

## Termes de références

### Évaluation/capitalisation de l'impact de fonds non restreints couplés à l'accompagnement PPI sur le développement des organisations de la société civile et la conservation de la nature.

#### I. Contexte

##### Le PPI, un programme sur mesure d'appui à la société civile 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)<sup>1</sup>. 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 structuré une composante de **renforcement des capacités des OSC partenaires afin d'accompagner leur montée en puissance**. Sa mise en œuvre passe actuellement par le déploiement de 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 historiques 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 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.

---

<sup>1</sup> 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.

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 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 programme est engagé dans sa **sixième phase** (de juillet 2021 à juin 2025) avec un budget de 5 M€ et il constitue actuellement le **principal outil de la coopération française finançant directement les OSC africaines pour des actions spécifiques de conservation**.

### **Dispositif de gestion du PPI**

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 80% pour l’Afrique centrale (basé en France)
  - 1 coordinateur à 64% pour la Façade Atlantique d’Afrique de l’Ouest (basé en France)
  - 1 coordinateur à 71% pour l’Afrique de l’Ouest (basé au Bénin)
  - 1 coordinateur à 48% pour le nord Cameroun (basé au Cameroun)

### **Vers une montée en puissance progressive des partenaires historiques du PPI à travers des fonds non restreints**

Parmi les nombreux défis rencontrés par les OSC partenaires du PPI, notamment les partenaires historiques, l'accès à des financements durables et stables reste à l'heure actuelle un des défis majeurs.

En effet, en matière de financement de leurs activités, celles-ci font face à de nombreuses difficultés à ce sujet, parmi lesquelles :

- Des niveaux de financement par subvention généralement faibles, au regard des besoins réels de ces partenaires (inférieurs à 30 k€/projet) ;
- Des conditions de co-financement complexes, qui contraignent les OSC à chercher des compléments de ressources dans des proportions non négligeables (ce qui nécessite du temps et des moyens en personnel) ;
- Des durées de financement généralement trop courtes pour obtenir des résultats et des impacts mesurables sur la biodiversité ;
- Des appels à propositions orientés vers des thématiques privilégiées par les bailleurs, au regard de leurs priorités politiques, parfois à court terme, et ne correspondant parfois pas à la réalité des OSC, les obligeant ainsi à rentrer dans des logiques d'intervention ne leur convenant pas totalement,
- Des procédures de sélection, mais également de suivi et rapportage, complexes et lourdes (en particulier concernant les bailleurs publics), entraînant un coût administratif fort pour les OSC ;
- Des subventions ne permettant pas de financer suffisamment les frais de fonctionnement des OSC, ce qui ne permet pas aux structures de pérenniser leurs ressources humaines et de structurer leurs organisations.

C'est au regard de ce contexte, ainsi que dans un souci de diversification des sources de financement de ses partenaires de terrain, que le dispositif PPI, notamment via sa composante de renforcement des capacités, cherche à élargir son champ d'intervention auprès des OSC, en cherchant à mobiliser de

nouveaux partenaires financiers en capacité de les soutenir ces derniers, soit en passant par le PPI, soit en direct.

L'un des débats actuels dans le monde de la conservation porte sur les modalités d'octroi des fonds aux organisations afin d'accroître leur impact : doit-il s'agir de projets et de financements ciblés pour répondre à des problématiques ou des enjeux spécifiques ? Ou bien faut-il plutôt fournir un financement sans restrictions spécifiques, soutenant l'organisation dans l'atteinte de sa mission, et non pas un projet spécifique, ce qui pourrait permettre aux OSC de devenir plus résilientes et durables, avec un impact positif sur leur programme de conservation (approche dite de fonds non restreints)?

Plusieurs expériences ont été testées en la matière, notamment en Afrique de l'Ouest, au cours des dernières années. Ainsi, à titre d'exemple, la Fondation MAVA a montré que le fait de soutenir des partenaires clés avec des financements flexibles peut permettre de faire la différence dans leur capacité à avoir un impact durable sur la conservation, mais qu'une des conditions préalables à l'octroi d'un financement flexible est la confiance dans les partenaires et une bonne évaluation de leurs capacités. Il ne s'agit pas d'un mécanisme de financement applicable à toute organisation.

