'évaluation de l'AC France-UICN 2021-2024 conduite par Altai a été réalisée en trois phases : cadrage ; collecte de données ; analyse, rédaction du rapport d'évaluation et dissémination des résultats. **L'UICN était chargée de superviser cette évaluation en concertation avec les représentants des cinq partenaires français de l'accord-cadre** (MEAE, AFD, MTEECPR, MIOM et MASAF). Le détail pour les différentes étapes est présenté ci-dessous et l'Annexe 8.1 présente le calendrier détaillé de l'évaluation.

3.1. DETAIL DES ETAPES DE L'EVALUATION

3.1.1. CADRAGE (JUIN-AOUT 2024)

La phase de cadrage avait pour objectif d'établir une compréhension commune par Altai et l'UICN des objectifs de l'évaluation, des étapes de mise en œuvre et des méthodes d'analyse et de restitution. La réunion de cadrage (10 juin 2024) a réuni les équipes d'Altai et de l'UICN pour définir précisément les attentes de l'UICN et s'accorder sur la méthodologie de l'évaluation, ainsi que le calendrier et les documents nécessaires à mettre à disposition d'Altai. Suite à ce premier échange, une revue documentaire préliminaire a été réalisée et des entretiens de cadrage ont permis d'approfondir la compréhension des attentes des différents intervenants. Ces discussions ont conduit à la rédaction d'une note de cadrage, validée début septembre 2024 par l'UICN et partagée en amont de la collecte de données.

3.1.2. COLLECTE DES DONNEES (SEPTEMBRE – OCTOBRE 2024)

Altai a procédé à la collecte des données en s'appuyant sur deux piliers principaux : une revue documentaire approfondie, et la conduite d'entretiens individuels semi-structurés auprès des parties prenantes de l'AC 2021-2024. La plupart des entretiens ont été réalisés en présentiel lors d'une mission à Gland (du 23 au 27 septembre 2024) pour rencontrer les personnels UICN et les AT mis à disposition par la France ; et à Paris (les 27 et 30 septembre et le 1er octobre) pour rencontrer les représentants des Ministères français parties prenantes de l'AC.

Altai ayant pu interroger l'ensemble des parties prenantes ciblées, il a été décidé de concert avec l'UICN que l'enquête en ligne initialement prévue pour s'assurer de recueillir des contributions additionnelles ne serait pas diffusée.

La liste des personnes interrogées est disponible en annexe 8.2 ; et la liste des documents consultés en annexe 8.3. Au total, **Altai a réalisé 40 entretiens dans le cadre de cette évaluation**.

3.1.3. ANALYSE DES DONNEES, REDACTION DU RAPPORT D'EVALUATION ET DISSEMINATION DES RESULTATS (NOVEMBRE-DECEMBRE 2024)

Altai a analysé l'ensemble des données collectées lors de la revue documentaire et des entretiens afin de produire le présent rapport et livrer une analyse de la performance de l'AC 2021-2024 répondant aux questions évaluatives.

La présentation du rapport provisoire a eu lieu lors du **COPIL du 19 décembre 2024 à Paris**, en présentiel, sur la base d'un support PowerPoint dédié. Altai a présenté les résultats de l'évaluation et l'audience a pu réagir sur les conclusions et propositions formulées, pour s'assurer de l'appropriation des résultats de l'évaluation et s'inscrire dans une démarche de co-construction des recommandations. Une seconde restitution est prévue auprès du **management de l'UICN** au mois de février 2025.

Le rapport provisoire a fait l'objet d'une révision de la part du COPIL de l'évaluation, suite à laquelle Altai a intégré les modifications suggérées ainsi que les éléments issus de la réunion du COPIL du 19 décembre.

Le rapport final sera **publié sur le site internet de l'UICN**.

3.2. LIMITES

Aucun système de suivi n'était associé à l'AC 2021-2024. Les critères retenus pour l'évaluation finale ont été renseignés de manière uniquement qualitative, sur la base de la revue documentaire et des entretiens menés avec les acteurs clés. La contribution aux cibles du programme « Nature 2030 » de l'UICN n'a donc pas pu être quantifiée.

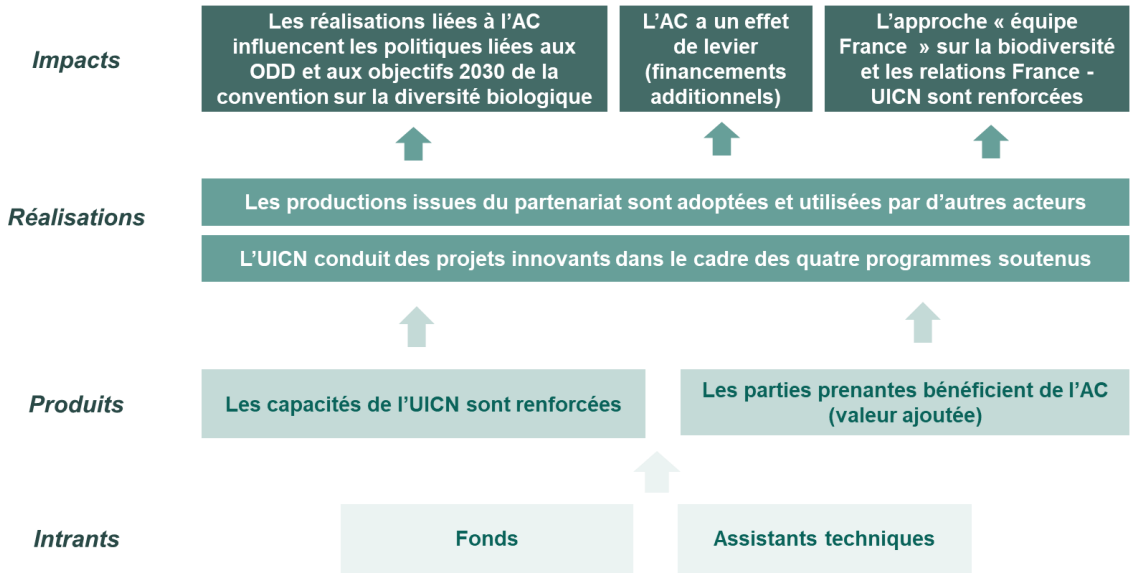
Par ailleurs, les différents degrés d'avancement des interventions prévues dans l'AC 2021-2024 liés aux **retards à la signature des différentes conventions de financement** entre l'UICN et les partenaires français (contrainte de conventions renouvelées annuellement et lourdeurs administratives associées) ont été pris en compte par Altai lors de la formulation du jugement évaluatif.

4. RECIT DETAILLE DE L'AC 2021-2024

4.1. THEORIE DU CHANGEMENT

L'AC 2021-2024 n'était pas assorti d'une théorie du changement. La Figure 4 ci-dessous propose une théorie du changement simplifiée reconstruite par Altai en phase de cadrage. Comme évoqué en section 3, l'impact de l'AC sur l'influence des politiques liées aux ODD et aux objectifs 2030 de la CDB n'est pas étudié dans le cadre de cette évaluation.

Figure 4 : Reconstitution de la théorie du changement de l'AC 2021-2024



4.2. MOBILISATION DES FINANCEMENTS

La mobilisation des financements en faveur de l'AC 2021-2024 s'est faite par le biais de la signature de Conventions de financement (CF) bilatérales signées entre les partenaires institutionnels français et l'UICN.

- L'AFD a signé deux conventions pluriannuelles avec l'UICN pour un montant total de 7M EUR.
  - L'instruction de la programmation AFD phase 1 a abouti à la signature d'une première convention de financement le 31 mars 2022 à hauteur de 3M EUR, avec une date limite d'utilisation des fonds (DLUF) au 30 juin 2025.
  - Le Conseil d'Administration de l'AFD a validé l'octroi de la subvention de la phase 2, d'un montant maximum de 4M EUR, le 9 novembre 2023. L'avenant à la convention de financement (équivalent d'un « top-up » pour la phase 2) a été signé le 25 octobre 2024 et étend la DLUF au 31 décembre 2025.
- Le MEAE a signé trois conventions annuelles avec l'UICN pour un montant total de 180 000 EUR :
  - Signature de la convention annuelle 2022 le 17 juillet 2022 pour 60 000 EUR ;
  - Signature de la convention annuelle 2023 le 2 novembre 2023 pour 60 000 EUR ;
  - Signature de la convention annuelle 2024 le 15 novembre 2024 pour 60 000 EUR.
  - La convention annuelle 2025 pour la dernière tranche de 60 000 EUR sera négociée en 2025.
- Le MTEECPR a signé plusieurs conventions biannuelles, qui sont séparées entre la DAEI et la DEB, pour un montant total de 400 000 EUR :

- DAEI : Signature de la première convention biannuelle le 27 septembre 2022 pour un montant de 100 000 EUR, révisée par l'avenant n°1 signé le 15 décembre 2023 pour prolonger la durée de la convention au 31 décembre 2024. Signature de la seconde convention biannuelle le 14 septembre 2023 pour 100 000 EUR, révisée par l'avenant n°1 signé le 12 février 2024 pour clarifier la DLUF au 31 décembre 2025.
- DEB : Signature de la première convention biannuelle le 9 décembre 2022 pour un montant de 100 000 EUR. La seconde convention biannuelle pour un montant de 100 000 EUR était en cours de signature en date du 26 novembre 2024.

- Le MIOM a signé deux conventions biannuelles avec l'UICN pour un montant total de 300 000 EUR :
  - Signature de la première convention biannuelle le 12 juillet 2022 pour un montant de 150 000 EUR, révisée par l'avenant n°1 signé le 28 février 2024 ramenant le montant du budget phase 1 à 75 000 EUR.
  - Signature de la seconde convention biannuelle le 28 février 2024 pour un montant de 225 000 EUR, avec une DLUF au 31 décembre 2024. Au 30 octobre 2024, la dernière tranche de 50 000 EUR n'avait pas encore été mise à disposition et une extension de la mise en œuvre des activités jusqu'à la mi-2025 était prévue.
- Le MASAF ne fournit pas de contribution financière, sa contribution est assurée par la mise à disposition d'un AT.

Au total, sur la période 2021-2024, le montant engagé par les partenaires français s'élève à 11,140 M EUR. Ce montant inclut les coûts de mobilisation de l'assistance technique par les différents partenaires (voir Tableau 1). Avec près de 63% du montant engagé (Figure 5), l'AFD représente le premier contributeur à l'AC 2021-2024 – en notant néanmoins que des fonds lui sont délégués par le MEAE via l'enveloppe dédiée au programme 209.

Figure 5: Répartition des financements de l'AC 2021-2024 par partenaire français

4.3. ANIMATION ET GOUVERNANCE

Le comité de pilotage (COPIL) de l'AC 2021-2024 s'est réuni deux fois entre 2021 et 2024 : la mise en œuvre de la phase 5 ayant démarré officiellement le 2 mai 2022, les deux seules réunions du COPIL[5] ont eu lieu le 11 mai 2023 et le 11 juin 2024 (la prochaine étant prévue pour le 19 décembre 2024). Le texte de cette cinquième phase de l'AC ne distingue pas clairement la différence de mandat et de participants entre le « comité de suivi » et le « comité de pilotage » du Partenariat. En théorie, le comité de suivi inclut les partenaires français ainsi que le Secrétariat de l'UICN et se réunit annuellement, sous la co-présidence de

[5] Une réunion du « Comité de suivi » s'est tenue le 22 juin 2022. Si elle a principalement concerné les discussions au sujet de l'avancement de l'AC 2017-2020 (qui n'était pas encore clôturé à cette date), elle a inclus un volet dédié à la mise en place de l'AC 2021-2024, qui venait tout juste d'être signé.

l'Ambassadrice française déléguée à l'Environnement (ou son mandataire), et d'un représentant de l'UICN. Le COPIL, réunissant les mêmes acteurs, devait lui se réunir une fois au démarrage de l'AC, à mi-parcours, puis en fin de période dans une perspective de bilan. *De facto*, les deux ont été fusionnés et seul le COPIL s'est réuni en cours de mise en œuvre[6]. Altai Consulting a eu l'opportunité d'assister au dernier COPIL tenu le 11 juin 2024, durant lequel une présentation de l'exercice d'évaluation a également eu lieu.

Afin de renforcer les échanges techniques entre l'UICN et les partenaires français au-delà des COPIL, des comités de pilotage thématiques ont été mis en place en 2024 pour les grands programmes de l'accord-cadre, à l'initiative de l'AT en charge de la coordination et de l'animation de l'AC 2021-2024. Selon le dernier rapport d'avancement (mai 2024), l'objectif de ces réunions est de « présenter plus en détail les activités mises en œuvre et permettre d'engager un dialogue plus technique entre les équipes de l'UICN et les partenaires français ». Lors de la rédaction de ce rapport d'évaluation, trois réunions avaient été tenues : le comité de pilotage « Aires protégées » a été organisé le 27 mai, le comité de pilotage « Solutions fondées sur la nature » a eu lieu le 7 juin, et le comité de pilotage « Agroécologie » a eu lieu le 4 juillet 2024. Si elles sont pour l'instant de nature ponctuelle, la pérennisation de telles réunions fait partie des recommandations issues de cette évaluation (voir section 7).

4.4. ASSISTANCE TECHNIQUE

Depuis le début de l'AC 2021-2024, six AT ont été mobilisés sur cinq postes (un remplacement a eu lieu en cours de mise en œuvre). Le Tableau 3 récapitule les différentes affectations.

Tableau 3: Dispositif d'assistance technique dans le cadre de l'AC 2021-2024

Poste	Partenaire français finançant l'AT	Dates	Nom
Animation du Partenariat France-UICN	MEAE	Avril 2019 – août 2023	Charles Bonhomme
		Novembre 2023 – présent	Célia Le Ravallec
Coordination du programme Solutions fondées sur la Nature (SfN)	AFD	Mai 2023 – présent	Charles Karangwa
Agroécologie et restauration des terres dégradées	MASAF	Septembre 2019 – présent	Ludovic Larbodière
Expert Sénior en Economie des ressources naturelles	MTEECPR	Juin 2021 – présent	Antonin Vergez
Science et politique	MTEECPR	Décembre 2021 – présent	Laure Denos

Les missions dévolues aux AT ont fait l'objet d'une description dans des termes de référence (TDR) pour la plupart très succincts. Au-delà de ces TDR, Altai a seulement eu accès à la convention de mise à disposition de l'AT Science et politique (Laure Denos) par le MTEECPR auprès de l'UICN. A part l'AT mis à disposition par le MEAE, tous les autres ont joué un rôle de chef(fe) de projets. La fonction d'animation et de coordination de l'AC (assurée par l'AT mise à disposition par le MEAE), dont l'introduction avait été soulignée dans l'évaluation de la phase précédente comme revêtant une importance particulière, continue d'être considérée comme essentielle (voir section 5.4.2).

[6] Un rapport d'avancement consolidé pour les différents programmes appuyés par l'AC 2021-2024 a été préparé et soumis aux membres du COPIL en amont de chacune des réunions par l'AT Coordonnateur du Partenariat incluant les contributions des cheffe(fe)s de projets (UICN et AT).

4.5. PROGRAMMES

Comme évoqué plus haut, l'AC 2021-2024 couvre quatre principaux programmes dont certains sont déclinés en sous-programmes (voir Tableau 4).

Tableau 4: Programmes couverts par l'AC 2021-2024

Programme	Sous-programme
Programme 1 : Accélérer le déploiement et la mise en œuvre de Solutions fondées sur la Nature (SfN)	
Programme 2 : Intégration des pratiques agroécologiques dans les actions de restauration et de conservation en vue d'assurer la santé des terres	
Programme 3 : Développement durable à travers les prismes de l'économie bleue et de la protection renforcée de l'océan	3.1 : Economie bleue
	3.2 : Pour des AMP effectives - Création et animation d'une plateforme thématique marine Liste Verte avec pilotes marins des outre-mer
	3.3 Patrimoine mondial dans les outre-mer
Programme 4 : Science et gouvernance au service de la conservation de la nature	4.1 : IPBES, ISO et plateforme des contributions
	4.2 : Evaluation et comptabilisation du capital naturel
	4.3 : Académie de l'UICN
	4.4 : Appui aux priorités françaises

Les prochaines sections donnent un aperçu rapide des principaux résultats envisagés au sein de chaque programme et sous-programme, ainsi que des productions réalisées ou prévues dans le cadre de chacun. Elles n'ont pas vocation à décrire l'avancement de chacun des programmes de manière exhaustive (ce contenu fait partie des rapports d'avancement soumis au COPIL), mais à replacer le jugement évaluatif présenté plus bas dans le contexte de mise en œuvre de l'AC 2021-2024.

4.5.1. PROGRAMME 1 : ACCELERER LE DEPLOIEMENT ET LA MISE EN ŒUVRE DE SFN

Le Programme 1 (P1) est articulé autour de trois axes de résultats : Soutenir les efforts visant à faire le point sur les progrès collectifs accomplis dans le domaine des SfN à l'échelle mondiale et de produire un mécanisme d'assurance cohérent (R1) ; Catalyser les processus de décision en matière d'investissement pour les SfN par des orientations et analyses d'investissement fiables (R2) ; Etendre les SfN au sein du partenariat UICN-AFD, au niveau mondial (R3). Ce P1 soutient directement la stratégie Nature 2030 de l'UICN, en fournissant un cadre liant ses cinq grands piliers d'intervention (Humanité, Terres, Eau, Océans, Climat) via une approche transversale. Depuis la phase précédente de l'AC, le soutien de l'AFD a joué un rôle déterminant dans le développement d'une dynamique mondiale autour des SfN, impulsée par l'UICN. L'AC 2021-2024 permet de poursuivre cet appui, afin d'amplifier sa portée et solidifier la crédibilité du Standard mondial lancé en 2020. Le P1 est directement géré par l'AT SfN financé par l'AFD.

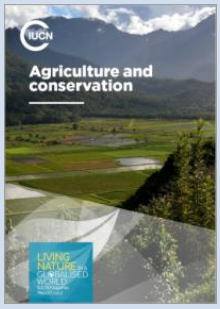
Les principaux livrables déjà produits et prévus dans le cadre de l'appui apporté par l'AFD au P1 sont listés en Annexe 8.4. Les productions existantes incluent notamment le rapport annuel sur l'état des SfN « *Nature-based Solutions for Climate Corporate Targets guidance for corporate use of nature-based solutions to meet net-zero goals* » publié fin 2023, et l'outil d'auto-évaluation en ligne (SAT) pour les SfN. Au moment de la collecte de données conduite par Altai, la mise en œuvre accusait des retards sur le calendrier prévu, avec des décaissements encore limités. La principale raison avancée pour expliquer ce retard est liée à la mise en place tardive de l'équipe SfN (2023) au sein de l'UICN. Néanmoins, selon le chargé de programme, les différentes activités prévues seront terminées avant la fin 2025, qui correspond à la nouvelle DLUF.

4.5.2. PROGRAMME 2 : INTEGRATION DES PRATIQUES AGROECOLOGIQUES DANS LES ACTIONS DE RESTAURATION ET DE CONSERVATION EN VUE D'ASSURER LA SANTE DES TERRES

Le Programme 2 (P2) est articulé autour de quatre résultats : Dialogue accru entre les acteurs de la conservation et de l'agriculture permettant des engagements internationaux ambitieux en faveur de la généralisation des approches agroécologiques dans la gestion et la restauration des terres (R1) ; Production d'outils et connaissances nécessaires à la généralisation des approches agroécologiques (R2) ; Publication d'un rapport de référence (flagship report) sur les coûts et les avantages sociétaux de la généralisation des pratiques agroécologiques en tant que SfN (R3) ; Mobilisation d'investissements multi-acteurs publics et privés pour engager la restauration et la gestion durable des paysages productifs, particulièrement en Afrique (R4). Le P2 s'inscrit en soutien direct à la priorité stratégique « paysages productifs » de la vision Nature 2030 de l'UICN (2021-2024) et est géré par l'AT Agriculture mis à disposition par le MASAF.

Les principaux livrables déjà produits et prévus dans le cadre de l'appui apporté par l'AFD au P2 sont listés en Annexe 8.4. Certaines productions associées aux R1 et R2, ont bénéficié de cofinancements de la part de la Fondation IKEA et de Pernod Ricard. Elles incluent par exemple le « *Land health monitoring framework : towards a tool for assessing functional and habitat diversity in agroecosystems* » publié en 2023, ainsi que le second « Flagship report » de l'UICN, intitulé « *Agriculture and conservation: living nature in a globalised world* » et publié en octobre 2024, coïncidant avec la tenue de la COP16 Biodiversité à Cali (voir Encadré 1).

Encadré 1: Flagship report Agriculture & Conservation



Le **flagship report #2 « Agriculture et Conservation »**, publié en octobre 2024 et lancé officiellement lors du Global Leaders' Forum de l'UICN en octobre 2024, présente des conclusions sur les coûts et les avantages sociétaux de la généralisation des pratiques agroécologiques en tant que solutions fondées sur la nature (SfN).

Livrable majeur des équipes « Economie » et « Science » de l'UICN et élaboré avec l'appui de l'AC 2021-2024, il fait suite à une première publication issue de la même édition publié en 2021 sur la thématique « Conflits et Conservation », qui avait bénéficié d'un financement de l'AC 2017-2020. Le rapport #2 dresse une analyse des relations entre agriculture et conservation de la nature et vise notamment à quantifier les coûts et les bénéfices des politiques d'agriculture durable à l'échelle globale. Conçu également comme un outil de capitalisation, le rapport appui ses conclusions sur les enseignements issus des connaissances produites via l'accord cadre (initiative cofinancée par l'AFD mais également IKEA et Pernod Ricard), ainsi que sur une modélisation économique visant à estimer les coûts et les avantages sociétaux de la généralisation des pratiques agroécologiques en tant que solutions fondées sur la nature (SfN).

Si certains interlocuteurs rencontrés par Altai ont indiqué que le rapport aurait pu bénéficier d'une collaboration accrue entre différentes équipes, **sa réalisation témoigne d'un travail conjoint réalisé par des équipes intervenant sur des programmes distincts de l'AC (P1, P2, P4). Il est une illustration intéressante de la transversalité possible dans la mise en œuvre de l'AC au sein de l'UICN, mais également avec l'AFD, partenaire français impliqué dans sa réalisation**.

Au moment de la collecte de données conduite par Altai, la mise en œuvre et les décaissements accusaient un retard sur le calendrier prévu. Les principaux facteurs explicatifs incluent la mise en place relativement récente d'une équipe Agriculture au sein de l'UICN (2023), l'utilisation prioritaire des cofinancements de la Fondation IKEA (1M EUR / an entre 2022 et 2024) et de Pernod Ricard (100 000 EUR / an entre 2022 et 2023), dont les dates limites d'utilisation étaient plus proches que celle fixée par l'AFD, repoussée désormais à la fin 2025.

4.5.3. PROGRAMME 3 : DEVELOPPEMENT DURABLE A TRAVERS LES PRISMES DE L'ECONOMIE BLEUE ET DE LA PROTECTION RENFORCEE DE L'OCEAN

4.5.3.1. Sous-programme 3.1 : Economie bleue

Le sous-programme 3.1 (SP3.1) a pour objectif général de réaliser une analyse critique des approches de développement de l'économie bleue durable, pour ensuite proposer une boîte à outil sectorielle permettant de conjuguer une exploitation du potentiel de l'économie bleue durable et l'amélioration de la santé des océans. Il est articulé autour de trois résultats : Cartographie et synthèse des notions, stratégies, processus et actions de l'Economie bleue (R1) ; Développement d'une boîte à outils spécifique au secteur de l'aquaculture et d'une étude de compatibilité avec les outils de conservation du milieu marin, par exemple les aires marines protégées, afin de guider les nations côtières dans leurs initiatives et interventions (R2) ; Renforcement des capacités nationales dans une zone pilote en vue d'adopter une approche intégrée de l'Economie bleue et de promouvoir le partage d'expérience pour favoriser la reproductibilité (R3). Le SP3.1 s'inscrit dans 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.

Les principaux livrables déjà produits et prévus dans le cadre de l'appui apporté par l'AFD au SP3.1 sont listés en Annexe 8.4. Ils incluent par exemple le rapport « Vers une économie bleue régénérative : une cartographie de l'économie bleue » publié en 2024, qui propose une définition des principes directeurs pour tout travail en lien avec l'économie bleue, selon le prisme de la conservation et du développement durable, dans toutes les régions du monde. Au moment de la collecte de données conduite par Altai, la mise en œuvre des différentes activités ainsi que les décaissements se déroulaient selon le calendrier prévu. Les derniers livrables devraient être prêts à temps pour présentation lors de la prochaine Conférence des Nations Unies sur l'Océan (UNOC3, 9-13 juin 2025, Nice). La réduction de l'enveloppe financière initialement allouée (300 000 EUR) a eu pour conséquence une focalisation sur le secteur de l'aquaculture, ainsi que sur une seule zone pilote (Sénégal). Il a en revanche été décidé lors du COPIL du 11 juin 2024 que l'AFD financerait, grâce à des fonds restants[7] de l'AC 2021-2024, l'élaboration d'un guide explicatif sur le Traité international pour la protection de la haute mer et de la biodiversité marine (BBNJ) dans le cadre du SP3.1. Ce guide fournira une analyse légale du texte du nouveau traité sur la biodiversité de la haute mer, pour aider à sa ratification et à sa compréhension en vue de sa mise en œuvre.

