

CONSULTATION POUR LA REALISATION D'UNE ETUDE STRATEGIQUE POUR LE CONSERVATOIRE D'ESPACES NATURELS DE NOUVELLE-CALEDONIE

1. Objet

La présente consultation a pour objet la réalisation d'une étude stratégique devant proposer les orientations possibles concernant l'évolution du Groupement d'Intérêt Public (GIP) « Conservatoire d'espaces naturels de Nouvelle-Calédonie (CEN) » à partir de 2021, à minima pour les 10 prochaines années.

Cette étude a pour objectifs :

- ✓ de faire le bilan du fonctionnement du GIP CEN depuis 2012 au regard de ses missions actuelles afin d'en dégager les forces et les faiblesses ainsi que les expériences à capitaliser,
- ✓ d'analyser le positionnement du CEN vis-à-vis des différents acteurs institutionnels afin d'en apprécier la cohérence et complémentarité et de souligner les points forts et les points faibles,
- ✓ de recueillir et structurer les attentes exprimées par les différentes parties prenantes sur les missions du CEN, afin de définir une vision stratégique collégiale sur le long terme.
- ✓ de proposer plusieurs scénarii d'évolution de la structure en fonction notamment du contexte institutionnel et de la vision stratégique collégiale définie. Ces scénarii, devront :
 - correspondre à une projection à 10 ans minimum,
 - présenter le positionnement du CEN et sa légitimité à le tenir,
 - exposer le statut à privilégier,
 - prendre en compte les évolutions institutionnelles sur la compétence environnementale actuellement soulevées par certains élus
 - exposer les missions à porter par le CEN
 - exposer les relations et interfaces à mettre en œuvre
 - définir les moyens humains et financiers à mobiliser

2. Contexte général et présentation du CEN

Créé par arrêté en 2011 et conformément à sa convention constitutive, le CEN est un Groupement d'intérêt Public (GIP), qui intervient comme outil de coopération, de concertation et d'animation au service des stratégies environnementales définies par les collectivités de Nouvelle-Calédonie et par l'Etat.

Le CEN a pour mission générale d'étudier, de comprendre, de conserver, de protéger, de restaurer, de valoriser et de faire connaître les espaces naturels terrestres et marins de la Nouvelle-Calédonie, afin d'assurer une gestion intégrée et durable de ces espaces naturels. Compte tenu des moyens affectés, le CEN a axé son intervention sur les missions suivantes :

- coordination et mise en œuvre d'un programme d'actions dédié à la préservation des forêts sèches (dès 2012) : **pôle forêt sèche.**
- coordination de la gestion du bien inscrit sur la Liste du patrimoine mondial (dès 2012), l'animation de l'IFRECOR-NC (dès 2016) et du Plan d'action dugong (PAD)(dès 2017) : **pôle patrimoine marin.**
- coordination et mise en œuvre de la stratégie de lutte contre les espèces exotiques envahissantes (dès 2013) : **pôle espèces envahissantes.**

Le CEN est actuellement structuré autour de ces 3 pôles thématiques. Chaque pôle, ainsi que les thématiques IFRECOR et PAD, est appuyé par un comité technique, constitué d'un ou deux représentants techniques de chaque administrateur du CEN et de représentants des membres du Conseil Scientifique. Ces comités techniques formulent des orientations et des recommandations qui sont ensuite proposées au conseil d'administration (CA) pour validation. Ils assistent la direction du CEN et les coordinateurs dans l'élaboration et le suivi de la stratégie générale et de la feuille de route annuelle des pôles.

Le CA du CEN décide des orientations stratégiques à donner aux programmes d'actions dédiés aux thématiques environnementales suscitées.

Le champ d'action du CEN concerne notamment les domaines suivants :

- Contribution à l'amélioration des connaissances scientifiques.
- Protection des milieux, des espèces qui leur sont inféodées et des processus qui assurent leur équilibre contre tous les risques et menaces pesant sur leur statut et sur leur évolution.
- Restauration *in situ* et *ex situ* de ces milieux et de ces espèces soumis à dégradation.
- Valorisation des acquis des travaux de recherche et de développement menés en faveur de ces écosystèmes.
- Promotion de leur gestion durable.
- Gestion d'équipements d'intérêt commun nécessaire à ces activités.

