Termes de référence pour la réalisation de l'évaluation et de la capitalisation du programme UE APV FLEGT

SOMMAIRE

1 Préambule 2
2 Description du projet 2
2.1 Contexte et évolution 2
2.2 Projet financé par l'AFD 4
3 Attentes de la prestation 5
3.1 Origine de la demande et attentes vis-à-vis de la prestation 5
3.2 Questionnement évaluatif (QE) 7
3.3 Exercice de capitalisation 10
3.3.1 Questions de capitalisation générales (QC) 10
3.3.2 Approfondissements thématiques prioritaires (QCS : Questions de capitalisation spécifiques) 11
4 Etapes et livrables de la prestation 13
4.1 Pilotage et suivi de la prestation 13
4.2 Cadrage de la prestation 14
4.3 Collecte des données 15
4.4 Elaboration des rapports provisoires puis finaux 16
5 Organisation de la prestation 19
5.1 Durée et calendrier 19
6 Moyens : expertises recherchées et budget 21
6.1 Compétences requises pour mener la prestation 21
6.2 Budget de la prestation ..... **Erreur ! Signet non défini.**
7 Annexes aux Termes de Référence 24
7.1 Annexe 1– Cadre logique du projet 24
7.2 Annexe 2 – Plan du rapport d'évaluation 27

1 Préambule

Dans le cadre de son dispositif d'évaluations de projet, l'Agence française de développement évalue avec ses partenaires (soit à mi-parcours, soit à l'achèvement ou après achèvement – parfois au fil de l'eau) les projets et programmes qu'elle finance. Cette démarche répond au souci de l'AFD de promouvoir un dialogue sur les résultats avec ses partenaires, de tirer les leçons des interventions passées et d'assurer une information objective sur la bonne utilisation des fonds publics qu'elle est chargée de mettre en œuvre.

Ces évaluations sont généralement pilotées et financées par l'AFD, confiées à des prestataires externes et associent le plus étroitement possible ses partenaires nationaux, maîtres d'ouvrage (MOA) des projets et programmes concernés.

Les évaluations ont pour principal objectif de formuler un jugement crédible et indépendant sur les questions clefs que soulèvent le bien-fondé, la mise en œuvre et les effets des projets. Elles sont pensées comme des exercices « sur-mesure » prenant en compte les spécificités des projets et les attentes particulières de leurs parties prenantes, afin de rendre ces exercices les plus utiles possibles dans une logique d'amélioration des pratiques et d'aide à la décision. Les approches et méthodologies proposées par les prestataires s'inscriront dans les standards qualité normatifs internationaux (standards du CAD-OCDE notamment). Les évaluations suivent les principes énoncés dans la politique d'évaluation de l'AFD.

Dans ce cadre, l'AFD souhaite recruter un prestataire pour réaliser l'évaluation finale et la capitalisation du Programme UE APV FLEGT.

2 Description du projet

2.1 Contexte et évolution

Face à l'ampleur de l'exploitation illégale des forêts tropicales et à ses conséquences sur la biodiversité, le climat, la gouvernance forestière et les moyens de subsistance des populations dépendantes des forêts, l'Union européenne (UE) a adopté en 2003 le Plan d'action FLEGT (Forest Law Enforcement, Governance and Trade). Celui-ci vise à lutter contre l'exploitation illégale du bois et à promouvoir un commerce légal et durable des produits forestiers à travers le renforcement de la gouvernance forestière dans les pays producteurs de bois tropicaux.
L'un des principaux instruments du Plan d'action FLEGT est la mise en œuvre d'Accords de Partenariat Volontaire (APV) entre l'UE et les pays partenaires. Ces accords visent à garantir que les produits du bois exportés vers l'Union européenne sont conformes à la législation nationale du pays producteur grâce à la mise en place de systèmes de vérification de la légalité du bois (Timber Legality Assurance Systems – TLAS).
Toutefois, la mise en œuvre des APV s'est révélée complexe en raison de nombreux défis institutionnels, techniques, organisationnels et financiers. Les pays engagés dans le processus doivent notamment adapter leurs cadres réglementaires, renforcer les capacités des administrations forestières, mettre en place des mécanismes de transparence et de contrôle, ainsi qu'assurer la participation effective des parties prenantes, notamment la société civile, les communautés forestières et le secteur privé.

Dans ce contexte, l'Agence Française de Développement (AFD), dans le cadre d'une délégation de fonds de l'Union européenne, met en œuvre depuis 2021 le Programme UE APV FLEGT. Initialement conçu pour accompagner huit pays partenaires engagés dans un APV, en 2024, le Comité de pilotage a décidé de ne pas intervenir au Vietnam, ni au Cameroun et de ne pas mettre en œuvre d'autres activités en République centrafricaine. A ce jour, le programme concentre ses interventions uniquement sur cinq pays dans lesquels des activités ont effectivement été financées et mises en œuvre, à savoir : le Ghana, le Liberia, la République du Congo, le Guyana et le Honduras. L'évaluation se concentrera uniquement sur ces 5 pays.

Ces pays présentent des situations différenciées dans la mise en œuvre de leurs Accords de Partenariat Volontaire (APV) conclus avec l'Union européenne, dans un contexte plus large d'évolution du dispositif FLEGT vers de nouvelles formes de coopération forestière, notamment les futurs Partenariats Forêts.

- Le Ghana, signataire en 2009, constitue le pays le plus avancé du dispositif FLEGT. Il a achevé la mise en place de son système national d'assurance de la légalité du bois et a lancé en 2025 la délivrance des premières licences FLEGT, marquant une étape majeure dans l'opérationnalisation de l'APV et la reconnaissance internationale de son système de légalité.

- Le Liberia (accord signé en 2011) se trouve dans une phase charnière de son processus APV. Après plusieurs années de mise en œuvre de réformes institutionnelles, juridiques et techniques, la décision a toutefois été prise de mettre fin à l'APV et a été adoptée par le Conseil de l'Europe le 22 juin 2026, à la suite du consentement du Parlement européen du 17 juin 2026. L'APV transitionne désormais vers un Partenariat Forêts.

- La République du Congo (accord signé en 2010) poursuit la mise en œuvre de son APV, notamment à travers le renforcement des systèmes de vérification de la légalité, des mécanismes de contrôle forestier et des dispositifs de transparence. Le processus reste en cours de consolidation, avec des enjeux persistants d'opérationnalisation complète du système de légalité.

- Le Guyana (accord signé en 2022) est engagé dans une phase active de mise en œuvre, centrée sur le développement du système national de légalité du bois, le renforcement des capacités de traçabilité et la structuration des dispositifs institutionnels nécessaires à la conformité APV.

- Le Honduras (accord signé en 2021) se trouve dans une phase initiale de mise en œuvre, axée sur la mise en place des bases institutionnelles et techniques du système de légalité ainsi que sur le renforcement des capacités des administrations et des acteurs non étatiques impliqués.

Dans l'ensemble de ces pays, les dynamiques APV s'inscrivent dans un contexte d'évolution du cadre de coopération forestière entre l'Union européenne et ses partenaires. L'émergence du Règlement européen sur la déforestation (EUDR), ainsi que les réflexions sur la transition du dispositif FLEGT vers des Partenariats Forêts, influencent progressivement les orientations stratégiques, la portée opérationnelle et les perspectives de pérennisation des acquis des APV.

Cette diversité de situations constitue un élément structurant de la présente évaluation, qui devra apprécier les résultats du programme au regard des trajectoires nationales différenciées, des niveaux de maturité des systèmes de légalité, et des évolutions institutionnelles en cours au niveau international.
Les activités arrivent à leur terme le 30 juin 2027. Dans cette perspective, l'AFD souhaite conduire une évaluation finale et un exercice de capitalisation portant sur les résultats obtenus, les enseignements tirés et les perspectives de pérennisation des acquis dans les cinq principaux pays bénéficiaires au cours de la période 2021-2027.