C'est dans ce contexte que la Fondation Hans Wilsdorf (FHW), partenaire financier du PPI depuis le début d'année 2023, a décidé d'approfondir la question, en cherchant à tester cette approche de fonds non restreints auprès de partenaires du PPI relativement robustes, avec qui le PPI a des relations de long terme et étant à un stade de leur trajectoire institutionnelle leur permettant de recevoir ce type de fonds.

Cette expérience pilote a démarré en fin d'année 2023 et se déploie à l'heure actuelle progressivement en collaboration avec l'équipe du PPI. Elle constitue une réelle innovation dans le contexte de la conservation de la biodiversité en Afrique Centrale et de l'Ouest, permettant de tester le déploiement de ce type de financements auprès d'acteurs de la société civile environnementale africaine.

Dans ce contexte, la FHW finance actuellement directement 11 OSC partenaires du PPI (4 au Bénin, 3 au Cameroun, 1 au Congo, 1 à Sao Tomé et 2 au Cap-Vert) pour une durée de 3 ans à travers des fonds non restreints pluriannuels, qui seront mobilisés pour répondre aux missions des organisations avec une forte flexibilité dans leur utilisation.

Ce type de soutien, couplé à un appui en renforcement de capacités du PPI, sera conduit selon une démarche pilote. Outre l'intérêt pour les structures, la démarche a également pour objectif de capitaliser sur l'intérêt de ce type d'approches et d'envisager de potentielles répliques.

L'hypothèse selon laquelle des financements non restreints combinés à un accompagnement de proximité en termes de renforcement de capacités et développement organisationnel peut avoir davantage d'impact en termes d'efficacité et d'autonomie des organisations, mais également en termes d'impacts sur la biodiversité **doit être évaluée à l'issue de l'appui**. Par ailleurs, si tel est le cas, la méthodologie d'accompagnement des partenaires vers **l'utilisation des fonds non restreints devra être capitalisée**.

### **Un besoin d'accompagnement des partenaires du PPI**

Dans le cadre de ce dispositif pilote, la FHW soutient directement 11 organisations depuis début 2024 pour une durée de 3 ans et pour des montants compris entre 120 000 et 600 000 € (ces montants représentant 25 à 30% des budgets annuels des organisations à la fin de l'année 2023).

De son côté, le Comité français de l'UICN a signé une convention avec la FHW d'une durée de 3 ans également afin que le PPI soit mandaté pour :

- 1) L'appui au montage des dossiers ;
- 2) La facilitation de la relation et la coordination entre les partenaires, le PPI et la FHW ;

- 3) L'accompagnement sur le volet de développement organisationnel des OSC au cours de la mise en œuvre des projets ;
- 4) L'évaluation des impacts et la capitalisation de l'efficacité des fonds non restreints associés à un accompagnement du PPI.

## II. Objectifs de la mission

L'**objectif principal** de la mission sera d'évaluer l'efficacité de l'octroi de fonds non restreints couplés à un accompagnement organisationnel pour 1) renforcer l'efficacité, la résilience et l'autonomie des organisations accompagnées et 2) renforcer l'impact des organisations sur la conservation de la biodiversité et de capitaliser sur le dispositif en question.

Dans le cadre de la mission, la démarche d'évaluation et de capitalisation seront bien différentes. Dans l'évaluation, la mission cherchera à dresser un état initial et un état final à la suite des financements non restreints, à la fois sur le développement de l'organisation et sur la biodiversité.

Dans la capitalisation, la mission cherchera à partager les acquis et expériences de ces modalités auprès des partenaires techniques et des bailleurs afin de contribuer à l'amélioration des pratiques dans les approches de financement et d'accompagnement de la société civile travaillant à la protection de la nature.