Le CEN peut recevoir une délégation de service public. Il a également la possibilité d'acheter, de louer, de recevoir en affectation ou de gérer sous convention des terrains nécessaires à l'accomplissement de ses missions (conservation d'espèces rares et d'habitats, restauration écologique...).

Le siège social et les locaux du CEN sont basés à Koné (province Nord), ainsi que l'ensemble des agents (11 personnes fin 2018) hormis un animateur terrain basé à Maré (province des Iles).

Le CEN Nouvelle-Calédonie est membre de la Fédération des Conservatoires d'espaces naturels (FCEN).

3. Contexte de l'étude

La convention constitutive du CEN, d'une durée de dix ans, arrivera à échéance le 21 mars 2021. Cette convention peut être expressément reconduite sur décision du conseil d'administration et approbation de l'avenant par arrêté du Haut-Commissaire de la République en Nouvelle-Calédonie.

Par ailleurs, les administrateurs ont exprimé à plusieurs reprises la nécessité d'une **vision stratégique sur le long terme** permettant de clairement positionner le CEN dans le paysage des acteurs de l'environnement en Nouvelle-Calédonie.

Extrait PV du CA du 26/08/2016 (OJ : présentation 1ers résultats étude évaluation prospective): « Il est reconnu que le CEN, de par sa construction historique, a jusqu'à présent été constitué par l'agrégation successive de thématiques et que les aspects prospectifs de l'étude à ce stade restent dans cette logique. Or, il est jugé important de considérer une question plus large à se poser qui est celle de la **place à long terme du CEN dans le paysage des acteurs de l'environnement en Nouvelle-Calédonie** : un CEN pourquoi faire, en fonction des problématiques environnementales jugées prioritaires à traiter, au-delà des thématiques actuellement traitées ? Quelle est la place des différents services des collectivités et institutions dans le dispositif, dans le cadre notamment des transferts de compétences.

[...] Il est souligné que la création du CEN fut une décision politique, et **qu'il appartient aux politiques de se positionner clairement sur l'avenir de cette structure, de préciser la place qu'ils souhaitent lui donner.**

Extrait du CR du Comité de Pilotage de l'étude d'évaluation prospective du CEN du 14/11/2016 : « [...]Le représentant de l'Etat, quant à lui, exprime sa déception face à une étude qui n'a pas permis la prospective espérée mais il souligne que celle-ci a permis de réaliser un point sur l'existant et de définir une feuille de route sur cinq ans. Le CEN continue donc à évoluer en agrégeant progressivement des missions. Il sera à son sens **nécessaire de commanditer une autre étude en 2019 afin de définir une stratégie à plus long terme, en embrassant les différentes thématiques environnementales liées aux « espaces naturels » et aux espèces, et de pérenniser les missions du CEN** ».

Extrait du PV du CA du 16/12/2016 (OJ : validation de l'étude d'évaluation prospective): « Il est regretté cependant l'absence, due au contenu du cahier des charges, d'une véritable vision stratégique sur le long terme, ainsi que l'absence de présentation de scénarii de rupture. Il est par ailleurs reconnu que c'est bien dans le cadre du conseil d'administration que doivent se décider les grandes orientations politiques du GIP. »

Extrait du PV du CA du 23/02/2018 : « Il est rappelé (...) par le représentant de l'Etat que, dans le cadre de l'évaluation prospective menée en 2016 par le CEN, la réflexion stratégique n'a pas suffisamment abouti (...). Le CEN devrait **conduire une autre étude prospective stratégique** sur le rôle que souhaitent lui donner notamment les collectivités gestionnaires »

Le conseil d'administration du 14 décembre 2018 s'est positionné en faveur de la réalisation d'une étude stratégique en ce sens dès 2019 afin de pouvoir construire l'avenir de la structure et de ses missions en évitant un scénario de rupture.

