

Termes de références

Accompagner la réflexion stratégique et organisationnelle concernant l'évolution du Programme de Petites Initiatives (PPI)

I. Contexte

Le PPI, un programme sur mesure d'appui à la société civile environnementale africaine

Créé en 2006 par le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), le Programme de Petites Initiatives (PPI), appuie les Organisations de la Société Civile (OSC) africaines actives dans la protection de l'environnement.

L'objectif du programme est double : i) contribuer à la protection de la biodiversité et à la lutte contre le changement climatique par des projets concrets de terrain intégrant des dimensions d'amélioration de la gouvernance territoriale et bénéficiant aux habitants des dits territoires, et ii) renforcer les capacités et l'influence de la société civile africaine sur ces questions environnementales.

Le programme est géré depuis 2007 par le Comité Français de l'UICN (CF-UICN)¹. Les deux premières phases (2006-2011) du PPI se sont focalisées sur le soutien financier à des petits projets concrets de terrain de conservation de la biodiversité et de lutte contre le changement climatique à travers des subventions adaptées aux OSC locales (35 K€ en moyenne sur 18 à 24 mois).

Dans les phases suivantes (3, 4, 5 et 6), le programme a progressivement structuré une composante de **développement organisationnel des OSC partenaires afin d'accompagner leur montée en puissance**. Sa mise en œuvre passe notamment par un accompagnement rapproché conduit par quatre coordinateurs sur le terrain (2 en Afrique de l'Ouest et 2 en Afrique Centrale).

Depuis 2017, le PPI a développé deux approches de financement de projets :

- Des « petites subventions » (35 000 € maximum) ont été octroyées à de nouvelles OSC partenaires, souvent jeunes et assez peu expérimentées ;
- Des « moyennes subventions » (70 000 € en moyenne) ont permis de soutenir sur des durées plus longues (2 à 3 ans) les OSC partenaires historiques² du programme. Les projets soutenus ont intégré progressivement des activités relatives à l'amélioration de la gouvernance territoriale, au plaidoyer politique et à l'engagement citoyen.

L'appui à la mise en réseau des partenaires du programme a également permis de soutenir la création de deux réseaux formels « société civile/espèces phares » : l'Alliance pour la Conservation des Grands singes en Afrique Centrale ([AGSAC](#)) et le Réseau des Acteurs de la Sauvegarde des Tortues Marines en Afrique Centrale ([RASTOMA](#)). Ils sont désormais autonomes, structurés, membres de l'UICN et

¹ Créé en 1992, le Comité français de l'UICN est le réseau des organismes et des experts de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature en France, regroupant au sein d'un partenariat original 2 ministères, 13 organismes publics, 47 organisations non gouvernementales et plus de 250 experts réunis en commissions spécialisées et en groupes de travail thématiques. Sa mission est consacrée à la conservation de la biodiversité et l'utilisation durable et équitable des ressources naturelles.

² Partenaire ayant déjà bénéficié d'une subvention PPI, ayant démontré une bonne exécution de la subvention, ayant une bonne relation partenariale avec le programme et ayant démontré de l'engagement/intérêt pour un appui RC du PPI. Tous ces partenaires n'ayant pas nécessairement de projets financés par le PPI actuellement.

en phase de montée en puissance et de diversification de leurs partenariats, au-delà du PPI. Par ailleurs, 31 bénéficiaires du PPI sont à l'heure actuelle membres de l'UICN.

Depuis 18 ans, le PPI, à travers 22 appels à projets (où plus de 5 000 propositions ont été reçues), a soutenu **305 projets portés par 214 OSC dans 28 pays d'Afrique Centrale et de l'Ouest**. Au total, **11,5 M€** de subventions PPI ont directement été versées aux OSC (soit une moyenne de **700 k€ par an**) pour **14 M€ de cofinancements** apportés par les bénéficiaires (soit 25 M€ au total pour le financement de projets concrets de terrain), le PPI contribuant ainsi à hauteur de 44% du montant total des projets en moyenne.

