

Evaluation du projet SoBioDev

Résumé exécutif



30 janvier 2024

Introduction et contexte de l'évaluation

En janvier 2021 démarrait le projet SoBioDev porté par le groupe de travail Pays en Développement et biodiversité, hébergé au sein du Comité français de l'UICN depuis 2017. D'une durée de trois ans, mais pensé dès le départ pour une durée de neuf ans, celui-ci a eu vocation à renforcer les OSC françaises de biodiversité agissant dans les pays du Sud, par le biais de la structuration de la dynamique du GT, l'appui à la recherche de fonds, la préfiguration d'un dispositif de financements adéquat, la valorisation de leurs activités et de leurs compétences à travers une mission de communication et l'accompagnement au plaidoyer.

La présente évaluation intervient dans le cadre de la finalisation de cette première phase du projet SoBioDev. Celle-ci fait émerger des analyses relatives aux trois premières années d'activité et anticipe une seconde phase, à horizon 2024. Puisque le projet SoBioDev a visé à renforcer la structuration et le fonctionnement du groupe de travail PED & Biodiversité, l'évaluation du projet SoBioDev est indissociable d'une compréhension fine et d'une analyse plus globale du fonctionnement et des activités du GT.

Historique et ambition

La création du GT, puis le lancement du projet SoBioDev se sont appuyés sur des dynamiques existantes, un dialogue entre les acteurs - notamment au sein du PPI - et sur l'assise et la légitimité du CF UICN. Des constats sur les enjeux et les besoins des OSC françaises de biodiversité ont été posés et partagés avec les bailleurs à la suite du panorama des OSC françaises de biodiversité agissant dans les PED (actions, thématiques d'intervention et budgets notamment), réalisé par le GT en 2018.

Le lancement du projet SoBioDev a marqué un tournant clé pour le GT en ce qu'il a constitué le premier projet structurant du GT, en termes de financements et d'activités proposées. Au fil du temps, le projet SoBioDev s'est progressivement imposé comme la clef de voûte du GT si bien qu'aujourd'hui, les objectifs spécifiques du projet SoBioDev se superposent aux orientations stratégiques du groupe. A l'avenir, la définition d'une théorie du changement¹ pourrait permettre d'identifier collectivement les changements que le GT souhaite provoquer, les moyens à mettre en œuvre et les ressources à déployer pour les atteindre, tout en précisant la place du projet SoBioDev à cet égard.

Activités et résultats

Les résultats prévus au titre du projet SoBioDev ont pour la plupart été atteints, en particulier ceux prévus au titre de l'OS 1 relatif à la structuration du réseau des OSC françaises de biodiversité, et de l'OS 2 portant sur l'accès des OSC françaises de biodiversité à des financements adaptés à leurs besoins. La mise en œuvre des activités prévues au titre de l'OS 3 a fait face à un ensemble de défis pour le GT concourant à ralentir leur mise en œuvre : repriorisation stratégique en cours de projet (dépriorisation du plaidoyer envers les acteurs privés), insatisfaction relative à une prestation externe en matière de communication, difficulté à faire émerger des positions communes et à mettre en œuvre la stratégie de plaidoyer.

¹ La théorie du changement précise l'articulation entre les changements souhaités, les objectifs stratégiques et les activités et ressources mobilisées pour y parvenir.

Globalement, les actions conduites ont concouru à renforcer la structuration du milieu associatif français des OSC de biodiversité sur trois volets majeurs : le partage d'informations et d'expériences (via les échanges lors des cafés-brousse ou les colloques), le renforcement des capacités avec la formation sur le plaidoyer, la participation à des espaces de co-construction (au sein des cercles de financement et de plaidoyer) et la valorisation de l'expertise des membres, la dynamisation d'une vie collective et l'articulation avec d'autres réseaux complémentaires d'OSC pour des activités spécifiques. En dehors de l'atteinte des résultats attendus par le cadre logique, l'un des résultats les plus notoires soulignés par les membres est la capacité de représentation auprès de l'AFD et la visibilité accrue, notamment avec l'annuaire.

Pour la suite, nous préconisons de poursuivre les activités récurrentes comme les cafés brousse et les colloques, et d'étoffer les rencontres du réseau en organisant des rencontres géographiques pour favoriser les synergies entre les acteurs de biodiversité et de développement à l'échelle des territoires, et en organisant une rencontre annuelle des membres du GT, préconisée par ceux-ci, et dédiée à la réflexion collective sur le GT : vision, activités, attentes, perspectives pour la suite.