4. Définition et déroulement de la prestation

La prestation se déroulera en quatre phases :

➤ Phase 1 : bilan at analyse

- ✓ Analyse des objectifs et missions du CEN, de leur pertinence, et de l'adéquation entre les objectifs, les missions et les résultats obtenus
- ✓ Récapitulatif des évolutions du CEN et de leurs raisons
- ✓ Analyse du positionnement du CEN vis-à-vis des différents acteurs institutionnels et des différents partenaires externes
- ✓ Description et évaluation de la pertinence et l'efficacité de sa gouvernance interne (conseil d'administration, conseil scientifique, comités techniques, groupes de travail) au regard des missions, des outils mis en œuvre dans ce cadre et de son pilotage
- ✓ Analyse des relations avec les partenaires extérieurs du CEN (non membres), acteurs de l'environnement en Nouvelle-Calédonie (Comités de gestion patrimoine mondial, associations environnementales, ŒIL, Endemia, CIE, ..), et hors Nouvelle-Calédonie (FCEN, PROE, PILN, PII, UNESCO, UICN, ...) et de la notoriété acquise par le CEN auprès de ces acteurs.
- ✓ Analyse des forces et faiblesse du statut actuel et des alternatives potentielles.

La réalisation de cette phase s'appuiera notamment sur :

- les objectifs et missions définies dans la convention constitutive
- les décisions prises et des plans d'action annuels validés par le conseil d'administration,
- les compétences, actions et positionnement des acteurs institutionnels et externes
- des moyens alloués.

Cette phase s'attachera également à dégager les forces et faiblesses de la structure, la précision de son positionnement ainsi que son rôle en matière de synergies d'acteurs et de son fonctionnement, ainsi que les expériences à capitaliser et les difficultés à surmonter.

Cette phase sera majoritairement réalisée à distance sur la base d'un fond documentaire fourni par le CEN et d'échanges de courriels ou téléphoniques avec l'équipe technique du CEN, les administrateurs et les acteurs extérieurs. Des entretiens en présentiel avec l'équipe technique du CEN seront prévus si le prestataire est présent ou représenté en Nouvelle-Calédonie.

La liste non exhaustive des documents qui seront fournis comprend :

- Convention constitutive (2011) et son avenant (2015)
- Organigramme
- Règlement intérieur (2014)
- Rapports d'activité (2012 à 2019)
- Bilans financiers (2012 à 2019)

- Procès-verbaux et compte rendus des réunions :
 - du conseil d'administration
 - des comités techniques thématiques et groupes de travail
 - du conseil scientifique
- Documents stratégiques :
 - Plans d'actions annuels par pôle (cadres logiques)
 - Bilan du programme forêt sèche (2012)
 - Document cadre de la Stratégie de lutte contre les espèces exotiques envahissantes en Nouvelle-Calédonie (2016) et plan d'action de la stratégie
- Principales conventions financières et de partenariat
- Tous supports de communication du CEN : site internet www.cen.nc, lettres d'information biannuelle du CEN, lettres d'informations techniques du PEE, outils pédagogiques, plaquettes, livrets, ...)
- Etude Evaluation prospective du CEN (2016)

Les documents sont accessibles sur le site du CEN ou seront transmis par courriel ou via un serveur FTP à la demande du soumissionnaire, qui s'engage à respecter les clauses de confidentialité qui seront mentionnées dans l'acte d'engagement.