2.2 Projet financé par l'AFD

Le Programme UE APV FLEGT (2021-2027), financé par l'Union européenne et mis en œuvre par l'AFD, vise à contribuer à la gestion durable des forêts en renforçant la gouvernance forestière et l'application de la législation dans les pays partenaires engagés dans la mise en œuvre d'un Accord de Partenariat Volontaire.

Son objectif spécifique est d'améliorer la gouvernance forestière et l'application de la législation afin de réduire l'exploitation illégale des ressources forestières dans les pays partenaires.

Le programme est structuré autour de quatre composantes :

- **Composante 1 :** Appui institutionnel, destinée à accompagner les administrations forestières dans la mise en œuvre des APV, notamment à travers le développement des systèmes d'assurance de la légalité du bois (TLAS), le renforcement des mécanismes de transparence, de contrôle et de suivi, ainsi que l'adaptation des cadres réglementaires.
- **Composante 2 :** Appui aux parties prenantes, visant à renforcer les capacités des organisations de la société civile, des communautés locales et du secteur privé afin qu'ils participent pleinement à la mise en œuvre des APV et bénéficient des opportunités associées à la formalisation des filières forestières.
- **Composante 3 :** Gestion du programme, couvrant la coordination technique, le suivi-évaluation, ainsi que la gestion administrative et financière.
- **Composante 4 :** Assistance technique régionale, assurée par la Facilité FLEGT Afrique-Amérique Latine (FLEGT-ALA) mise en œuvre par la FAO depuis novembre 2024.

L'évaluation portera sur l'ensemble des composantes du programme.

Dans les cinq pays concernés, les bénéficiaires directs du programme sont :

- les institutions publiques en charge du secteur forestier
- les organisations de la société civile
- les communautés locales et populations dépendantes des forêts
- le secteur privé, en particulier les petites et moyennes entreprises forestières
- les groupes vulnérables ou sous-représentés, notamment les femmes et les peuples autochtones.

L'AFD assure la maîtrise d'ouvrage du programme et organise les comités de pilotage, réunissant des représentants de la Commission européenne (Direction Générale des partenariats internationaux (DG INTPA)), de l'unité de gestion du programme et de la Facilité FLEGT-ALA de la FAO. L'AFD s'appuie sur deux opérateurs chargés de l'assistance à maîtrise d'ouvrage : Nature+ / EticWood pour le suivi technique des activités et e-sud développement pour la gestion administrative et financière.
Dans le cadre du suivi-évaluation du programme, un cadre logique, présenté en Annexe 1, a été construit puis remis à jour en 2025. Ce cadre logique est complété annuellement par l'Unité de Gestion du Programme, avec les données récupérées des différents projets.

3 Attentes de la prestation

3.1 Origine de la demande et attentes vis-à-vis de la prestation

La présente évaluation est demandée par l'Agence Française de Développement (AFD), en tant que maître d'ouvrage du Programme UE APV FLEGT. Elle intervient en phase de clôture du programme (2021-2027) et s'inscrit dans une logique d'évaluation finale et de capitalisation des acquis.

La prestation répond à deux finalités complémentaires.

- **Evaluation :** Elle constitue d'abord un outil de redevabilité vis-à-vis du bailleur de fonds, l'Union Européenne et des parties prenantes du programme, en permettant d'apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience et les premiers effets des interventions financées dans les cinq pays d'intervention. L'évaluation s'appuiera sur le cadre logique du programme. Le prestataire utilisera les objectifs, résultats, indicateurs, valeurs cibles et sources de vérification qui y sont définis comme principal référentiel d'analyse de la performance du programme[1].

L'évaluation devra permettre, entre autres, de :

- apprécier la pertinence des activités financées au regard des besoins des administrations forestières, du secteur privé et des organisations de la société civile,
- apprécier la cohérence du programme, en interne entre ses différentes composantes, et en externe avec les autres cadres d'intervention du secteur forestier et les priorités stratégiques de l'Union européenne (gouvernance forestière, lutte contre l'exploitation illégale),
- identifier les principaux résultats atteints, les facteurs de réussite et les contraintes rencontrées dans la mise en œuvre des différentes composantes du programme,
- apprécier l'efficience des ressources mobilisées et des modalités de gestion et de coordination du programme,
- évaluer les effets et impacts, attendus ou non, générés auprès des administrations, du secteur privé et de la société civile, y compris les effets sur la transparence du secteur

[1] Si certaines de ces données, nécessaires au travail d'évaluation, sont jugées insuffisantes par le prestataire, il pourra mettre en œuvre les démarches nécessaires pour les rechercher, les consolider ou les reconstituer, dans la mesure du possible, à partir des différentes sources disponibles. Le prestataire explicitera, dans ce cas, la méthodologie retenue pour renseigner les données manquantes : sources mobilisées, hypothèses formulées et limites rencontrées. Les éventuelles estimations ou reconstitutions de données devront être clairement identifiées et justifiées.

forestier, notamment le développement, la fiabilité et l'opérationnalisation des systèmes de traçabilité du bois,
- apprécier la gouvernance inclusive, en particulier la participation effective des organisations de la société civile, des communautés locales et des populations autochtones dans les processus APV,
- évaluer la durabilité des résultats et des mécanismes soutenus par le programme, et leur probabilité de maintien après la fin du financement.

- **Capitalisation et apprentissage :** Elle a également une finalité d'amélioration des pratiques et de capitalisation, en produisant des enseignements opérationnels utiles pour les interventions futures dans le domaine de la gouvernance forestière, de la mise en œuvre des APV et, plus largement, des nouveaux cadres de coopération forestière entre l'Union européenne et ses pays partenaires, notamment dans le contexte de transition vers les futurs Partenariats Forêts et de mise en œuvre du règlement européen sur la déforestation (EUDR).

A ce titre, elle devra permettre de :

- documenter les enseignements tirés des différentes modalités d'appui mises en œuvre auprès des administrations, du secteur privé et de la société civile, afin d'identifier les approches, outils et dispositifs ayant démontré leur efficacité et leur reproductibilité dans différents contextes nationaux,
- tirer les enseignements de la mise en œuvre des dispositifs techniques et de gouvernance forestière soutenus par le programme, et formaliser les conditions de réussite et les facteurs critiques ayant favorisé ou limité l'atteinte des résultats,
- tirer les enseignements de la gestion d'un programme multi-pays et multi-acteurs, en mettant en évidence les mécanismes de coordination entre l'AFD, l'UE, les opérateurs de mise en œuvre et les administrations nationales, ainsi que les facteurs facilitant ou limitant ce type de dispositif,
- identifier les éléments du programme présentant un potentiel de réplication ou de mise à l'échelle, les conditions indispensables de réussite qui les sous-tendent, et la mesure dans laquelle le programme a préparé les pays partenaires aux réglementations européennes émergentes, afin d'en tirer des recommandations pour les futurs programmes (subventions et prêts) de coopération forestière de l'UE et de l'AFD,
- approfondir, à titre prioritaire, les enseignements relatifs aux systèmes de traçabilité et de vérification de la légalité du bois (TLAS/SIVL) développés au Guyana et au Honduras, en vue d'éclairer leur réplication ou leur mise en conformité avec d'autres exigences telles que le règlement EUDR,
- approfondir, à titre prioritaire, les enseignements relatifs au rôle et au positionnement de la société civile dans les processus APV/FLEGT, à travers la diversité des dispositifs soutenus selon les pays (observation indépendante, mécanismes d'alerte, journalisme d'investigation, appui aux peuples indigènes, accords de responsabilité sociale),
- structurer et formaliser l'ensemble de ces enseignements sous la forme d'un produit de capitalisation exploitable (notes de synthèse, capitalisation technique, enseignements clés, recommandations actionnables et pistes de réplicabilité), destiné à orienter les futures interventions de l'AFD et de l'Union européenne ainsi que les politiques publiques des pays bénéficiaires, dans le domaine de la gouvernance forestière.