4.5.3.2. Sous-programme 3.2 : Création et animation d'une plateforme thématique marine Liste Verte avec pilotes marins des Outre-Mer

Co-financé par l'AFD et le MTEECPR, le sous-programme 3.2 (SP3.2) vise à renforcer la gestion et la gouvernance de réseaux d'aires marines à travers la labellisation de la Liste Verte, en alignement direct avec les axes de travail de l'UICN. Il est articulé autour de trois résultats : Amélioration de la qualité de la gestion et de gouvernance de réseaux d'aires marines protégées en s'appuyant sur le Standard de la Liste Verte (R1) ; Promotion à l'échelle mondiale des espaces protégés marins français et leur qualité de gestion et gouvernance (R2) ; Valorisation de l'expertise française dans une communauté d'aires marines protégées majoritairement anglophone (R3). Il s'agit du programme soutenu par l'AC dans lequel le Comité français de l'UICN est le plus activement impliqué, en particulier via l'animation du réseau francophone, et la coordination des activités dans les Caraïbes.

Les principaux livrables prévus dans le cadre de l'appui apporté par l'AFD et le MTEECPR au SP3.2 sont listés en Annexe 8.4. Au moment de la collecte de données conduite par Altai, de nombreuses étapes préliminaires (élaboration de TDR pour l'adaptation du Standard de la Liste Verte au marin, tenue d'ateliers

[7] Fonds provenant de la ligne AT phase 2, qui était dotée d'1,2M EUR au total, dont 686 000 EUR pour la phase 2. Parmi eux, 330 000 EUR ont été alloués au travail sur le traité BBNJ et le reliquat (356 000 EUR) pourrait éventuellement être une partie de la contribution non-fléchée de la France au Programme de l'UICN en 2025 – sous réserve d'une ANO de l'AFD – si aucune autre solution n'était identifiée.

d'échanges de bonnes pratiques entre gestionnaires d'AMP, établissement de groupes d'experts régionaux de la Liste Verte, développement de programmes de formation, tenue d'événements de valorisation de la Liste Verte, etc.) avaient été réalisées, suivant une approche collaborative avec les bureaux régionaux de l'UICN en Amérique centrale et dans les Caraïbes (ORMACC), dans l'Océan Indien (ESARO) et en Afrique de l'Ouest (PACO)[8]. En revanche, les principaux livrables (lignes directrices pour l'application du Standard Liste Verte au contexte des AMPC, publication sur les bénéfices et retours d'expériences des gestionnaires sur la Liste Verte, cours en ligne et plateforme interactive sur la Liste Verte) n'étaient pas encore disponibles. Les activités étaient néanmoins prévues de s'achever avant la fin 2025.

4.5.3.3. Sous-programme 3.3 : Patrimoine mondial dans les Outre-Mer

Le sous-programme 3.3 (SP3.3) est articulé autour de six résultats : Echange d'expériences et de bonnes pratiques en matière de gouvernance équitable et d'efficacité de gestion des sites du patrimoine mondial à travers l'organisation de dialogues aux niveaux national, régional et international (R1) ; Comparaison des méthodologies d'évaluation de la gestion et de l'état de conservation des sites du patrimoine mondial avec le standard de la Liste Verte (R2) ; Dialogue entre les parties prenantes nationales et mondiales afin d'améliorer les processus de rapport et d'évaluation du point de vue des gestionnaires de sites (R3) ; Tableau de bord sur la gestion et la gouvernance des sites candidats et inscrits du patrimoine mondial dans les territoires d'outre-mer (R4) ; Engagement des sites du patrimoine mondial (France) dans le processus de la Liste Verte (R5) ; Valorisation des résultats dans les congrès mondiaux et régionaux (R6). Ce travail s'inscrit en ligne directe avec les objectifs du Programme 2021-2024 de l'UICN, dont la cible d'impact O1 inclut un résultat O1.2 « Les réseaux d'AMP sont élargis et efficacement gérés pour sauvegarder les zones clés pour la biodiversité, y compris les AMP dans les zones économiques exclusives ».

Les principaux livrables produits et prévus dans le cadre de l'appui apporté par le MIOM au SP3.3 sont listés en Annexe 8.4. Ils incluent une analyse comparative des critères et indicateurs de la Liste Verte avec les outils HPM et EoH2.0 (rapport et fichier Excel) ; en revanche, la méthodologie d'évaluation des sites en lien avec le patrimoine mondial n'était pas encore disponible, et seule une des trois études de cas prévues sur les trois sites français du patrimoine mondial engagés dans la Liste Verte (étude de cas sur les Terres australes antarctiques françaises, publiée sur la plateforme PANORAMA, prérequis pour les dossiers de candidature Liste Verte) était finalisée au moment de la collecte de données conduite par Altai. La mise en œuvre des activités et les décaissements progressaient comme prévu. Le programme a bénéficié d'un cofinancement de la part du Gordon and Betty Moore Grant.

4.5.4. PROGRAMME 4 : SCIENCE ET GOUVERNANCE AU SERVICE DE LA CONSERVATION DE LA NATURE

4.5.4.1. Sous-programme 4.1 : IPBES, ISO et Plateforme des Contributions

Le sous-programme 4.1 (SP4.1) est articulé autour de trois résultats : Partenariat stratégique entre l'UICN et l'IPBES (R1) ; Activités liées au maintien d'une « liaison A » entre l'UICN et le comité technique 331 de l'ISO pour le développement de standards internationaux sur la biodiversité en prenant en compte l'expérience et les standards déjà développés par l'UICN (R2) ; Développement de la plateforme des contributions de l'UICN (R3). Le SP4.1 est directement géré par l'AT Science et politique mise à disposition par le MTEECPR.

Etant donné la nature particulière des activités financées par le MTEECPR, l'Annexe 8.4 recense peu de livrables associés au SP4.1. En effet, aussi bien le partenariat IPBES/UICN que la collaboration avec l'ISO – avec qui l'UICN est le premier organisme observateur à avoir signé une « liaison A » avec son comité

[8] Grâce à des cofinancements et mutualisations de ressources obtenus de la part du projet WACA-ReSIP en Afrique de l'Ouest et de la part de l'OFB, d'Expertise France et du Gordon et Betty Moore Grant au niveau global, une partie du budget a été redéployée vers les régions ORMACC et ESARO.

technique 331 sur la biodiversité – relèvent du suivi de travaux par l'AT détachée par le MTEECPR, de l'engagement avec des acteurs et de l'animation de réseau. Cela implique notamment la préparation des journées des parties prenantes de l'IPBES, les sessions de 2022, 2023 et 2024 ayant été couvertes par cette phase de l'AC. La plateforme recensant les contributions des membres de l'UICN aux objectifs mondiaux fixés dans le cadre du programme « Nature 2030 » a été lancée en octobre 2022 et est en cours d'adoption par les membres de l'UICN, avec des développements et renforcements de l'outil prévus dans les prochains mois qui constituent une refonte complète par rapport à la version initiale. Au moment de la collecte de données conduite par Altai, les décaissements étaient bien engagés, avec une prédominance des dépenses allouées au R1, mais variant sensiblement en fonction des événements prévus sur les différents axes (ex : plénière de l'ISO, plénière de l'IBPES, forums régionaux sur la conservation, etc.).

4.5.4.2. Sous-programme 4.2 : Evaluation et comptabilisation du capital naturel

Le sous-programme 4.2 (SP4.2) est articulé autour de trois résultats : Politique du capital naturel de l'UICN et préparation de BIODEV2030 phase II (R1) ; Comment réformer les incitations négatives pour la biodiversité ? (R2) ; Solutions fondées sur la nature – aspects distributifs (R3). Via le SP4.2, l'UICN contribue au développement de méthodes d'évaluation et de comptabilisation du capital naturel, en y apportant notamment les données des standards UICN, de nouveaux outils tels que la métrique de l'UICN sur la réduction des menaces sur les espèces et la restauration, ainsi que son expertise globale. Ces avancées nourrissent notamment les travaux de l'UICN sur les SfN, l'agriculture et les océans (économie bleue et AMP). Le SP4.2 est directement géré par l'AT Evaluation du capital naturel mis à disposition par le MTEECPR, dont les activités dépassent le périmètre des financements de l'AFD (travaux sur la politique du Capital naturel de l'UICN, coordination du projet BIODEV2030, etc.).

Les principaux livrables produits et prévus dans le cadre de l'appui apporté par l'AFD au SP4.2 sont listés en Annexe 8.4. Ils concernent principalement les R1 et R2[9] et incluent notamment un rapport d'exploration des possibilités méthodologiques de refléter des pratiques agricoles plus durables dans les scores de la métrique STAR (2024), ainsi que le rapport « Intégrer la biodiversité dans les secteurs économiques prioritaires : Leçons tirées de l'évaluation des principales menaces dans 16 pays pilotes BIODEV2030 », publié en 2022. Certains livrables ont bénéficié de cofinancements, comme la publication « Méthode et calcul d'une empreinte déforestation des nations » (cofinancement OFB). Un travail sur le *repurposing* des subventions néfastes au secteur agricole est également en cours et a permis une contribution au Flagship report #2 de l'UICN (voir Encadré 1). Au moment de la collecte de données conduite par Altai, les activités et les décaissements avançaient comme prévu.

4.5.4.3. Sous-programme 4.3 : Académie de l'UICN

Le sous-programme 4.3 (SP4.3) est articulé autour de trois résultats : Plateforme de formation en ligne (R1) ; Bibliothèque de formation (R2) ; Formation continue pour professionnels (R3). Le SP4.3 vient en application directe des Statuts de l'UICN, qui établit le renforcement de capacités de ses membres comme un moyen pour l'UICN d'atteindre ses objectifs.

Les principaux livrables produits et prévus dans le cadre de l'appui apporté par l'AFD au SP4.3 sont listés en Annexe 8.4. Ils sont composés de la plateforme digitale de l'Académie de l'UICN, qui permet d'accéder depuis 2022 au catalogue de cours en ligne et hybrides disponibles, et du « *Professional Certificate on the IUCN Global standard for Nature-based Solutions* », mis en ligne en 2024. Au moment de l'évaluation, la plateforme comptait plus de 12 000 comptes utilisateurs, plus de 8 500 participants inscrits à des cours en ligne gratuits, plus de 300 participants ayant complété avec succès le Certificat professionnel sur le Standard sur les Solutions fondées sur la Nature, dont 30 participants venant de l'AFD et de ses

[9] Le R3 ayant principalement abouti à la publication d'un article scientifique « *Social equity and pluralism in Nature-based Solutions : Practitioners' perspectives on implementation* » par un stagiaire étudiant de l'université de Cambridge en 2022.

partenaires ayant bénéficié de la version pilote en français du Certificat. Au moment de la collecte de données conduite par Altai, les activités et les décaissements progressaient comme prévu.

4.5.4.4. Sous-programme 4.4 : Appui aux priorités françaises

Le sous-programme 4.4 (SP4.4) est articulé autour de deux résultats : Appui au département des politiques publiques du siège de l'UICN sur un certain nombre de travaux en lien avec les priorités françaises (R1) ; Appui au bureau régional de l'UICN pour la Méditerranée basé à Malaga (IUCN Med) pour ses contributions au développement du Plan d'Action pour une Méditerranée exemplaire – PAMex (R2). Ce travail s'inscrit en ligne directe avec le Programme 2021-2024 de l'UICN, via son pilier « Océan ».

Les principaux livrables produits et prévus dans le cadre de l'appui apporté par le MEAE au SP4.4 sont listés en Annexe 8.4. Ils incluent le Plan d'action mondial pour les espèces (GSAP), élaboré pour soutenir la mise en œuvre du Cadre Mondial pour la Biodiversité de Kunming-Montréal et publié en 2023, ainsi que la plateforme de connaissances en ligne GSAP, lancée en 2024.

4.6. DIALOGUE POLITIQUE ENTRE LA FRANCE ET L'UICN

Plusieurs événements et rencontres contribuant au dialogue politique entre la France et l'UICN ont été organisés depuis le lancement de la phase 5 de l'AC. Ils incluent des rencontres bilatérales entre l'ancien Directeur général (DG) de l'UICN (Bruno Oberlé) et des personnalités politiques françaises (Représentant permanent de la France auprès de l'Office des Nations unies à Genève et des organisations internationales en Suisse ; Ambassadrice environnement ; DG de l'AFD ; Secrétaire d'Etat à l'Ecologie ; Ministre de la Transition Ecologique et de la Cohésion des Territoires), une rencontre bilatérale entre la Présidente de l'UICN, Razan Al Mubarak, la nouvelle DG de l'UICN (Grethel Aguilar, en poste depuis octobre 2023) et la Secrétaire d'Etat chargée du développement, de la francophonie et des partenariats internationaux et la Secrétaire d'Etat auprès du MTEECPR ; de nombreuses réunions bilatérales entre la DG de l'UICN et le Représentant permanent de la France auprès de l'Office des Nations unies à Genève et des organisations internationales en Suisse ; le DG d'Expertise France ; l'Ambassadeur chargé des océans, etc. ; ainsi que des événements et réunions organisés en 2024 par la Mission permanente de la France à Genève, auxquels ont participé des équipes UICN (réunion avec l'envoyée spéciale du Président de la République pour le One Water Summit ; réunions du Cercle de l'Esprit de Genève, side-event à l'occasion de la 77ème Assemblée mondiale de la Santé à Genève, etc.). Par ailleurs, le premier COPIL de l'AC 2021-2024 a été organisé à Paris en mai 2023 et ouvert conjointement par la Secrétaire d'Etat à l'Ecologie et le DG de l'UICN. Enfin, les 75 ans de l'UICN ont été célébrés à Fontainebleau en novembre 2023, sous l'égide de plusieurs personnalités politiques françaises.

4.7. PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'EVALUATION DE LA PHASE 4 DE L'AC

Le Tableau 5 ci-dessous fournit un aperçu du degré de prise en compte des recommandations issues de l'évaluation de l'AC 2017-2020 (phase 4) durant sa phase 5, objet de la présente évaluation. Parmi les 10 recommandations stratégiques formulées, 7 ont été prises en compte de manière satisfaisante et 3 n'ont pas été prises en compte. Parmi les 8 recommandations opérationnelles formulées, 3 ont été prises en compte de manière satisfaisante, 4 de manière partielle et 1 n'a pas été prise en compte.

Tableau 5: Degré de de prise en compte des recommandations formulées à l'issue de l'évaluation de la phase 4 de l'AC (2017-2020)

Recommandations stratégiques	Niveau de prise en compte

R1. Au regard des résultats positifs de la quatrième phase du partenariat, il est recommandé de prolonger le partenariat (PT) par une nouvelle phase. ✓ Le Partenariat a été prolongé pour une phase suivante (2021-2024).	Satisfaisant
R2. Le dispositif actuel en trois volets (financement direct d'un nombre défini de programmes de l'UICN, financement de projets et mise à disposition de ressources humaines) doit être maintenu. ✓ Le dispositif en trois volets a été maintenu dans l'AC 2021-2024.	Satisfaisant
R3. Le portage politique du PT par l'Ambassadeur délégué à l'Environnement doit être maintenu. ✓ Le portage politique de l'AC 2021-2024 est toujours ancré au niveau de l'Ambassadeur(drice) délégué(e) à l'Environnement. Néanmoins, le niveau de portage politique a pu varier en fonction des périodes, et gagnerait à être stabilisé.	Satisfaisant
R4. Les programmes et projets financés par le prochain PT devront être cohérents avec le Programme 2021-2024 de l'UICN (Nature 2030) et avec les priorités françaises en matière de biodiversité mondiale, notamment celles mentionnées dans le volet « *Transition territoriale et écologique* » de la stratégie 2020-2024 de l'AFD. ✓ Les quatre programmes thématiques financés via l'AC 2021-2024 sont directement alignés avec le Programme 2021-2024 de l'UICN (Nature 2030) et avec les priorités françaises en matière de biodiversité, y compris avec les documents stratégiques de l'AFD.	Satisfaisant
R5. Le PT doit avoir un meilleur ancrage institutionnel dans les institutions françaises. Il doit être promu comme un des mécanismes clés de mise en œuvre de la politique française en faveur de la biodiversité mondiale et affiché tel quel. Sa diffusion au sein des institutions françaises pour mieux faire connaitre les opportunités qu'il offre pourrait faire l'objet d'actions de communication ciblées au niveau des cabinets ministériels par l'Ambassadeur délégué à l'Environnement. ✓ L'ancrage de l'AC au sein des institutions françaises reste limité. Le Partenariat France-UICN est encore appréhendé en silo dans les différents ministères impliqués, et ne fait pas l'objet d'actions de communication au niveau des cabinets ministériels. Si l'Ambassadrice déléguée à l'Environnement a été impliquée lors des dernières réunions des instances de gouvernance de l'AC 2021-2024, il n'y a pas encore de travail d'animation de l'AC côté France à son niveau.	Non pris en compte
R6. L'élargissement du PT à un ou deux acteurs institutionnels français additionnels est souhaitable dès lors que ceux-ci sont porteurs de la politique française de la biodiversité. A ce titre, l'OFB et le FFEM semblent deux partenaires privilégiés. ✓ L'OFB et le FFEM sont restés « observateurs » lors de la phase 5 de l'AC. Si les données collectées par Altai suggèrent que le positionnement de l'OFB est adéquat, il semble que le rôle du FFEM gagnerait à être renforcé.	Non pris en compte
R7. Au regard de l'élargissement potentiel du PT à de nouveaux acteurs français (recommandation précédente n°6), il est nécessaire qu'un membre du PT assure un rôle de leader du PT avec une mission d'animation et de coordination des membres français. En tant que contributeur financier majoritaire et des ambitions récemment renouvelées et élargies dans le domaine de la biodiversité), l'AFD pourrait assurer ce rôle. ✓ Le rôle de « leader » du Partenariat n'a été officiellement assigné à aucun de ses membres. Si l'animation du Partenariat a largement été portée par l'AT Coordonnateur, la coordination des membres français est restée limitée, et gagnerait à être renforcée dans une éventuelle phase 6 (voir section 7).	Non pris en compte

R8. La dynamique portée par un certain nombre de projets phares initiés au cours du PT 4 doit être soutenue sur le prochain accord. Cela concerne en particulier : les SfN, l'agroécologie et la gouvernance et biodiversité des océans (incluant les AMP). ✓ L'AC 2021-2024 s'est articulé autour de quatre programmes thématiques : L'accélération, le déploiement et la mise en œuvre de Solutions fondées sur la Nature (SfN) ; La promotion de pratiques agroécologiques et d'activités de restauration durable ; La préservation des océans, l'économie bleue et la gestion efficiente et durable des aires marines protégées (AMP) ; La connaissance et la gouvernance de la biodiversité.	Satisfaisant
R9.a. La gouvernance et la gestion opérationnelle du partenariat peuvent être améliorées. Pour cela il est proposé le dispositif suivant : Un *Comité de Pilotage Stratégique* composée de représentants des institutions membres sera réunira trois fois au cours des quatre prochaines années : au démarrage (T0), à mi-parcours (T0+2 ans) et en fin de période (T0+3,5ans). La réunion à mi-parcours sera particulièrement importante car elle dressera un premier bilan et, sur cette base, pourra proposer des réorientations stratégiques du partenariat. ✓ Le COPIL s'est réuni deux fois depuis le démarrage de la phase 5 de l'AC (mai 2023 et juin 2024), et sa prochaine réunion est prévue pour décembre 2024 – elle devrait permettre de dresser un bilan du Partenariat sur la base du présent rapport d'évaluation, et d'échanger sur une possible phase 6.	Satisfaisant
R9.b. Un Comité Technique de Suivi (CTS) animé par l'AT Coordonnateur présentera de façon synthétique l'état d'avancement du PT. Comparativement à la phase 4 du PT, la dimension technique de ces comités devra être renforcée. Pour cela, un ou plusieurs chefs de projet viendront présenter un ou plusieurs projets et un débat technique sera ouvert sur les sujets traités. ✓ Des comités de pilotage thématiques ont été mis en place en 2024 sur initiative de l'AT Coordonnateur du Partenariat. Au moment de la collecte de données conduite par Altai, seuls trois tels comités avaient eu lieu (voir section 4.2) ; néanmoins, l'ensemble des parties prenantes interrogées ont salué l'initiative et exprimé un intérêt pour maintenir ces comités à intervalles réguliers.	Satisfaisant
Recommandations organisationnelles	**Niveau de prise en compte**
R1. Pour faciliter le travail de coordination de l'équipe d'AT, il sera inscrit sur la fiche de poste des AT recrutés dans le cadre du PT qu'ils ont une exigence de reporting technique et financière envers l'AT Coordonnateur. ✓ Les TDR faisant office de fiche de poste des différents AT sont tous très succincts. Ceux de l'AT Agroécologie (MASAF), de l'AT Capital Naturel (MTEECPR) et de l'AT SfN (AFD) ne mentionnent pas le rôle d'AT Coordonnateur et ne font pas référence à des modalités de rapportage. Celui de l'AT Science et politique (MTEECPR) mentionne une interaction avec l'AT Coordonnateur mais ne définit pas de modalités de rapportage.	Non pris en compte
R2. Des réunions formelles de coordination et d'échanges entre les différents chefs de projets seront organisées tous les 6 mois par l'AT Coordonnateur pour créer un esprit d'équipe et faciliter le développement de synergies entre projets. Cette activité sera inscrite sur la fiche de poste de l'AT Coordonnateur.	Partiel

✓ Une telle réunion a été initiée à l'initiative de l'AT Coordonnateur en février 2024 ; la prochaine est programmée pour décembre 2024. Toutefois, si la mission d'animation du Partenariat est bien inscrite dans sa fiche de poste (via l'organisation des réunions de son COPIL), l'organisation de réunions formelles de coordination et d'échanges en interne n'y figure pas.	
R3. Pour limiter la charge de gestion administrative du PT, il est fortement recommandé que les conventions de financement bilatérales des institutions françaises avec l'UICN soient pluriannuelles ✓ Si les conventions signées avec l'AFD, le MTEECPR (DAEI et DEB) et avec le MIOM sont biannuelles, celles signées avec le MEAE le sont sur une base annuelle (voir section 4.1).	Partiel
R4. Le nombre de projets soutenus par le PT doit être de 10 à maximum 20, dès lors que chaque budget correspond à une ligne budgétaire propre ✓ L'AC 2021-2024 a vu un réel effort de regroupement des interventions sous quatre grands programmes thématiques (voir section 4.5), permettant d'éviter l'éparpillement des sujets et des lignes budgétaires. Au total, neuf lignes budgétaires couvrent les quatre programmes et sept sous-programmes financés par l'AC.	Satisfaisant
R5. Il est souhaitable de regrouper plusieurs projets sous la même ligne budgétaire pour faciliter la gestion administrative et financière. Ainsi, un programme, présentant une homogénéité thématique, pourrait regrouper plusieurs projets sous formes de différentes composantes dotées chacune d'un budget propre mais agrégés dans une seule et unique ligne budgétaire ✓ L'AC 2021-2024 a vu un réel effort de regroupement des interventions sous quatre grands programmes thématiques (voir section 4.5), permettant d'éviter l'éparpillement des sujets et des lignes budgétaires. Au total, neuf lignes budgétaires couvrent les quatre programmes et sept sous-programmes financés par l'AC.	Satisfaisant
R6. Le reporting de l'état d'avancement des projets sous forme de fiche standard est satisfaisant et peut être maintenu. Même si cela n'est pas aisé pour certains projets (notamment les projets d'influence), un travail d'identification et normalisation d'indicateurs de résultats et d'impacts doit être conduit pour tous les projets. ✓ Le rapportage de l'état d'avancement des programmes et sous-programmes financés par l'AC 2021-2024 apparaît au sein des rapports d'avancement annuels soumis en amont des réunions du COPIL. Si ces rapports contiennent des détails sur la mise en œuvre des activités et le taux de décaissement des budgets, le travail d'identification et normalisation d'indicateurs de résultats et d'impacts n'a pas été conduit pour cette phase de l'AC, et gagnerait à l'être pour la phase 6.	Partiel
R7. Une stratégie de communication sera élaborée via une consultation externalisée à un prestataire ayant une connaissance le domaine de la biodiversité. Un site intranet pour faciliter les échanges entre membres des partenariats sera mis en place ✓ Le chantier lié à la stratégie de communication et visibilité du Partenariat a été lancé seulement lors du COPIL de juin 2024. Un travail avec une consultante externe était en cours lors de la rédaction du rapport d'évaluation. ✓ Il n'existe pas de site intranet permettant de faciliter les échanges entre membres de l'AC. Néanmoins, si la mise en place d'une plateforme simple permettant de partager, centraliser et stocker les documents clés (livrables, rapports d'avancement) est considérée comme pertinente, le développement d'un intranet ne semble pas nécessaire à ce stade.	Partiel

R8. Les réunions des CTS seront fixées à minima trois mois à l'avance et les documents envoyés trois semaines à l'avance ✓ Un effort est fait en matière de planification en amont pour s'assurer de la présence des bons interlocuteurs (en particulier dans un contexte d'agenda international chargé sur les questions de biodiversité), et d'envoi des documents en amont (même si le délai a été un peu réduit pour le COPIL du 11 juin 2024). L'invitation et les documents en vue du COPIL de décembre 2024 ont été partagés dans les délais prévus.	Satisfaisant

5. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE L'AC 2021-2024

Afin d'apporter des réponses claires, concrètes et actionnables aux questions soulevées dans les TDR de l'évaluation, il a été décidé de concert avec l'UICN de structurer cette section autour des principales thématiques d'intérêt pour les parties prenantes de l'AC 2021-2024, en particulier dans la perspective des discussions sur son éventuelle prochaine phase, plutôt qu'autour des différents critères évaluatifs. Les sections suivantes abordent donc les questions de l'alignement de l'AC 2021-2024 avec les priorités de ses parties prenantes ; de sa valeur ajoutée – y compris par rapport à d'autres dispositifs ; du ratio entre ses ambitions et les moyens qui y ont été consacrés ; de son animation et de sa gouvernance ; du rôle du Comité français de l'UICN et des « organisations amies » (OFB et FFEM) ; de la déclinaison de l'AC 2021-2024 à l'échelle des géographies d'intervention de l'UICN et des partenaires français ; et enfin des aspects liés à la visibilité et à la communication externe autour de ce Partenariat.