Le PPI constitue aujourd'hui le **principal outil de la coopération française finançant directement les OSC africaines pour des actions spécifiques de conservation**.

Le programme est actuellement engagé dans sa sixième phase (de juillet 2021 à juin 2025) avec un budget d'environ 5 M€. Les principaux partenaires financiers du PPI 6 sont :

- Le FFEM pour un montant de 3 000 000€
- La Fondation MAVA pour un montant de 500 000€
- La Fondation Groupe EDF pour un montant de 220 000€
- La fondation Hans Wilsdorf pour un montant de 980 000€
- La fondation Audemars Watkins pour un montant de 255 000€

Dispositif de gestion

L'équipe PPI est actuellement composée de :

- Personnels salariés du Comité français de l'UICN (Montreuil) :
 - 1 Responsable de programme à 50%
 - 1 Coordinateur PPI à 100%
 - 1 Chargée de mission à 100%
 - 1 Chargée de gestion à 80%
- Coordinateurs en renforcement de capacités avec un statut de consultant :
 - 1 coordinateur à 70% pour l'Afrique centrale (basé en France) ;
 - 1 coordinateur à 60% pour la Façade Atlantique d'Afrique de l'Ouest (basé en France) ;
 - 1 coordinateur à 70% pour l'Afrique de l'Ouest (basé au Bénin) ;
 - 1 coordinateur à 50% pour l'Afrique centrale (basé au Cameroun).

Problématique de la mission

Etant donné, d'une part, les enjeux actuels de conservation de la biodiversité et le dynamisme de la société civile en Afrique et, d'autre part, la maturité et l'expérience acquise par le PPI au cours des années, des questions stratégiques se posent. Aujourd'hui, le PPI souhaite questionner les limites³, les conséquences et les marges de manœuvre d'une poursuite de sa **montée en puissance progressive** à travers la mobilisation de nouveaux partenaires financiers. Les éléments de la problématique sont les suivants :

1) Le PPI est connu, reconnu et apprécié

Actuellement, au cours de cette sixième phase de programme, le PPI finance et suit la mise en œuvre de 52 projets et accompagne le développement organisationnel de 61 partenaires historiques et 25 nouveaux partenaires. Le programme touche actuellement aux limites de ses capacités en termes de

³ 52 projets financés, soit entre 17 et 23 OSC (dans 5 à 7 pays) accompagnées par coordinateur RC

gestion et suivi de projets de même qu'en termes d'accompagnement organisationnel. Pourtant, le PPI est régulièrement cité et mis en avant par les partenaires techniques et financiers comme un « modèle » à suivre. En effet, les évaluations des différentes phases de PPI ont conclu que le programme était **pertinent, efficace, efficient et cohérent** avec les priorités géographiques et thématiques de l'aide publique au développement française et les priorités locales des pays d'intervention en matière de conservation. La dernière évaluation réalisée en 2021 confirme les **impacts positifs du programme en matière de conservation de la biodiversité, de renforcement des capacités de la société civile, et de développement économique local.**

2) Les sollicitations des OSC augmentent et nécessitent davantage de financements

En effet, d'un côté, il apparaît nécessaire de **continuer à mobiliser des financements complémentaires** pour répondre aux sollicitations croissantes des OSC africaines. A titre d'illustration, le dernier appel à projets ouvert à de nouveaux partenaires a permis de recevoir plus de 1 200 propositions issues de 26 pays alors que seuls 25 projets ont été sélectionnés (soit un taux de sélection de 2 %). Tout comme les sollicitations des partenaires historiques qui augmentent, du fait des relations humaines créées au fil des années, mais aussi du fait de leur croissance, qui ont donc désormais besoin de soutiens de plus en plus conséquents, qui pourraient nécessiter une augmentation des enveloppes individuelles PPI.

3) Un accompagnement PPI de qualité... qui nécessite beaucoup de RH et de temps

D'un autre côté, le PPI a toujours privilégié une méthodologie basée sur un accompagnement individualisé de ses partenaires qui présente la particularité de s'adapter aux besoins spécifiques de chacun d'eux. Si cette approche apporte de bons résultats, elle est néanmoins particulièrement consommatrice de ressources humaines et de temps.