3.2 Questionnement évaluatif (QE)

Afin de répondre aux attentes de l'évaluation, le prestataire devra analyser les questions évaluatives suivantes, structurées autour des six critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, viabilité/durabilité) au regard des cibles du cadre logique du programme. Celles-ci couvrent l'ensemble des composantes du programme.

QE1. Pertinence du programme
Dans quelle mesure les activités financées par le programme ont-elles répondu aux besoins des administrations forestières, du secteur privé et des organisations de la société civile ?
L'analyse portera sur :

- l'adéquation des interventions aux besoins différenciés des administrations centrales et déconcentrées, du secteur privé (grandes entreprises, PME, organisations professionnelles du secteur forêt−bois) et des organisations de la société civile (OSC)
- la capacité du programme à répondre aux défis de mise en œuvre des APV/FLEGT (légalité, traçabilité, gouvernance, transparence)
- la pertinence des modalités d'appui (assistance technique, formation, études, financement, dialogue multi-acteurs, appui aux réseaux) au regard des contextes nationaux et de leur niveau de maturité dans les processus APV/FLEGT
- la valeur ajoutée du programme par rapport aux autres initiatives existantes dans le secteur forestier et de la gouvernance.

QE2. Cohérence
Dans quelle mesure le programme s'est-il articulé, en interne et en externe, avec les autres cadres d'intervention et instruments mobilisés dans le secteur forestier ?
L'analyse portera sur :

- la cohérence interne entre les différentes composantes du programme et entre les modalités d'appui (administrations, secteur privé, société civile)
- la cohérence externe avec les autres interventions dans le secteur forestier et la gouvernance environnementale (initiatives nationales, autres bailleurs...)
- l'articulation avec les cadres de coopération forestière UE-pays partenaires en évolution. En particulier, l'analyse portera sur l'impact des évolutions stratégiques de l'UE et des pays partenaires sur les décisions relatives à la mise en œuvre du programme.
- l'alignement avec les priorités stratégiques de l'UE (gouvernance forestière, lutte contre l'exploitation illégale, gestion durable des forêts, politiques climatiques et environnementales).

QE3. Efficacité du programme

Dans quelle mesure les activités mises en œuvre ont-elles permis d'atteindre les résultats attendus auprès des administrations forestières, du secteur privé et de la société civile dans le cadre des processus APV/FLEGT ?

L'analyse portera sur :

- le niveau d'atteinte des résultats en matière de renforcement des capacités, de systèmes de légalité et de traçabilité, de gouvernance forestière et de participation des parties prenantes
- l'efficacité des différents projets du programme par pays et types d'acteurs (appui aux administrations, secteur privé, société civile, coordination multi-acteurs)
- les effets des activités sur les connaissances, pratiques et capacités opérationnelles des bénéficiaires
- les facteurs de réussite et les contraintes ayant influencé la performance des interventions
- la qualité de la mise en œuvre, notamment en matière de coordination, pilotage, d'appui technique et d'adaptation aux contextes nationaux

QE4. Efficience et modalités de mise en œuvre

Dans quelle mesure les ressources mobilisées et les modalités de gestion, de coordination et de mise en œuvre ont-elles permis une utilisation optimale des moyens pour produire les résultats du programme ?

L'analyse portera sur :

- l'adéquation entre ressources financières, humaines et techniques investies et résultats obtenus
- l'efficience des dispositifs de gestion, de pilotage et de coordination (AFD, Facilité FLEGT-ALA, UGP, délégations de l'UE)
- la qualité de la coordination entre l'UGP et les prestataires de service
- la gestion des délais, des arbitrages et de la flexibilité opérationnelle
- la valeur ajoutée du caractère multipays et des économies d'échelle ou inefficacités associées.

QE5. Effets et impacts du programme

Quels changements, attendus ou non, positifs ou négatifs, le programme a-t-il générés auprès des administrations forestières, du secteur privé et de la société civile en matière de gouvernance forestière, de légalité, de traçabilité et de participation aux processus APV/FLEGT ?

L'analyse portera sur :

- les changements institutionnels et organisationnels au sein des administrations (pilotage, contrôle, coordination, mise en œuvre des réformes)
- l'évolution des pratiques du secteur privé en matière de légalité, traçabilité, conformité aux marchés internationaux
- le renforcement du rôle et de l'influence de la société civile (observation indépendante, transparence, plaidoyer, dialogue multi-acteurs
- les effets systémiques sur la gouvernance forestière et les relations entre acteurs, y compris les effets indirects sur les chaînes de valeur et les dynamiques de marché
- les impacts différenciés selon les pays et les catégories d'acteurs.

QE6. Durabilité des résultats et des mécanismes

Dans quelle mesure les acquis du programme sont-ils institutionnalisés et susceptibles d'être maintenus par les administrations, le secteur privé et la société civile après la fin du financement ? L'analyse portera sur :

- l'appropriation des outils, systèmes et capacités développés dans les administrations, les entreprises et les OSC
- les moyens mis en place ou envisagés par les bénéficiaires pour assurer la pérennisation des dispositifs de gouvernance, de coordination et de dialogue multi-acteurs APV
- la capacité des acteurs à maintenir les acquis techniques (légalité, traçabilité, observation indépendante)
- les facteurs de durabilité existants (financement, compétences, institutionnalisation) et les risques de régression
- l'intégration des acquis dans les cadres politiques, réglementaires et institutionnels nationaux.

Ces questions évaluatives sont formulées ici à titre indicatif. Les prestataires pourront proposer de les retravailler et de les affiner avec les différents acteurs du projet durant la phase de cadrage de l'évaluation.

Le prestataire devra impérativement fournir un jugement argumenté sur chacune des questions d'évaluation, appuyé sur des critères d'évaluation qui devront être proposés dans la méthodologie.

3.3 Exercice de capitalisation

En complément de l'évaluation, le prestataire réalisera un exercice de capitalisation visant à transformer les expériences du programme en enseignements structurés, transférables et directement mobilisables pour la conception de futures interventions ou de politiques publiques dans le domaine de la gouvernance forestière, des APV/FLEGT et des cadres émergents liés à la lutte contre la déforestation (notamment l'EUDR).
Cet exercice se distingue de l'évaluation par sa finalité : là où l'évaluation porte un jugement sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du programme, la capitalisation vise à en tirer des enseignements opérationnels concrets, formatés pour être utiles à d'autres programmes et à d'autres acteurs. Elle s'appuiera sur les constats de l'évaluation sans les dupliquer.

L'AFD a identifié deux thématiques prioritaires : les systèmes de traçabilité et de vérification de la légalité du bois (TLAS/SIVL), et le rôle de la société civile dans les processus APV/FLEGT sur lesquelles un approfondissement est attendu.

Le prestataire pourra, sur la base de ses observations de terrain et des constats de l'évaluation, proposer d'étendre la capitalisation à d'autres enseignements transversaux jugés significatifs, à valider lors de la restitution intermédiaire, notamment sur la coordination multi-pays et multi-acteurs ou sur les conditions de reproductibilité d'autres composantes du programme, si ces éléments présentent un intérêt stratégique avéré pour les futurs programmes de l'AFD et de l'Union européenne, ou pour les politiques publiques à l'échelle d'un ou plusieurs pays.

L'exercice de capitalisation portera ainsi sur quatre dimensions complémentaires, complétées par deux approfondissements thématiques prioritaires.