5.1. ALIGNEMENT DE L'AC 2021-2024 AVEC LES PRIORITES DES PARTIES PRENANTES

De manière générale, l'alignement de l'AC 2021-2024 avec les priorités de ses différentes parties prenantes est satisfaisant, ce qui s'explique notamment par le bon niveau d'implication de tous les partenaires dans la phase d'élaboration et de définition de ses contours, qui a été salué par l'ensemble des acteurs rencontrés par Altai. Un tel processus inclusif gagnerait à être reconduit pour une prochaine phase de l'AC.

5.1.1. ALIGNEMENT AVEC LES PRIORITES DE L'UICN

Les priorités thématiques de l'AC 2021-2024 reflètent les priorités stratégiques de l'UICN, détaillées dans différents documents de programmation qui concernent la période 2021-2024 (et 2025). L'AC 2021-2024 a été conçu en alignement direct avec le Programme de l'UICN « Nature 2030 » (2021-2024), dont les cinq axes prioritaires sont mentionnés dans le texte de l'AC (l'Humanité, les Terres, l'Eau, les Océans, le Climat) et les indicateurs de résultats présents en annexe. La note de cadrage de l'AC 2021-2024 mentionne que l'UICN devra s'assurer de la mobilisation de ses équipes opérationnelles pour avancer sur les priorités identifiées dans l'AC « non pas sur la base d'orientations générales, mais sur celle des indicateurs de résultats […] que s'est fixé l'Union pour 2024 ». Dans les faits, les quatre grandes thématiques poursuivies par l'AC 2021-2024 dans son volet appui aux programmes (SfN ; Agriculture ; Océan ; Science et biodiversité) recoupent largement les priorités « Nature 2030 »[10] - et la contribution volontaire non-fléchée au Programme de l'UICN s'inscrit également en ligne directe du soutien à ces priorités.

Cet alignement est resté d'actualité malgré le glissement temporel de la mise en œuvre de l'AC 2021-2024. Avec les retards au démarrage – signature de l'AC en mai 2022 seulement, et signature des conventions de financement plus tard en 2022 – la phase 5 de l'AC va glisser jusqu'à la fin 2025. Le Programme 2021-2024 de l'UICN a lui aussi été étendu à la fin 2025 (glissement d'un an suite à la pandémie de Covid-19). Le travail au cours de cette dernière année de mise en œuvre va recouper la phase de préparation du prochain Programme de l'UICN (2026-2029), en cours au moment de l'évaluation.

L'AC 2021-2024 a également contribué à influencer les priorités stratégiques de l'UICN, notamment via la montée en puissance de la thématique Agriculture (P2), directement issue de l'appui de l'AC 2021-2024. L'AC a également permis de consolider un appui stratégique amorcé lors de sa phase précédente

[10] Conservation et restauration des écosystèmes ; Neutralité en matière de déforestation et gestion durable des forêts ; Transition vers une économie bas-carbone et respectueuse de la biodiversité ; Transformation des systèmes alimentaires ; Gestion durable des océans et des zones côtières ; Villes et infrastructures durables ; Économie circulaire et gestion des ressources naturelles ; Respect et intégration des droits des populations autochtones et locales

sur la thématique SfN[11] (P1), et de poursuivre l'appui sur les thématiques Océan (P3) et Science et biodiversité (P4). Ce travail contribue à nourrir la vision à 20 ans de l'UICN[12] ainsi que son Programme 2026-2029 qui devront être approuvés après consultations (en cours) lors du Congrès mondial de la nature qui aura lieu en octobre 2025 aux Emirats arabes unis.

L'AC 2021-2024 n'intègre en revanche pas systématiquement les thématiques transversales institutionnelles portées par l'UICN. Celles-ci incluent l'approche « One programme » décrite dans une charte dédiée[13], la prise en compte du genre, des populations autochtones et de la jeunesse, ainsi que l'interface science/politique/action. Si les activités financées par l'AC, étant par nature intégrées aux interventions de l'UICN, sont soumises aux mêmes dispositifs d'intégration de ces enjeux transversaux (cadre de suivi et de rapportage interne), l'AC 2021-2024 ne prévoit pas d'objectif spécifique ou d'indicateur de suivi dédié lié à ces thématiques et celles-ci sont peu mises en avant dans les documents mis à disposition d'Altai (texte de l'AC 2021-2024, conventions de financement, rapports d'avancement, etc.).

5.1.2. ALIGNEMENT AVEC LES PRIORITES DES PARTENAIRES FRANÇAIS

Côté France, les thématiques de l'AC 2021-2024 recoupent les priorités politiques des ministères partenaires à des degrés divers.

- Les thématiques de travail sont identifiées comme particulièrement pertinentes pour le **MEAE** car elles nourrissent directement les priorités françaises actuelles dans l'agenda international. Tout d'abord, un sous-programme de l'AC 2021-2024 (SP4.4) s'intitule « Appui aux priorités françaises » (voir section 4.5.4.4), et a soutenu des actions répondant à ces priorités à plusieurs niveaux (GSAP, CMB-KM, Liste Rouge, contributions au développement du PAMex, etc.). Par ailleurs, l'AC est aligné avec la forte mobilisation diplomatique de la France ces dernières années sur le sujet Océan (P3) dans la continuité du *One Ocean Summit* organisé en 2022 à Brest : mobilisation de la France pour la mise en place du traité BBNJ en 2023, coparrainage français de la résolution de l'ONU pour négocier un traité mondial sur la pollution plastique en 2022, mobilisation forte de la France dans le cadre de la Haute Ambition pour la Nature et les Peuples pour la promotion du 30*30 en lien notamment avec les AMP, etc. Elle résonne également avec l'engagement fort de l'actuel ambassadeur français des pôles et des enjeux maritimes (Olivier Poivre d'Arvor). La thématique SfN (P1) est également prioritaire pour la France qui a porté une motion en 2021 pour mettre en place un cadre international et intégrer les SfN dans les Contributions Déterminées au niveau National (CDN) et les Stratégies et Plans d'action nationaux pour la biodiversité (SPANB) ; les contributions de l'UICN en la matière sont particulièrement valorisées par la France.
    - Au niveau diplomatique, l'AC est présenté comme un facilitateur des relations entre l'UICN et la Représentation permanente de la France auprès des Nations Unies à Genève et des organisations internationales en Suisse, qui ambitionne d'appuyer l'UICN dans son intégration au réseau des « organisations du développement durable » de la Genève internationale. La fiche de poste de l'AT en charge de la coordination du Partenariat inclut d'ailleurs l'entretien de « liens étroits » avec la Représentation permanente, avec des échanges réguliers, « autant que de besoin et au moins une fois par mois ».
- Pour le **MEAE** et le **MASAF**, la thématique Agriculture (P2) est également alignée avec les priorités françaises. Notamment, la France portait en 2021 lors du Congrès mondial à Marseille une motion visant à promouvoir et renforcer l'agroécologie en tant que solution pour répondre aux défis

[11] Ayant notamment conduit à l'adoption du Standard mondial sur les SfN en 2020.

[12] Dont l'élaboration a été amorcée suite à la Résolution 147 du Congrès mondial de l'UICN (2021) : « *Development of a new 20-year Strategic Vision, inclusive of a Financial Strategy, and Strategic Plan for the Union* »

[13] « *The One Programme approach strengthens the delivery and impact of the IUCN Programme, more effectively leveraging the respective roles, capacities and unique features of the constituent parts of the Union – our Members, Commissions, National and Regional Committees and Secretariat*. »

environnementaux mondiaux, mais également renforcer la sécurité alimentaire par la transition vers des systèmes agricoles plus résilients. Cela fait également écho à la thématique SfN et s'est traduit d'ailleurs dans la collaboration entre les deux programmes (P2 et P1) lors de la mise en œuvre de l'AC 2021-2024. La France est également fortement engagée dans le cadre d'initiatives encourageant l'augmentation du stock de carbone organique des sols (comme le 4 pour 1000) ; ou encore la santé des sols, également un sujet abordé dans le cadre du P2. En revanche, l'AC n'a pas mobilisé de ressources sur des enjeux agricoles importants pour la France en lien avec la mise en œuvre de sa Stratégie Nationale sur la Déforestation Importée (SNDI) – et par extension à la mise en œuvre du Règlement contre la déforestation et la dégradation des forêts (RDUE), sujets d'intérêt prioritaire pour la France à l'international.

- L'alignement semble moins évident pour le **MTEECPR**, plus orienté vers l'échelle nationale, qui a indiqué regretter que les thématiques abordées aient essentiellement un prisme international / pays en développement et manquent de synergies avec des initiatives françaises. Les entretiens menés par Altai suggèrent que le ministère souhaiterait évoluer vers d'autres cibles thématiques au sein de l'AC, comme par exemple la question de la mobilisation des ressources pour financer la lutte contre l'érosion de la biodiversité ou la restauration des terres (voir section 7.3).
- Pour le **MIOM**, l'AC 2021-2024 revêt une importance particulière notamment à travers le SP3.3 car il permet de contribuer à nourrir le dialogue régional avec les pays voisins des territoires ultramarins français sur les sujets environnement, qui fait partie de ses priorités stratégiques. Cependant, au-delà de l'aspect production de normes et de connaissances, le MIOM a indiqué souhaiter que l'AC s'inscrive davantage dans une perspective opérationnelle qui permette d'appuyer plus directement les gestionnaires d'APC dans les territoires ultra-marins.

Les thématiques prioritaires de l'AC sont également alignées avec la stratégie d'intervention de l'AFD – elle-même alignée par essence avec les priorités de sa tutelle, le MEAE. La FPP de la phase 1 (2021-2022) de la contribution de l'AFD à l'AC 2021-2024 rappelle que l'agence a adopté en 2013 son premier cadre d'intervention transversal (CIT) de la Biodiversité 2013-2018 qui retenait trois axes d'intervention : (i) protéger, restaurer, gérer et valoriser les écosystèmes ; (ii) intégrer la conservation des écosystèmes dans toutes les politiques de développement sectorielles et dans tous les projets, notamment l'agriculture et les infrastructures et (iii) renforcer les partenariats entre acteurs français de la biodiversité, acteurs internationaux et acteurs nationaux, publics, privés, scientifiques et associatifs. Le soutien aux actions de certaines grandes ONG internationales telles que l'UICN y figure, et ces priorités ont été reprises dans l'axe « partenariat » de la « feuille de route biodiversité » adoptée par l'AFD en 2019, où l'UICN figure explicitement. Les priorités de l'AC 2021-2024 convergent également avec les fortes ambitions de l'AFD en matière de *mainstreaming* de la biodiversité[14] dans ses opérations sectorielles (agriculture, déploiement des SfN, économie bleue, etc.). Enfin, sa Stratégie transition territoriale et écologique 2020-2024 intègre l'ensemble des thématiques de travail de l'AC 2021-2024.

5.1.3. RECENTRAGE THEMATIQUE ENTRE PHASES 4 ET 5 DE L'AC

L'AC 2021-2024 a recentré ses thématiques d'intervention autour de quatre grands programmes, évolution notable par rapport au mode de fonctionnement des phases précédentes. L'AC 2017-2020 avait permis de financer un total de 22 projets, pour un montant de 3,5M EUR. Si le budget moyen par projet avoisinait les 160 000 EUR, une grande disparité existait entre projets, avec pour certains un montant aussi faible que 10 000 EUR. L'évaluation de la phase 4 de l'AC avait recommandé une réduction du nombre de projets soutenus par l'AC, dès lors que chacun correspondait à une ligne budgétaire propre, et recommandé des regroupements de projets sous les mêmes lignes budgétaires pour en faciliter la gestion administrative et financière. Ce regroupement, visant à pallier les difficultés rencontrées à la fois en matière de lisibilité et vision d'ensemble du Partenariat ainsi qu'en matière de gestion et de suivi, a bien eu lieu dans le cadre de

[14] En 2019, l'AFD a adopté une feuille de route sur la biodiversité 2019-2022 dans laquelle elle s'engageait à doubler ses financements en faveur de la biodiversité d'ici 2025 pour les faire passer de 500M EUR à 1 milliard EUR, notamment par un plus grand *mainstreaming* de la biodiversité dans ses opérations sectorielles.

l'AC 2021-2024 avec un recentrage sur quatre programmes (voir section 4.5) qui restent néanmoins suffisamment larges pour englober des sujets variés. Il faut toutefois mentionner que si ce regroupement de projets répond à un besoin de lisibilité, il peut rendre la gestion complexe pour les équipes lorsqu'un même programme est financé par plusieurs partenaires français – donc via plusieurs conventions distinctes – et nécessite par conséquent un rapportage séparé, qui engendre du travail additionnel.

Si ce recentrage est déjà significatif par rapport au cycle précédent, des volontés ont été exprimées côté France pour le renforcer lors de la prochaine phase de l'AC. Les partenaires français ont lancé leur processus interne de consultation pour identifier des priorités thématiques et organisationnelles communes en vue de la phase 6 de l'AC et présenté leurs premières conclusions lors du COPIL de juin 2024. L'objectif avancé est de consolider ce resserrement thématique dans la P6, afin d'assurer une meilleure lisibilité de ce qui est financé via le Partenariat, mais également d'optimiser l'utilisation des ressources dont les partenaires français anticipent une possible diminution au vu du contexte actuel de contraintes budgétaires[15]. Une question a néanmoins été soulevée quant au retour d'expérience sur ce resserrement thématique en particulier pour les partenaires qui fournissent un financement plus restreint (ex : MIOM), et pourraient par conséquent voir un intérêt à focaliser les interventions sur un sujet précis, ce qui justifierait dès lors l'intérêt d'une approche consistant à financer une série de petits projets avec leurs lignes budgétaires propres. Ainsi, si l'avantage en matière de gain de temps de gestion côté UICN est indéniable, il reste à confirmer que cela est bien le cas du côté de tous les partenaires français.

Côté UICN, si ce recentrage thématique a facilité la gestion et le suivi des interventions, la flexibilité des financements de l'AC reste importante et valorisée par les équipes opérationnelles. En effet, les quatre grands programmes financés par l'AC 2021-2024 sont restés suffisamment larges pour englober des sujets variés et, dans les faits, certains des travaux financés dans le cadre de l'AC sont identifiés, ou du moins plus précisément définis, au cours de sa mise en œuvre. Les équipes peuvent proposer des ajustements au fil de l'eau, en concertation avec les bailleurs concernés, et cette flexibilité et dialogue semblent fortement valorisés par les équipes UICN. Ainsi, un nouveau resserrement des priorités thématiques pour la phase 6 n'apparaît pas à ce stade comme une priorité côté UICN.

5.1.4. VISIONS DU PARTENARIAT

Au sein des équipes UICN, l'AC 2021-2024 reste perçu par certains comme un dispositif de soutien à des activités propres. La vision des priorités stratégiques de la France reste assez peu lisible pour les différentes équipes UICN, notamment au niveau des chefs de projet, qui se considèrent dans ce cadre pour la plupart comme bénéficiaires de financements français (ministères ou AFD).

La vision de l'AFD sur l'AC semble avoir évolué avec le changement de point focal intervenu en 2024. Si l'AC était précédemment principalement perçu comme une initiative « à part », en raison de sa nature partenariale spécifique, il semble désormais (depuis la reprise du dossier par un nouveau point focal AFD pour le Partenariat à la fin 2023) être davantage perçu comme un projet, qui doit par conséquent être soumis à davantage d'exigences de redevabilité – qui ont par ailleurs été renforcées dans le cadre de cette phase 5 (voir section 5.3.3). En effet, s'il s'agit bien d'un projet « spécial », car c'est le seul au sein duquel l'AFD se trouve en cofinancement avec des ministères tels que le MTEECPR, le MASAF et le MIOM, ce qui lui confère une véritable dimension partenariale, d'échanges d'expérience et expertise qui n'existe pas sur des projets « classiques », l'AC reste un projet AFD – qui bénéficie de petits cofinancements – qui est donc soumis à une logique projet. Bien que cette spécificité ne soit pas propre à l'AC, les enveloppes de financement AFD concernées ne prévoient par ailleurs pas directement de lignes dédiées pour la mobilisation de personnels AFD sur du travail de coordination / animation – qui pourrait bénéficier au Partenariat dans son ensemble – et focalisent les ressources sur la gestion et la mise en œuvre des projets.

[15] L'aide publique au développement, dont provient l'enveloppe allouée à l'AFD, pourrait être, en fonction des arbitrages et discussions parlementaires fin 2024, l'une des missions les plus durement touchées dans le projet de loi de finances dévoilé le 10 octobre 2024, avec une baisse possible d'1,3 milliard EUR, à laquelle s'ajoutent des économies additionnelles de 641 millions EUR annoncées fin octobre par le gouvernement français – soit une diminution au total d'environ 34% l'an prochain par rapport à cette année.

Pour les ministères, l'AC est avant tout un objet politique qui leur permet d'afficher un positionnement de soutien à l'UICN que tous reconnaissent comme l'une des organisations les plus importantes à l'échelle mondiale intervenant sur les enjeux de préservation de la biodiversité. D'un point de vue opérationnel, l'investissement financier est important pour les ministères qui disposent de moyens en subvention limités. La mise à disposition combinée des AT et de subventions constitue un dispositif hybride assez unique au sein des différents ministères : si les mises à disposition sont des dispositifs classiques (le MASAF a par exemple une centaine de personnels mis à disposition, aussi bien au sein d'ambassades françaises en tant que conseillers agriculture, que dans des organisations internationales telles que la FAO, l'OMSA, etc.), les attentes vis-à-vis de ces derniers sont variables (niveau d'implication des AT aux chantiers français, exigences de rapportage, etc.).

5.2. VALEUR AJOUTEE DE L'AC 2021-2024 POUR SES PARTIES PRENANTES

5.2.1. EFFETS DE LEVIER POUR L'UICN

Le soutien fourni dans le cadre de l'AC 2021-2024 et dans sa phase précédente a permis à l'UICN de mener un travail emblématique sur le sujet des SfN. La montée en puissance progressive de l'UICN sur la thématique jusqu'au développement et à l'adoption du Standard Mondial pour les SfN en 2020, et son travail désormais sur l'accélération du déploiement et de la mise en œuvre des SfN (soutenue via le P1 de cette phase de l'AC) constitue un résultat phare de l'appui apporté par les financements français. Ce travail a positionné l'UICN dans un rôle d'influence significatif (adoption des SfN dans les trois conventions de Rio, mainstreaming des SfN dans le programme « Nature 2030 », cours et formations sur les SfN au sein de l'Académie de l'UICN [SP4.3], etc.), d'ailleurs souligné lors de l'exercice *Independent evaluation of IUCN 's influence on policy* conduit en 2024.

L'AC 2021-2024 a significativement contribué à l'émergence de l'agriculture en tant que thématique d'intérêt et d'intervention de l'UICN. Cette montée en puissance a été possible grâce à l'effet combiné de la mobilisation d'un AT et de financement d'un programme (P2) sur l'agriculture. Ces deux volets avaient déjà démarré dans le cadre de l'AC 2017-2020 : Ludovic Larbodière est en poste depuis septembre 2019, et la phase 4 de l'AC incluait également un programme dédié à l'agriculture, qui a amorcé l'intégration de cette thématique au sein de la stratégie UICN, via un ensemble d'actions dont la production d'une cartographie des projets pilotés par l'UICN en matière d'agriculture, le développement d'un cadre opérationnel sur l'agriculture (qui décrit la vision que l'UICN se fixe sur la thématique agricole), etc. Ce dernier cadre a notamment alimenté le Programme « Nature 2030 » UICN 2021-2024, et la thématique agricole a été ainsi inscrite pour la première fois dans les priorités stratégiques et le programme de travail UICN. L'appui renouvelé à cette thématique dans le cadre de l'AC 2021-2024 est venu consolider cette vision, et renforcer l'équipe *Food and Agricutural Systems* de l'UICN (dont la responsable est en poste depuis novembre 2023). Les travaux produits par l'équipe fournissent des éléments permettant de nourrir la vision à 20 ans de l'UICN, ainsi que le Programme 2026-2029. Enfin, le dernier rapport d'avancement de l'AC (mai 2024) fait état d'une forte croissance du portefeuille de projets agricoles, ou avec une composante agricole, dans le portefeuille de l'UICN : 113 en 2024, contre 92 en 2022 et 78 en 2020 (taux de croissance annuel estimé à 15%), reflétant la montée en puissance du sujet au sein de l'Union.

Le développement de l'Académie de l'UICN est grandement attribuable au soutien apporté par l'AFD via l'AC 2021-2024. Cet appui a notamment permis de financer une première version de la plateforme en ligne, ainsi que le premier certificat professionnel sur les SfN – dont le pilote de la version francophone a été réalisée avec des personnels AFD, illustrant la transversalité des appuis fournis dans le cadre de cette phase de l'AC. Le Comité français de l'UICN a également été actif dans l'identification des études de cas utilisées pour ce certificat. La stabilisation du modèle économique de l'Académie (une partie du staff étant payée sur du soutien fourni à des projets, et les cours gratuits proposés par l'Académie sont financés par le surplus généré par les cours payants) constitue un effet de levier important de l'AC 2021-2024.

L'un des effets de levier visibles de l'AC 2021-2024 est la présence de cofinancements obtenus par les équipes projet, de la part d'une variété de bailleurs. Le Tableau 6 ci-dessous recense les

cofinancements et mutualisations de ressources obtenus entre 2021 et 2024, dont certains ont été clés pour la conduite de certaines activités (c'est par exemple le cas des *common ground dialogues* appuyés dans le cadre du P2, dont la tenue n'aurait pas été possible avec les fonds de l'AFD seuls). Il est toutefois important de noter que dans la plupart des cas, les effets de levier ne sont pas nécessairement propres à l'AC mais sont plutôt attribuables au bailleur concerné – et donc souvent à l'AFD au regard des montants investis – qui impulse ces effets en renforçant le niveau de confiance des autres acteurs susceptibles de financer les activités.

