



---

# EVALUATION DE LA PHASE 2 (2009-2012) DE L'ACCORD CADRE DE COOPERATION FRANCE-UICN

Rapport final  
Juillet 2012





# EVALUATION DE L'ACCORD CADRE DE COOPERATION FRANCE-UICN

RESUME .....	5
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1. INTRODUCTION .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.1 Objectifs et contexte de l'évaluation	Error! Bookmark not defined.
1.2 Méthode	Error! Bookmark not defined.
1.3 Rappel des éléments clés de l'accord cadre	Error! Bookmark not defined.
1.3.1 Objectifs généraux	Error! Bookmark not defined.
1.3.2 Pilotage et suivi de l'accord	Error! Bookmark not defined.
1.3.3 Politiques et stratégies des partenaires de l'accord cadre	Error! Bookmark not defined.
1.3.4 Conventions de financement UICN- Partenaire institutionnel français	Error! Bookmark not defined.
2. BILAN DE L'ACCORD CADRE .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.1 Mise en œuvre générale de l'accord	Error! Bookmark not defined.
2.1.1 Montage et architecture institutionnels	Error! Bookmark not defined.
2.1.2 Rapportage et pilotage	Error! Bookmark not defined.
2.1.3 Thèmes techniques, méthodologies et approches institutionnelles	Error! Bookmark not defined.
2.1.4 Influence sur les institutions partenaires, contribution au dialogue politique et synergies entre ces institutions	Error! Bookmark not defined.
2.1.5 Pénétration de l'accord au sein des institutions françaises	Error! Bookmark not defined.
2.1.6 Dimensionnement des ressources pour l'animation et la facilitation de l'accord	Error! Bookmark not defined.
2.1.7 Mobilisation d'organisations extérieures	Error! Bookmark not defined.
2.1.8 Financements et cofinancements mobilisés	Error! Bookmark not defined.
2.1.9 Cohérence, effet de levier et visibilité pour la France et l'UICN	Error! Bookmark not defined.
2.1.9.1 Cohérence	Error! Bookmark not defined.
2.1.9.2 Effet de levier au sens influence française	Error! Bookmark not defined.
2.1.9.3 Communication et visibilité	Error! Bookmark not defined.
2.2 Projets	Error! Bookmark not defined.
2.2.1 Présentation générale des projets et chiffres clés	Error! Bookmark not defined.
2.2.2 Evaluation individuelle des projets	Error! Bookmark not defined.
2.2.3 Bilan évaluatif des projets	Error! Bookmark not defined.
2.2.3.1 Points forts	Error! Bookmark not defined.
2.2.3.2 Points faibles	Error! Bookmark not defined.
2.2.4 Synthèse	Error! Bookmark not defined.
2.3 Assistance technique	Error! Bookmark not defined.
2.3.1 Postes et affectations	Error! Bookmark not defined.
2.3.2 Montage administratif	Error! Bookmark not defined.

2.3.3 Mission	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3.4 Bilan évaluatif de l'assistance technique	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3.4.1 Points forts	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3.4.2 Points faibles	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3.5 Synthèse	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.4 Prise en compte des recommandations de l'évaluation 2006-2008</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.5 Pérennité des actions des phases 1 et 2 de l'accord</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>2.6 Comparaison avec d'autres accords cadres</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>3. ANALYSE SYNTHETIQUE DE L'ACCORD .....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>3.1 Bilan synthétique</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>3.2 Valeur ajoutée spécifique de l'accord</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>3.3 Facteurs explicatifs</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>4. CONCLUSIONS .....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>5. RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>5.1 Recommandations stratégiques</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1.1 Mieux ancrer l'AC sur le plan des politiques françaises et des engagements internationaux	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1.2 Privilégier l'approche programme	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1.3 Le pilotage de l'AC : distinguer le politique et l'opérationnel	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1.4 Les thématiques et la géographie de l'AC 3	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1.5 Améliorer la visibilité et la communication	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>5.2 Recommandations opérationnelles</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>6. ANNEXES.....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>6.1 Termes de références de l'évaluation</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>6.2 Liste des personnes interviewées</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>6.3 Convention sur la diversité biologique – Objectifs d'Aïchi</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>6.4 Feuilles de routes pour les aires protégées en Afrique</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Résumé

### 1. PRESENTATION GENERALE DE L'ACCORD

Faisant suite à une première phase de quatre années (2005-2008), la deuxième phase de l'accord cadre (AC) entre la France et l'UICN a couvert la période 2009-2012.

Son **objectif spécifique** était « *de promouvoir les synergies entre les objectifs, expertises et ressources de l'UICN et de la France en matière de conservation de la biodiversité* » et trois **résultats** étaient attendus : (1) la mise en place d'outils de gestion des écosystèmes et de la biodiversité ; (2) l'extension et diffusion de la connaissance et des savoir-faire de la conservation et (3) le renforcement de la gouvernance internationale en matière de conservation de la biodiversité.