3.3.1 Questions de capitalisation générales (QC)

QC1. Modalités d'intervention et types d'appui mobilisés
Le prestataire documentera les enseignements tirés des différentes modalités d'appui mises en œuvre auprès des administrations forestières, du secteur privé et de la société civile : types d'interventions mobilisés (assistance technique, formations, financements, études, communication, échanges régionaux, appui aux réseaux), approches ayant le mieux fonctionné pour renforcer les capacités des administrations, la performance du secteur privé et l'influence des OSC, et pertinence des dispositifs d'appui différenciés selon les catégories d'acteurs et les niveaux de maturité des pays. Il mettra en évidence les innovations méthodologiques et opérationnelles introduites dans le programme. Cette dimension vise à documenter et décrire ce qui a fonctionné, de façon suffisamment concrète pour être repris par d'autres programmes, sans reprendre le jugement de pertinence ou d'efficacité porté par l'évaluation.

QC2. Dispositifs techniques et gouvernance forestière
Le prestataire tirera les enseignements de la mise en œuvre des dispositifs de gouvernance forestière soutenus par le programme, au-delà du seul volet traçabilité approfondi dans le focus thématique dédié : conditions de réussite des dispositifs techniques et institutionnels, obstacles rencontrés et solutions apportées, niveau d'appropriation par les administrations et les opérateurs privés, et facteurs de durabilité technique, financière et institutionnelle. Les enseignements spécifiques aux systèmes TLAS/SIVL (Guyana, Honduras, Ghana, Congo) sont traités de manière approfondie dans le focus thématique correspondant.

QC3. Coordination multi-acteurs et mise en œuvre multi-pays
Le prestataire tirera les enseignements de la gestion d'un programme multi-pays et de la coordination entre les différents partenaires de mise en œuvre : mécanismes de coordination entre l'AFD, la facilité FLEGT-ALA de la FAO, l'UE, l'UGP, et les administrations nationales, valeur ajoutée et limites du dispositif multi-acteurs et multi-niveaux, effets de la coordination sur la qualité de mise en œuvre des activités, mécanismes d'apprentissage croisé entre pays et acteurs, et synergies ou absence de synergies entre les composantes du programme (administrations, secteur privé, société civile). L'objectif est d'en dégager les facteurs facilitant ou limitant la gestion d'un programme multi-pays, directement utiles à la conception de futurs programmes.

QC4. Reproductibilité, mise à l'échelle et enseignements pour les futurs programmes
Le prestataire identifiera les éléments du programme présentant un potentiel de réplication ou de mise à l'échelle, ainsi que les conditions indispensables de réussite (institutionnelles, techniques, politiques, financières et sociales) qui les sous-tendent afin d'émettre des licences FLEGT. Il distinguera les éléments fortement dépendants du contexte national de ceux transférables entre pays, et proposera les ajustements nécessaires pour adapter de nouvelles autres formes de soutien technique aux cadres de coopération existants : APV, et à venir : Partenariat Forêt notamment. Il réfléchira également aux modalités financières que pourront prendre ces nouvelles formes d'appuis (cofinancements, participation financière des pays bénéficiaires, prêts etc).
La question s'intéressera également à présenter dans quelle mesure le programme a concrètement préparé les pays partenaires et les acteurs à la mise en œuvre des réglementations européennes émergentes (EUDR notamment), et quelle valeur ajoutée peut-on en tirer pour positionner les futurs programmes dans l'écosystème des initiatives de gouvernance forestière.
Ce point est clairement tourné vers l'avenir (préparer, positionner) plutôt que vers un jugement rétrospectif. Cette dimension débouchera sur des recommandations concrètes pour améliorer les futurs dispositifs d'appui à la gouvernance forestière et à la conformité des chaînes de valeur, ainsi que sur des enseignements stratégiques pour renforcer la cohérence, l'efficacité et l'impact des futurs programmes.

3.3.2 Approfondissements thématiques prioritaires (QCS : Questions de capitalisation spécifiques)

QCS1. Systèmes de traçabilité et de vérification de la légalité (TLAS/SIVL)
Quels enseignements peuvent être tirés du développement et de la mise en œuvre des systèmes de traçabilité et de vérification de la légalité du bois (TLAS/SIVL) soutenus par le programme au Guyana et au Honduras ?
L'analyse portera sur :

- Conception et innovations : principaux choix techniques et institutionnels, innovations introduites et éléments réplicables entre pays.
- Défis techniques et solutions : interopérabilité, intégration des données, infrastructures, cybersécurité et réponses apportées.
- Appropriation : niveau d'utilisation par les administrations et le secteur privé, facteurs de succès et blocages.
- Gouvernance et durabilité : modèles de gestion et de financement, capacités de maintenance et risques de pérennité.

- Effets et valeur ajoutée : contribution à la traçabilité, à la transparence et à la crédibilité des systèmes de légalité.
- Enseignements clés : conditions de réussite et recommandations pour la réplication ou la mise à l'échelle/ou en conformité avec d'autres exigences telles que le règlement EUDR.
- Comparaison avec d'autres systèmes existants : mise en parallèle avec des systèmes de traçabilité développés au Congo et au Ghana (coût, spécificités techniques, durée…).

QCS2. Rôle et positionnement de la société civile dans les processus APV/FLEGT

Le rôle de la société civile et des communautés locales dans la surveillance et la dénonciation des infractions reste un enjeu majeur mais fragile dans la plupart des pays du programme. Ce constat renvoie à des limites structurelles qui dépassent le champ d'action direct du programme : sous-financement chronique des OSC, faiblesse de leurs capacités organisationnelles, contexte de faible gouvernance, implication des communautés elles-mêmes dans des pratiques illégales faute d'alternatives économiques viables. Dans ce contexte, le programme a soutenu des dispositifs distincts selon les pays, qui constituent des tentatives de réponse à ces limites structurelles et méritent un examen approfondi en tant que modèles alternatifs ou complémentaires à l'appui institutionnel classique :

- des missions d'observation indépendante au Congo, au Honduras et au Liberia
- un appui au journalisme d'investigation au Liberia
- un appui aux peuples indigènes au Honduras et au Guyana
- un appui au respect des accords de responsabilité sociale au Ghana.

Cette diversité de réponses selon les contextes nationaux constitue en soi un objet d'analyse : elle suggère que le programme a expérimenté, pays par pays, différentes portes d'entrée pour renforcer l'implication de la société civile et des communautés, plutôt qu'un modèle unique reproduit à l'identique. L'exercice de capitalisation devra en rendre compte sans lisser cette diversité. L'analyse portera sur :

- **Missions d'observation indépendante** : quelle a été leur valeur ajoutée par rapport aux mécanismes de contrôle étatiques ? Ont-elles généré des suites concrètes (sanctions, corrections de pratiques) ou sont-elles restées un exercice de constat sans effet sur le terrain ? Quelles conditions déterminent leur efficacité (indépendance financière, protection des observateurs, relais institutionnel) ? Les résultats et contraintes diffèrent-ils significativement d'un pays à l'autre, et pourquoi ?
- **Mécanismes de dénonciation et d'alerte (ForestLink et autres) :** quel a été le niveau d'utilisation effective de ces outils par les communautés et les OSC locales ? Les alertes remontées ont-elles donné lieu à des suites concrètes de la part des administrations (vérification, sanction, correction)? Dans quelle mesure la fiabilité, la sécurité des utilisateurs (risques de représailles) et l'appropriation technique (accès à la technologie, formation) ont-elles conditionné le fonctionnement de ces outils ? Ces mécanismes sont-ils restés dépendants du financement et de l'accompagnement du programme, ou ont-ils atteint un niveau d'autonomie propre ?
- **Journalisme d'investigation :** quels résultats concrets ces dispositifs ont-ils produits en matière de diffusion de l'information, de sensibilisation ou de remontée d'alertes ? A-t-il permis de toucher des acteurs que les mécanismes institutionnels classiques n'atteignent pas ?