Tableau 6: Cofinancements et mutualisations de ressources avec d'autres initiatives sur la période 2021-2024

Programme	Sous-programme	Cofinancements et mutualisations de ressources avec d'autres initiatives
Programme 1 : Accélérer le déploiement et la mise en œuvre de Solutions fondées sur la Nature (SfN)		- IUCN Investment Fund
Programme 2 : Intégration des pratiques agroécologiques dans les actions de restauration et de conservation en vue d'assurer la santé des terres		- Fondation IKEA : 1M EUR / an (2022-2024) - Fondation Pernod Ricard : 100 000 EUR / an (2022-2023) - Projet REGEN10 : 500 000 EUR / an (2022-2024).
Programme 3 : Développement durable à travers les prismes de l'économie bleue et de la protection renforcée de l'océan	3.1 : Economie bleue	N/A
	3.2 : Pour des AMP effectives - Création et animation d'une plateforme thématique marine Liste Verte avec pilotes marins des outre-mer	- Projet WACA-ReSIP (Afrique de l'Ouest) - OFB et Expertise France (ateliers de formation pour la région Océan Indien Ouest) - Gordon and Betty Moore Grant
	3.3 : Patrimoine mondial dans les outre-mer	- Gordon and Betty Moore Grant
Programme 4 : Science et gouvernance au service de la conservation de la nature	4.1 : IPBES, ISO et plateforme des contributions	N/A
	4.2 : Evaluation et comptabilisation du capital naturel	- Mission permanente de l'Australie auprès de l'OMC - Fondation IKEA - OFB (convention satellite)
	4.3 : Académie de l'UICN	- Ministère de l'environnement Sud-coréen
	4.4 : Appui aux priorités françaises	- IUCN UK Charity - Ministère de l'environnement Sud-coréen - FFEM

L'AC 2021-2024 a permis de renforcer significativement la capacité institutionnelle de l'UICN via la mise à disposition des AT. Sélectionnés dans le cadre du présent cycle avec le concours de l'UICN, les AT mis à disposition par les ministères sont des profils seniors, de haut niveau, dont la valeur ajoutée pour l'organisation est ouvertement reconnue par l'UICN. Chacun des AT impliqués sur les programmes financés par l'AC 2021-2024 a également été amené à contribuer à des travaux hors Partenariat, et leur présence a permis de significativement renforcer les équipes en place – en particulier pour les AT SfN (P1) et Agriculture (P2), dont la position a été et reste clé dans la perspective du développement des travaux de l'UICN sur ces deux thématiques. En outre, si certains enjeux propres à la mise à disposition des AT et à leur suivi sont à noter (voir section 5.3.2), une telle mise à disposition présente l'avantage pour l'UICN d'une mobilisation relativement rapide par rapport à un financement qui permettrait de recruter un staff UICN.

La fluidité du dialogue technique rendue possible par l'AC 2021-2024 a été décrite comme l'un des facteurs principaux contribuant à sa valeur ajoutée par les équipes UICN. L'ensemble des Directeurs de centre, chefs d'équipe et chargés de projet rencontrés par Altai au siège de l'UICN ont salué la possibilité offerte par ce type de Partenariat de poursuivre des échanges réguliers sur le plan technique avec les différents partenaires impliqués, qui permet de faire avancer plus vite certains sujets que dans le cadre de relations bénéficiaire-bailleur « classiques ». Plusieurs exemples ont été mentionnés concernant le dialogue régulier entre l'équipe Océans et le MIOM, entre l'équipe SfN et l'AFD (ex : travail mené par l'AT SfN d'analyse du portfolio AFD au prisme du standard SfN), entre l'équipe Agriculture et le MASAF, etc. ; ainsi que des échanges plus ponctuels sur la base de besoins identifiés, par exemple entre la DAEI du MTEECPR et le *Center for Policy and Law* de l'UICN. Les équipes rencontrées ont en revanche indiqué que le niveau de technicité des points focaux mobilisés par les différents ministères était inégal (davantage de répondant technique de la part du MIOM, du MASAF, et de l'AFD que de la part du MEAE par exemple).

L'AC 2021-2024 a également contribué au renforcement du dialogue politique entre la France et l'UICN. Comme mentionné en section 4.6, plusieurs événements et rencontres contribuant au dialogue politique de haut niveau entre la France et l'UICN ont été organisés depuis le lancement de la phase 5 de l'AC. Ils incluent une série de rencontres bilatérales entre les dirigeants (ancien et nouvelle DG ; Présidente) de l'UICN et des personnalités politiques françaises, des réunions bilatérales entre la DG de l'UICN et le Représentant permanent de la France auprès de l'Office des Nations unies à Genève et des organisations internationales en Suisse, ainsi que des événements organisés en 2024 par la Mission permanente de la France à Genève, auxquels ont participé des équipes UICN. Par ailleurs, le premier COPIL de l'AC 2021-2024 a été organisé à Paris en mai 2023 et ouvert conjointement par la Secrétaire d'Etat à l'Ecologie et le DG de l'UICN. Enfin, les 75 ans de l'UICN ont été célébrés à Fontainebleau en novembre 2023, sous l'égide de personnalités politiques françaises. Le renforcement du dialogue politique passe également par le statut de « partenaire cadre »[16] de l'UICN (définis par leur participation non-fléchée au Programme de l'UICN) que confère ce Partenariat à la France, qui s'accompagne d'une participation à des réunions de haut niveau et une influence accrue sur les priorités stratégiques de l'UICN.

Enfin, l'AC 2021-2024 a permis d'alimenter des discussions avec d'autres partenaires de l'UICN, sur une potentielle réplication du format de l'AC, qui reste pour l'instant unique. Si la France n'est pas le seul « partenaire cadre » de l'UICN, le modèle actuel de l'AC – qui implique plusieurs entités françaises et combine appui au Programme de l'UICN, financements fléchés vers des programmes et mise à disposition d'AT – est unique et constitue un exemple de succès utilisé par l'UICN dans le cadre de ses échanges avec d'autres pays (ex : Canada, Belgique) avec lesquels de potentiels futurs partenariats sont en discussion. En effet, la grande majorité des autres « partenaires cadres » de l'UICN interviennent seulement en soutien au Programme de l'UICN. La Corée, avec qui l'UICN dispose d'un partenariat bilatéral (avec le Ministère de l'Environnement) met également un AT à disposition, dont les responsabilités couvrent l'engagement avec d'autres ministères et entités coréennes – mais seul l'AC France-UICN permet de mobiliser aussi directement plusieurs entités et de conduire un dialogue multi-acteurs sur de nombreuses thématiques.

5.2.2. « RETOUR SUR INVESTISSEMENT » POUR LES PARTENAIRES FRANÇAIS ET RAYONNEMENT DE L'EXPERTISE FRANÇAISE

Les entretiens menés par Altai suggèrent que si les partenaires français disposent – pour la plupart – d'une vision claire des actions financées et des activités réalisées par les AT qu'ils financent, la vision d'ensemble de l'AC 2021-2024 est généralement moins nette. Les ministères et l'AFD ont en effet tendance à suivre de près les activités qui les concernent directement en tant que financeur ou pourvoyeur d'AT. La plupart ont une connaissance fine des produits ayant bénéficié de financements de l'AC et sont engagés dans des dialogues techniques réguliers avec les équipes UICN (voir section 5.2.1). La relation de travail va donc au-delà d'un suivi en tant que bailleur, qui permet un bon niveau d'appropriation des connaissances et produits issus de l'AC 2021-2024. Pour autant, la vision d'ensemble

[16] Les neuf *framework partners* de l'UICN sont la France, le Danemark, la Finlande, la République de Corée, le Luxembourg, la Norvège, la Suède, la Suisse et les USA.

laisse encore à désirer : plusieurs interlocuteurs français rencontrés par Altai ont indiqué disposer d'une vision limitée sur les contours de l'AC au-delà des programmes qui les concernent directement. Si de nouveaux dispositifs d'animation comme les COPIL thématiques récemment mis en place visent à améliorer le dialogue technique, ils ne vont pas forcément dans le sens de plus de transversalité qui permettrait aux partenaires français d'avoir une vision plus englobante du Partenariat, et restent à un niveau de coordination technique (voir section 5.4.1).

La perception du « retour sur investissement » via l'AC 2021-2024 est variable selon les différents partenaires français interrogés.

- **La valeur ajoutée du partenariat pour le MASAF semble nette, en particulier en matière de contenu**. Les différents travaux appuyés dans le cadre du P2 ont directement permis au MASAF de s'approprier des concepts comme celui de SfN et de créer davantage de liens entre ses propres politiques, y compris sur l'agroécologie et les SfN, influençant directement son action. Le dépôt par le gouvernement français d'une motion sur l'agroécologie et les SfN[17] lors du Congrès mondial de la nature à Marseille (voir section 5.1.2), considéré comme une avancée notable, est présenté par le MASAF comme un effet de levier de l'AC. Ceci s'explique partiellement par la grande proximité de l'AT actuel avec le MASAF puisqu'il dirigeait auparavant l'équipe en charge du suivi de l'AC au sein du ministère. Une autre illustration directe du retour sur investissement de l'AC 2021-2024 pour le MASAF est le dépôt conjoint avec l'UICN d'un projet sur financement FFEM en lien avec la santé des sols au Rwanda et en Inde, qui n'aurait pas eu lieu sans le Partenariat.
- **Le MEAE identifie une véritable valeur ajoutée de l'AC 2021-2024, aussi bien en matière d'affichage / de visibilité que d'utilisation de certains livrables clés.** L'existence même du Partenariat apparaît comme un moyen de positionner la France en tant que partenaire clé de l'UICN, comme un acteur diplomatique influent dans le monde de la conservation, et plus largement de la protection de l'environnement. En matière d'appropriation des produits de connaissances issus de l'AC 2021-2024, si tous ne sont pas valorisés et appropriés autant qu'ils pourraient l'être, et si la plupart des livrables sont considérés par le MEAE comme davantage destinés à une audience technique (MTEECPR, MASAF, AFD), ce dernier a confirmé leur utilité – en particulier sur le sujet SfN – pour consolider la compréhension des enjeux par les agents MEAE, leur permettant de fonder leurs positions de négociation sur des concepts scientifiquement robustes.
- **La manière de maximiser la valeur ajoutée de l'AC 2021-2024 (et sa phase suivante) reste à clarifier pour le MIOM.** Si l'AC 2021-2024 offre une opportunité pour développer davantage le dialogue régional (voir section 5.1.2) ainsi qu'entre gestionnaires d'APC de l'hexagone et des outre-mer, et permet de financer des travaux essentiels en lien avec la Liste Verte et le patrimoine mondial, une question se pose selon les interlocutrices rencontrées par Altai quant à la pertinence d'un Partenariat avec une organisation internationale telle que l'UICN qui développe des normes et standards, au vu du besoin d'opérationnalité dans les territoires ultra-marins. Le MIOM a donc indiqué avoir entamé une réflexion interne sur la manière de maximiser l'utilité de l'AC, y compris via davantage de collaboration et de travail au niveau opérationnel en appui aux gestionnaires d'APC des outre-mer.
- **La perception du retour sur investissement de la part du MTEECPR semble plus mitigée**. Il s'agit toutefois de distinguer les deux directions impliquées dans l'AC 2021-2024 au sein du MTEECPR : la DAEI souligne une valeur ajoutée de l'AC en matière de soutien aux négociations internationales, dans toutes les instances biodiversité, forêts, milieux marins, etc. Elle relève en revanche un enjeu de calendrier, à mieux appréhender afin que les productions financées par l'AC puissent davantage s'inscrire dans certaines échéances de l'agenda international ; ainsi qu'un besoin de travail sur l'aspect valorisation du contenu et des messages contenus dans les livrables produits. Côté DEB, si la valeur ajoutée théorique d'un tel Partenariat est bien identifiée (permet à la DEB d'être insérée et active dans les instances de conservation pour porter les positions

[17] Motion 008 - Développer les pratiques agroécologiques comme solutions fondées sur la nature

françaises sur la base d'expertise et de connaissances solides ; priorisation de sujets d'intérêt sur la biodiversité, coopérations à travers le réseau d'acteurs de l'UICN), celle-ci est moins visible en pratique. Ceci est tout d'abord attribuable à un manque de vision claire sur l'état des dépenses et les différentes activités financées (à la fois sur le volet AT et financement de programmes) ; à la déconnexion avec les AT mis à disposition par la DAEI (ainsi qu'avec les autres AT) qui semble liée à des difficultés de communication mais également de coordination au sein du MTEECPR sur le suivi de l'AC entre la DAEI et la DEB ; ainsi qu'au fait que certains travaux appuyés par l'AC apparaissent parfois éloignés des enjeux clés pour le MTEECPR (voir section 5.1.2), et ce notamment à la lumière des montants investis (au total, 2M EUR) dans un contexte de contraintes budgétaires. Cette perception appelle une réflexion importante à prévoir dans le cadre de la préparation de la prochaine phase de l'AC.

- **L'AC 2021-2024 présente une valeur ajoutée importante pour l'AFD, en contribuant à l'élaboration de référentiels clés dans le cadre de ses interventions, et en offrant un canal d'influence et de dialogue entre le management AFD et celui de l'UICN**. L'apport technique issu de l'AC est directement exploité par l'AFD, aussi bien dans ses opérations en lien avec ses contreparties qu'auprès de ses équipes (exemple de la formation sur les SfN via l'Académie de l'UICN réalisée auprès d'une série d'agents AFD en septembre-octobre 2024). Par ailleurs, l'existence de l'AC a tendance à favoriser le lien entre le management de l'AFD et celui de l'UICN ; si cette modalité n'est pas spécifique à l'AC, elle est particulièrement intéressante compte tenu de la position d'influence de l'UICN sur les enceintes de discussion internationales en lien avec la conservation. L'AC permet également une participation à haut niveau de l'AFD (comme du MEAE) dans le cadre du groupe des « partenaires cadres » de l'UICN (voir section 5.2.1) et offre donc un certain niveau d'influence à l'AFD, principal financeur de l'AC 2021-2024, auprès de l'UICN.

L'objectif de rayonnement de l'expertise française sur les enjeux liés aux thématiques de l'AC 2021-2024, et plus largement à la protection de la biodiversité à l'international, ne s'est pas matérialisé. Le texte de l'AC 2021-2024 mentionne l'objectif « d'approfondir le dialogue entre l'UICN et la France, […] entre les communautés d'experts françaises et celles de l'UICN ». Dans les faits, dans un UICN international déjà très francophone et intégrant dans ses équipes de nombreux français, la mobilisation de personnels français via les AT notamment ne constitue pas une garantie spécifique de visibiliser l'expertise française au sein de l'UICN. Par ailleurs, l'AC ne créée pas particulièrement de conditions propices à la collaboration entre les différents AT mis à disposition par la France, qui pourraient constituer ainsi une « équipe France » intégrée au sein de l'UICN. Au contraire, les entretiens conduits par Altai suggèrent une certaine réticence des AT à collaborer trop étroitement dans une telle perspective, qui compliquerait leurs efforts d'intégration au sein de leurs équipes d'accueil à l'UICN et risquerait de les positionner comme des « espions » français au sein de l'UICN. En outre, la relation entre les AT et leur ministère de rattachement peut également avoir un impact sur le positionnement des AT. La nature et la qualité de cette relation peut contribuer à favoriser ou non le fait qu'un AT se positionne comme un ambassadeur de l'expertise française, ou simplement comme une ressource humaine de l'UICN.

Le succès limité rencontré sur ce volet peut également être attribué à un manque de visibilité actuelle de l'expertise française dans les différentes commissions et groupes de travail de l'UICN. La mission de « valoriser l'expertise française et francophone » dans le cadre de l'AC 2021-2024 est incluse dans le texte de la convention de financement entre le siège de l'UICN et le Comité français de l'UICN. Or, il manque actuellement une vision complète des contours de cette expertise. Une cartographie des experts français, qui sera préparée avec l'appui de l'OFB (dans le cadre d'un stage) devrait permettre d'améliorer cette vision. La clarification du rôle du Comité français dans la prochaine phase de l'AC devrait également permettre une meilleure prise en compte de ce volet (voir section 5.5.2).

5.2.3. CARACTERE INNOVANT ET FLEXIBILITE

L'AC 2021-2024 et le partenariat France-UICN de manière plus générale sont perçus par les partenaires français comme un dispositif qui doit permettre à l'UICN d'innover. Les attentes vis-à-vis de l'UICN, en particulier côté AFD, sont différentes de celles d'un opérateur de projet « classique ». L'équipe

France situe la valeur ajoutée d'un tel Partenariat dans la création de référentiels visant à structurer la réflexion sur un ensemble de sujets d'intérêt. L'AC doit ainsi permettre d'initier des interventions sur de nouveaux sujets au sein de l'UICN (comme cela a été le cas depuis la phase 4 avec l'agriculture), mais aussi de créer des connaissances et positionnements stratégiques sur des sujets pionniers (définition du standard SfN, travaux sur le traité BBNJ, etc.). Dans cette perspective, le prisme scientifique dont dispose l'UICN quant aux enjeux de conservation permet d'apporter des éclairages complémentaires sur des thématiques telles que l'agroécologie, sur laquelle l'UICN amène un ensemble d'outils et innovations conceptuelles et techniques, permettant de conférer une lecture « biodiversité » renforcée à l'agroécologie ; la dynamique est la même pour l'application du standard SfN à l'agriculture, l'utilisation de l'outil Liste Rouge dans les agroécosystèmes, l'apport d'un prisme conservation sur les sujets d'économie bleue, etc. Pour les partenaires français, l'AC doit être considéré comme un tremplin permettant de lancer des thématiques et des travaux innovants dont l'UICN doit se saisir par la suite en s'émancipant du cadre de l'AC.

Dans cette perspective, la flexibilité des échanges et des financements est essentielle, et vue comme un véritable facteur de succès aussi bien côté partenaires français que côté UICN. Le caractère « fonds innovant » de l'AC est bien perçu par les équipes de l'UICN, qui ont salué cette approche permettant d'appuyer des activités autrement difficiles à financer (par rapport à des projets de terrain plus classiques). Au-delà de l'appui non-fléché au budget de l'UICN, l'approche adoptée sur les volets AT et financement de programmes est restée suffisamment flexible pour permettre une adaptation aux besoins. Cette flexibilité et le dialogue régulier entre les parties prenantes de l'AC 2021-2024 a même permis d'envisager des réalisations supplémentaires : par exemple, suite à des échanges avec l'équipe Océans, il a été décidé au COPIL de juin 2024 que l'AFD financerait, via des fonds restants de cette phase sur la ligne d'AT, un guide explicatif sur le traité BBNJ pour un montant de 330 000 EUR, qui sera réalisé avec des experts de la commission du droit de l'environnement de l'UICN.

5.3. MOYENS VS. AMBITIONS

Les moyens financiers mis à disposition dans le cadre de l'AC 2021-2024 sont alignés avec les ambitions fixées. Les entretiens menés par Altai auprès des différentes parties prenantes suggèrent que cette vision est partagée. Les budgets prévus pour réaliser les actions semblent effectivement adéquats pour produire des livrables de qualité. Au total, en plus de 4,775M EUR de financements de programme (ainsi que de la contribution non-fléchée au Programme de l'UICN, ainsi que des postes de communication / animation / évaluation), les partenaires français mobilisent plus de 4M EUR uniquement sur les postes d'AT, ce qui permet de mettre à disposition des experts qualifiés, au profil senior reconnu et apprécié des équipes UICN. Par ailleurs, les produits issus de ce type de Partenariat stratégique ayant vocation à établir des systèmes de référence et créer de la connaissance, ils ont tendance à avoir un effet de levier fort sur d'autres actions de l'UICN, des partenaires français ou d'acteurs externes intervenant dans le secteur (ceci inclut l'obtention de cofinancements externes et mutualisations de ressources pour cette phase de l'AC).

En revanche, les interlocuteurs interrogés ont mis en avant la charge de travail élevée associée à la mise en œuvre de l'AC 2021-2024, suggérant un possible manque (ou besoin de réallocation) de ressources humaines. Ceci se manifeste aussi bien au niveau des chargés de programmes UICN bénéficiant des financements de l'AC et des AT, qu'au niveau des représentants des partenaires français en charge du suivi du Partenariat. Aux deux niveaux les équipes sont mobilisés sur des sujets variés, dans et hors du cadre de l'AC, et doivent parfois prioriser leurs interventions. Les partenaires français interrogés par Altai ont indiqué manquer de temps pour suivre leurs AT ainsi que l'avancement des activités les concernant, et s'approprier les livrables produits. Si les AT eux sont bien dédiés à la mise en œuvre des activités prévues par l'AC, leurs missions sont souvent larges et dispersées sur des chantiers multiples ; par ailleurs, tous ne disposent pas d'une équipe pour les appuyer[18]. Leurs charges de travail sont donc importantes au regard des ambitions fixées par l'AC 2021-2024.

[18] Ce point concernant les AT mis à disposition de l'UICN doit néanmoins être pris dans le contexte général d'une organisation comme l'UICN, et il est difficile d'attribuer ces enjeux de surcharge de travail au montage de l'AC 2021-2024 puisque le manque de ressources peut également s'expliquer par des dynamiques plus générales associées à d'autres projets de l'UICN.

5.3.1. CONSOMMATION BUDGETAIRE ET REALISATION DES ACTIVITES

Après 2 ans et 5 mois de mise en œuvre, l'AC enregistre au 31 octobre 2024 une sous-consommation budgétaire avec 49% d'exécution des financements associés aux quatre programmes, et 40% de réalisation des activités prévues[19]. Au total, le P4 est de loin le plus avancé en termes de mise en œuvre avec 73% de fonds consommés et 80% des activités réalisées (Tableaux 7 et 8). Les autres programmes enregistrent des taux d'exécution budgétaire similaires (entre 41% et 45%) mais des taux de réalisation des activités prévues plus disparates : le P2 étant le plus en retard avec 18% de réalisation, et les P1 et P3 tous deux autour de 35% de réalisation (Figures 6 et 7). La durée de la phase 5 de l'AC a néanmoins été étendue jusqu'à la fin 2025, ce qui devrait permettre de compenser le retard accusé au démarrage (signature de l'AC en mai 2022 et des conventions bilatérales plus tard en 2022). Si la date de fin de mise en œuvre avait été maintenue au 31 décembre 2024, 94% des fonds auraient déjà dû être consommés ; ce pourcentage passe à 67% avec l'extension des conventions à la fin 2025.

Tableau 7 : Taux d'exécution budgétaire au 31 octobre 2024

PROGRAMMES	Budget total	Réalisé	Budget restant	% de réalisation
P1	1 100 000 €	487 465 €	612 535 €	44%
P2	1 100 000 €	500 065 €	599 935 €	45%
P3	1 130 000 €	467 179 €	662 821 €	41%
P4	1 445 000 €	1 058 857 €	386 143 €	73%
Total	**4 775 000 €**	**2 513 566 €**	**2 261 434 €**	49%

Tableau 8 : Taux de mise en œuvre des activités étudiées dans le cadre de l'évaluation à octobre 2024

Programmes	Nombre de réalisations prévues	Nombre de réalisations effectuées	% de réalisation
Programme 1	8	3	38%
Programme 2	13	2	15%
Programme 3	12	4	33%
Programme 4	10	8	80%
TOTAL	**43**	**17**	**40%**

Figure 6. Exécution budgétaire au 31 octobre 2024

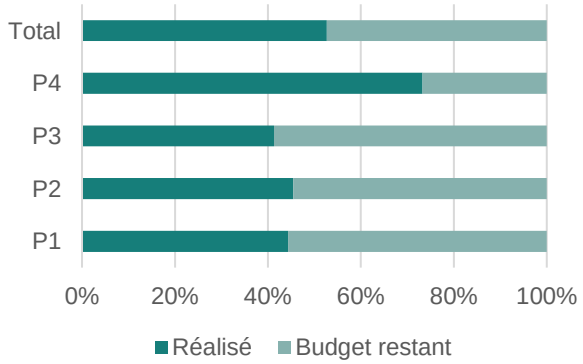
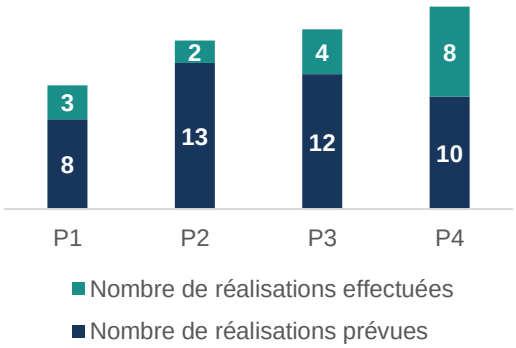


Figure 7. Mise en œuvre des activités étudiées dans le cadre de l'évaluation au 31 octobre 2024



[19] La source pour les réalisations techniques est le tableau des réalisations intégrant les principales productions intellectuelles produites dans le cadre de l'AC 2021-2024 et à venir (voir section 4.5). Les données financières sont extraites du dernier rapport annuel disponible datant du 31 octobre 2024. Ces chiffres se concentrent uniquement sur les programmes et pas sur les autres sources de financement de l'AC.

