LIVRABLE 3

Rapport final

Évaluation mi-parcours du programme Varuna

Expertise France

- Version du 5 décembre 2024 -

1. Résumé

La mission vise à réaliser l'évaluation intermédiaire du programme Varuna. Lancé en 2022, et financé par l'AFD, le programme repose sur trois axes d'interventions (objectifs spécifiques) et dispose de cinq ans pour les réaliser :

1) Structurer des réseaux d'acteurs régionaux pour inciter des efforts coordonnés de préservation de la biodiversité.
2) Soutenir l'intégration des enjeux de transition écologique auprès des acteurs économiques.
3) Encourager la contribution de la recherche aux dialogues de politiques publiques et citoyens.

Pour la mise en œuvre de ces objectifs, le programme, piloté par Expertise France (EF), s'appuie sur plusieurs partenaires : Cap Business océan Indien (Cap BOI), Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD), Institut de recherche pour le développement (IRD)/ Muséum national d'Histoire naturelle (MNHN), Les Naturalistes de Mayotte (LNM), Réserves Naturelles de France (RNF), Université des Mascareignes (UdM), University of Mauritius (UoM) avec lesquels des contrats de subventions ont été signés.

Tableau 1 : Informations sur le programme

Titre du programme	Varuna		
ID AFD	CZZ2973 02 K et CZZ2973 O3 L	Date de signature convention AFD-EF	11 décembre 2021
Pays	Union des Comores France (La Réunion, Mayotte et les Terres Australes et Antarctiques françaises) Maurice Madagascar Seychelles	Date de recrutement du coordonnateur	Avril 2022
Région	Sud-Ouest de l'océan Indien	Date de l'atelier de lancement	Prévu en septembre 22 mais annulé
Maitrise d'ouvrage déléguée	Expertise France	Période évaluée	01/01/2022 (début du programme) jusqu'au 30/04/2024 (à mi-parcours) Avec résultats provisoires au 30/06/2024
Partenaires de mise en œuvre des projets	RNF, UoM, UdM, Cap BOI, IRD, MNHN, LNM et CIRAD	Date de clôture du programme	31/12/2026
Autres partenaires	TAAF, OFB et CEPF		

Dépenses au 31/12/2023	Fonds approuvés (EUR)		Dépenses au 31.12.2023 (EUR)	Taux de décaissement
AFD	10 000 000 €	100 %	1 969 846 €	20 %

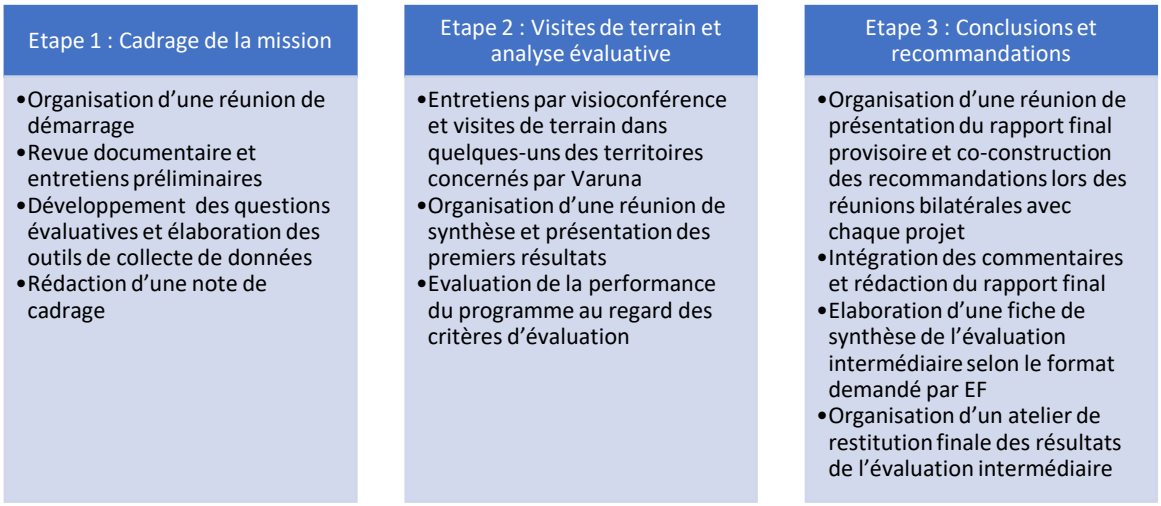
Dépenses au 30/06/2024*	Fonds approuvés (EUR)		Dépenses au 30.06.2024 (EUR)	Taux de décaissement
AFD	10 000 000 €	100 %	2 722 132 €	27%