Quelles sont ses limites de reproductibilité (dépendance à des individus clés, financement, protection des journalistes, portée géographique) ?

- **Conditions de réplicabilité** : quels éléments sont transférables à d'autres pays ou programmes, et lesquels dépendent de conditions locales spécifiques (paysage médiatique, degré d'ouverture politique, tissu associatif minimal)

4 Etapes et livrables de la prestation

Le travail s'appuiera sur une démarche structurée en trois phases complémentaires :

- Phase 1 : Cadrage de la prestation (évaluation + capitalisation)
- Phase 2 : Collecte et analyse des données (terrain et documentaire)
- Phase 3 : Élaboration des livrables d'évaluation et de capitalisation (rapports provisoires puis finaux)

La prestation devra intégrer de manière continue les deux dimensions suivantes :

- une évaluation finale du programme (critères CAD : pertinence, efficacité, efficience, effets, durabilité, cohérence)
- un exercice de capitalisation structuré, visant la production d'enseignements transférables et opérationnels pour les futurs programmes UE/AFD ou les politiques publiques des pays concernés.

4.1 Pilotage et suivi de la prestation

Le siège de l'AFD à Paris coordonne et pilote l'évaluation (suivi contractuel, suivi du déroulement de la prestation). Elle réunit un comité de pilotage de l'évaluation composé de représentants de la division ARB de l'AFD, de l'UGP et de la FAO. Le comité de pilotage i) s'assure du bon déroulement de la prestation, ii) facilite la récupération des documents clés et la mise en relation avec les parties prenantes, et iii) discute, commente et valide les livrables.

Un comité de suivi, composé des membres du comité de pilotage ainsi que des représentants de la DG INTPA à la commission européenne, suit le déroulement de l'évaluation, participe à la revue et au commentaire des principaux livrables. Il apporte son appui et l'expertise de ses membres pour enrichir le travail des prestataires.

Le processus d'évaluation sera ponctué par les réunions suivantes :

- Réunion du comité de pilotage **(R1)** au lancement de l'évaluation : au démarrage de l'évaluation pour échanger sur les enjeux de l'évaluation et les questions organisationnelles (besoin de documentation, dates potentielles de mission de terrain, etc.)
- Réunion du comité de suivi **(R2)** : présentation et discussion sur la note de cadrage
- Un debriefing de mission au fil des missions
- Réunion du comité de pilotage **(R3)** : échange sur le rapport provisoire de l'évaluation
- Réunion du comité de suivi **(R4)** : échange sur le rapport révisé
- Atelier de co-construction des leçons et éventuellement des recommandations **(R5)**
- Restitution de l'évaluation **(R6)**

4.2 Cadrage de la prestation

Réunion de démarrage (R1)
Une réunion de démarrage interviendra dans les 10 jours suivant la signature du contrat (T0). Cette réunion vise à lancer officiellement la prestation et à assurer une compréhension commune des objectifs, du périmètre et des modalités de mise en œuvre. Elle permettra tout d'abord de rappeler le contexte de l'intervention, les attentes du commanditaire ainsi que les résultats attendus à chaque étape de la mission.
La réunion permettra aussi de préciser l'organisation opérationnelle de la mission : rôles et responsabilités des parties prenantes, circuits de validation, calendrier prévisionnel détaillé et modalités de coordination (réunions de suivi, échanges intermédiaires, livrables).
Enfin, un échange sera organisé pour identifier les documents déjà disponibles, les personnes ressources à mobiliser et les éventuelles contraintes ou risques susceptibles d'impacter la mise en œuvre.

Cadrage de la prestation
Au cours de cette phase préparatoire, le prestataire doit :

- Rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet évalué (instruction, exécution, suivi) et à la compréhension de son contexte.
- Identifier et cartographier les parties prenantes clés (AFD, UE, FAO/Facilité FLEGT-ALA, UGP, administrations nationales, secteur privé, société civile, assistances techniques et autres partenaires).
- Conduire des entretiens avec les personnes clés impliquées ou ayant été impliquées dans la conception, la gestion et la supervision du projet.
- Etablir un récit condensé du projet (2 pages maximum) qui devra notamment rappeler les objectifs du projet, le mode opératoire, les parties prenantes, le déroulement du projet et l'évolution du contexte pour en restituer les enjeux. Ce récit est important pour la mémoire institutionnelle de l'AFD. Il est intégré dans le rapport d'évaluation (cf. trame du rapport d'évaluation en annexe 2).
- Analyser la logique d'intervention du projet en étudiant le cadre logique du projet (cf. annexe 1) et son éventuelle évolution au cours du projet ainsi que sa cohérence avec l'avis développement durable du projet, rendu en phase d'instruction, qui qualifie l'ambition du projet.
- Produire un référentiel d'évaluation qui part de chacune des questions évaluatives pour (i) les décliner en critères de jugement ou hypothèses (éventuellement déclinés à leur tour en indicateurs ou signaux) lesquels explicitent les étapes du jugement permettant de répondre aux questions, puis (ii) préciser les sources d'information permettant de documenter ces critères, hypothèses ou indicateurs (documents, entretiens, focus groups, enquêtes…) ainsi que les moyens de remédier aux risques identifiés de manques d'information (ex. par l'identification de proxy).
- Identifier les principaux enjeux d'évaluation et de capitalisation propres à chaque composante (administrations, secteur privé, société civile, systèmes techniques, coordination multi-acteurs).

Le prestataire produira une note de cadrage unique **(livrable 1)** de 15 à 20 pages (hors annexes) incluant :

- une compréhension synthétique du programme et de ses enjeux (logique d'intervention, contexte, acteurs, évolutions)
- la cartographie des parties prenantes et des dispositifs de mise en œuvre

- la méthode d'évaluation proposée (approche, critères, outils, limites)
- le référentiel d'évaluation basé sur les questions évaluatives, décliné en critères de jugement, hypothèses et sources de données
- la stratégie de capitalisation proposée (objets de capitalisation, axes analytiques, méthodes de collecte des enseignements).

Cette note devra démontrer une compréhension fine des dimensions techniques, institutionnelles et politiques du programme. La note de cadrage fera l'objet d'une validation par le comité de pilotage de l'évaluation lors d'une réunion de cadrage **(R2)** et sera soumise pour avis à la DG INTPA. Sa validation conditionne la poursuite de la mission.

4.3 Collecte des données

Afin de répondre aux questions évaluatives et aux besoins de capitalisation, l'évaluateur devra démontrer sa capacité à mobiliser des sources diverses, à les trianguler entre elles et à porter un regard critique sur leur fiabilité : revue documentaire, entretiens semi-directifs, focus groups, analyse de données statistiques existantes, enquêtes ad hoc, observations de terrain.

La collecte devra couvrir l'ensemble des composantes du programme (administrations forestières, secteur privé, société civile, délégations de l'Union européenne, dispositifs de gouvernance et de coordination multi-acteurs), en veillant à intégrer les différentes échelles d'intervention (local, national, multi-pays).

Une attention particulière devra être portée à la participation des bénéficiaires finaux, afin de recueillir leurs perceptions sur :
- la pertinence et l'utilité des appuis reçus
- les changements observés (capacités, pratiques, accès aux marchés, gouvernance, transparence)
- les effets indirects ou non anticipés du programme.

La démarche de collecte devra explicitement contribuer à la fois :
- à l'évaluation du programme (analyse des critères CAD et des questions évaluatives)
- à la capitalisation des enseignements, en identifiant les bonnes pratiques, innovations, facteurs de succès et limites des interventions.

Organisation et calibrage des missions

Compte tenu du caractère multi-pays, multi-acteurs et technique du programme, et de la double finalité de la prestation (évaluation et capitalisation), les missions de terrain devront être organisées afin de garantir :
- une bonne couverture géographique (visite des cinq pays principaux),
- une comparaison inter-pays,
- une capitalisation progressive des enseignements.