Ces retards importants dans la mise en œuvre s'expliquent notamment par le retard accusé au démarrage dans la signature de l'AC 2021-2024 et des conventions bilatérales subséquentes, ainsi que par d'autres facteurs plus spécifiques à chaque programme. L'AC a été signé en mai 2022. Les conventions entre l'UICN et le MEAE, le MTEECPR, le MASAF et le MIOM ont été signées entre juillet et décembre 2022 ; celle avec l'AFD (phase 1) a été signée en mars 2022. Des facteurs spécifiques à chacun des programmes thématiques contribuent également à expliquer le retard dans les décaissements et les réalisations : mise en place tardive de l'équipe SfN en juin 2023 et transfert du P1 à cette équipe en février 2024 ; priorisation de l'utilisation des cofinancements obtenus car leur DLUF était plus courte (P2) ; signature de la convention bilatérale avec le Comité français en mars 2023 (SP3.2) ; dépenses liées à des événements et donc non-linéaires (SP4.1) ; etc. Ce décalage devrait pouvoir être compensé sur le volet programmes puisqu'une extension de la plupart des conventions à la fin 2025 a été réalisée, et que la plupart des actions à mener étant déjà engagées, leur réalisation devrait se concrétiser d'ici là selon les interlocuteurs interrogés (Altai alerte malgré tout sur l'importance d'exercer un suivi rapproché de la mise en œuvre des actions sur l'année 2025). Il existe en revanche encore un flou sur le volet contribution non-fléchée au Programme de l'UICN : étant donné que la prochaine phase de l'AC couvrira les années 2026-2029, il pourrait y avoir un gap de financement sur l'année 2025, car la phase 5 de l'AC couvre pour l'instant uniquement les années 2021-2024 – à moins de la mobilisation d'un financement spécifique pour 2025 ou que la phase 6 n'inclue un financement rétroactif du budget de fonctionnement 2025. Ces éléments n'entrent pas dans le périmètre de la présente évaluation mais devront être abordés lors des prochaines discussions entre partenaires de l'AC, le cas échéant lors de la phase de préparation et d'instruction de la phase 6.

Les modalités attachées aux conventions de financement (durée, processus de signature) varient d'un partenaire français à l'autre mais pourraient être allégées afin de minimiser les retards et faciliter la gestion des fonds. Le texte qui définit le périmètre de l'AC et son fonctionnement doit être signé par l'ensemble des parties prenantes. Les signataires étant nombreux et de haut niveau, le processus de signature est long. L'AFD finance l'AC 2021-2024 dans le cadre d'une convention unique découpée en deux phases, qui fait l'objet d'un avenant (« top-up ») pour la seconde phase. Si le processus d'instruction et de signature s'accompagne de délais importants, les financements sont a priori sécurisés pour l'ensemble du cycle de l'AC. Les ministères en revanche financent l'AC dans le cadre de conventions annuelles (MEAE) ou biannuelles (MTEECPR, MIOM). Ce modèle crée de l'incertitude sur la disponibilité des fonds d'une année (ou deux années) sur l'autre, et génère des coûts de gestion importants. Le dispositif pourrait être amélioré par la mise en place de conventions pluriannuelles, alignées sur la durée d'un cycle de l'AC. Par ailleurs, au niveau du MTEECPR, la DAEI et la DEB signent des conventions de financement séparées, générant des coûts de transaction additionnels qui gagneraient à être évités par la mise en place d'une convention unique au sein du ministère.

5.3.2. MOBILISATION DES AT

Si la mobilisation des AT est largement reconnue comme une modalité de collaboration fructueuse entre partenaires de l'AC 2021-2024, son encadrement laisse à désirer, créant un ensemble de situations disparates. La mobilisation d'AT a eu tendance à fortement augmenter au fil des phases successives de l'AC et est particulièrement structurante dans le cadre de l'AC 2021-2024. Or, les modalités qui encadrent la gestion des AT dans le cadre du partenariat ne sont pas clairement définies et harmonisées. En effet, les AT sont mobilisés dans les conditions prévues par leurs ministères de rattachement. Les dispositifs associés (fiche de poste, modalités de communication, procédures de renouvellement) varient d'un ministère à l'autre, sans approche ancrée et coordonnée au niveau du Partenariat, entrainant un manque de transparence et de cohésion.

- Le texte de l'AC 2021-2024 mentionne simplement « la mise à disposition de moyens humains constitués par des experts techniques affectés au Secrétariat de l'UICN » mais ne fournit pas de lignes directrices supplémentaires quant à cette modalité de mobilisation d'AT.
- Les conventions relatives à la mise à disposition des AT signées entre chaque ministère (Altai n'a eu accès qu'à celle entre le MTEECPR et l'UICN pour la mobilisation de l'AT Science & politique)

ainsi que les fiches de poste / TDR des différents AT sont très succinctes et ne définissent pas suffisamment leurs missions, ainsi que les exigences en matière de rapportage et de suivi. Ainsi, en l'absence d'exigence systématique, les quelques rapports d'activités fournis par certains AT (ex : Antonin Vergez) le sont sur une base volontaire[20], tout comme les échanges entre AT et ministères, ce qui contribue à alimenter la situation actuelle dans laquelle l'ensemble des parties prenantes souhaite davantage d'échanges de visibilité. Par ailleurs, le processus d'élaboration des fiches de poste / TDR n'est pour le moment pas collaboratif, et reste approché en silo du côté de chaque ministère.

- Par ailleurs, si l'UICN a bien confirmé avoir été impliquée dans le processus d'identification et de recrutement des AT, cela n'est pas le cas entre ministères français. Il semble manquer une enceinte de coordination permettant à chacun de faire un retour sur les différentes fiches de poste, afin d'assurer un maximum de synergies dès la mobilisation des profils, ainsi qu'une plus grande cohérence des actions et meilleure vision d'ensemble du Partenariat (voir section 5.1.4). Dans un contexte de coupes budgétaires, il semble d'autant plus essentiel que les ministères français puissent bénéficier d'une vision claire des différentes activités financées, pour justifier le coût de ces mises à disposition.
- Si les communications bilatérales (entre AT et ministère de tutelle, et entre AT et UICN) fonctionnent généralement bien (à quelques exceptions près, notamment celle de la DEB qui a des relations sporadiques avec les AT mis à disposition par le MTEECPR), il n'y a à ce jour pas de rebouclage systématique entre les ministères de tutelle et l'UICN au sujet des AT. Ceci se reflète notamment au niveau des demandes de renouvellement de contrat émises par les AT, ce qui a pu conduire à des situations dans lesquelles l'UICN n'est pas suffisamment consultée lors d'un renouvellement discuté directement entre l'AT et son ministère de tutelle.

Les AT devraient idéalement pouvoir être mobilisés sur des cycles de travail complets (4 ans) afin de mener à bien leur mission à l'échelle d'une phase de l'AC. Dans la réalité, tous les AT ont effectivement émis le souhait de renouveler leurs contrats, dans le respect des procédures de mise à disposition prévues par leurs ministères respectifs. Il semblerait donc pertinent de proposer dès le départ des mises à disposition à l'échelle des cycles afin de minimiser les impondérables administratifs liés aux processus de renouvellement. Ceci impliquerait toutefois que les retards au démarrage de l'AC soient réduits (voir section 5.3.1).

5.3.3. SUIVI ET RAPPORTAGE

L'absence d'un cadre de suivi objectivé de l'AC 2021-2024 ne permet pas réellement de juger de sa performance a posteriori, et cet aspect gagnerait à être renforcé dans une prochaine phase. En effet, il n'existe pas aujourd'hui de cadre logique propre à l'AC qui permettrait, sur la base d'une série d'indicateurs dédiés, de mesurer l'atteinte de résultats cibles et de mettre en perspective la contribution de l'AC à des transformations / changements. Cela pose une question importante en matière de redevabilité dont devrait tenir compte une prochaine phase de l'AC. Un meilleur suivi permettrait également de tirer davantage d'enseignements en comparant les approches d'intervention et leurs performances. Il ne s'agit ici pas d'abolir la flexibilité propre à l'AC qui fait partie de sa valeur ajoutée, mais plutôt de permettre de définir sa trajectoire d'impact et présenter ses performances de manière plus objective, ce qui semble indispensable dans un contexte de restriction budgétaire à venir du côté du gouvernement français. Si cette phase 5 a fait l'objet d'un suivi plus rapproché en termes de gestion de projet de la part de l'AFD, principal contributeur financier, mais également de l'UICN, l'approche doit encore être renforcée, en particulier à l'heure où l'UICN renforce ses politiques et standards d'évaluation.

Le suivi du Partenariat repose aujourd'hui principalement sur l'AT mise à disposition par le MEAE au poste de Conseillère senior auprès de la Directrice des Partenariats Stratégiques de l'UICN. Sa

[20] Sauf dans le cadre de l'AT en charge de la coordination, qui a une obligation de rapportage auprès d'Expertise France, qui transmet ensuite les rapports au MEAE.

fiche de poste (lettre de mission) indique que sa mission consistera à « assurer la coordination et faciliter la mise en œuvre du Partenariat cadre entre la France et l'UICN via le suivi et la coordination des projets financés et le renforcement des relations entre la France et l'UICN ». Elle réalise cette mission en collaboration avec l'équipe finance de l'UICN et en utilisant les outils de l'UICN. En l'absence de cadre de suivi et au regard du nombre élevé de conventions concernées, le traçage des réalisations n'est pas facilité et c'est un temps additionnel du travail de l'AT qui est nécessaire alors que la mise en place d'outils pourrait simplifier sa mission de suivi. Les exigences de rapportage renforcées du côté de l'AFD et des ministères ces dernières années devraient concourir à faciliter le suivi via la remontée d'information plus régulière.

5.4. GOUVERNANCE ET ANIMATION DE L'AC 2021-2024

5.4.1. ENCEINTES DE GOUVERNANCE

Le manque de clarté concernant les enceintes de gouvernance de l'AC 2021-2024 a limité les échanges au niveau technique entre ses parties prenantes. L'AC 2021-2024 prévoyait initialement la cohabitation de deux enceintes de gouvernance (voir section 4.3) : i) le comité de pilotage – instance politique et décisionnelle de l'AC, intégrant une représentation à haut niveau à travers l'Ambassadrice française déléguée à l'Environnement et la Directrice générale de l'UICN ; ii) et le comité de suivi – enceinte plus technique qui devait voir se rassembler les parties prenantes pour assurer le suivi de l'AC et se réunir sous la coprésidence de la même Ambassadrice et d'un représentant de l'UICN. L'AT en charge de la coordination du partenariat auprès de l'UICN devait piloter l'organisation de ces deux comités. La composition des deux instances étant la même, dans les faits seul le COPIL s'est réuni – deux fois – depuis le début de la phase 5 de l'AC. Au niveau politique, l'implication à haut niveau des représentants des partenaires est essentielle pour assurer que le Partenariat s'intègre bien dans un cadre stratégique. Les interlocuteurs interrogés par Altai ont décrit le COPIL comme un dispositif efficace pour assurer cette implication de haut niveau et créer du lien à l'échelon politique entre parties prenantes de l'AC 2021-2024. Le rôle clé joué par l'Ambassadrice déléguée à l'Environnement a également été souligné, et gagnerait à être pérennisé / stabilisé pour les prochaines réunions. En revanche, le comité de suivi ne s'est pas réuni, ce qui a contribué à ce que les partenaires perdent la vision technique des activités mises en œuvre dans le cadre de l'AC. Cela a également conduit à limiter les échanges entre programmes impliquant les ministères et l'AFD – par opposition aux échanges entre programmes au sein de l'UICN qui eux ont bien eu lieu et ont conduit à des collaborations (ex : liens entre le travail sur les SfN [P1] et l'agriculture [P2]).

La mise en place récente des COPIL thématiques a permis de pallier partiellement ces difficultés. Rassemblant les parties prenantes UICN, Ministères et AFD de chaque programme, les COPIL thématiques ont été mis en place à l'initiative de l'AT en charge de l'animation du Partenariat pour laisser davantage d'espace aux échanges techniques entre équipes. Ils permettent également de partager des bonnes pratiques sur l'engagement des acteurs français / les modalités de collaboration entre programmes et entre AT. L'ensemble des interlocuteurs interrogés a salué la mise en place de ce dispositif, et jugé utile de le systématiser (fréquence suggérée : trimestrielle ou semestrielle). A ce stade, trois COPIL thématiques ont été organisés entre mai et juillet 2024 sur les sujets suivants : Aires protégées, SfN, Agroécologie.

5.4.2. ANIMATION ET COORDINATION

Côté UICN, des réunions de coordination internes périodiques entre AT et chargés de projets UICN ont récemment été initiées à l'initiative de l'AT en charge de la coordination de l'AC. La première de ces réunions a eu lieu en février 2024 et la prochaine est programmée pour début décembre. Elles ont été saluées par les interlocuteurs rencontrés par Altai car permettant de faciliter les échanges entre équipes au sein de l'UICN, et de contribuer à créer de la transversalité entre les différents programmes soutenus par l'AC 2021-2024. Il n'existe en effet pas d'autre enceinte transversale de collaboration technique et la mise en place de ces réunions permet de casser l'approche en silo qui est restée marquée dans cette phase de l'AC.

L'AC 2021-2024 aurait pu bénéficier de davantage de coordination entre partenaires français. Les différents interlocuteurs rencontrés par Altai côté France ont souligné que ce manque de coordination avait pu limiter l'alignement des ministères sur certains sujets, ne permettant pas de valoriser le Partenariat à son plein potentiel. L'AT mise à disposition de l'UICN par le MEAE, si elle doit faciliter la mise en œuvre de l'AC en suivant les projets financés et en renforçant les relations entre la France et l'UICN, n'a pas dans sa fiche de poste (lettre de mission Expertise France) de mandat relatif à l'animation / la coordination des relations entre les partenaires français de l'AC 2021-2024. En effet, si l'UICN est une entité unique disposant d'instances de décision et de collaboration intégrées, les partenaires français ne disposent pas d'espace de dialogue et de coordination interne dédié à l'AC.

Un tel travail de coordination et d'animation au sein de « l'équipe France » nécessiterait néanmoins des ressources dédiées. Selon les interlocuteurs interrogés, cette animation côté France pourrait être prise en charge par le MEAE en tant que coprésident du COPIL, via les équipes de l'Ambassadrice déléguée à l'Environnement, ou par l'AFD en tant que bailleur principal et acteur transversal de l'AC 2021-2024 car finançant toutes ses composantes. Il a été également suggéré que l'AT puisse assurer directement ce rôle de coordination de la partie France – dans ce cas, cela devrait être explicitement formulé dans son mandat. Dans les faits, l'AT a initié des rencontres avec les partenaires français mais plutôt au titre de l'animation du Partenariat que de la coordination entre les partenaires français ; et l'AFD a animé les récentes discussions sur les priorités françaises pour la phase 6 du Partenariat, mais il n'existe pas de ressources dédiées dans l'AC actuel pour systématiser cette mission d'animation. L'équipe de l'Ambassadrice de l'environnement a émis une volonté d'assurer cette mission, mais le contexte français de restriction budgétaire et réorientations politiques fait planer une incertitude sur ce poste. Au niveau de l'AFD, la nature des financements de l'AC (subvention 209) laisse peu de marge de manœuvre pour animer effectivement le Partenariat (voir section 5.1.4), d'autant plus vis-à-vis de ministères dont certains ont un rôle de tutelle pour l'AFD. L'option de confier le mandat d'animation de la partie France à l'AT semble, à ce stade, la plus prometteuse, à condition qu'elle puisse s'adosser à un portage politique qui devrait venir du MEAE.

Au moment de la collecte de données, l'AC 2021-2024 ne disposait pas d'outil collaboratif qui permettrait de faciliter son animation et l'appropriation des contenus par les différentes parties prenantes. A ce jour, l'ensemble des documents est partagé par mail et chaque partenaire stocke (ou non) les documents ressources du partenariat sur son propre réseau. Dans le cadre d'un dispositif qui connait un fort turn-over lié à la mobilité des postes, l'absence de plateforme commune – qui, sans aller jusqu'à un « intranet » du Partenariat, pourrait au moins servir d'espace de centralisation et de stockage des fichiers produits sur financement AC – limite la portée des actions et l'appropriation des contenus de l'AC.

Enfin, la question de la langue utilisée pour l'animation du Partenariat est stratégique car elle influe sur sa portée. A l'UICN, la langue de travail principale est l'anglais et la quasi-totalité des managers rencontrés par Altai est anglophone. Notamment, l'arrivée récente d'une DG non francophone a initié la tenue du dernier COPIL en anglais. Cela permet un meilleur niveau d'intégration de l'AC au niveau managérial à l'UICN et, de fait, l'ensemble des managers de l'UICN ont une vision claire des contours de l'AC. En revanche, les chargés de projet (hors AT) intervenant sur l'AC sont tous francophones et les discussions techniques avec les partenaires français ont lieu en français. Le pilotage de l'AC en langue anglaise et la collaboration technique en langue française semble constituer un bon équilibre.

5.5. Role du Comite français de l'UICN et des « organisations amies » (OFB, FFEM)

5.5.1. Role du Comite français de l'UICN au sein du Partenariat

Parmi les organisations associées à l'AC 2021-2024, le Comité français de l'UICN joue un rôle à part, tout d'abord car, en tant que Comité national, il est un organe de l'UICN (dont la constitution et le rôle sont définis dans les statuts de l'UICN[21]). Le Comité français a joué un rôle dans la formalisation du

[21] VIIe Partie des Statuts et Règlement de l'UICN (https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/2024-019-Fr.pdf)

Partenariat entre la France et l'UICN qu'il a contribué à initier en 2005. Il est de plus un organe de l'UICN ; celui-ci intervenant au service de ses membres, ce statut contribue à créer de la confusion dans le rapport entre les deux organes (Comité national français et Secrétariat de l'UICN) au sein de l'AC. En outre, les ministères français historiques du Partenariat (MEAE et MTEECPR) sont également membres du Comité français de l'UICN. Cet enchevêtrement induit de la complexité qui se traduit au niveau opérationnel par un manque de communication et de clarté sur les rôles et responsabilités de chacun (voir ci-dessous).

Le Comité français intervient par ailleurs directement dans le cadre des activités de l'AC 2021-2024. Le texte de l'AC 2021-2024 stipule d'ailleurs que « le Comité français de l'UICN sera également, associé, en tant que de besoin, dans la mise en œuvre des projets du Partenariat ». En tant que représentant des membres français de l'UICN il est invité aux COPIL et doit jouer un rôle de facilitation et de mobilisation de l'expertise française. En outre, une convention bilatérale spécifique signée entre le Secrétariat et le Comité français de l'UICN définit les contours de l'appui et les modalités de collaboration entre les deux organisations sur la période juillet 2022 – novembre 2024 pour son soutien à la mise en œuvre du SP3.2 (AMP) et du SP3.3 (Liste Verte et patrimoine mondial) ; ainsi que pour l'animation et la communication autour du Partenariat. Dans les faits, son rôle est donc bien différent de celui des autres organisations dites « amies » (OFB, FFEM) dont le mandat est plus limité (voir section 5.5.2).

Le Comité français de l'UICN, qui reçoit des financements, à travers l'UICN, de la part des bailleurs du Partenariat, est nécessairement plus impliqué dans l'AC que les « organisations amies ». Cette situation de fait et la nature des relations entre le Comité français et la majorité des partenaires semble plaider en faveur d'une évolution de son rôle au sein du dispositif partenarial – ce qui nécessiterait toutefois une clarification des missions qui lui sont confiées (voir section 5.5.2).

5.5.2. MISSIONS DU COMITE FRANÇAIS DE L'UICN AU SEIN DE L'AC 2021-2024

Les missions du Comité français, malgré le cadrage prévu dans l'AC, ne sont pas claires pour toutes les parties prenantes, en particulier en ce qui concerne les activités prévues au titre de l'animation et de la communication. Les activités mises en œuvre à ce titre ont probablement un impact limité pour la visibilité du Partenariat France-UICN en tant qu'instrument dédié mais contribuent à mettre en valeur la relation entre la France et l'UICN (exemple du rôle du Comité français dans l'organisation d'un événement de célébration des 75 ans de l'UICN en France à Fontainebleau en novembre 2023 avec en parallèle l'organisation d'une réunion du Conseil de l'UICN) et l'absence de stratégie de communication du Partenariat contribue également à ce flou. Un chantier visant à amorcer la réflexion sur la visibilité du Partenariat et la communication autour de ses actions a été lancé lors du COPIL de juin 2024 (voir section 5.7) et le rôle possible du Comité français dans ce cadre peut se poser, en particulier pour le rayonnement du Partenariat auprès des membres français de l'UICN. Selon le Comité français, il n'est cependant pas pertinent, en matière de contenu, de faire porter la responsabilité de la communication liée à l'AC au Comité français, dès lors qu'il ne met pas en œuvre les actions en question.

La question de la mobilisation et de la valorisation de l'expertise française apparaît comme une (potentiellement) forte valeur ajoutée de l'implication du Comité français dans l'AC, mais une réflexion sur ce qui relève de son mandat habituel vs. ce qui relève de responsabilités additionnelles dans le cadre de l'AC devra être menée en préparation de la phase 6. Elle se matérialise dans le cadre des collaborations opérées à travers la mise en œuvre des activités du P3. Cependant, le lien entre les (nombreux) experts français intervenant dans les groupes de travail et commissions de l'UICN et l'AC n'est pas clairement défini, et il n'existe pas d'objectifs spécifiques associés à leur mobilisation. Aussi, si les partenaires reconnaissent l'importance du réseau du Comité français, ils regrettent sa sous-exploitation dans le cadre de l'AC 2021-2024. Néanmoins, au vu de la concentration des activités financées via l'AC sur des problématiques ou des déclinaisons de thématiques plutôt propres à des enjeux de pays du Sud que des enjeux européens (voire français), la portée des capacités d'intervention du Comité français dans le cadre d'un futur AC peut être limitée. Bien qu'il dispose aussi d'une équipe internationale, le Comité français et ses experts travaillent effectivement principalement en France. En revanche, la valeur ajoutée de l'intervention du Comité français dans le cadre de l'AC auprès des territoires ultramarins est très valorisée et gagnerait selon les interlocuteurs à être encore davantage développée. Sur ces différents sujets, un

travail de réflexion et de cartographie des tâches précises à confier au Comité français dans le cadre de la prochaine phase de l'AC sera nécessaire ; en effet, il existe pour le moment un flou entre ce qui relève de sa mission « habituelle » en tant que comité national, et ce qui relèverait de responsabilités additionnelles (au-delà bien sûr de son implication dans certains programmes), qui feraient l'objet d'une convention spécifique dans le cadre de la phase 6 de l'AC.

La participation du Comité français à l'AC 2021-2024 a fait l'objet d'un rapport d'activités intermédiaire[22]. Ce rapport, soumis en juin 2023, est resté succinct (5 pages) et le rapport financier intermédiaire pour 2023 a été remis à la mi-2024. Même si les interlocuteurs interrogés ont constaté une amélioration dans les dernières années de l'AC 2021-2024 de la redevabilité liée à l'implication du Comité français, les efforts amorcés gagneraient à être renforcés.

5.5.3. ROLE DES « ORGANISATIONS AMIES » : FFEM, OFB – ET AUTRES

Le FFEM ne fait pas partie des partenaires de l'AC 2021-2024 mais participe aux réunions du COPIL en tant qu'observateur. Son rôle pourrait être renforcé dans une prochaine phase mais une telle évolution devra prendre en compte les contraintes liées à sa gouvernance. Les échos reçus par Altai suggèrent que le FFEM voit une valeur ajoutée à ce Partenariat, même si dans les faits, et par contrainte de temps, il n'est pas systématiquement représenté (ou pas toujours par les mêmes personnes) au COPIL. Il participe en revanche depuis leur mise en place aux réunions des COPIL thématiques – à travers la mobilisation des référents thématiques du FFEM (agriculture/forêt, biodiversité) lors de ces réunions. Les thématiques d'intervention de l'AC 2021-2024 sont largement alignées avec les champs d'intervention et ambitions stratégiques du FFEM, fixées par ses derniers cadres quadriennaux (2019-2022 ; 2023-2026). Le FFEM, comme l'AFD, a indiqué valoriser les productions issues de l'AC dans la mise en œuvre des projets de ses partenaires. Les tutelles du FFEM sont déjà membres du Partenariat (MEAE, MTEECPR, AFD), ce qui lui confère « de facto » un statut de partie prenante mais limite également la manière dont il pourrait être inclus plus formellement dans une prochaine phase de l'AC ; d'autant que le FFEM ne dispose pas des outils de financement qui lui permettraient de contribuer directement à l'AC. Les projets du réseau UICN financés par le FFEM pourraient en revanche être considérés comme des contributions du FFEM à l'AC dans la mesure ou ses projets sont alignés avec les ambitions stratégiques de l'AC. Une intégration plus étroite du FFEM à l'AC permettrait de renforcer le lien entre le fonds et l'UICN à une échelle stratégique, au-delà des projets « terrain », et gagnerait à être discutée lors de la préparation de la phase 6 de l'AC.