Principales étapes du processus d'évaluation

Selon les termes de références reçus d'EF, l'objectif principal de l'évaluation à mi-parcours est d'analyser les progrès du programme et des huit projets vers l'atteinte des effets et produits attendus décrits dans

le document de programme. Cette revue vise à proposer d'éventuelles mesures adaptatives nécessaires pour atteindre les effets attendus. Les grandes étapes de l'évaluation ont été les suivantes, menées entre mai et octobre 2024 :

Figure 1 : Grandes étapes de l'évaluation



Rappel de la méthodologie mise en œuvre

L'évaluation s'est appuyée sur les critères du Comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD) et les questions évaluatives suggérées dans les termes de référence, adaptées par la suite. Tout au long du processus, l'équipe d'Expertise France a été impliquée, notamment dans les discussions autour des questions évaluatives, le choix des sites à visiter sur le terrain et la méthode de co-construction des recommandations, co-construction à laquelle les porteurs de projet ont participé. Le responsable du suivi-évaluation en particulier a pu assister à certains des entretiens. L'équipe de l'évaluation a adopté une approche participative vis-à-vis des partenaires des huit projets sous le programme. En effet, à travers les différentes informations dont ils disposent, notamment dans leur vécu du montage et de la mise en œuvre du programme, les échanges avec ces parties prenantes contribuent à expliquer les succès et les retards.

Conclusions de l'évaluation

En conclusion, l'équipe de revue à mi-parcours attribue les notes suivantes par thématique :

Tableau 2 : Notation de l'évaluation à mi-parcours[1]

Mesure	Note		Description des résultats
Pertinence	MS		Le programme est pertinent au regard de l'intérêt de la thématique « biodiversité » pour la région qui est un *hotspot*. Le choix des trois axes d'intervention est aussi pertinent au vu de l'objectif général ; néanmoins les projets qui composent VARUNA fonctionnent quasiment en silos avec un éclatement géographique et thématique ne permettant pas de mesurer de façon évidente l'effet groupé du collectif.
Efficacité (par composante)	C1	MS	Avancées significatives du projet RNF ; retards importants du côté d'UoM et d'UdM.

[1] S : satisfaisant ; MS : moyennement satisfaisant ; U : insatisfaisant ; ML : moyennement probable ; HU : Assez insatisfaisant.

Mesure	Note		Description des résultats
	C2	HU	Le projet porté par Cap BOI accuse d'importants retard ; de-même pour le FBBOI dont les projets démarrent seulement en année 3.
	C3	S	Bonnes avancées des projets CIRAD et IRD mais retard au niveau du projet LNM, avec un travail important qui attend le partenaire sur la pérennisation de la revue.
Cohérence	Interne	S	Le choix des partenaires est en théorie bon (ils sont compétents dans les domaines qui leurs sont confiés) ; les feuilles de routes sont claires au sein des projets pris individuellement. Deux faiblesses sont clairement identifiées : plusieurs partenaires ont surestimé leur capacité à délivrer les résultats attendus et à décaisser ; les feuilles de route n'incluent pour la plupart pas, et pour certains pas assez d'objectif de synergie entre partenaires pour tendre vers un objectif commun, celui du programme. L'équipe UGP est compétente et qualifiée. Après deux années consacrées à la mise en route du programme et à la structuration des outils, elle peut sans doute évoluer dans la posture pour se consacrer encore plus au développement des synergies entre les projets, à l'interaction avec les institutions et programmes régionaux et à la capitalisation pour investir dans la préparation d'une phase 2[2].
	Externe	U	Il a probablement manqué lors de la faisabilité, voire durant la mise en œuvre, une plus grande interaction avec les institutions nationales et régionales. Certes le programme n'a pas pour but de travailler avec les institutions publiques, mais il intervient dans un certain environnement et des territoires qui ont leurs priorités / agendas et une dimension de sa stratégie consiste justement à enrichir le dialogue politique. Varuna aurait gagné encore plus en légitimité si des échanges sur des complémentarités programmatiques avaient été organisés plus tôt et de manière soutenue[3] avec d'autres initiatives, portées par des acteurs institutionnels.
Efficience	MS		Equipe UGP compétente, qualifiée. Comme déjà évoqué, elle doit consacrer une partie de son temps à la capitalisation de l'expérience et à la préparation de l'éventuelle suite du programme. Un positionnement d'assistance technique aux partenaires afin de stimuler les échanges entre eux est aussi utile. Les outils et procédures mis en place créent les conditions d'un bon suivi de la mise en œuvre, néanmoins les retards de certains projets pénalisent le programme. Le système de suivi-évaluation est assez robuste. Il reste cependant difficile de mesurer les effets agrégés à l'échelle du programme.
Impact	ML		Le programme Varuna compte générer des effets et impacts en intégrant différentes facettes de l'action en faveur de la biodiversité : science / société ; secteur privé /société civile ; secteur privé / monde académique ; milieux marins / milieux terrestres ; échelle locale / régionale. Compte tenu du