4) Concilier les partenaires nouveaux et historiques

Par ailleurs, le PPI est actuellement confronté à un double défi qui est de favoriser l'émergence de jeunes structures tout en continuant à accompagner la structuration et la maturation des partenaires historiques.

C'est dans ce contexte que le PPI souhaite démarrer une réflexion et un accompagnement organisationnel et stratégique autour de **l'évolution du programme** prenant en compte l'ensemble de ces contraintes. En effet, si le PPI cherche à amplifier son impact à l'échelle globale, le programme souhaite également conserver son identité et ses spécificités en matière d'accompagnement, qui sont reconnues et appréciées par les OSC partenaires, et continuer à renforcer les capacités des organisations à travers un **coaching personnalisé, progressif et adapté à leurs besoins**. Il sera donc indispensable pour le PPI de conserver un dimensionnement organisationnel et de gestion compatible avec cette approche. Cette réflexion se déroulera en parallèle d'une évaluation du PPI 6 (dont elle pourra se nourrir) et de la faisabilité du PPI 7 (à laquelle elle pourra contribuer).

II. Objectifs de la mission

Afin de contribuer à l'évolution et à une montée en puissance « adaptée » et « maîtrisée » du programme, le PPI souhaite engager une réflexion quant à son développement organisationnel et stratégique.

Pour cela un appel à candidatures est lancé pour mobiliser un consultant ou un bureau en capacité de faciliter ce processus en lien avec les équipes du PPI, la Direction du Comité français de l'UICN et de certains partenaires du programme (bénéficiaires et bailleurs).

L'objectif principal de la mission est d'apporter un accompagnement organisationnel et stratégique avec 2 objectifs spécifiques :

- OS 1 : Appuyer l'équipe dans l'élaboration d'une stratégie qui découle de la théorie du changement ;
- OS 2 : Proposer des évolutions organisationnelles pour adapter le dispositif de gestion du PPI à cette stratégie.

Questionnements liés à la mission

Des questionnements stratégiques sont associés à la préoccupation de la montée en puissance du PPI et de la mobilisation de financements complémentaires, notamment sur l'évolution du positionnement du PPI vis-à-vis des partenaires historiques du programme. Par exemple :

- Quelles sont les forces, les faiblesses actuelles du PPI et comment saisir les opportunités à venir tout en maîtrisant les menaces ?
- Comment continuer à soutenir efficacement les partenaires historiques avec des approches adaptées tout en continuant à soutenir l'émergence de nouvelles organisations ?
- Comment doit évoluer le dispositif organisationnel et de gestion s'il faut répondre à une croissance du PPI tout en maintenant son approche et sa philosophie d'action ?
- Comment adapter le programme aux dynamiques socio-politiques et sécuritaires qui animent le continent ?
- Comment penser la géographie d'intervention du programme (extension, réduction ou statu quo) et la distribution/effectif de nos partenaires par pays / région et des coordinateurs associés ?
- Comment continuer à innover dans les rapports bailleurs / partenaires pour améliorer l'efficacité globale du programme dans le soutien à ses partenaires pour impacter davantage les enjeux conjoints de conservation de la biodiversité et de développement local ?
- Comment le PPI peut-il servir à amener davantage de bailleurs à financer directement ses partenaires ?
- Quels rôles donner aux partenaires (OSC) dans le programme, notamment en matière de co-construction, co-mise en œuvre du PPI ?
- Quel processus de sélection d'attribution de financements et d'appuis RC pour favoriser la collaboration plus que la compétition ?
- Quel rôle doit jouer le PPI dans l'écosystème des bailleurs ? Quelle est sa place ?
- Le PPI doit-il et peut-il apporter davantage de services aux bailleurs (veille de terrain) ? Suivi et accompagnement d'autres partenaires ? Appui à la réflexion stratégique des bailleurs ?
- Quelles sont les options pertinentes pour multiplier le nombre de bailleurs en limitant les contraintes de gestion ?