L'accord prévoyait trois modalités de mise en œuvre : (1) une **subvention annuelle au budget général** de l'UICN pour la réalisation de son programme 2009-2012 ; (2) une subvention annuelle pour la réalisation de **projets** ; (3) un soutien technique direct via la mise à disposition de cinq **assistants techniques** français (dont un basé au siège de l'UICN en Suisse et assurant la coordination de l'AC).

En termes de pilotage, l'AC était doté d'un Comité de pilotage constitué des quatre institutions françaises contributrices à l'accord (Agence Française de Développement, Ministère des Affaires Étrangères et Européennes, Ministère du Développement Durable et Ministère en charge de l'Outre-mer) et de l'UICN.

### 2. MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD

Sur la période 2009-2012, un montant total de 8,2 M € a été engagé, provenant à 59% de l'AFD, 22 % du Ministère du Développement Durable, 16% du MAEE et 3% du Ministère de l'Outre-mer. Ce montant s'est réparti pour 26% sous forme de contribution au budget général de l'UICN et de 31% et 43%, respectivement, pour l'assistance technique et le financement de projets.

Un total de 15 projets a été mis en œuvre (total = 3,4 M€ ; 12 projets avec un budget < 200 K€) sur des thématiques, des géographies et des approches différentes. On note ainsi, en termes de typologie, des projets opérationnels, de recherche, d'évaluation des connaissances, de construction de réseau et d'influence. L'Afrique a concentré un tiers des projets (5 projets), suivie des îles [Caraïbes(3), Océanie (2) et Outre-mer européen (1)] puis des projets méditerranéen (2) et à caractère mondial (2). La majorité des projets (65% en termes de montants engagés) a contribué au résultat attendu 1 de l'AC (outil de gestion). Les projets ont généré un cofinancement de 1,44 M€.

Les Assistants techniques (AT) ont joué des rôles assez différents selon leur positionnement. S'ils ont tous assumé la fonction de chef de projets, certains ont eu un rôle très opérationnel tandis que d'autres ont eu un positionnement plus stratégique (développement de réseau, projets d'influence, etc.). L'AT basé au secrétariat de l'UICN a assuré la fonction de point focal de l'AC en assurant la coordination des actions ; il a également appuyé la directrice générale de l'UICN sur des dossiers stratégiques de gouvernance mondiale et sur les relations stratégiques extérieures (organisations internationales et secteur privé).

### 3. BILAN GLOBAL DE L'ACCORD

#### Forces

- 1- **Une mise à disposition significative de moyens (financiers et humains) pour la réalisation du programme 2009-2012 de l'UICN avec des actions généralement efficaces** générant des avancées significatives sur des grands dossiers de l'environnement mondial (par ex. IPBES, Aires protégées panafricaines, Listes Rouges).

- 2- **Un bilan positif sur le plan technique** avec des actions produisant des effets de levier (technique, financier) et de plateforme importants et ayant souvent un caractère novateur. Le rôle de l'assistance technique a été déterminant sur certains dossiers, tout particulièrement sur les projets dit « d'influence » (par ex. IPBES, Gouvernance Méditerranée, Outre-mer européen).
- 3- **Une forte synergie France-UICN sur les dossiers pour lesquels l'intérêt était partagé par les deux parties** permettant des avancées qui n'auraient probablement pas pu être enregistrées par l'action d'une seule partie (par ex. IPBES, Outre-mer européen).
- 4- **Un renforcement de l'influence française au sein de l'UICN** et, plus **globalement, un dialogue politique resserré entre la France et l'UICN.**
- 5- **Un pilotage de l'accord satisfaisant** malgré sa complexité (mais il a été davantage technique et administratif que politique et stratégique) et **une bonne redevabilité** (technique et financière).
- 6- **Un effet plateforme entre institutions françaises**, qui a permis de renforcer le dialogue, les échanges et les perspectives d'action de chacun dans le domaine de la biodiversité.