➤ **Phase 2 : Consultation des parties prenantes**

- ✓ Elaboration d'un cadre de consultation des membres du CEN et autres parties prenantes
- ✓ Mise en œuvre du cadre de consultation défini

Pour la réalisation de la phase 2, le prestataire s'attachera à identifier et à proposer :

- le périmètre de la consultation : quels acteurs/parties prenantes ?
- la méthode la plus appropriée de consultation des parties prenantes. **Ce cadre de consultation devra être proposé dans l'offre puis validé par le CEN lors d'une réunion de cadrage.**

➤ **Phase 3 : Prospection**

- ✓ Proposition de scénarii d'évolution du CEN (missions, gouvernance, parties prenantes, fonctionnement,) et son positionnement dans le paysage des acteurs de l'environnement en Nouvelle-Calédonie ;
- ✓ Identification des forces/faiblesses et opportunité/menaces de chacun des scénarii
- ✓ Estimation des moyens humains et financiers de fonctionnement de chaque scénario ;
- ✓ Analyse des mécanismes de financement pour répondre aux besoins (selon différents scénarii) ;
- ✓ Hiérarchisation des scénarii et recommandations
- ✓ Elaboration du plan d'action pour la mise en œuvre du scénario retenu par le CEN lors d'une réunion de restitution

La réalisation de cette phase tiendra compte notamment :

- du contexte institutionnel de la Nouvelle-Calédonie - et de la répartition des compétences en matière d'environnement - actuel et en perspective ou potentiel
- des conclusions issues des phases 1 et 2
- de la totalité des champs actuels d'intervention du CEN dans les différents pôles

Dans le cas d'un prestataire extérieur, cette phase sera réalisée en partie en Nouvelle-Calédonie avec une mission sur place, dont la durée sera à évaluer de manière adéquate dans l'offre.

5. Organisation fonctionnelle et livrables attendus

Organisation fonctionnelle

La directrice du CEN assure le pilotage administratif de cette prestation. Elle constituera un comité technique de suivi de cette étude composé des représentants techniques des différents membres du CEN. Celui-ci appuiera les travaux conduits par la Directrice et veillera notamment à la bonne lisibilité et à la bonne qualité des éléments restitués et présentés aux administrateurs. La Directrice et le comité technique auront, entre autres, pour mission de préparer les étapes de validation par le conseil d'administration.

Livrables attendus

Compte tenu du caractère stratégique de l'étude à conduire, il est attendu de la part du prestataire des présentations qui devront être pédagogiques, lisibles, accessibles et qui devront comporter l'ensemble des informations clés et stratégiques pour les prises de décisions.

Chaque phase devra ainsi faire l'objet d'une présentation. La validation de celle-ci permettant la poursuite de l'étude.

Différents livrables sont attendus pour cette étude :

- Dans un délai maximum de quinze jours après la commande, une présentation synthétique de l'offre sous forme de diaporama : cette présentation devra notamment mettre en avant les méthodologies proposées pour la conduite de l'étude, ainsi que le calendrier de réalisation. Elle sera présentée lors de la réunion de cadrage prévue au démarrage de l'étude avec l'équipe technique du CEN et le comité technique.

A l'issu de la phase 1 :

- Un rapport provisoire de la phase 1 : il est livré dans un délai maximal de quinze jours à l'issu de la phase 1, en version numérique Word (.doc). Ce rapport est examiné par le commanditaire de l'étude et le comité technique, en fonction notamment des critères de qualité détaillés dans l'offre d'engagement. Les observations faites par la Directrice et le comité technique sont transmises au prestataire dans un délai maximal de 15 jours après réception du rapport provisoire.
- Un rapport final de cette phase de bilan : le rapport est considéré comme finalisé par le CEN dès lors que l'ensemble des remarques ont bien été prises en compte par le prestataire. Il est livré en version numérique (.doc) et Acrobat (.PDF) par le prestataire dans un délai maximal de 15 jours suivant l'envoi des observations portant sur le rapport provisoire.
- Une présentation synthétique sous forme de diaporama

A l'issu de la phase 2 :

- Un rapport provisoire de la phase 2 : il est livré dans un délai maximal de quinze jours à l'issu de la phase 2, en version numérique Word (.doc). Ce rapport est examiné par le commanditaire de l'étude et le comité technique, en fonction notamment des critères de qualité détaillés dans l'offre d'engagement. Les observations faites par la Directrice et le comité technique sont transmises au prestataire dans un délai maximal de 15 jours après réception du rapport provisoire.
- Un rapport final de la phase 2 : le rapport est considéré comme finalisé par le CEN dès lors que l'ensemble des remarques ont bien été prises en compte par le prestataire. Il est livré en version

numérique (.doc) et Acrobat (.PDF) par le prestataire dans un délai maximal de 15 jours suivant l'envoi des observations portant sur le rapport provisoire.