[2] Source : convention AFD-EF « Le dimensionnement de l'équipe tient compte de la potentielle montée en puissance progressive du programme Varuna à moyen terme, en lien avec la volonté de l'AFD de réunir d'autres bailleurs de fonds autour de cette ambition régionale ».

[3] Il y a bien eu des échanges avec l'équipe opérationnelle de RECOS selon l'AFD, au moins jusqu'en juin 2024.

Mesure	Note	Description des résultats
		fonctionnement en silo déjà évoqué entre les trois composantes et des différents retards, il est plus que prématuré de tirer la moindre conclusion sur les impacts possibles du programme. En particulier, les impacts du secteur privé, les liens entre recherche et entreprise ne se sont pas encore manifestés. C'est au niveau du dialogue science et société (IRD en particulier, et dans une certaine mesure le CIRAD et LNM) où des effets sont perçus.
Durabilité	ML	Le programme apporte un levier d'action ou initie des dynamiques locales et régionales auprès d'acteurs qui resteront dans la région. De ce point de vue il est probable que les actions soient pérennisées.

Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des **recommandations** formulées au terme de l'évaluation à mi-parcours du programme :

Tableau 3 : Synthèse des recommandations de l'évaluation à mi-parcours

#	Entité	Thématique	Recommandations
R.1	EF	Cohérence externe Communication, visibilité, dynamique collective	Renforcer les connexions avec les autorités nationales pour faciliter la mise en œuvre des activités du programme. Les agences AFD-pays peuvent servir de lien, pour une sensibilisation accrue sur les impacts attendus du programme. Un travail important a été réalisé par l'UGP à travers la production de fiches pays faisant le lien avec les politiques publiques et engagements internationaux ; ces documents peuvent servir de point de départ, mais nécessitent d'être doublés d'un narratif autour des apports et des impacts concrets de Varuna. La construction de ce narratif peut faire l'objet d'un atelier AFD-UGP-Partenaires pendant ou en marge de la restitution du rapport d'évaluation.
R.2	EF / FBBOI	Efficience Impacts	Suivre de près la planification et la mesure des impacts des projets du FBBOI pour répondre à quatre enjeux : bien terminer dans les délais (12-24 mois selon les projets), arriver à mesurer des tendances dans les effets (ce qui suppose 3 points de mesure sur ce pas de temps), agréger les effets des 10 projets à l'échelle du FBBOI, raccrocher les activités des projets à la stratégie des entreprises.
R.3	RNF	Impacts et durabilité	Accompagner le réseau WIOMPAN pour maintenir le dynamisme et échange entre les membres : (1) mise en place d'un point focal et un suppléant par île pour animer les gestionnaires locaux et faire le relai des actions du réseau, (2) apport de financement pour faciliter les visites échanges, (3) renforcer l'équipe exécutive de WIOMPAN pour l'animation du réseau par un recrutement d'animateur de réseau au niveau Océan Indien et un chargé d'organisation des voyages d'échanges entre les membres ou allouer un budget pour une entité comme RNF qui appuiera l'animation et le déploiement du réseau. WIOMPAN et RNF sont en train de formaliser un MoU sur une durée de trois ans minimums dans le cadre de l'animation des gestionnaires membres issus des terres françaises et les autres îles de l'Océan Indien. Varuna pourra accompagner cette initiative.