Le prestataire devra articuler les missions terrain avec des phases de collecte à distance, afin de garantir un équilibre entre profondeur d'analyse, comparabilité des cas et efficience des ressources.

À titre indicatif, l'AFD considère que les systèmes de traçabilité et de vérification de la légalité (TLAS/SIVL) développés au Guyana et au Honduras constituent des terrains d'approfondissement particulièrement pertinents au regard des priorités de capitalisation.

Les candidats sont invités à présenter, dans leur offre technique, une proposition argumentée d'organisation des missions. Le nombre de missions et leur séquencement seront arrêtés lors de la phase de cadrage, sur proposition du prestataire via la note de cadrage, et sur validation du comité de pilotage. Cette approche vise à ajuster le dispositif de collecte en fonction des enjeux qui se révéleront prioritaires à l'analyse documentaire initiale.

Contenu et réalisation des missions

Les missions terrain devront permettre une analyse approfondie des projets emblématiques dans chacun des pays, et de réaliser une mise en perspective des résultats à l'échelle du programme.

En fonction des besoins d'approfondissement identifiés lors de la phase de cadrage, des déplacements ciblés pourront être envisagés, notamment pour approfondir certaines thématiques spécifiques telles que les impacts sur la gouvernance forestière, les effets sur le secteur privé, la participation de la société civile ou encore les enjeux liés aux évolutions réglementaires européennes, notamment le règlement sur la déforestation (EUDR).

Ces missions seront complétées par des entretiens à distance et l'exploitation des données secondaires disponibles, afin d'assurer une couverture exhaustive des enjeux du programme.

Chaque mission terrain donnera lieu à une réunion de débriefing avec le comité de pilotage, afin de partager les premiers constats, valider les éléments saillants et orienter les approfondissements éventuels pour les phases suivantes.

4.4 Elaboration des rapports provisoires puis finaux

À l'issue de la phase de collecte et sur la base de l'analyse des données et informations recueillies, le prestataire procédera à la rédaction du rapport provisoire d'évaluation ainsi qu'à la formulation des premiers constats, conclusions et enseignements issus du programme.

Dans son analyse, le prestataire veillera à distinguer, d'une part, les conclusions spécifiques directement liées au programme évalué et, d'autre part, les enseignements de portée plus générale, susceptibles d'alimenter des réflexions plus larges sur les interventions de l'AFD et de l'Union européenne dans le secteur de la gouvernance forestière, ou les politiques publiques des pays concernés.

Les rapports et livrables finaux seront rédigés et transmis dans les trois langues : anglais, français et espagnol. Les versions provisoires et les documents de travail à discuter avec le comité de pilotage seront réalisés uniquement en anglais.

Rapport provisoire d'évaluation (livrable 2)
Le rapport provisoire de l'évaluation devra présenter l'ensemble des réponses argumentées à toutes les questions évaluatives présentées auparavant et le lien logique entre les constats et les conclusions. Il devra intégrer les premières pistes de leçons apprises. Il ne devra pas excéder 40 pages, annexes exclues. Le modèle de plan du rapport à respecter est présenté en annexe 2.

Rapport provisoire de capitalisation (livrable 3)
En complément de l'évaluation, le prestataire produira un rapport de capitalisation destiné à restituer les enseignements issus de l'exercice de capitalisation défini en section 1.1, à savoir les quatre

questions de capitalisation générales (QC1 à QC4) et les deux approfondissements thématiques prioritaires (QCS1 et QCS2). Ce livrable ne vise pas à reformuler les constats de l'évaluation, mais à transformer les enseignements de la capitalisation en produits différenciés, adaptés à des publics et des usages distincts.
Ce rapport sera composé de 3 éléments, à savoir :

- **Une note de synthèse transversale**, courte et largement accessible, destinée à l'AFD, à l'Union européenne et à un public plus large de parties prenantes du secteur (autres bailleurs, administrations partenaires, société civile). Elle restituera les enseignements et recommandations issus des quatre questions de capitalisation générales, à savoir : les modalités d'intervention et types d'appui ayant le mieux fonctionné auprès des administrations, du secteur privé et de la société civile (QC1), les enseignements sur les dispositifs techniques et de gouvernance forestière, hors traçabilité (QC2), les enseignements sur la coordination multi-acteurs et la gestion d'un programme multi-pays (QC3), et les conditions de reproductibilité, de mise à l'échelle et de préparation aux réglementations européennes émergentes pour les futurs programmes (QC4). Cette note privilégiera un format synthétique et pédagogique plutôt qu'une restitution exhaustive de l'ensemble des constats.

- **Une capitalisation dédiée aux systèmes de traçabilité et de vérification de la légalité (QCS1 - TLAS/SIVL)**, dont la vocation et le public diffèrent fondamentalement de la note de synthèse : ce document s'adresse en priorité aux ingénieurs, experts techniques et administrations forestières susceptibles de s'appuyer sur l'expérience du programme au Guyana et au Honduras pour concevoir, répliquer ou faire évoluer un système équivalent. Il devra couvrir en détail les choix de conception et les innovations introduites, les défis techniques rencontrés et les solutions apportées (interopérabilité, intégration des données, infrastructures, cybersécurité), les conditions d'appropriation par les administrations et le secteur privé, les modèles de gouvernance et de financement conditionnant la durabilité des systèmes, ainsi que la mise en perspective avec les systèmes développés au Congo et au Ghana. Ce document offrira un niveau de détail technique et opérationnel suffisant pour être directement exploitable par ce public spécialisé

- **Un troisième produit de capitalisation, dédié au rôle et positionnement de la société civile dans les processus APV/FLEGT (QCS2)**, restituera les enseignements tirés de la diversité des dispositifs soutenus par le programme selon les pays (missions d'observation indépendante, mécanismes de dénonciation et d'alerte, appui au journalisme d'investigation, appui aux peuples indigènes, accords de responsabilité sociale), sans lisser cette diversité. Compte tenu du public visé, plus large et moins technique que celui de la capitalisation TLAS/SIVL, ce document privilégiera un format court et accessible, centré sur les conditions d'efficacité et de réplicabilité de chaque type de dispositif. Le rapport pourra présenter de manière séparée les éléments considérés comme sensibles qui pourraient résulter de cette analyse (lien avec les questions de fraude ou corruption, risques de violation des droits humains etc.) de manière à que ladite partie puisse être exclue de la diffusion large du document.

Ces éléments, leur format précis, leur niveau de détail et le ou les publics visés pour chacun seront proposés par le prestataire en amont de la remise du rapport, sur la base de cette distinction fonctionnelle entre produits de synthèse à large diffusion et produits techniques à visée de réplication, puis validés par le comité de pilotage.

Les rapports provisoires feront l'objet d'une présentation et d'une discussion en comité de pilotage **(R3)**, afin de permettre des échanges sur les constats et d'identifier, le cas échéant, des compléments ou approfondissements nécessaires.

Les rapports révisés feront l'objet d'une présentation et d'un échange en comité de suivi **(R4).**

Atelier de restitution et capitalisation (R5)
Dans chacun des pays d'intervention, les prestataires animeront un atelier d'échange dédié à la réflexion sur les leçons apprises et éventuellement recommandations avec les parties prenantes du projet (Délégations de l'UE, agents de l'administration, de la société civile et du secteur privé ayant été appuyés), dans une logique de co-construction.
Cet échange servira à alimenter la réflexion collective sur les enseignements tirés de l'intervention et à enrichir la capitalisation, notamment sur les facteurs de réussite, les limites rencontrées et les conditions de reproductibilité.
Cet atelier visera notamment à :

- valider les principaux enseignements
- identifier les éléments transférables à de futurs soutiens
- discuter des implications pour la suite des APV et des futurs partenariats et schémas de gouvernance forestière, ainsi que pour la mise en œuvre de l'EUDR
- enrichir les recommandations finales.