Le positionnement actuel de l'OFB en tant qu'« organisation amie » du Partenariat semble adéquat. L'OFB, sous tutelle du MTEECPR, intervient principalement dans le cadre de sa participation aux COPIL de l'AC 2021-2024, échange régulièrement avec certaines équipes de l'UICN, et a eu l'opportunité de présenter ses principales lignes directrices et priorités dans le cadre de la préparation des phases successives de l'AC. Il n'est pas directement impliqué dans la mise en œuvre des activités de l'AC, bien que des passerelles existent entre les activités de l'AC et l'OFB. Le projet ISO de l'AT Science & politique mise à disposition par le MTEECPR est piloté par le comité technique biodiversité de l'AFNOR, dont le président a une casquette OFB. Par ailleurs, en parallèle de l'AC, l'OFB et l'UICN collaborent à travers une convention sur les milieux marins, couvrant un travail sur la gouvernance de l'Océan, dont l'activité principale est l'organisation d'ateliers d'experts sur la haute mer en préparation de la mise en œuvre du traité BBNJ. Une autre convention avec l'OFB, dédiée à l'organisation de deux ateliers de formation Liste verte pour les gestionnaires d'aires marines protégées dans l'océan Indien Ouest, avec un co-financement complémentaire d'Expertise France, est venue elle aussi renforcer les activités de l'AC. Ces travaux sont alignés avec les travaux actuels de l'AC et créent un effet de levier via la mise à disposition de cofinancements de l'OFB (et d'Expertise France). L'OFB, qui a par ailleurs été convié aux trois COPIL thématiques organisés en 2024 mais n'y a pas participé par manque de temps, considère son rôle actuel approprié dans le cadre de l'AC.

[22] Le Comité français de l'UICN contribue également au rapportage des SP3.2 et SP3.3.

Les données collectées par Altai dans le cadre de l'évaluation n'ont à ce stade pas mis en évidence un besoin d'intégrer davantage d'organisations au Partenariat, y compris en tant qu'observatrices. Expertise France n'a néanmoins pas été rencontré par Altai dans le cadre de cette évaluation et, depuis son invitation aux derniers COPIL en tant qu'observateur, il pourrait être intéressant d'inclure une réflexion sur l'évolution potentielle de son rôle (y compris en tant que membre du Groupe AFD) au sein d'une prochaine phase de l'AC dans les discussions à venir.

5.6. DECLINAISON DU PARTENARIAT A L'ECHELLE DES GEOGRAPHIES D'INTERVENTION DE L'UICN ET DES PARTENAIRES FRANÇAIS

L'AC 2021-2024 concentre avant tout ses activités au niveau des sièges de ses parties prenantes. Contrairement à l'AC 2017-2020 qui avait permis de financer 22 projets, dont certains étaient suivis par les bureaux UICN régionaux et nationaux, l'AC 2021-2024 ne prévoyait pas de budget affecté aux représentations régionales et nationales de l'UICN, ni de mandat spécifique pour ces acteurs, au vu de la concentration des programmes au niveau du siège de l'UICN – dont les centres thématiques travaillent néanmoins de manière régulière avec les régions sur lesdites thématiques. Les activités ayant le plus souvent induit des collaborations avec les bureaux régionaux de l'UICN incluent la tenue des *common ground dialogues* (P2, en cofinancement avec la Fondation IKEA), qui ont impliqué un ensemble d'activités de terrain (développement d'outils, montage de projets, etc.).

La mise en relation entre les représentations géographiques des parties prenantes de l'AC 2021-2024 n'est pas faite de manière systématique. Ceux-ci incluent les bureaux régionaux ou nationaux de l'UICN, les agences pays et directions régionales de l'AFD (voire les bureaux d'Expertise France), les ambassades de France, etc. Ce type de connexion peut en revanche avoir lieu de manière ad hoc et se traduire par une déclinaison locale de l'AC (ex : travail sur l'économie bleue régénérative dans le cadre du SP3.1, dont la phase de test de la boîte à outils élaborée aura lieu au Sénégal en décembre 2024), ou par une mise en contact des représentants concernés dans le cadre de la mise en œuvre de projets ou d'événements. Concernant les *common ground dialogues*, le lien avec les représentations françaises est resté limité et, si les agences AFD ont été informée de déplacements sur le terrain, le travail n'a pas abouti au développement d'actions conjointes (ex : projets AFD dans les pays d'intervention permettant de contribuer à relayer les activités). A ce stade, les partenaires de l'AC mettent donc plutôt en relation les différents représentants dans le cas d'opportunités de collaborations spécifiques, mais ne dédient pas de temps au suivi ou à l'animation de la mise en réseau de l'AC au niveau « terrain ». Certains interlocuteurs ont néanmoins souligné qu'il n'était désormais pas rare qu'une agence AFD de terrain sollicite un bureau national ou régional de l'UICN pour de l'assistance technique par exemple.

Les acteurs interrogés par Altai reconnaissent l'intérêt de renforcer cette collaboration entre les différents représentants nationaux / régionaux des membres de l'AC. Elle permettrait de renforcer les liens directs entre les membres et pourrait aboutir à la mise en place de projets communs dans les différentes géographies d'intervention. L'AC pourrait ainsi faire effet de levier : par exemple, les agences AFD ayant la charge de l'identification des projets dans les pays d'intervention de l'AFD, la mise en connexion entre partenaires de l'AC pourrait faciliter le développement de projets avec l'UICN et ses partenaires nationaux. L'AC pourrait également permettre de mobiliser l'expertise française et de l'UICN dans les géographies d'intervention pour contribuer par exemple à la conduite des *common ground dialogues* sur les thématiques de l'AC (agriculture, etc.). Pour le MIOM en particulier, l'intérêt de voir se développer ce type de collaboration est marqué, au vu de la capacité de l'UICN à appuyer des dialogues régionaux impliquant les territoires ultramarins français.

Les parties prenantes ont cependant souligné l'importance de ne pas multiplier le nombre de partenaires et disperser les moyens de l'AC – d'autant plus si ceux-ci sont amenés à diminuer dans un contexte de coupes budgétaires du gouvernement français. Dans les cas où une collaboration serait amenée à se poursuivre, d'éventuels moyens additionnels de collaboration devraient par la suite être trouvés en dehors de l'AC.

5.7. VISIBILITE, COMMUNICATION EXTERNE ET CAPITALISATION

5.7.1. VISIBILITE ET COMMUNICATION EXTERNE

L'AC 2021-2024 – et, plus généralement, le Partenariat France-UICN – n'est pas bien identifié en dehors de ses parties prenantes. Si ses parties prenantes sont bien visibles vis-à-vis de l'extérieur, le Partenariat n'existe pas véritablement en tant qu'objet propre. Ceci est par exemple illustré dans les différentes régions d'intervention de ses parties prenantes : tel bureau régional de l'UICN ne sera pas au courant que tel produit a été élaboré grâce à un appui de l'AC, etc. Le Partenariat ne dispose pas d'une stratégie de communication qui lui permettrait de fixer des cibles, développer des produits adaptés à ces cibles, et ne dispose ni d'un espace de communication dédié (site Internet, page LinkedIn, autre), ni de ressources humaines en charge d'assurer cette communication. A ce jour, le Partenariat dispose seulement d'un logo que l'on retrouve souvent – mais pas systématiquement – sur les publications ayant bénéficié d'un financement de l'AC. Néanmoins, l'ensemble des acteurs interrogés par Altai a insisté sur l'importance de disposer de lignes directrices pour améliorer leurs capacités à communiquer sur les (nombreuses) activités financées grâce au Partenariat.

Un chantier a été lancé lors du COPIL de juin 2024 afin de soulever la question de la visibilité et de la communication autour du Partenariat France-UICN. Les attentes en la matière diffèrent d'un partenaire à l'autre (visibilité extérieure, appropriation et diffusion infra organisation, visibilité « entre pairs » ou grand public, etc.) mais tous les partenaires s'accordent sur le besoin d'améliorer la visibilité de l'AC et la communication autour des activités appuyées. Le chantier intervient notamment à l'approche des 20 ans du Partenariat France-UICN qui seront célébrés en 2025. Une consultante externe a conduit le bilan des actions menées ces dernières années et mobilisé les partenaires qui ont répondu à un questionnaire sur leur vision de la visibilité et de la valorisation des produits de l'AC. L'approche globale consistera à améliorer la visibilité du Partenariat et de ses produits à différents niveaux : interne (UICN / membre), en France (« entre pairs » et grand public) et à l'international (« entre pairs »). Elle s'intéressera également aux différentes langues de communication de l'AC, les communications en anglais devant être renforcées afin de toucher un public international, tout en gardant un ancrage fort dans le français pour certaines communications dans la sphère institutionnelle française.

5.7.2. CAPITALISATION

Le Partenariat, y compris dans sa phase 2021-2024, a peu investi sur la capitalisation de ses activités et gagnerait à renforcer ce volet. Si un travail a été réalisé en 2012 pour capitaliser sur les dix premières années d'actions du partenariat, il n'y a pas eu de nouvel exercice mené depuis et l'AC 2021-2024 ne prévoit pas de budget ou de dispositif spécifique de capitalisation. Pourtant, après de nombreuses années de mise en œuvre il serait intéressant de mettre en valeur l'ensemble des apprentissages issus du dispositif avec plusieurs objectifs : diffuser ces acquis à des fins de communication sur le Partenariat ; mettre en lumière les succès et défis rencontrés au cours des phases successives pour nourrir ses prochaines phases ; fournir une meilleure vue d'ensemble aux partenaires historiques côté français afin de contribuer à justifier l'importance d'un tel Partenariat dans un contexte budgétaire tendu. Un tel exercice permettrait par ailleurs aux partenaires de disposer d'une sorte de guide pratique en vue d'une éventuelle réplication de ce type de dispositif : partenariat avec d'autres pays pour l'UICN notamment ; mais aussi partenariat avec d'autres grandes organisations de conservation pour les ministères français et l'AFD. Cela fait particulièrement sens à la lumière de la longévité du dispositif pour l'ensemble des partenaires, qui en fait une expérience de collaboration assez unique.

Une telle démarche de capitalisation semble d'autant plus pertinente que l'année 2025 correspondra aux 20 ans du Partenariat France-UICN, fournissant ainsi un créneau idéal pour un tel exercice d'apprentissage, qui devrait être lancé dès le début d'année prochaine. Il s'agirait alors de mettre en place une approche qui permette de valoriser les principaux apprentissages / bonnes pratiques issus des différents produits et construire un narratif global.

6. CONCLUSIONS ET APPRENTISSAGES ISSUS DE L'EVALUATION

Le tableau ci-dessous présente les réponses synthétiques aux questions évaluatives établies en phase de cadrage de l'exercice. Les recommandations associées sont présentées en section 7.

Critère	**Questions** (et sous-questions)	**Réponses synthétiques aux questions d'évaluation**	**Indicateurs**
Pertinence / cohérence	Pertinence : - Dans quelle mesure l'AC 2021-2024 répond-il aux besoins de l'UICN et des six partenaires ? - Dans quelle mesure l'AC prend-il en compte les enjeux de genre et des besoins/priorités des peuples autochtones et de la jeunesse ? ○ Les rapports d'avancement de l'AC 2021-2024 et les rapports d'activités des AT font-ils état de dispositions relatives à la bonne prise en compte des enjeux de genre et des besoins/priorités des peuples autochtones et de la jeunesse ? (*Dimension « genre, populations autochtones et jeunesse »*)	L'AC 2021-2024 répond aux besoins de l'UICN et de ses partenaires en créant un cadre de collaboration qui permet principalement : i) à l'UICN de disposer de moyens performants pour travailler sur ses thématiques prioritaires, tout en maintenant un canal privilégié de dialogue technique et politique avec les partenaires français ; ii) aux partenaires français de disposer de la connaissance produite dans le cadre du Partenariat, en particulier sur des thématiques prioritaires pour la France et sur des sujets innovants. Cependant, la valeur ajoutée de l'AC 2021-2024 semble plus nette (ou en tout cas mieux identifiée) pour l'UICN que pour les partenaires français (voir plus bas). L'AC ne cible pas directement les questions de genre et les besoins/priorités des peuples autochtones et de la jeunesse. Il ne fixe pas d'objectif ou d'indicateur y relatif. Cependant, les activités financées par l'AC transitant par les programmes UICN « classiques », elles prennent a priori en compte ces besoins/priorités au même titre que les autres programmes de l'UICN.	Appréciation qualitative du niveau d'adéquation entre les dispositions de l'AC et les besoins : *voir ci-contre* Mention des enjeux de genre, peuples autochtones et jeunesse dans le texte de l'AC 2021-2024 ; mention dans les conventions de financement avec les différents partenaires ; existence de données de suivi désagrégées : *absence* Appréciation qualitative de la contribution de l'AC aux priorités de l'UICN, des partenaires et des organisations amies : *voir ci-contre* Nombre de produits réalisés grâce à l'appui financier et technique (humain) de l'AC faisant référence au soutien français : *17* Mention de la charte « One Programme » dans les textes concernés (AC 2021-2024 ; conventions de financement
	Cohérence : - Dans quelle mesure l'AC a-t-il soutenu et contribué aux priorités stratégiques de l'UICN et des six partenaires ? ○ Dans quelle mesure les connaissances / produits réalisés et/ou diffusés grâce à l'appui de l'AC étaient-ils pertinents pour la politique et l'action de l'UICN ? ○ L'AC 2021-2024 prévoyait-il un alignement avec la charte « One Programme » de l'UICN ? Celle-ci est-elle intégrée aux feuilles de route des différents AT ? Les conventions de financement des différents	L'AC a contribué aux priorités stratégiques de ses parties prenantes, même si sa contribution la plus forte concerne l'UICN. ○ Les connaissances / produits réalisés dans le cadre de l'AC 2021-2024 étaient pertinents pour la politique et l'action de l'UICN car alignés avec ses stratégies d'intervention et bien que chevauchant plusieurs cycles de programmation (2017-2020 ; 2021-2024 [étendu à 2025] ; préparation du cycle 2026-2029). Ils ont également permis de nourrir sa vision à 20 ans, en cours d'élaboration. ○ L'AC ne prévoit pas d'alignement avec la charte « One Programme » de l'UICN mais les activités financées par l'AC transitant par des programmes UICN « classiques », elles prennent a priori en compte ces besoins/priorités au même titre que les autres programmes de l'UICN.	

	partenaires font-elles mention de la charte « One Programme » de l'UICN ? (*Dimension « One programme »*)		des partenaires ; feuilles de route des AT) et, si oui, degré d'ambition / objectifs en lien avec l'approche : <u>*absence*</u>
	- Les connaissances / produits réalisés et/ou diffusés grâce à l'appui du Partenariat étaient pertinents pour la politique et l'action des partenaires français ? - Dans quelle mesure les livrables produits avec l'appui de l'AC ont-ils fait l'objet d'une appropriation par les partenaires ? Dans quelle mesure ont-ils permis à la France d'avancer dans la poursuite de ses engagements pour la biodiversité à l'international ? - L'implication de l'AC dans ces produits a-t-elle été visible / fait l'objet de communications ? *(Dimension « interface science/politique/action »)*	Les connaissances / produits issus de l'AC 2021-2024 étaient globalement pertinents pour la politique et l'action des partenaires français. Certains sujets en particulier (SfN, Océans, agroécologie) ont particulièrement résonné avec les engagements de la France à l'international pendant la période couverte par la phase 5. Toutefois, certains partenaires ont regretté que les priorités thématiques de l'AC 2021-2024 ne correspondaient pas toujours à leurs besoins/priorités notamment à l'échelle nationale. Les livrables produits ont été appropriés par les partenaires pour documenter / préparer des positionnements français (ex. motions) sur la scène internationale, bien qu'à des degrés variables : certains partenaires français ont regretté un manque de temps pour s'approprier certains contenus denses (qui auraient bénéficié de versions plus « digestes »), ainsi qu'un calendrier parfois décalé avec certains temps forts de l'agenda international. Les livrables produits semblent moins pertinents pour l'échelle nationale, à l'exception des Outre-Mer. Ils sont également utilisés en référence dans la mise en œuvre de projets des partenaires français à l'international (AFD principalement). La visibilité de l'AC au titre de la réalisation des produits n'est pas systématique, contrairement à la visibilité du « bailleur » du produit en question (AFD, Ministère) qui lui est généralement bien identifié.	
	- Dans quelle mesure d'autres actions des partenaires ont-elles facilité ou constitué des obstacles à l'atteinte des résultats de l'AC ?	L'AC étant aligné avec les différentes priorités d'actions des partenaires, il bénéficie forcément des autres actions conduites par les partenaires. Il n'y a pas en soit d'action spécifique qui aurait permis de faciliter ou constituer un obstacle à l'atteinte des résultats de l'AC.	
	- Dans quelle mesure est-ce que les « organisations amies » (notamment le Comité FR UICN, l'OFB et le FFEM) ont facilité l'atteinte des résultats de l'AC ? Et inversement, dans quelle mesure est-ce que l'AC a soutenu et contribué aux priorités de ces organisations ? o Comment voient-elles leur rôle par rapport à l'AC ?	Les « organisations amies » se différencient par leur niveau d'implication dans l'AC. Si ce terme semble approprié pour l'OFB et le FFEM, en position d'observateurs bien que proches de l'UICN, le Comité FR se perçoit plutôt comme un membre « associé » de l'AC 2021-2024 en raison de sa contribution directe à la mise en œuvre de ses activités, ainsi que de son statut d'organe de l'UICN. Si les thématiques appuyées par l'AC correspondent moins aux priorités de l'OFB et du Comité français de l'UICN, qui interviennent dans un contexte principalement national (exception faite pour les DOM TOM pour lesquels la contribution de l'AC est forte), l'AC est très aligné avec les priorités du FFEM. Les tutelles de ce dernier	

		étant membres de l'AC, le FFEM, se considère comme intrinsèquement intégré au dispositif, et une réflexion sur le renforcement de ses contributions gagnerait à être menée dans le cadre de la préparation de la phase 6.	
	- Dans quelle mesure sont-elles satisfaites de l'organisation actuelle (participation au COPIL « simple ») et souhaitent-elles voir leur rôle évoluer / se renforcer ?	Le Comité français souhaite voir évoluer ses modalités de participation et son statut vis-à-vis du Partenariat France-UICN. Ses missions et son rôle gagneraient à être clarifiés dans un futur cycle de l'AC. Le FFEM se considère également comme un membre de fait de l'AC au titre de l'implication de ses ministères de tutelle, mais également de ses contributions à l'UICN (hors AC). Il aspire à développer davantage les collaborations avec l'UICN et considère que les projets UICN qu'il finance pourraient constituer une contribution à l'AC. L'OFB considère que son niveau d'implication actuel est le bon. Le positionnement actuel de l'OFB semble adéquat et pourrait être maintenu dans une prochaine phase de l'AC.	
Efficacité	- Dans quelle mesure les objectifs de l'AC ont-ils été atteints ? o Quels sont les principaux produits et réalisations des quatre programmes financés par l'AC et issus du soutien des AT ? o Dans quelle mesure l'AC a-t-il permis de renforcer les capacités de l'UICN ? o Les connaissances, produits et outils issus de l'AC sont-ils intégrés/adoptés par les partenaires français et autres acteurs ?	A date, les objectifs de l'AC 2021-2024 ne sont pas atteints car les décalages dans le démarrage des projets liés aux retards dans la signature des conventions se sont reportés sur la mise en œuvre des activités. Néanmoins les activités devraient être finalisées d'ici la fin de l'AC (reportée à décembre 2025). o Les principaux produits et réalisations de l'AC 2021-2024 (incluant seulement les productions intellectuelles et publications, et non les activités telles que les réunions, webinaires, événements, dialogues, etc.) sont présentés en section 4. Au total, l'AC 2021-2024 a permis de réaliser 17 productions. o L'AC a largement permis de renforcer les capacités de l'UICN notamment à travers la mobilisation des AT, ressources humaines de haut niveau mises à disposition de l'UICN. L'AC a également permis à l'UICN d'explorer et de renforcer ses équipes et positionnements sur de nouveaux sujets (Agriculture), de poursuivre la montée en puissance de l'UICN sur des thématiques clés (SfN, Océan), et d'appuyer l'utilisation de ses outils phares (Liste Verte, Liste Rouge, métrique STAR) en lien avec ces différents sujets. o Les connaissances / produits / outils issus de l'AC 2021-2024 ont globalement été intégrés et appropriés par les partenaires français, avec	Nombre de productions intellectuelles et publications clés ayant été réalisées au sein des quatre programmes thématiques concernés avec le soutien de l'AC : *voir ci-contre* Appréciation qualitative de l'atteinte des objectifs, des contributions principales de l'AC à « Nature 2030 », et de la satisfaction des partenaires : *voir ci-contre*

		quelques nuances pour les points focaux dont le mandat d'intervention se situe en majorité en France métropolitaine.	
	- Quelle sont les contributions principales de l'AC au programme 2021-2024 de l'UICN « Nature 2030 » ? (NB : comme indiqué plus haut, la présente évaluation n'a pas intégré d'analyse détaillée de la contribution volontaire au Programme Nature 2030 de l'UICN).	Les principales contributions de l'AC au programme 2021-2024 de l'UICN « Nature 2030 » portent sur : o Le positionnement de l'UICN sur l'Agriculture – cibles d'impact T1, T2 et C2. o La consolidation des travaux conduits sur les SfN – cibles d'impact C1, C2. o La participation aux grands enjeux Océans (et notamment le cadre BBNJ) – cibles d'impact O1, O2 et O3. o Les travaux de la Liste Verte dans les sites inscrits au patrimoine mondial – cibles d'impact O1, O3.	
	- Dans quelle mesure l'UICN et les six partenaires de l'AC sont-ils satisfaits de ses produits et réalisations ?	Les données collectées par Altai suggèrent que l'UICN et ses partenaires français sont globalement satisfaits des produits appuyés grâce à l'AC 2021-2024. Certains partenaires français souhaiteraient que l'AC permette à l'avenir de mobiliser davantage de ressources propres aux enjeux nationaux français / européens.	
Efficience	- Dans quelle mesure est-ce que les résultats de l'AC sont à la hauteur des ressources (humaines, financières) fournies ? o Les moyens mobilisés étaient-ils suffisants et cohérents avec les objectifs de l'AC ? o Les moyens et instruments mobilisés étaient-ils cohérents entre eux ? (NB : cette question liée à la « cohérence interne » dans les TDR est étudiée dans cette section sur l'efficience et non dans la section sur la cohérence).[23]	L'AC ne dispose pas d'un cadre de suivi objectivé qui permettrait de juger de sa performance a posteriori. Néanmoins, quelques éléments peuvent être soulignés : o Les financements dédiés aux activités sont alignés avec les ambitions fixées et permettent de fournir des livrables de qualité conformes aux objectifs de l'AC. En établissant des systèmes de référence, ils ont des effets de levier forts, malgré le fait que pour l'UICN, ils représentent une contribution assez faible par rapport à leur budget total. La combinaison des financements (AT et activités) est cohérente et très valorisée par les parties prenantes de l'AC. o La plupart des AT et chargés de programmes impliqués sur l'AC considèrent subir une « surcharge » de travail. Cela n'est pas forcément lié uniquement à l'AC, mais plus généralement à la dispersion des sujets/missions gérées par ces postes (dans ou hors AC). Cette dispersion concerne également les représentants des partenaires français qui enregistrent pour la plupart des difficultés à suivre	Appréciation qualitative de l'adéquation entre les coûts et les résultats, des potentiels retards, et du niveau de collaboration entre les différents acteurs impliqués : *voir ci-contre*

[23] Comme indiqué plus haut, les critères CAD de l'OCDE entendent par « cohérence interne » non pas la cohérence interne des différents outils mobilisés au sein de l'action évaluée (l'AC) mais bien la cohérence entre l'action évaluée (l'AC) et les autres actions mises en œuvre par les mêmes institutions (autres actions de l'UICN et des six partenaires).