- Une présentation synthétique sous forme de diaporama.

A l'issu de la phase 3 :

- Un rapport provisoire de la phase 3 : il est livré dans un délai maximal de quinze jours à l'issu de la phase 3, en version numérique Word (.doc). Ce rapport est examiné par le commanditaire de l'étude et le comité technique, en fonction notamment des critères de qualité détaillés dans l'offre d'engagement. Les observations faites la Directrice et le comité technique sont transmises au prestataire dans un délai maximal de 15 jours après réception du rapport provisoire.
- Un diaporama provisoire; ce diaporama résume les résultats de l'évaluation en quelques diapositives. Il est remis en même temps que le rapport provisoire.
- Un rapport final reprenant l'ensemble des éléments de l'étude ; le rapport est considéré comme finalisé par le CEN dès lors que l'ensemble des remarques ont bien été prises en compte par le prestataire. Il est livré en version numérique (.doc) et Acrobat (.PDF) par le prestataire dans un délai maximal de 15 jours suivant l'envoi des observations portant sur le rapport provisoire.
- Un diaporama final. Il est remis en même temps que le rapport final.
- Un document synthétique en 8 – 10 pages.

La présentation finale devra se dérouler obligatoirement en Nouvelle-Calédonie.

Les échanges à l'issu de la phase 1 et 2 peuvent s'envisager à distance avec mobilisation des moyens de communication existants

6. Calendrier et planning de la prestation

La durée maximale de la prestation est fixée à 6 mois. Toute proposition dépassant cette durée sera exclue de l'analyse.

7. Structuration de l'offre

Le soumissionnaire fournit une réponse structurée de la manière suivante :

- le présent cahier des charges, daté et signé par le candidat, ou le mandataire du groupement s'il y a lieu,
- un volet consacré à la justification de ses capacités de réalisation de la prestation,
- la méthodologie employée,
- les moyens techniques et humains mis en œuvre pour mener à bien cette prestation, comprenant les curriculum vitae des personnes intervenantes, leurs rôles et leurs implications (temps et tâches),
- l'organisation de l'étude et son calendrier détaillé incluant une remise échelonnée des livrables,
- une proposition financière détaillée de l'étude,
- une illustration des modalités de restitution et présentation envisagée afin de pouvoir apprécier l'adéquation avec la pédagogie et lisibilité recherchée.
- les références obtenues dans un domaine similaire à l'objet de la présente prestation, y compris en Nouvelle-Calédonie, avec le cas échéant un exemple concret consultable.

8. Analyse des offres

Les offres seront analysées selon les critères pondérés suivants :

- Méthodologies des différentes phases, proposition technique et architecture du rapport final (40%),
- Prix de la prestation (30%),
- Références et expérience dans la réalisation d'études similaires (30%).

Le CEN se réserve la possibilité de négocier les offres des candidats de son choix.

Le CEN se réserve le droit de ne pas donner suite, ou de ne donner qu'une suite partielle, à la présente consultation.

Les aspects traitant des critères d'évaluation de la qualité des livrables, de la confidentialité, de la propriété des résultats, des pénalités de retard, de résiliation du marché, du règlement des litiges, seront abordés dans un acte d'engagement signé par le CEN et le prestataire.

A Koné, le 13/05/2019

Les offres sont à envoyer par mail à l'attention de la directrice du CEN (dircen@cen.nc), **au plus tard le 24 juin 2019 minuit**, délai de rigueur.

Les offres reçues au-delà de cette date ne seront pas analysées.