Rapports finaux
Les rapports finaux d'évaluation et de capitalisation (**livrables 4 et 5**) devront intégrer les observations reçues auparavant.

- Rapport final d'évaluation **(livrable 4)**

Le rapport final d'évaluation présentera les conclusions définitives de l'évaluation ainsi que les recommandations qui en découlent. Il explicitera les liens entre les constats, les analyses réalisées et les conclusions formulées. En cas de divergences d'appréciation persistantes entre les parties prenantes et les prestataires, celles-ci pourront être annexées au rapport final et faire l'objet d'un commentaire des évaluateurs.

- Rapport final de capitalisation **(livrable 5)**

Le rapport final de capitalisation constituera un document distinct dédié à la valorisation des enseignements stratégiques et opérationnels issus de la mise en œuvre du programme. Il présentera les conclusions définitives, incluant les remarques faites sur le livrable provisoire.

Restitution finale (R6)
Les résultats de l'évaluation et de la capitalisation feront l'objet d'une restitution finale destinée à l'UE (INTPA F2 et Délégations de l'UE) et au comité de pilotage de la prestation. Cette restitution visera à partager les principaux résultats, enseignements et recommandations issus de la mission, à favoriser leur appropriation et à alimenter la réflexion sur les futurs dispositifs d'appui à la gouvernance forestière.
Il est possible que cette restitution se fasse à Bruxelles, en fonction des souhaits qu'aura émis l'UE au cours de l'exécution du marché.

L'AFD souhaite également que le prestataire puisse faire une présentation de son travail au cours d'une réunion du Comité scientifique et technique Forêt. Le périmètre de cette présentation sera à définir avec l'AFD.

5 Organisation de la prestation

5.1 Durée et calendrier

A titre indicatif, et sous réserve de la signature du contrat, la prestation démarrera de Janvier 2027. Elle devra se terminer au plus tard avant le 30 Septembre 2027. Ainsi, l'évaluation suivra le calendrier indicatif suivant :

ETAPES	ECHEANCE INDICATIVE
T0 = Signature du contrat	
Étape 1 – Phase préparatoire et cadrage	
Réunion de démarrage **(R1)**	Dans les 10 jours suivant T0
Revue documentaire et entretiens de cadrage	T0 à T0 + 1 mois
Remise de la note de cadrage **(L1)**	T0 + 6 semaines
Réunion de cadrage et validation de la méthodologie **(R2)**	10 jours après la remise de L1
Version finale de la note de cadrage	5 jours après R2
Étape 2 – Collecte des données et missions de terrain	
Entretiens à distance avec les parties prenantes	T0 + 1 à 4 mois
Missions de terrain dans les pays sélectionnés	T0 + 2 à 4 mois
Réunions de débriefing post missions	À l'issue de chaque mission
Note(s) ou présentation(s) de débriefing des missions de terrain	Au fil des missions
Étape 3 – Analyse évaluative et capitalisation	
Analyse des données collectées et consolidation des résultats	T0 + 5-6 mois
Élaboration du rapport provisoire d'évaluation **(L2)**	T0 + 6 mois
Transmission et validation de la structure des fiches de capitalisation	T0 + 6 mois
Élaboration du rapport provisoire de capitalisation **(L3)**	T0 + 6 mois
Présentation des résultats provisoires au comité de pilotage **(R3)**	15 jours après remise des rapports provisoires
Prise en compte des remarques et Présentation des résultats provisoires au comité de suivi **(R4)**	10 jours après R3
Atelier de restitution et de capitalisation avec les parties prenantes **(R5)**	10 jours après R4
Étape 4 – Finalisation des livrables	
Révision des rapports et intégration des observations de R4 et R5	T0 + 6 à 7 mois
Remise du rapport final d'évaluation **(L4)**	T0 + 7 à 8 mois

Remise du rapport final de capitalisation **(L5)**	T0 + 7 à 8 mois
Restitution finale élargie **(R6)**	À l'issue de la validation des rapports finaux (T0+8)

6 Moyens : expertises recherchées et budget

6.1 Compétences requises pour mener la prestation

La prestation sera réalisée par une équipe d'experts mobilisant collectivement l'ensemble des compétences décrites ci-dessous.

Compétences générales

- Expérience confirmée en évaluation de projets, programmes ou politiques publiques (minimum 10 ans), idéalement selon les critères OCDE-CAD (pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité)
- Expérience avérée dans les programmes de coopération au développement, en particulier en Afrique subsaharienne, Amérique latine ou régions forestières tropicales
- Expérience dans les dispositifs multi-acteurs et multi-pays
- Expérience dans la conduite d'évaluations complexes impliquant plusieurs bailleurs et partenaires institutionnels (UE, AFD, agences techniques internationales)
- Capacité à mener des analyses participatives et à animer des consultations multi-acteurs (administrations, secteur privé, société civile, bailleurs)
- Excellentes capacités de synthèse et de rédaction de rapports stratégiques.

Compétences sectorielles spécifiques

1) ***Gouvernance forestière / APV FLEGT / EUDR (compétence centrale obligatoire)***
   - Minimum 10 ans d'expertise dans les Accords de Partenariat Volontaire (APV) FLEGT
   - Minimum 7 ans d'expérience sur les systèmes de traçabilité et de vérification de la légalité du bois (TLAS / SIVL)
   - Minimum 7 ans d'expérience sur les chaînes de valeur bois tropical et les enjeux de traçabilité
   - Minimum 3 ans d'expérience actualisée sur les évolutions réglementaires européennes, notamment l'EUDR et ses implications pour les pays producteurs
   - Minimum 7 ans d'expérience en appui institutionnel aux administrations forestières et dispositifs de contrôle

2) ***Secteur privé forestier et chaînes de valeur***
   - Minimum 8 ans d'expérience dans l'analyse du secteur privé forestier (entreprises, PME, exportateurs)
   - Minimum 5 ans d'expérience sur les enjeux de conformité, certification et accès aux marchés internationaux
   - Minimum 5 ans d'expérience en appui à la structuration de chaînes de valeur légales et durables
   - Expérience avérée dans l'analyse des effets des politiques publiques sur le secteur productif
   - Expérience avérée dans l'analyse ou le conseil en commerce international du bois et de ses produits dérivés

3) ***Gouvernance, transparence et société civile***

- Minimum 8 ans d'expérience dans l'analyse ou la mise en place de dispositifs de transparence et de redevabilité
- Expérience avérée sur le rôle des organisations de la société civile dans les APV (observation indépendante, plaidoyer, contrôle citoyen)
- Minimum 5 ans d'expérience sur les enjeux de participation multi-acteurs et de gouvernance inclusive
- Expérience avérée dans des contextes où l'espace civique est contraint ou évolutif
- Pratique des sauvegardes environnementales et sociales conformes aux attentes des bailleurs internationaux

4) ***Systèmes d'information forestiers et TLAS (expertise spécifique obligatoire)***

- Minimum 8 ans d'expertise technique sur les systèmes de traçabilité et de vérification de la légalité du bois (TLAS, SIVL ou systèmes équivalents)
- Minimum 5 ans d'expérience sur les architectures de données forestières et les systèmes d'information interopérables
- Minimum 5 ans d'expérience sur les enjeux de digitalisation, d'interopérabilité, de sécurité et de gouvernance des données
- Expérience avérée sur l'appropriation institutionnelle et la maintenance de systèmes numériques publics

Expérience géographique

- L'équipe devra inclure des experts disposant d'une connaissance avérée et d'une expérience opérationnelle dans chacune des principales zones d'intervention du programme, à savoir l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique centrale et l'Amérique latine, afin de garantir une compréhension fine des contextes institutionnels, politiques et sectoriels propres à chaque région. Une expérience spécifique dans les pays APV sera considérée comme un atout.
- Bonne compréhension des dynamiques institutionnelles forestières dans les pays en développement.