Enfin, les indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des résultats et le degré d'avancement des activités du projet sont apparus à la fois comme pertinents et réalistes, faisant écho à sa capacité à fixer un niveau d'ambition adéquat pour cette première phase mais également à limiter la redevabilité auprès de l'AFD sur des résultats que le GT n'était pas sûr de pouvoir atteindre pour une première phase. Il existe en effet un biais classique des projets consistant à définir des indicateurs peu adaptés, par exemple en les faisant reposer sur des résultats qui dépendent d'actions ou d'une volonté exogène au projet ou auxquelles celui-ci contribue indirectement (par exemple, des indicateurs sur l'adoption d'engagements par des acteurs externes). Pour la suite, des indicateurs à usage interne pourraient être définis, par exemple pour mesurer la capacité du projet à appuyer le rapprochement effectif des acteurs de la biodiversité (entre eux et avec les acteurs de la solidarité internationale).

Attentes et vision

Le travail d'évaluation a mis en exergue une pluralité d'attentes émanant des membres, du Bureau et du Secrétariat et des partenaires. Si les membres expriment des attentes fortes quant à la capacité du GT PED & Biodiversité à les aider à s'organiser en réseau, à mettre en œuvre des synergies opérationnelles et à leur faciliter l'accès à des financements adaptés à leurs besoins, le Secrétariat souhaite surtout structurer un collectif à l'identité interne et externe renforcée.

Cette diversité d'attentes renvoie à une priorisation différente des volets d'action du GT et, in fine, à la nécessité de clarifier la raison d'être et les prérogatives de ce dernier. Si cette pluralité d'attentes n'est pas, à ce jour, une entrave à la pérennité du GT, celui-ci gagnerait à les synthétiser et à les faire converger, par exemple à l'occasion d'une rencontre annuelle pour définir les attentes vis-à-vis du GT et s'accorder sur une vision commune.

Membres : composition, cohésion et identification au collectif

Le GT, à l'image du CF UICN, est un groupe réunissant une pluralité d'acteurs – représentant.e.s d'OSC, de fondations, expert.e.s indépendant.e.s, chercheur.se.s, etc. Cette pluralité d'acteurs, si elle est saluée par les membres, représente également un défi de taille dans la mesure où le projet SoBioDev, central pour le GT, se focalise autour des OSC. La place donnée aux acteurs qui ne sont pas des OSC devra être clarifiée dans une phase ultérieure en se demandant notamment comment ces acteurs peuvent contribuer en apportant leurs nombreuses expertises au GT.

En termes d'intégration au GT, un processus de cooptation a été formalisé. Si au démarrage, les admissions ont été peu sélectives, celui-ci a permis de filtrer les demandes d'adhésion pour retenir les demandes avec un haut niveau d'expertise, combinée à une volonté exprimée des membres à faire partie du GT. Pour la suite, une réflexion devra être engagée sur la taille critique du GT, tandis que le suivi de l'intégration des nouveaux membres et de la participation des membres actuels pourra être renforcé.

Organisation interne, coordination et implication des membres

Au sein du GT, la dynamique collective repose sur des pratiques d'animation, de planification et sur l'implication des membres. La coordination, qui renvoie à la planification et à l'animation des rencontres collectives, des activités conduites au sein des cercles, des sessions de formation, au reporting des activités, au suivi budgétaire, à la rédaction des documents de compte-rendu et au lien entre les différents acteurs, repose très majoritairement sur le Secrétariat.

Outre les dimensions organisationnelles, les acteurs en charge de la coordination du projet ont également pour tâche de soutenir les processus de réflexion et d'action collective, de tisser du lien entre les différents acteurs et, en définitive, de favoriser sa cohérence globale.

Si les membres sont globalement satisfait.e.s de la coordination, le Secrétariat juge quant à lui que celle-ci pourrait être mieux partagée entre le Bureau et les membres. La réélection du Bureau représente une opportunité pour alléger la charge du Secrétariat en redéfinissant le mandat, les rôles et les responsabilités de chacun des membres du Bureau. L'élaboration de « fiches de poste » détaillant les attentes pourra être envisagée.

Les échanges mettent en exergue les efforts du Secrétariat pour impliquer les membres, tandis que les membres du Bureau notent un décalage entre le nombre de membres et les forces réelles. Face à ce constat, les membres indiquent avoir des contraintes de temps fortes et devoir limiter l'implication bénévole au sein de collectifs. Pour renforcer l'implication des membres, plusieurs pistes pourraient être poursuivies : la nomination de chefs de file pour les différents cercles / chantiers, l'identification de travaux d'expertise plus pointus sur lesquels les impliquer, l'envoi d'un calendrier prévisionnel en début d'année recensant l'ensemble des activités prévues ou l'utilisation d'outils de modération et d'intelligence collective lors des réunions pour favoriser la prise de parole de toutes et tous, le renforcement du suivi de l'intégration des nouveaux membres ou encore la délégation de certains chantiers à des membres en passant des contrats de prestation.