		effectivement l'AC, au-delà des COPIL ou des comités thématiques. Cette situation justifie d'autant plus le poste d'AT en charge de l'animation et de la coordination du Partenariat, dont la nette valeur ajoutée a été soulignée par l'ensemble des parties prenantes o Le suivi plus rapproché de l'AC réalisé sur cette dernière phase, à la fois par l'AFD et directement au niveau de l'UICN a permis de renforcer la redevabilité du dispositif. Cela devra être poursuivi et consolidé en P6, notamment pour documenter plus efficacement la performance de l'AC, et s'accompagner d'outils de gestion adéquats.	
	- Les activités financées dans le cadre de l'AT ont-elles été mises en place et les résultats atteints dans les délais prévus ? - Sinon, pourquoi et avec quelles conséquences ? Dans quelle mesure le calendrier initial était-il réaliste ? - Les mesures correctrices appropriées ont-elles été prises pour accélérer la mise en œuvre / réduire les retards ?	Les activités – initialement planifiées de manière réaliste - n'ont pas été mises en œuvre dans les délais prévus principalement en raison des retards dans l'approbation et la signature des conventions. Pour compenser ces retards, toutes les conventions de financement ont été étendues jusqu'à la fin 2025 et l'ensemble des activités devrait avoir été bouclé d'ici cette date. La principale conséquence porte sur le décalage de temporalité entre les activités de l'AC et la programmation à quatre ans de l'UICN. Néanmoins, celle-ci a également été étendue jusqu'à la fin 2025, ce qui permettra à la phase 6 de l'AC de s'aligner sur le Programme 2026-2029 de l'UICN. Une question relative à la contribution de la France au budget de fonctionnement de l'UICN pour 2025 demeure et devra être résolue en parallèle de la préparation de la phase 6.	
	- Dans quelle mesure les échanges et la collaboration entre bureaux régionaux / nationaux de l'UICN, réseau d'agences de l'AFD et les représentations diplomatiques ont-ils contribué à l'atteinte efficiente des résultats ?	Les échanges et la collaboration entre les bureaux de l'UICN et les représentations géographisées de l'AFD et des Ministères n'étaient pas prévus de manière systématique dans le cadre de l'AC 2021-2024, au vu de la concentration des programmes au niveau du siège de l'UICN. Si quelques collaborations ponctuelles ont pu avoir lieu, elles sont restées ad hoc. Davantage de communication sur les productions financées grâce à l'AC auprès des différentes représentations régionales / nationales (que ce soit de l'UICN ou des partenaires français) pourrait néanmoins permettre une meilleure diffusion des concepts / produits, ainsi que davantage de lien opérationnel dans les géographies d'intervention.	
Impacts	- Comment l'accord-cadre 2021-2024 a-t-il contribué au dialogue politique entre la France et l'UICN ? o Comment ce dialogue peut-il être renforcé ?	L'AC a contribué au dialogue politique entre la France et l'UICN en offrant à la France une place au sein des « partenaires cadres » de l'UICN, et donc un levier d'influence important dans le domaine de la conservation, et de l'environnement en général. Il a également créé pour l'UICN un espace formel de dialogue avec la Représentation permanente de la France auprès des Nations Unies à Genève,	Appréciation qualitative de la contribution à l'action et au dialogue politique ainsi que de l'effet potentiel : *voir ci-contre*

		qui souhaite appuyer l'UICN dans son positionnement au sein des organisations internationales du développement durable de la Genève internationale. L'AC permet par ailleurs aux représentants des différentes institutions de se rencontrer régulièrement à haut niveau (Ambassadrice de France pour l'Environnement ; DG UICN) dans le cadre des COPIL de l'AC, établissant ainsi un cadre pérenne de dialogue politique. o Le dialogue politique pourrait être amélioré si les partenaires français amélioraient leur propre coordination vis-à-vis de l'AC ; portant ainsi davantage de positions et une vision en commun.	Nombre de produits réalisés grâce à l'appui financier et technique (humain) du Partenariat ayant permis à l'UICN de se positionner en acteur clé sur la scène internationale : *17*
	- L'AC a-t-il permis de mobiliser des financements additionnels ? - A-t-il eu un effet de levier pour certaines activités ou programmes ? - Au-delà des partenaires quelle est la visibilité de l'accord-cadre et quelle mobilisation génère-t-il ?	L'un des effets de levier visibles de l'AC 2021-2024 est la présence de cofinancements et mutualisations de ressources obtenues par les équipes projet, de la part d'une variété de bailleurs. Il est toutefois important de noter que dans la plupart des cas, les effets de levier ne sont pas nécessairement propres à l'AC mais sont plutôt attribuables au bailleur concerné – et donc souvent à l'AFD au regard des montants investis – qui impulse ces effets en renforçant le niveau de confiance des autres acteurs susceptibles de financer les activités. La nature des productions financées par l'AC 2021-2024 (standards, normes, positionnements stratégiques) est intrinsèquement propice à l'existence d'effets de levier. L'appui du Partenariat (dans ses deux dernières phases) a permis de produire un travail essentiel sur le sujet SfN au niveau mondial, et sur la thématique agriculture au sein de l'UICN. Au-delà de ses partenaires, l'AC reste encore peu visible en tant qu'objet propre et génère peu de mobilisation (voir section 5.7.1).	
	- Quel impact (s'il y en a eu un) les livrables produits grâce à l'AC ont-ils eu sur les politiques et actions de l'UICN, de ses partenaires et d'autres acteurs ? (*interface science / politique / action*)	L'AC ne dispose pas d'un cadre de redevabilité performant qui permettrait d'avoir une vision claire des impacts attendus et effectivement réalisés. L'AC 2021-2024 a contribué à influencer les priorités stratégiques de l'UICN, notamment via la montée en puissance de la thématique Agriculture (P2), directement issue de l'appui de l'AC 2021-2024. L'AC a également permis de consolider un appui stratégique amorcé lors de sa phase précédente sur la thématique SfN (P1), et de poursuivre l'appui sur les thématiques Océan (P3) et Science et biodiversité (P4). Ce travail contribue à nourrir la vision à 20 ans de l'UICN ainsi que son Programme 2026-2029 qui devront être approuvés après consultations (en cours) lors du Congrès Mondial de la Nature qui aura lieu en octobre 2025 aux Emirats arabes unis.	

		Les différents travaux appuyés dans le cadre du P2 ont directement permis au MASAF de s'approprier des concepts comme celui de SfN et de créer davantage de liens entre ses propres politiques, y compris sur l'agroécologie, et les SfN ; influençant directement son action. Pour le MEAE l'existence même du Partenariat apparaît comme un moyen de positionner la France en tant que partenaire clé de l'UICN, comme un acteur diplomatique influent dans le monde de la conservation, et plus largement de la protection de l'environnement. Les impacts de l'AC sont moins nets pour le MTEECPR dont les priorités d'action sont davantage nationales et ainsi peu couvertes par le champ de l'AC. L'impact est important pour le MIOM car l'AC permet de financer des travaux essentiels en lien avec la Liste Verte et le patrimoine mondial ; mais pourrait être approfondi à travers une contribution accentuée aux dialogues régionaux entre les territoires ultramarins et les pays voisins.	
	- L'AC a-t-il d'autres effets de vaste portée non-intentionnels, positifs ou négatifs ?	L'AC a permis l'établissement d'un modèle de collaboration fonctionnel et à haute valeur ajoutée qui reste unique parmi les différents partenariats qu'a l'UICN, et qui peut constituer une source d'inspiration pour des discussions avec certains partenaires (ex : Canada).	
Durabilité	- Dans quelle mesure les bénéfices de l'AC sont-ils susceptibles d'être durables ? o L'AC a-t-il donné lieu à certaines productions dont il est probable que l'usage aille au-delà 1) de la phase actuelle de l'accord-cadre ; 2) de l'existence du Partenariat lui-même ?	Les bénéfices de l'AC 2021-2024 sont susceptibles d'être durables dans la mesure où la plupart des produits qui en sont issus sont des publications de l'UICN, qui font généralement référence en établissant des normes et standards internationaux. En particulier, les productions liées aux SfN, depuis l'établissement du standard mondial grâce à la phase précédente de l'AC, sont reconnues par tous les interlocuteurs interrogés par Altai comme des documents de référence dont l'usage se poursuivra au-delà du cadre de l'AC. Par ailleurs, le renforcement des capacités des équipes UICN via la présence d'AT de haut niveau est également susceptible de perdurer au-delà de la phase actuelle de l'AC, ainsi qu'au-delà de l'existence du Partenariat lui-même. L'exemple de la mise sur pied d'une équipe *Food and Agricultural Systems* au sein de l'UICN à partir de 2023 est illustratif : cette équipe, dont la plupart des staffs dont désormais des permanents UICN, est amenée à perdurer même en l'absence d'un AT mis à disposition par le MASAF (même si son départ s'accompagnerait de difficultés au sein de cette équipe encore récente).	Appréciation qualitative de la durabilité des bénéfices de l'AC : *voir ci-contre*
	- Quelle stratégie / quelles mesures ont été déployées pour maximiser les perspectives de pérennité des bénéfices occasionnés par l'AC ?	A ce jour, les parties prenantes de l'AC n'ont pas déployé de mesure spécifique visant à maximiser les perspectives de pérennité des bénéfices de l'AC 2021-2024. Notamment, il n'existe pas encore de dispositif de capitalisation de l'AC, qui permettrait pourtant de consolider la vision d'ensemble de ce qui a été permis par	

		l'AC depuis plusieurs années, ainsi que de partiellement pallier les enjeux liés au turnover institutionnel, en particulier côté français.	
Valeur ajoutée	- Quelle valeur ajoutée de l'AC par rapport aux contributions des autres bailleurs/partenaires-cadre de l'UICN ? - Quels sont les co-bénéfices mutuels pour les parties prenantes ? - L'AC a-t-il favorisé l'introduction de modes de travail / sujets / dynamiques innovant(e)s ?	L'AC a une valeur ajoutée importante pour l'UICN de par le renforcement des capacités institutionnelles qu'il permet via la mise à disposition des AT et la qualité de leurs profils ; il a un effet de levier, voire il est fondateur, pour certaines thématiques / initiatives (agriculture, SfN), il permet également de favoriser un dialogue technique au-delà d'un dialogue de bailleur / bénéficiaire entre les partenaires français et l'UICN ; et offre de la flexibilité contrairement à la majorité des fonds dont bénéficie l'UICN (hors appui à son budget de fonctionnement), permettant un véritable travail d'innovation sur des thématiques de pointe. Les co-bénéfices mutuels portent sur la visibilité externe de la collaboration entre la France et l'UICN, même si celle-ci gagnerait à être améliorée ; ainsi que les référentiels issus de l'AC (dont la valeur ajoutée est très forte pour la France). L'AC a favorisé l'initiation des travaux de l'UICN sur l'agriculture offrant a priori un nouveau positionnement sur le sujet par rapport à l'existant, dont la continuité devra être discutée lors de la préparation de la phase 6 de l'AC.	Appréciation qualitative de la valeur ajoutée de l'AC : *voir ci-contre*
	- Quelle est la vision des partenaires sur le Partenariat France – UICN ? (au-delà de l'AC 2021-2024) Comment souhaitent-ils le voir évoluer ?	Dans l'ensemble, les partenaires français souhaitent maintenir le resserrement thématique opéré entre les phases 4 et 5 de l'AC, et poursuivre les travaux menés sur les SfN, l'océan et l'agriculture. D'autres thématiques ont également été évoquées (voir section 7.3) ainsi que d'autres approches notamment en lien avec les ambitions et le suivi de la mise en œuvre du cadre mondial Kunming-Montréal. L'UICN souhaite conserver la flexibilité de l'approche et aligner les thématiques avec ses nouveaux objectifs de travail. Un travail renouvelé en matière d'animation, de coordination et de visibilité de l'AC est à prévoir dans le cadre de la préparation de sa prochaine phase, afin de maximiser les bénéfices associés à l'important travail fourni par les équipes techniques, assurer une appropriation des contenus, et valoriser la relation partenariale entre la France et l'UICN à l'international.	

7. RECOMMANDATIONS (DANS LA PERSPECTIVE DE LA P6 DE L'AC)

Les recommandations présentées dans les deux sections suivantes sont formulées sur la base des analyses présentées dans les sections précédentes. Afin de faciliter leur prise en compte et leur suivi, Altai a cherché à limiter leur nombre, et les a divisées entre recommandations stratégiques et opérationnelles. Elles n'ont pas tant vocation à s'appliquer à la fin de la mise en œuvre des activités de l'AC 2021-2024 qu'à nourrir le travail de préparation de la phase suivante de l'AC au cours des prochains mois.

7.1. RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES

N°	Recommandation principale	Détail
RS1	**Utiliser 2025 pour rebâtir les fondements du Partenariat et démontrer son impact.**	L'année 2025 marque un temps fort du Partenariat avec la fin d'un cycle de 20 ans et une opportunité claire de justifier son impact pour assurer sa continuité. Elle doit permettre également de préparer la prochaine phase qui sera centrale pour la biodiversité avec la perspective de 2030. Un travail de capitalisation doit être entrepris pour identifier l'ensemble des succès du Partenariat et définir un narratif global pour valoriser ses 20 ans d'intervention. Ces travaux devront également s'intégrer dans une stratégie de communication mieux définie.
RS2	**Maintenir le resserrement thématique initié lors de cette phase de l'AC pour assurer une meilleure lisibilité et faciliter la gestion.**	Le resserrement thématique doit être opéré dans le cadre de la poursuite du dialogue initié en 2024 au niveau des partenaires français et en lien avec la définition du Programme 2026-2029 de l'UICN. L'appropriation thématique pour l'ensemble des partenaires implique que les sujets abordés soient clairement identifiés et considéré comme « valables » ou « utiles » pour tous, et une meilleure visibilité externe bénéficierait d'une concentration sur un nombre restreint de thématiques plus facilement « étiquetables » Partenariat France-UICN Les entretiens menés dans le cadre de la présente évaluation mettent en évidence une convergence vers un grand nombre de sujets d'intérêt, qui sont présentés en section 7.3 et devront être passés en revue lors de la préparation de la prochaine phase de l'AC.
RS3	**Clarifier le rôle du Comité français de l'UICN au sein du Partenariat.**	Une clarification du rôle du Comité français de l'UICN permettrait de renforcer l'objectif de rayonnement de l'expertise française inclus dans le texte de l'AC. Cela est particulièrement important dans le contexte post-2025 pour s'ancrer dans l'héritage historique commun de la France et de l'UICN, qui donne nécessairement un rôle d'importance au Comité français. Une évolution de son positionnement doit faire l'objet d'un dialogue ouvert entre les membres de l'AC pour dépasser les difficultés rencontrées jusqu'à présent et maximiser la mobilisation du Comité français pour bénéficier de son expertise et de son réseau. La cartographie de l'expertise française dans les différents groupes de travail et commissions de l'UICN (qui sera réalisée avec l'OFB) devrait également constituer un outil efficace pour bénéficier d'une meilleure vision de l'existant

		partagée à l'échelle du Partenariat et identifier les zones de forces et faiblesses de l'expertise française.
RS4	**Poursuivre la modalité d'assistance technique.**	Les mises à disposition des AT représentent l'une des particularités de ce Partenariat et constituent une valeur ajoutée majeure du dispositif. Cette modalité d'appui devrait donc perdurer mais gagnerait à être améliorée au niveau opérationnel (voir section 7.2). Afin de renforcer la cohérence et la visibilité des actions sur les thématiques sélectionnées pour la prochaine phase de l'AC, et dans un contexte de restrictions budgétaires, le travail des AT pourrait être directement et systématiquement lié aux programmes thématiques. En outre, en fonction de la pertinence pour les partenaires, les AT pourraient être d'avantage mobilisés dans le cadre de suivi de chantiers français ce qui permettrait de créer des liens plus forts avec leur ministère de rattachement et pourrait contribuer à renforcer l'ancrage du partenariat au sein des Ministères (au-delà des points focaux).
RS5	**Définir des moyens d'actions pour favoriser les collaborations entre représentations géographiques des différents membres de l'AC.**	Ce rôle devrait être clairement défini dans le cadre de la prochaine phase de l'AC, à l'échelle de l'ensemble de ses membres – pas uniquement l'UICN. La mobilisation directe des bureaux régionaux / nationaux, ambassades de France et agences AFD restera nécessairement limitée dans le cadre de l'AC (sauf changement majeur d'allocation des ressources pour revenir à des modalités de financement comme celles de la phase 4 par exemple) mais ce type de collaboration, s'il est facilité par les parties prenantes au niveau siège, pourra trouver d'autres voix de financement. L'AC jouerait alors un effet de levier supplémentaire.
RS6	**Prévoir des ressources pour l'animation du Partenariat côté équipe France.**	Au niveau politique, l'animation devrait être réalisée par les équipes de l'Ambassadrice déléguée à l'Environnement. Au niveau opérationnel, un renforcement de l'AT pour assurer l'animation de l'équipe France et/ou une clarification des missions de l'AT en charge de la coordination du Partenariat pour assurer l'animation de l'équipe France, par exemple par une présence plus régulière à Paris, devront être considérées dans le cadre de l'instruction de la prochaine phase.
RS7	**Dédier des ressources à la communication du Partenariat.**	Le travail actuel d'élaboration de la stratégie de communication et de ses différents supports est financé par une ligne dédiée dans l'AC 2021-2024. La phase suivante de l'AC devra inclure une ligne dédiée à l'animation de ce travail de communication. L'option la plus réaliste à ce stade semble être d'ancrer cette ressource au niveau du Secrétariat de l'UICN, où une coordination étroite avec l'AT en charge de l'animation du Partenariat serait la plus facilitée. L'option de confier les actions de communication au Comité français de l'UICN ne semble pas la plus pertinente au vu de son éloignement de certaines des activités mises en œuvre. Ce travail sera particulièrement important en 2025 pour valoriser les 20 ans du Partenariat, mais également afin de retrouver un dynamisme et une visibilité essentielle pour le Partenariat au cours de sa prochaine phase.
RS8	**Renforcer les synergies avec le FFEM, et continuer à impliquer l'OFB**	Ce volet devra figurer à l'agenda des discussions de préparation de la prochaine phase de l'AC, et être poursuivi pendant toute sa durée via une communication renforcée entre l'UICN et le FFEM et une coordination renforcée entre les activités de l'AC et les projets de l'UICN financés par le FFEM alignés avec les priorités de l'AC.

	en tant qu'observateur.	L'implication de l'OFB est positive et gagnerait à être maintenue pour maximiser les synergies et les échanges d'expériences.
RS9	**Solliciter davantage le Partenariat lors des temps forts de l'agenda international sur la biodiversité.**	L'analyse suggère qu'il serait opportun de prévoir dès le début de la prochaine phase de l'AC des réunions systématiques de préparation des grands événements de l'agenda international entre les partenaires français et l'UICN, afin de contribuer à nourrir les positions françaises. Dans la même perspective, il s'agira de s'assurer que certains des contenus produits sont bien alignés aux grands moments de l'agenda international afin de maximiser leur utilité.

7.2. RECOMMANDATIONS OPERATIONNELLES

N°	Recommandation principale	Détail
RO1	**Définir des objectifs et indicateurs clairs pour la prochaine phase de l'AC – possiblement via un exercice d'élaboration d'une théorie du changement.**	Un travail devrait être conduit dans les prochains mois pour s'efforcer de définir des objectifs clairs et des indicateurs associés pour la prochaine phase de l'AC, qui permettront à la fois de faciliter le suivi de sa mise en œuvre et de mesurer ses performances (notamment dans le cadre de l'évaluation finale) mais également de consolider le narratif autour de l'AC et de ses impacts. Un travail de réflexion et d'élaboration d'une théorie du changement pourrait également être entrepris dans le cadre de la préparation de la phase 6. Les indicateurs devraient également être complétés de marqueurs propres aux thématiques transversales d'importance pour l'UICN (genre, jeunesse, peuples autochtones, approche « One programme », etc.). Ceci devra s'accompagner d'un effort de rapportage et suivi (à la fois au niveau technique et financier) afin de renforcer la redevabilité de l'AC, d'autant plus importante dans un contexte budgétaire restreint pour ses financeurs. Le rapportage et le suivi, devraient également permettre un meilleur retour d'information sur les cofinancements levés pour chaque programme et activités permettant de démontrer l'effet de levier obtenu grâce au Partenariat.
RO2	**Rationnaliser les conventions côté France et poursuivre les conventions multi-annuelles pour limiter les coûts de gestion.**	La dynamique de mise en place de convention multi-annuelles devrait être poursuivie pour minimiser les coûts administratifs associés au suivi des différentes conventions. Par ailleurs, il semblerait opportun d'explorer la possibilité que le MTEECPR propose une convention unique dans le cadre de sa participation à l'AC, et non deux conventions séparées entre DAEI et DEB comme cela est le cas actuellement. Un calendrier mettant en perspective les périodes de mise en œuvre de chaque convention avec chaque bailleur - ainsi que la durée des contrats des AT - permettrait d'harmoniser et d'articuler les activités et échéances à venir. Ceci permettrait de disposer d'une vision globale des renouvellements possibles d'AT (voir ci-dessous) et des travaux à prioriser pour la suite. Enfin, l'approche programme promue entre les phases 4 et 5 de l'AC, si elle est maintenue, pourrait s'accompagner d'une rationalisation des modalités de

		rapportage (un seul rapportage à destination de l'ensemble des partenaires finançant un même programme, et non plusieurs rapportages séparés).
RO3	**Clarifier les modalités d'encadrement et de mobilisation des AT.**	Les TDR des AT devraient être 1) détaillés, et prévoir les modalités de collaboration avec les autres AT / programmes du Partenariat pour formaliser l'importance de ne pas évoluer en silo (et s'assurer que leur périmètre de travail est clairement défini, pour éviter que les AT ne se fassent déborder par trop de programmes concomitants) ; 2) intégrer les exigences de rapportage et de communication, à la fois auprès de l'UICN et de leur ministère de tutelle ; 3) être partagés et discutés entre partenaires français ; 4) continuer d'être partagés et discutés avec l'UICN comme cela est déjà le cas. La collaboration productive entre ministères et UICN dans l'identification et le choix des profils doit également être maintenue. Les modalités de renouvellement des contrats des AT devraient également être clairement définies et partagées entre toutes les parties prenantes concernées (Ministère, UICN, AT) pour favoriser la transparence des processus. Enfin, autant que possible, les durées de mise à disposition pourraient être alignées avec les cycles de partenariat, même si ceci est moins pertinent pour l'AT en charge de la coordination du Partenariat que pour les AT impliqués dans les programmes thématiques.
RO4	**Mettre en place des outils collaboratifs pour rationaliser les coûts de suivi et d'animation.**	La mise en place au sein du Partenariat d'un outil ou d'une plateforme simple de partage documentaire en ligne (idéalement et si pertinent au vu de l'existant, outil ou plateforme dont l'UICN disposerait déjà en interne afin d'éviter de créer de nouveaux outils) permettrait d'éviter de multiplier les partages, notamment dans le cadre des (fréquents) changements d'interlocuteurs. En outre, un Plan de Travail Annuel Budgétisé (PTAB) pourrait être mis en place pour faciliter la planification et le suivi, tant côté UICN que côté partenaires français. Il permettrait de donner une vision d'ensemble synthétique des productions clés, afin d'assurer la bonne diffusion d'informations entre tous les partenaires. La poursuite de l'utilisation de l'anglais comme langue « politique » de l'AC et du français comme langue technique est souhaitable pour s'assurer du bon niveau d'appropriation par les parties prenantes.
RO5	**Poursuivre l'animation à deux échelles du Partenariat.**	La « fusion » du COPIL et du comité de suivi qui s'est naturellement opérée au cours de cette phase 5 peut être maintenue. En revanche, la tenue des COPIL thématiques devrait se poursuivre de manière régulière et systématique pour assurer l'existence d'un espace propre aux échanges techniques nécessaires et complémentaires des échanges politiques des COPIL. Par ailleurs, les réunions de coordination interne entre AT et chargés de projet UICN (dont une a eu lieu en février 2024 et la prochaine est programmée pour décembre 2024) gagneraient à être plus régulières.

7.3. PRIORITES DE L'AC 2026-2029

L'objet de cette partie n'est pas de formuler et présenter un jugement sur les priorités qui pourraient être celles de la prochaine phase de l'AC, au sujet desquelles un dialogue a été ouvert cette année. Il s'agit plutôt ici de répertorier les sujets évoqués comme pertinents par les différents partenaires de l'AC 2021-

2024 rencontrés par Altai, pour contribuer à nourrir ce dialogue. Celui-ci devra être poursuivi au cours de l'année 2025 dans le cadre de l'instruction de la prochaine phase de l'AC, et s'ancrer dans une approche globale de théorie de changement souhaité pour l'AC (voir section 7.2).

Les éléments ci-dessous concernent des approches proposées par les interlocuteurs pour maximiser l'utilité et la pertinence du travail réalisé grâce au financement de l'AC, ainsi que des sujets d'intérêt qui pourraient être appuyés / renforcés / explorés dans une prochaine phase de l'AC.

Approches

- Prévoir plus systématiquement des **réunions de préparation des grands événements de l'agenda international** entre les partenaires français et l'UICN, afin de contribuer à nourrir les positions françaises.
- Dans la même perspective, **aligner certains des contenus produits** aux grands moments de l'agenda international afin de maximiser leur utilité.
- **Travailler davantage à l'échelle des territoires** (villes, etc.) et engager les acteurs sub-nationaux.
- Eviter un éparpillement et **recentrer les thématiques explorées autour des lignes de force de l'UICN** (conservation, outils phares tels que la Liste Rouge et Liste Verte, etc.) – Altai souligne que ceci entre néanmoins en contradiction avec le nombre de thématiques variées mentionnées par les différents interlocuteurs dans les possibles priorités de la phase 6 de l'AC et devra faire l'objet d'un arbitrage durant sa phase de préparation.