**Limites :**

- 1- **Coté français, un accord politiquement insuffisamment ancré dans l'action en faveur des grands engagements de la France pour l'environnement mondial, ce qui a limité (i) son influence politique et stratégique, (ii) son appropriation par les institutions porteuses et (iii) sa visibilité.**
- 2- **Une promotion faible de l'expertise institutionnelle française** même si l'expertise francophone (Afrique surtout) a pu bénéficier de certains projets.
- 3- **Une cohérence interne (au sens de renforcement mutuel des effets) assez faible** en raison d'une grande diversité de mode d'actions (projet d'influence, de recherche, de réseau, opérationnel, de valorisation des connaissances, etc.), de thématique, de géographie, etc. **ce qui a limité l'impact et les synergies même si la cohérence des actions avec les cadres stratégiques de la France et de l'UICN reste forte.**
- 4- **Des coûts de transaction relativement élevés** en raison d'un grand nombre d'actions de nature différente (cf. point 3 ci-dessus) et pour lesquelles peu de synergies ont pu être créées.
- 5- **Une pérennité fragile de la plupart des actions mises en œuvre** même si, sur certains dossiers, des mécanismes de pérennité sont en cours de construction. Ce constat pose la question du relais des actions innovantes initiées par l'AC, soit par les membres de l'AC soit par d'autres acteurs (ONG, bailleurs).
- 6- **Des actions de communication trop tardives et limitées qui, associées au faible ancrage de l'accord** (cf. point 1 ci-dessus), **ont limité la visibilité de l'accord** – même si les actions et les projets ont, eux, généralement, une bonne visibilité.

**4. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS**

Il est recommandé de poursuivre le partenariat engagé entre la France et l'UICN sur une troisième phase avec la même modalité de mise en œuvre (contribution budget général UICN, AT, projets). Pour corriger les faiblesses constatées sur la présente phase, les recommandations suivantes sont faites :

- 1- **Mieux ancrer l'AC sur le plan des politiques françaises et des engagements internationaux** : l'AC pourrait ainsi être ancré dans les engagements pris par la France sur la CDB à Nagoya et devenir son levier prioritaire pour atteindre certains objectifs d'Aichi (en particulier les objectifs 11, 19 et 20 sur, respectivement, les aires protégées terrestres et marines, la connaissance et les ressources financières).

- 2- **Privilégier une approche programme centrée sur deux ou trois grands enjeux de biodiversité mondiale et reliés à la valeur ajoutée de l'UICN.** Cette approche s'appuierait conjointement sur les programmes globaux de l'UICN ainsi que sur les groupes de travail thématiques du **Comité français de l'UICN**. Elle serait déclinée en actions et projets en privilégiant pour chaque programme un à deux projets d'envergure (> 500 K€ avec une dimension régionale) et deux à trois « petits » projets (< 200 K€) avec un fort caractère innovant.
- 3- **Le pilotage de l'AC : distinguer le politique et l'opérationnel.** Il s'agit ici de distinguer : le **pilotage politique** qui impliquerait le niveau décisionnel le plus haut possible au niveau des institutions et le **pilotage opérationnel** qui s'appuierait sur des Comités Techniques axés sur les programmes thématiques de l'accord. Ces comités regrouperaient (i) les points focaux des institutions membres de l'AC, (ii) les points focaux des programmes globaux de l'UICN et (iii) les groupes de travail du Comité français de l'UICN concernés chaque programme thématique. Ils auraient pour mandat notamment d'enrichir les projets au stade avancée de leur conception (cette dernière restant du domaine points focaux des programmes globaux de l'UICN) et de favoriser la mobilisation de l'expertise française en synergie avec les actions de l'AC.
- 4- **Maintenir un nombre réduit de partenaires, tout en ouvrant le pilotage opérationnel sur de nouvelles institutions :** le nombre de partenaires institutionnels ne doit pas s'accroître mais il doit y avoir une plus forte implication de l'expertise française via des institutions de références pour lesquelles le **Comité français de l'UICN** jouerait le rôle d'animateur technique. Cette expertise institutionnelle française serait impliquée notamment via les Comités Techniques du pilotage opérationnel (cf. point ci-dessus).
- 5- **Des thématiques et une géographie recentrées :** il est proposé de se concentrer sur trois thématiques : (1) la gouvernance environnementale ; (2) les aires protégées et (3) la biodiversité marine et insulaire (sachant que ces trois thématiques peuvent être développées en forte synergie) et dans quatre géographies (1) l'Afrique subsaharienne, y compris Madagascar et les îles environnantes ; (2) la Méditerranée, (3) les Caraïbes et (4) le Pacifique.
- 6- **Des AT positionnés sur des projets d'influence :** compte tenu de la structure de l'UICN, les projets à caractère très opérationnel peuvent être gérés par ses membres ; par contre, les AT apportent une plus valeur marquée sur les actions et projets où les ressources humaines et les relais d'influence via une approche réseau sont nécessaires pour animer des processus de long terme.
- 7- **Améliorer la visibilité et la communication :** d'un fait d'un meilleur ancrage institutionnel de l'AC (points 1 et 3 ci-dessus), la visibilité interne de l'AC devrait s'améliorer significativement. En termes de communication, il est recommandé de doter ce volet d'un budget compris en 0,5 et 1% du montant total du futur AC. En outre, les activités de communications (web, plaquette, poster, encarts presse) doivent être définies puis mises en œuvre de façon concertée par l'ensemble des services de communications des institutions membres de l'AC