Positionnement et articulation des activités du GT

Le Comité français de l'UICN, à travers son GT PED & Biodiversité, souhaite représenter une parole collective des acteurs français de la biodiversité agissant dans les PED, notamment des OSC, auprès des pouvoirs publics et en particulier de l'AFD. Si le GT est de plus en plus consulté sur les problématiques de conservation de biodiversité à l'international, il estime être encore peu visible et souhaiterait créer un cadre de dialogue renforcé avec l'AFD, à l'image du souhait exprimé par les OSC ces quinze dernières années.

Du côté des pouvoirs publics et en particulier de l'AFD, l'on relève une attente forte relative à la communication et à la visibilité des activités des OSC de biodiversité, et à la mise en œuvre d'une stratégie de plaidoyer pour synthétiser leur parole collective. Dans le cas du projet SoBioDev, ces attentes poussent à

interroger la mise en œuvre effective de la stratégie de plaidoyer élaborée en phase 1 tout en révélant une stratégie de communication encore un peu timide qu'il serait intéressant de renforcer pour la suite.

L'articulation avec des partenaires extérieurs, à l'image de Coordination SUD, pourrait à ce titre constituer une bonne opportunité pour conduire des plaidoyers en commun. Plus largement, le projet SoBioDev a tissé des liens, depuis son lancement, avec d'autres réseaux de la société civile (RAC, Coordination SUD, All4Trees) pour appuyer sa structuration, échanger sur des problématiques en commun et, dans de plus rares cas, conduire des travaux en commun. Cette articulation pourrait être renforcée par la suite pour nourrir le volet plaidoyer et in fine, accroître la visibilité du GT.

Prise en compte des critères transversaux

La prise en compte des critères transversaux intègre les critères liés au genre, à la jeunesse et au climat. Le projet SoBioDev a pris en compte ces enjeux, de façon non systématique, mais sans toutefois y être aveugle. Ainsi, sur la jeunesse par exemple, le projet SoBioDev a permis d'initier une collaboration avec le média en ligne TiIT !, qui cible principalement les jeunes. Sur les enjeux climat, le travail réalisé sur les solutions fondées sur la nature a permis au CF UICN de présenter son positionnement au RAC et au REH, et d'élaborer une note de positionnement avec la CCD de Coordination SUD (qui ne sera finalement publiée qu'au nom du CF UICN). Enfin, l'intégration des enjeux liés au genre s'est surtout centrée sur l'exigence d'une représentation paritaire au sein des événements et des productions du GT (cafés brousse, newsletters, colloques, etc.).

Le projet soumis à l'AFD pour le prochain triennal (2024 - 2027) apparaît beaucoup plus ambitieux en matière de prise en compte des critères transversaux que le projet SoBioDev en prévoyant de les intégrer dans les activités de renforcement des capacités des membres, dans les stratégies de communication et de capitalisation et dans le diagnostic participatif des projets soumis au titre du dispositif de financement.

Des enjeux clés pour la suite des activités du GT

L'évaluation a permis de mettre en exergue les premiers effets observés du projet, au rang desquels l'organisation d'une dynamique collective entre les OSC françaises de biodiversité agissant dans les PED, le renforcement des compétences des membres, la visibilité accrue de leurs activités et la préfiguration d'un dispositif de financements.

Pour faire perdurer ces premiers effets, certains enjeux sont clés pour la suite, parmi lesquels le renforcement de l'interconnaissance entre les membres, la poursuite d'activités récurrentes pour consolider la dynamique, la mise en place du guichet de financements, qui ne devra toutefois pas prendre le pas sur l'ambition et les autres missions du GT, le renforcement de l'implication des membres, de la stratégie de communication et de plaidoyer.

Recommandations

Stratégie

#1 : Définir une vision commune et réfléchir à la place du projet SoBioDev au sein du collectif

#2 : Poursuivre la mise en oeuvre la stratégie de plaidoyer

Membership

#3 : Conduire une réflexion sur la taille critique, les expertises manquantes et la place des membres qui ne sont pas des OSC

#4 : Réactualiser les membres du GT

#5 : Désigner un binôme au sein des organisations plutôt qu'un point focal

Vie collective

#6 : Organiser un temps de rencontre convivial en présentiel une fois par an

#7 : Appuyer le développement de synergies et de collaborations entre les membres

Expertise

#8 : Entamer une réflexion sur l'expertise et la structuration des chantiers collectifs

Coordination & organisation des activités

#9 : Elaborer des fiches de poste pour les membres du Bureau

#10 : Utiliser des outils d'intelligence collective

Partenariat

#11 : Renforcer les partenariats avec les réseaux existants

Critères transversaux

#12 : Organiser des formations sur les enjeux liés au genre, au climat et si possible à la jeunesse

#13 : Veiller à l'intégration des enjeux liés au genre en interne

#14 : Organiser des temps d'échange entre membres sur la prise en compte des enjeux liés au genre et aux jeunes dans leurs projets