Sujets d'intérêt

- **SfN** : poursuivre l'appui fondateur fourni lors des deux précédentes phases de l'AC.
- **Agroécologie** : continuation du soutien à la thématique sur laquelle la France et l'UICN ont toutes les deux des intérêts marqués.
- **Océans** – poursuivre les efforts engagés, d'autant plus dans la perspective de l'UNOC, et explorer davantage les aspects conservation / restauration des écosystèmes marins ; poursuivre le travail sur la haute mer (BBNJ).
- **Economie bleue** : travail à haute valeur mutuelle au vu des efforts à fournir pour aider les pays à orienter leurs stratégies de développement en lien avec l'utilisation des ressources marines, et du manque de lignes directrices / standards que l'UICN pourrait contribuer à combler.
- **Aires protégées et 30x30**, déclinaison au niveau national.
- **Accompagnement du Cadre mondial post-2020**, dont l'UICN pourrait réaliser une évaluation critique des cibles, moyens et objectifs, réflexion sur la définition des cadres.
- **Bioéconomie** (au sein de la gestion durable des écosystèmes), sur laquelle il existe encore un manque de références / standards, et dans une perspective d'accompagnement des pays du Sud.
- **Financements innovants sur la biodiversité** (ex : crédits biodiversité), sur lesquels la France bénéficierait de davantage de lignes directrices d'une organisation de référence comme l'UICN.
- **Subventions dommageables à l'environnement**, qui reste un sujet encore sous-exploité, et difficile à aborder / porter en tant que gouvernement au vu du lien fort avec les secteurs économiques.
- **Santé des sols, via l'initiative 4 pour 1000** (lancée par la France en 2015 lors de la COP21), qui vise à stocker le carbone dans le sol pour lutter contre les changements climatiques.
- **Déforestation importée**, en particulier en lien avec l'intérêt de la France dans la dynamique du RDUE, et coopération avec les pays tiers dans le développement de chaînes de valeur agricoles zéro déforestation.
- **Restauration des terres** et accompagnement des plans de restauration nationaux

- **Approche *One Health***, qui permettrait un lien avec les équipes qui travaillent sur le commerce illégal d'espèces protégées, et de créer des projets transversaux.
- **Protection des écosystèmes glaciers**, que la France souhaite voir monter dans l'agenda international.
- **« Sports for Nature »**, qui fait l'objet d'une initiative conjointe entre l'UICN, le Comité Olympique International, l'UNEP, le Secrétariat de la CDB, etc.
- **Convergence biodiversité / climat** (en allant au-delà des SfN), qui est un sujet sur lequel le Comité français travaille depuis longtemps et que l'UICN a commencé à explorer au niveau international.
- **Planification territoriale** et implication des villes et des collectivités locales.

8. ANNEXES

8.1. CALENDRIER DE LA MISSION D'EVALUATION

Etape	06/24	07/24	08/24	09/24	10/24	11/24	12/24	01-02/25
Phase 1 : Cadrage								
Réunion de cadrage *(à distance)*								
Revue documentaire préliminaire et entretiens de cadrage *(à distance)*								
Rédaction de la note de cadrage *(à distance)*								
Discussion de la note de cadrage avec le COPIL *(à distance)*								
Phase 2 : Collecte de données								
Revue documentaire approfondie, entretiens qualitatifs et questionnaire en ligne *(en présentiel à Gland et à Paris, et à distance)*								
Phase 3 : Analyse, rapportage et dissémination								
Analyse des données et rédaction du rapport provisoire								
Présentation du rapport provisoire au COPIL *(en présentiel)*								
Restitution au management de l'UICN								
Intégration des commentaires et livraison du rapport final								

8.2. LISTE DES INTERLOCUTEURS INTERROGES

Type d'interlocuteur	Structure	Poste	Nom
Représentants des partenaires français	MEAE	Ambassadeur, Représentant permanent de la France auprès de l'Office des Nations Unies à Genève et des organisations internationales en Suisse	SEM Jérôme Bonnafont
Représentants des partenaires français	MEAE	Adjointe de l'Ambassadrice pour l'environnement	Emmanuelle Matras-Swynghedauw
	MEAE	Chef de pôle biodiversité et écosystèmes	Marc Sitter
	MEAE	Rédacteur « biodiversité » à la sous-direction de l'environnement et du climat	Laureen Calcat
	MTEECPR-DEB	Chef de la mission Europe / internationale	Lionel Launois
	MTEECPR-DEB	Coordinateur Biodiversité Europe & International à la Mission Internationale	Nicolas Laurent
	MTEECPR-DAEI	Conseiller politique - négociations internationales sur la biodiversité CBD - IPBES – IUCN	Julie Hammert-Monart
	Ex-AFD ; IRD (présent)	Ex-Directeur exécutif Solutions de développement durable (AFD) ; Directeur délégué adjoint à la science (IRD)	Gilles Kleitz
	AFD	Responsable d'équipe projet Division Agriculture, Développement Rural, Biodiversité	Aurélien Guingand

	MASAF	Chargé de mission Environnement/DD/Climat DGPE/SEI/SDI/BMSA	Lucas Blanchard-Sultan
	MIOM	Chargée de mission biodiversité Bureau de l'écologie, du logement, du développement et de l'aménagement durables (BELDAD)	Marianna Monneau
	MIOM	Adjointe à la cheffe du Bureau de l'écologie, du logement, du développement et de l'aménagement Durables (BELDAD)	Zéna Fadul
Assistant(e)s techniques	UICN	Interaction sciences-politiques et intégration sectorielle de la biodiversité	Laure Denos
	UICN	Expert sénior en Economie des ressources naturelles	Antonin Vergez
	UICN	Agroécologie et restauration des terres dégradées	Ludovic Larbodière
	UICN	Chargé du hub "Solutions fondées sur la Nature"	Charles Karangwa
	UICN	Coordination du Partenariat France – UICN jusqu'au 31 août 2023	Charles Bonhomme
	UICN	Coordination du Partenariat France – UICN depuis le 15 novembre 2023	Célia Le Ravallec
Chargés de projet UICN	UICN	Equipe Océans	Aurélie Spadone
	UICN	Equipe Protected and Conserved Areas	Cécile Fattebert
	UICN	Global Knowledge Management, Learning and Library Services Team Director	Valérie d'Hoedt Meyer
	UICN	Equipe Heritage, Culture and Youth	Paul Ngafack
Management UICN	UICN	Directrice Global Strategic Partnerships	Lucy Deram-Rollason
	UICN	Directeur général adjoint des Programmes	Stewart Maginnis
	UICN	Directrice du Centre de politique internationale de l'UICN	Sonia Peña Moreno
	UICN	Director, IUCN Centre for Conservation Action	Trevor Sandwith
	UICN	Head, Protected and Conserved Areas	James Hardcastle
	UICN	World Heritage and Culture Team Director	Tim Badman
	UICN	Director, IUCN Centre for Science and Knowledge	Susanne Pedersen
	UICN	Chief Scientist & Science	Thomas Brooks
	UICN	Chief Economist & Economics	Juha Siikamaki
	UICN	Director, IUCN Centre for Societal Transformation	Radhika Murti
	UICN	Head, Agriculture Team	Pascale Bonzom
	UICN	Directeur de la Gestion de la Performance Institutionnelle et des Evaluations	Antoine Ouellet-Drouin

Organisations associées à la mise en œuvre de l'AC et « amies » de l'AC	Comité français de l'UICN	Directeur - Comité français de l'UICN	Sébastien Moncorps
	Comité français de l'UICN	Responsable « Aires protégées »	Erwan Cherel
	FFEM	Secrétaire générale du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM)	Stéphanie Bouziges-Eschmann
	FFEM	Responsable équipe projet "Ecosystèmes Aquatiques"	Janique Etienne
	OFB	Directeur des relations européennes et internationales	Cyrille Barnerias
Experts indépendants	Consultante indépendante	Consultante en charge du chantier de communication et visibilité du Partenariat	Corinne Brunois

8.3. LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES

- Accord-cadre 2021-2024 ; Accord-cadre 2017-2020
- Conventions de financement avec l'AFD, le MEAE, le MTEECPR (DAEI et DEB) et le MIOM (pas de convention de financement avec le MASAF car AT seulement)
- Convention relative à la mise à disposition de personnel des Ministères de la transition écologique et solidaire / de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales / de la mer auprès de l'UICN
- Convention de subvention entre l'UICN et le Comité français de l'UICN, 2023
- Rapport intermédiaire des actions du Comité français de l'UICN pour l'AC 2021-2024, juin 2023
- Fiche de Présentation de Projet AFD (version de novembre 2021)
- Note au Conseil AFD instruction Phase 2
- Rapport de l'évaluation finale du Partenariat France-UICN 2017-2020 et des phases précédentes
- Note de cadrage du futur accord cadre 2021 – 2024
- Compte rendu de la réunion de cadrage du 18 décembre 2020
- Rapport d'avancement consolidé du Partenariat au 15 mai 2021
- Rapport d'avancement consolidé du Partenariat au 22 juin 2022
- Rapport d'avancement consolidé du Partenariat au 20 mai 2023
- Rapport d'avancement consolidé du Partenariat au 11 juin 2024
- 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 pour Antonin Vergez, Célia Le Ravallec, Charles Bonhomme, Charles Karangwa, Laure Denos, Ludovic Larbodière
- Projet de prochain programme de travail de l'UICN
- IUCN Evaluation Policy
- IUCN External Review 2023
- Independent evaluation of IUCN's influence on policy, 2024
- Flagship report #2 "Agriculture and Conservation", octobre 2024

8.4. PRODUCTIONS FINANCEES PAR L'AC 2021-2024

Note : les données permettant de remplir les tableaux présentés dans cette section n'étaient pas toutes disponibles au moment de la finalisation du rapport d'évaluation, et seront sujettes à mise à jour ultérieure.

8.4.1. PROGRAMME 1

Titre de la publication	Date	Objet / contenu	Financement AC	Partenaire FR concerné	Cofinancements
Standard mondial de l'UICN pour les solutions fondées sur la nature - Cadre accessible pour la vérification, la conception et la mise à l'échelle des SfN	2020	Décrit les 8 critères du standard mondial pour les SfN et ses modalités d'utilisation	2017-2020	AFD	
Nature-based Solutions for Climate Corporate Targets guidance for corporate use of nature-based solutions to meet net-zero goals	2023	Le document d'orientation décrit les voies disponibles pour inclure les SfN dans les stratégies climatiques des entreprises, conformément à la définition des SfN, aux principes et à la norme mondiale pour les Solutions fondée sur la Nature	2021-2024	AFD	
Modèle d'assurance SfN conformément à la norme mondiale pour les Solutions fondées sur la Nature	Prévu	En raison des sensibilités des modèles de certification proposés par rapport à la mission de l'UICN, qui est d'influencer toutes les sociétés par la science, les outils et la connaissance, des commentaires ont été formulés sur le schéma proposé et un groupe de travail a été nommé et mandaté pour poursuivre le développement du modèle afin de l'aligner sur la mission de l'UICN	2021-2024	AFD	
Plateforme digitale iNbS	Prévu	Permettra d'accéder à la norme de l'UICN et au matériel d'orientation connexe, à d'autres outils, aux derniers rapports, aux études de cas et aux analyses de rentabilité dans un « guichet unique », y compris les travaux en cours de l'UICN, de ses membres et de ses partenaires sur les Solutions fondées sur la Nature. L'iNbS servira également de place de marché	2021-2024	AFD	IUCN Investment Fund

		pour les idées et les concepts de projets NbS évalués, ainsi que pour les informations relatives au financement et au renforcement des capacités.			
Orientations techniques et normatives pour la sélection et la prise de décision concernant les investissements en matière de SfN (outil de sélection des investissements)	Prévu	En coordination avec l'outil d'investissement pour les entreprises (Enterprise Investment Tool now Business and Nature Team), sous l'égide du Sub National Climate Fund, un projet d'orientation pour l'examen des investissements dans les solutions fondées sur la nature a été développé et est actuellement en cours d'examen.	2021-2024	AFD	
Outil d'auto-évaluation en ligne (SAT) des SfN	2024 (mise à disposition des utilisateurs)	L'outil d'auto-évaluation en ligne (SAT) est la version en ligne de l'ancienne feuille de calcul NbS SAT pour aider les utilisateurs à auto-évaluer leurs interventions SfN par rapport à la Norme mondiale et à mieux comprendre leurs résultats. Contrairement à l'ancienne version Excel du SAT, la plateforme en ligne est accessible à tous (y compris au secteur privé). Le SAT en ligne peut être utilisé pour concevoir de nouveaux projets SfN, améliorer les projets pilotes en identifiant les lacunes et vérifier les projets antérieurs et les propositions futures	2021-2024	AFD	
Outil de guide de développement, mise en œuvre et évaluation des SfN dans les villes et en milieu urbain	Prévu	Le guide SfN urbain est développé en collaboration avec l'équipe urbaine de la commission de l'UICN. L'objectif global est de permettre aux villes de concevoir et de mettre en œuvre des interventions SfN de qualité.	2021-2024	AFD	
Stratégie UICN pour les SfN	Prévu	La stratégie guidera les efforts de l'Union pour diriger, influencer et mettre en œuvre la SfN à grande échelle afin de relever les défis sociétaux.	2021-2024	AFD	

8.4.2. PROGRAMME 2

Titre de la publication	Date	Objet / contenu	Financement AC	Partenaire FR concerné	Cofinancements
Série de notes d'information internes	Fin 2025	Vocation = renforcer le socle technique commun en matière d'agroécologie au sein de l'UICN, en particulier au sein du réseau	2021-2024	AFD	

		de référents agricoles dans les bureaux régionaux et nationaux de l'UICN			
Feuille de route / charte entre les acteurs de la conservation et ceux de l'agriculture	Q4 2025	Cette activité a été remaniée. Elle s'est concrétisée par un processus de consultation des membres sur l'agriculture à l'occasion des RCF et du WCC, objectivée par des rapports des différentes consultations.	2021-2024	AFD	
Rapport(s) de synthèse sur les *common ground dialogues*	Fin 2025	Vise à rapprocher le secteur agricole du secteur de la protection de l'environnement pour trouver des "terrains d'entente" et pistes concrètes dans plusieurs zones géographiques	2021-2024	AFD	
Publication sur le suivi de la santé des terres	Q1 2023	Publication sur *land health monitoring*	2021-2024	AFD	Fondation IKEA
Plateforme interactive sur le suivi de la santé des terres (préalablement appelé index d'agrobiodiversité)	Q2 2025	Vise à appuyer les porteurs de projets dans la définition d'indicateurs de suivi de la biodiversité à différents niveaux : national, paysage, exploitation agricole et des sols, et à l'élaboration d'un système de suivi en vue du recueil et de l'analyse de données	2021-2024	AFD	Fondation IKEA
Publication sur « l'agriculture durable et les solutions fondées sur la nature »	Q4 2024	Cette publication doit permettre de confronter les concepts de solutions fondées sur la nature et d'agriculture durable (dont l'agroécologie) et d'analyser l'utilisation des SfN dans le domaine agricole au travers d'une série d'études de cas, dans des régions et des contextes différents, et en réponse à différents défis : dégradation des sols agricoles, terres de parcours dégradées, pollution de l'eau, sécheresse et canicule, parasites et maladies animales/humaines	2021-2024	AFD	-
Flagship report #2 : Agriculture et conservation	Q4 2024	Publication d'un rapport de référence (flagship report) sur Agriculture et conservation, incluant des éléments sur les coûts et les avantages sociétaux de la généralisation des pratiques agroécologiques en tant que solutions fondées sur la nature (SfN)	2021-2024	AFD	Fondation IKEA
Liste verte des aires protégées appliquée aux agroécosystèmes	Q3 2025	Renforcer la liste verte des aires protégées avec des critères d'évaluation de la valeur des paysages agricoles.	2021-2024	AFD	
Cours en ligne sur l'agroécologie	Q3 2025	Elaboration de modules de formation avec IUCN Academy sur agriculture durable, les SfN en contexte agricole et les outils et cadres de suivi de l'UICN adaptés au contexte agricole	2021-2024	AFD	
Typologie globale et Liste de rouge des écosystèmes	Q1 2025	Adapter la typologie mondiale des écosystèmes afin de mieux prendre en compte les agroécosystèmes et tester l'outil liste rouge des écosystèmes pour évaluer le risque d'effondrement des agroécosystèmes	2021-2024	AFD	

Ligne directrices agriculture pour l'utilisation du standard SFN	Q4 2025	Élaborer un outil de conception et d'évaluation des projets, sur la base de la Norme mondiale pour les SfN, en vue de son application à la création de projets innovants par exemple pour le FEM et le Fonds vert pour le climat	2021-2024	AFD	Fondation IKEA
Rapport de synthèse sur la restauration des terres agricoles en Afrique	Q4 2025	Produire un rapport de synthèse et du matériel de communication sur la restauration des terres agricoles. Le contenu de ce rapport sera précisé par suite d'un rapport de cadrage initial	2021-2024	AFD	
Policy brief sur la restauration des terres agricoles en Afrique	Q4 2025	Développer un policy brief sur les pratiques agroécologiques pour la restauration des terres	2021-2024	AFD	

8.4.3. PROGRAMME 3

Sous-programme	Titre de la publication	Date	Objet / contenu	Financement AC	Partenaire FR concerné
3.1	Vers une économie bleue régénérative. Une cartographie de l'économie bleue	2024	Ce rapport constitue une première étape importante en dressant une cartographie de l'évolution des concepts de l'économie bleue, proposant une définition des principes directeurs pour tout travail en lien avec l'économie bleue, selon le prisme de la conservation et du développement durable, dans toutes les régions du monde	2021-2024	AFD
3.1	Boîte à outils pour le secteur de l'aquaculture et étude de compatibilité avec les outils de conservation du milieu marin	Q2 / Q3 2024	Identifier les parties prenantes clés et engager les parties prenantes clés à identifier les orientations sectorielles prioritaires pour intégrer les concepts de SfN et d'économie circulaire dans la planification ; développer des orientations spécifiques intégrant les SfN et l'économie circulaire dans le secteur spécifique de l'aquaculture en mettant l'accent sur l'inclusion sociale.	2021-2024	AFD
3.1	*BBNJ Explanatory guide*	Prévu	Le rapport fournira une analyse légale du texte du nouveau traité sur la biodiversité de la haute mer, pour aider à sa ratification et à sa compréhension en vue de la mise en œuvre de ses 4 principales parties	2021-2024	AFD
3.2	Lignes directrices pour l'application du Standard Liste Verte au contexte des Aires Marines Protégées et Conservées	Prévu		2021-2024	AFD / MTEECPR
3.2	Publication sur les bénéfices et les retours d'expérience de la Liste verte pour les gestionnaires	Prévu		2021-2024	AFD / MTEECPR

3.2	Cours en ligne sur la Liste Verte	Prévu		2021-2024	AFD / MTEECPR
3.2	Plateforme interactive de la Liste verte	Prévu	Librairie de ressources (entre autres financées grâce à l'AC) sur la plateforme Compass	2021-2024	AFD / MTEECPR
3.3	Analyse comparative des critères et indicateurs de la Liste verte avec les outils HPM et EoH2.0 (Rapport et Fichier Excel)	Q1 2024		2021-2024	MIOM
3.3	Méthodologie - évaluations de sites en lien avec le patrimoine mondial	Prévu		2021-2024	MIOM
3.3	Solutions PANORAMA (études de cas) sur les trois sites du patrimoine mondial engagés dans la Liste Verte	1/3	Etude de cas sur les Terres australes antarctiques françaises, publiées sur la plateforme PANORAMA, un requis pour les dossiers de candidature Liste Verte	2021-2025	MIOM

8.4.4. PROGRAMME 4

Sous-programme	Titre de la publication	Date	Objet / contenu	Financement AC	Partenaire FR concerné	Cofinancements
4.1	Journée des parties prenantes à IPBES 9	2022	La journée des parties prenantes est organisée en amont de la plénière de l'IPBES. Elle réunit les scientifiques toutes spécialités confondues qui s'intéressent aux travaux de l'IPBES.	2021-2024	MTEECPR	
4.1	Journée des parties prenantes à IPBES 10	2023	L'édition 2023 a réuni plus de 250 personnes en présentiel et jusqu'à 150 en ligne	2021-2024	MTEECPR	
4.1	Journée des parties prenantes à IPBES 11	2024	En cours en décembre 2024	2021-2024	MTEECPR	
4.1	Plateforme des Contributions pour la Nature	2024	La plateforme permet aux membres de l'UICN de documenter là où ils réalisent des actions de conservation et restauration de la nature d'évaluer leur impact potentiel en matière de conservation de la biodiversité et réduction du changement climatique. La nouvelle version 2024 inclue un nouveau design	2021-2024	MTEECPR	UICN

			et l'inclusion de indicateurs pour évaluer l'impact potentiel des contributions sur le changement climatique.			
4.2	*Agricultural support, biodiversity and trade: Examining connections to repurposing support*	Prévu	Liens entre subventions agricoles et biodiversité	2021-2024	AFD	Australian Permanent Mission to the WTO
4.2	*STAR metric and agriculture*	Q1 2024	Explorations des possibilités méthodologiques de refléter des pratiques agricoles plus durables dans les scores STAR	2021-2024	AFD	IKEA
4.2	Intégrer la biodiversité dans les secteurs économiques prioritaires Leçons tirées de l'évaluation des principales menaces dans 16 pays pilotes BIODEV2030	2022	Connaissances et le savoir-faire générés par la première étape du projet, consistant à évaluer les principales menaces qui pèsent sur la biodiversité et à fournir des éléments de réponse aux questions spécifiques suivantes : comment les principales menaces pour la biodiversité ont-elles été identifiées et hiérarchisées, et comment les secteurs associés ont-ils été sélectionnés dans chaque pays ? Les différentes méthodes ont-elles coïncidé dans l'identification des principales menaces ? Quelles en sont les forces, limites et complémentarités respectives ?	2021-2024	MEAE, AFD	
4.2	Méthode et calcul d'une empreinte déforestation des nations	2023	D'après la FAO, 8,9 millions d'hectares de forêts ont été détruits tous les ans dans le monde entre 2010 et 2015. Cette déforestation est induite par des activités économiques satisfaisant la demande nationale ou tournées vers l'export. Dans ce cas, c'est la consommation dans les pays importateurs qui induit la déforestation. Quelle part de la déforestation mondiale peut-on imputer au commerce international ? Nous adaptons une approche « entrées-sorties étendue à l'environnement » à l'enjeu de la déforestation en combinant, pour 189 pays, des données sur les flux internationaux de biens et services et sur la déforestation. .	2021-2024	AFD	OFB (Convention satellite)
4.2	*IUCN Resolution 120 "Towards a natural capital Policy"*	Q1 2025	Rapport pour le Conseil de l'UICN suggérant des pistes pour la suite	2021-24	AFD	
4.3	Plateforme digitale de l'Académie de l'UICN	2022	La plateforme en ligne permet d'accéder au catalogue de cours en ligne et hybrides proposés par l'Académie de l'UICN	2021-2024	AFD	
4.3	*Professional Certificate on the IUCN Global standard for Nature-based Solutions*	2024	*The concept of Nature-based Solutions (NbS) is gaining momentum around the world and NbS are increasingly accepted and implemented to address societal challenges. IUCN estimates that they can provide over a third of the world's climate mitigation needs while benefiting people and nature.*	2021-2024	AFD	

			This course will equip participants to understand the IUCN Global Standard for Nature-based Solutions™, to apply the Standard to develop sustainable projects and solutions, and to prepare for high integrity application.			
4.4	*Global Species Action Plan Supporting implementation of the Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework*	2023	Le Plan d'action mondial pour les espèces a été élaboré pour soutenir la mise en œuvre du Cadre mondial pour la biodiversité (CMB) de Kunming-Montréal en définissant les principales interventions et actions stratégiques nécessaires pour obtenir des résultats positifs en matière de conservation et d'utilisation durable des espèces dans le cadre de la Mission, des Objectifs et des Cibles du CMB	2021-2024	MEAE	IUCN UK Charity; Ministry of Environment of the Republic of Korea
4.4	Plateforme de connaissances en ligne GSAP	2024	*The Species Conservation Knowledge, Information, Learning, Leverage and Sharing (SKILLS) platform provides an online, open-access, user guide to the tools and resources listed in the GSAP as well as training support and technical guidance.*	2021-2024	MEAE	
4.4	*Mapping the Impact of Blue Tourism in the Mediterranean: Vulnerability Assessment of Coastal and Marine Ecosystems*	2024	*This report provides a spatial assessment of the vulnerability of the Mediterranean region to tourism activities linked to coastal and marine areas (i.e. blue tourism) pre and post COVID-19, including:* *1. Cumulative impacts of blue tourism on sensitive Mediterranean ecosystems.* *2. Impacts of leisure boat activity on the seagrass species Posidonia oceanica.* *3. Impacts of marine traffic on cetaceans (whales, dolphins, porpoises) in the Pelagos Sanctuary.*	2021-2024	MEAE	FFEM
4.4	*Management of Posidonia Beaches*	2024	*A booklet showcasing beach management approaches and initiatives for Posidonia oceanica, and to inspire stakeholders across the Mediterranean to take action in their destination*	2021-2024	MEAE	