La **valorisation des apprentissages** doit permettre aux équipes PPI et de la FHW de tirer des enseignements sur les caractéristiques et la valeur ajoutée d'un tel programme afin de favoriser la réplication et la poursuite d'approches similaires d'accompagnement des OSC par d'autres bailleurs de fonds publics ou privés.

### Questionnements liés à la mission

- Est-ce que l'approche de fonds non restreints permet de répondre aux besoins de financement des OSC ?
- Ces fonds vont-ils financer les mêmes activités que celles appuyées par ailleurs par PPI (mais avec davantage de force de frappe) ou seront-elles affectées à des besoins qui ne sont pas couverts par PPI – et en quelle proportion ?
- Comment les OSC se sont saisies de cette modalité de financement et quelles ont été les difficultés rencontrées ? Quelles solutions face à ces difficultés ? Le cas échéant, quelles nouvelles perspectives s'offrent à elles grâce à ces fonds ?
- Quelles ont été les différentes approches/méthodes employées par les coordinateurs du PPI pour accompagner les partenaires historiques quels ont été leurs résultats ?
- Est-ce que cette expérience motive d'autres bailleurs à travailler selon ces modalités de financement ?
- Quels sont les impacts de ces financements sur l'OSC ?
- ...

## III. Résultats attendus

La mission sera étalée sur une durée totale de 28 mois avec au départ, un état initial à recueillir pour chacune des organisations ainsi qu'un état initial de quelques indicateurs clés qui constituent un état initial de la biodiversité. Au cours de cette période, la mission devra capitaliser sur les approches d'accompagnement des 11 partenaires et leurs trajectoires. A l'issue de la mission, un état final devra être réalisé au niveau de chacune des organisations ainsi que de quelques indicateurs clés de la biodiversité.

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

- Une situation de référence sur l'état des OSC en termes de développement organisationnel est faite ;
- La réalisation d'une évaluation de l'utilisation de fonds non restreints, et de leurs impacts sur le développement organisationnel de l'OSC, couplés à un accompagnement de l'équipe de mise en œuvre du PPI, les partenaires financiers et les II bénéficiaires du programme ;
- L'animation d'un processus de capitalisation et la formulation de recommandations quant aux processus d'accompagnement à privilégier pour la bonne utilisation de fonds non restreints ;
- L'élaboration de supports de valorisation des résultats.
- Une cartographie des bailleurs proposant ce type de fonds auprès d'OSC de conservation de la biodiversité en Afrique est faite au début et à la fin.

#### **IV. Calendrier-durée de la prestation**

La sélection de la proposition retenue sera réalisée début septembre 2024.

Le démarrage de la mission est prévu pour octobre 2024 pour une durée de 2 ans et demi.

#### **V. Livrables**

- L'évaluation de l'utilisation de fonds non restreints couplés à un accompagnement organisationnel ;
- La capitalisation qui tire les enseignements sur les caractéristiques et la valeur ajoutée d'un tel programme afin de favoriser la réplique et la poursuite d'approches similaires d'accompagnement des OSC par d'autres bailleurs de fonds publics ou privé
- La brochure synthétique de valorisation des résultats (8-10 pages maximum)
- La cartographie diachronique de bailleurs proposant ce type de FNR à destination des OSC locales de conservation de la biodiversité en Afrique.

NB : l'évaluation et la capitalisation pourront faire l'objet d'un seul et même document mais avec 2 parties bien distinctes

#### **VI. Budget disponible**

Pour cette mission, le budget total maximum est de 50 000€ (TTC).

La proposition financière doit inclure les frais de déplacement éventuels nécessaires à la réalisation de la mission.

#### **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, documents produits).

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 25 août 2024 à 23h59 (heure de Paris). Les offres techniques et financières seront à déposer sur la plateforme Selecteev suivante : <http://etudfnrppi.selecteev.io/>

Elles doivent contenir :

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

le coordinateur du PPI, Paul Estève ([paul.esteve@uicn.fr](mailto:paul.esteve@uicn.fr)), 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.