III. Résultats attendus

A l'issue de la mission, les résultats attendus sont les suivants :

1. Un diagnostic contenant une analyse FFOM est réalisé quant au modèle PPI, à la fois sur le plan organisationnel et stratégique ;
2. Une théorie du changement du PPI est définie ;
3. Une stratégie PPI à moyen terme (2025-2028) est définie et une ébauche de vision à long terme (2029-2035) est amorcée ;
4. Des propositions concrètes et réalistes de modes de gestion sont proposées, incluant les budgets, les ressources humaines, la gouvernance et les grandes lignes d'opérationnalisation du programme
5. Le dispositif de gestion du PPI est adapté et des évolutions organisationnelles sont proposées avec la formalisation de procédures.

IV. Calendrier

Phase I

Début juin 2024 : Démarrage de la mission, analyse des documents existants puis réalisation d'entretiens avec l'équipe PPI, la Direction du Comité français de l'UICN et quelques partenaires techniques et financiers clés (une dizaine d'entretiens au total) pour cadrer la mission

18-19 juin 2024 : Animation d'un atelier de réflexion collective à Paris avec l'ensemble de l'équipe PPI ;

5 juillet 2024 : Présentation des premières réflexions lors du COPIL PPI à Paris ;

- ➔ A l'issue de la phase I, une courte note de cadrage (maximum 10 pages) sera rendue mi-juillet par le consultant afin de synthétiser les premiers éléments recueillis et présenter les orientations prises pour la suite de la mission

Phase II

Juillet - Septembre : approfondissement des objectifs de la mission avec possibilité de mise en place d'ateliers à distance avec l'équipe, d'entretiens complémentaires...

Octobre : livraison des premiers livrables

Novembre : allers/retours sur les livrables

Décembre : livraison des versions finales des livrables

V. Livrables

- I diagnostic organisationnel contenant une analyse FFOM
- I théorie du changement
- I stratégie PPI à moyen terme (2025-2028) et I ébauche de vision à long terme (2029-2035)
- I dispositif de gestion et I manuel de procédures PPI.

L'ensemble de ces produits doivent être détaillés, pragmatiques et doivent soutenir la réflexion, les prises de décision et l'opérationnalisation. Les éléments de constats et les propositions d'améliorations doivent être clairs et argumentés.

VI. Budget disponible

Pour cette mission, le budget total maximum est de 35 000€ (TTC).

La proposition financière doit inclure les frais de déplacement éventuels nécessaires à la réalisation de la mission soit au minimum les 2 jours d'atelier stratégique en banlieue parisienne.

VII. Soumission de proposition technique et financière

En tenant compte des éléments ci-dessus, il est demandé aux consultants, dans leur offre de service, de faire des propositions détaillées en ce qui concerne la méthodologie qu'ils se proposent de mettre en œuvre (étapes de l'accompagnement, acteurs consultés, réunions et restitutions, méthodologie et outils de collecte /traitement d'informations, composition des documents produits). Si possible et de manière confidentielle, il serait utile de partager des exemples de produits similaires déjà réalisés par les consultants.

Si une équipe est proposée, les consultants proposeront également, dans leur offre de services, la répartition du nombre de jours de travail entre eux aux différentes phases d'accompagnement, le rôle des différents consultants, et préciseront les modalités de coordination / communication / articulations entre eux.

La date limite de réception des offres techniques et financières est fixée au 22 mai 2024 à 23h59 (heure de Paris). Les offres techniques et financières seront adressées à Paul Estève, Coordinateur PPI par mail : paul.esteve@uicn.fr.

Elles doivent contenir :

- la proposition technique et financière du prestataire
- un CV actualisé précisant les références des consultant.e.s et mettant en avant les missions similaires conduites par le passé

Paul Estève est disponible pour toute question concernant l'offre avant la soumission des propositions technique et financière.

Le PPI se réserve la possibilité de s'entretenir avec chaque équipe de consultants après la soumission des propositions.