#	Entité	Thématique	Recommandations
R.4	UdM	Cohérence interne / Efficience	Réévaluer la structure organisationnelle et la planification du projet. En particulier, les équipes, les institutions doivent s'impliquer collectivement (vs se reposer sur une seule personne) autour d'une vision partagée du projet. Renforcer la communication entre l'équipe projet et l'UGP pour coordonner avec l'AFD l'organisation du chapiteau au COP19 prévu en 2025. Une réduction ou réaffectation du budget doit également être envisagée si la participation n'est pas confirmée d'ici fin 2024.
R.5	UoM	Cohérence interne / Efficience	Accélérer le processus de sélection des candidats en maîtrise et recrutements des assistant(e)s de recherche pour soutenir les activités 1 et 3 et afin de compenser les retards. Identifier les domaines du projet qui nécessitent une réorientation, comme la formation des curateurs d'herbiers ou le soutien aux étudiants en master ou doctorat. Élaborer un plan détaillé pour la réaffectation des fonds, en précisant les montants, les activités ciblées, et les échéances, tout en s'assurant d'une certaine flexibilité dans le budget pour permettre des ajustements rapides en fonction des besoins émergents.
R.6	Cap BOI	Planification des activités	Recommander d'accélérer le recrutement du chargé de mission biodiversité tout en garantissant la stabilité du poste jusqu'à la fin du projet, en veillant à ce que des mesures appropriées soient mises en place pour assurer la continuité et la sécurité de l'emploi du titulaire. Prévoir un plan de succession pour assurer la continuité en cas de départ imprévu du titulaire. Revoir le programme d'activité de Cap BOI pour le rendre plus réaliste en fonction des faibles avancées et du temps restant. Prioriser les formations, les trois études, et l'accompagnement des dix entreprises. Une autre option, bien que plus complexe, serait de recourir à des prestataires. Cependant, l'externalisation complète comporte des risques tels que la perte de contrôle sur les processus, les normes de qualité et les délais de livraison. De plus, elle peut entraîner des problèmes de communication et de coordination, surtout si plusieurs fournisseurs externes doivent être gérés, compte tenu de la disponibilité limitée des ressources humaines existantes. La délégation de certains activités CCI peut aussi être envisagée, d'autant plus qu'une demande a été exprimée par certaines d'entre elles. En effet, chaque CCI dispose de référents techniques, qui pourraient assurer la mise en œuvre de certaines activités, à condition bien sûr de disposer d'une feuille de route claire ; une telle redistribution pourrait alléger la chargée de mission Cap BOI.
R.7	LNM	Efficience	Réévaluer le dimensionnement et la planification des travaux de l'équipe LNM : élargissement de l'équipe éditoriale (recrutement en cours de deux secrétaires de rédaction), optimisation de la collecte d'articles auprès des contributeurs (anticipation des sujets des numéros à venir et la préparation des numéros suivants,

#	Entité	Thématique	Recommandations
			multiplier les appels à contribution au sein de la base de données des auteurs ciblés).
		Durabilité	Bien préparer l'étude pour la pérennisation financière de la revue, avec une attention toute particulière dans les termes de référence sur l'équilibre projeté entre les coûts de publication et les revenus possibles (vente, publicité, mécénats)[4].
R.8	CIRAD	Efficience	Les acteurs des Living Lab sont pleinement investis. Il convient maintenant d'accélérer l'opérationnalisation des projets des Living Labs. Rester ouvert à une augmentation des budgets des projets locaux si les parties prenantes en expriment le besoins (ex. sur Ranomafana, le budget nous semble limité vu le nombre de thématiques envisagées).
R.9	EF	Efficience	Envisager un reporting plus narratif au moins à l'échelle annuelle. L'outil « Excel » utilisé actuellement est relativement succinct ; un document « Word » plus développé permettrait de gagner en analyse qualitative.

Nous n'avons pas identifié de recommandation spécifique au projet IRD qui fonctionne bien, si ce n'est sans doute de continuer les efforts de communication sur l'exposition.

[4] Le projet de termes de référence publié par LNM semble bien répondre à ces attentes, il s'agit donc surtout de s'assurer du bon briefing du consultant et d'être exigeant quant à ses résultats.