Langues

- Maîtrise du français et de l'anglais requise.
- La maîtrise de l'espagnol est indispensable pour les missions au Honduras et le traitement des informations relatives aux activités conduites dans le pays.
- Capacités de communication écrite et orale adaptées à des environnements multi-acteurs internationaux.

Composition indicative de l'équipe
L'équipe devra comprendre au minimum les cinq rôles d'expert suivants. Un même expert pourra cumuler plusieurs rôles, à condition de démontrer le respect de l'ensemble des critères correspondants dans la proposition technique. Les rôles et responsabilités de chaque expert nommé devront y être clairement décrits.

- **Rôle n°1 - Chef(fe) d'équipe** : minimum 10-15 ans d'expérience en évaluation de politiques publiques et de programmes de développement, expérience confirmée de coordination d'évaluations complexes multi-pays et multi-bailleurs (UE, AFD ou équivalent), excellente maîtrise des critères OCDE-CAD, expérience en environnement et gouvernance des ressources naturelles.

  Contribution estimée maximale : 40 jours ouvrables

- **Rôle n°2 - Expert(e) APV FLEGT/gouvernance forestière** : expertise confirmée (10 ans minimum) sur les APV FLEGT et la gouvernance forestière, connaissance des mécanismes de légalité du bois, de traçabilité et de vérification, expérience dans l'appui aux administrations forestières et dispositifs de contrôle.

  Contribution estimée maximale : 65 jours ouvrables

- **Rôle n°3 - Expert(e) TLAS/systèmes informatiques forestiers** : expertise technique confirmée (10 ans minimum) en systèmes de traçabilité forestière (TLAS, SIVL ou équivalents), compétences en architecture de données, interopérabilité, cybersécurité, expérience en accompagnement de l'appropriation institutionnelle de systèmes numériques publics.

  Contribution estimée maximale : 55 jours ouvrables

- **Rôle n°4 - Expert(e) secteur privé/chaînes de valeur bois** : expérience dans l'analyse des chaînes de valeur forestières, connaissance du secteur privé bois tropical (PME, exportateurs) et du commerce international du bois, expertise sur les enjeux de conformité, certification et accès aux marchés européens (FLEGT, EUDR).

  Contribution estimée maximale : 40 jours ouvrables

- **Rôle n°5 - Expert(e) société civile/gouvernance participative** : expérience dans l'appui aux OSC du secteur environnement/ressources naturelles, connaissance des mécanismes d'observation indépendante et de plaidoyer, expérience dans des contextes à espace civique variable, pratique des sauvegardes environnementales et sociales （NES Banque Mondiale).

  Contribution estimée maximale : 50 jours ouvrables

7 Annexes aux Termes de Référence

7.1 Annexe 1– Cadre logique du projet

	Results framework	Objectively verifiable indicators	Source or mean of verification	Assumptions
Main objectives / Impact	Strengthening sustainable forest management.	M.O. 1 Net change in forest cover under sustainable management (hectares) in supported countries M.O. 2 Percentage of national timber production sourced from verified legal managed forests	Governments reports, independent monitors, forest classification maps, VPA impact monitoring, external evaluations, including surveys and interviews with country stakeholders	N/A
Specific objectives / Outcome	Strengthen forest governance and law enforcement in the 8 countries implementing the VPA	S.O.1 Number of countries that issue FLEGT licenses. S.O.2 Percentage of increase in forest area with a forest management plan in each of the 8 countries. S.O.3. Number of countries that have improved the legal and governance framework (with support of FLEGT-ALA Facility or other) to make it more favourable to the implementation of TLAS or other VPA mechanisms. S.O.4. Number of companies, broken down by type, having achieved compliance with legality requirements. S.O.5 Number and description of TLAS components, broken down by country, that have become operational with programme support (by FLEGT-ALA Facility or others).	JIC of each country and VPA action plan monitoring document.	Quality of EU-Country dialogue, and integration of forest-FLEGT issues in future Team Europe initiatives
Outputs	OP 1: National systems and institutions for a progress in the implementation of VPAs strengthened and operational	OP 1.1 Number of JIC meetings technically supported by the programme. OP 1.2 Number of JIC meetings financially supported by the programme. OP 1.3 Number of forest governance multi-stakeholder meetings supported by the programme. OP 1.4 Number and description of forest-governance related documents that have been made public as a result of programme support OP 1.5 Number of independent monitoring reports developed under the programme and number of these reports made public. OP 1.6 Number and description of revisions of laws, policies and regulations that have been developed, revised, adopted or made public for consultation purposes as a result of programme support (by FLEGT-ALA Facility or others). OP 1.7 Number and description of inter-ministerial coordination beyond the forestry sector for forest law enforcement supported by the programme. OP 1.8 Number of projects to support civil society under the programme. OP 1.9 Number of projects to support the private sector under the programme OP 1.10 Number and description of workshops or training events (organized by FLEGT-ALA Facility or others) per country to develop technical capacities of stakeholder groups to engage effectively in the VPA process.	Report of JICs; annual technical and financial monitoring reports of the project Service providers reports FAO VPA-ALA facility reports	Absence of political, institutional, operational or health blockages to the successful implementation of activities.
	Results framework	**Objectively verifiable indicators**	**Source or mean of verification**	**Assumptions**

Outputs	OP 2: Strengthened capacities for the progress in the implementation of VPAs	OP 2.1 Number of people, disaggregated by sex and type of participant (government, CSOs, private sector), who have received professional training and demonstrate increased capacities to contribute to the implementation of VPA mechanisms. OP 2.2 Total number of participations, disaggregated by sex, in technical training events organized private sector actors to engage in legal and/or sustainable timber production, processing or trade. OP 2.3 Number of participations by MSMEs in technical training events organized for private sector actors to engage in legal and/or sustainable timber production, processing or trade. OP 2.4 Number and description of private sector assessments conducted with programme support. OP 2.5 Number and description of programme-supported projects that promote or test elements of integration of private certification in TLAS design. OP 2.6 Number and description of projects that created or improved the enabling working conditions for MSMEs. OP 2.7 Number and description of private sector associations strengthened as a result of programme support.		
	OP 3: Increased transparency in the implementation of VPAs	OP 3.1 Number and description of independent monitoring projects that have received Programme support. OP 3.2 Number and description of projects that have developed a mechanism to make VPA related information publicly available. OP 3.3 Number and description of projects that have supported the development and implementation of communication strategies and awareness raising campaigns.		
	Results framework	**Objectively verifiable indicators**	**Source or mean of verification**	**Assumptions**
Outputs	OP 4: Global performance and influence of the Programme / Contribution to the proper functioning of the JIC and the governance of the FLEGT VPA in partner countries.	OP 4.1 Number of Terms of References developed under the programme. OP 4.2 Number of projects implemented under the programme. OP 4.3 Budget expended (€).		
	OP 5: Monitoring of the strategy of communication	OP 5.1 Number and description of publication (reports, briefing notes, or others) or multimedia produced by the projects. OP 5.2 Number and description of visibility actions (news articles, TV/radio shows). OP 5.3 Number of visits on the website of the programme. OP 5.4 Number of newsletters/articles published on the website of the programme and on Capacity4Dev.	Service provider report Website statistics and Updated mailing list	N/A

7.2 Annexe 2 – Plan du rapport d'évaluation

- Page de garde : cartouche de présentation du projet, un paragraphe présentant les objectifs du projet et un présentant les conclusions de l'évaluation
- Justification, objectif et méthodologie de l'évaluation
- Logique initiale et déroulement effectif du projet
- Résultats de l'évaluation (organisées selon les questions évaluatives)
- Leçons