



LIVRABLE 3

Rapport final

Évaluation mi-parcours du programme Varuna

Expertise France

- Version du 5 décembre 2024 -

Contacts :



Yohann FARE

Directeur technique

Email : yohann.fare@kinome.fr

Campus du Jardin Tropical

45 bis avenue de la Belle Gabrielle,

94 736 Nogent-sur-Marne Cedex, France

www.kinome.fr

Evaluation réalisée par :

Yohann FARE – Chef de mission

Mamy Nirina RAZAFINDRAKOTO – Chef de mission adjoint, Expert Education Environnementale et Biodiversité

Prishnee BISSESSUR – Experte internationale en conservation de la biodiversité terrestre

Tahina RABEMASOANDRO - Experte en secteur privé

Sommaire

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	7
1. RÉSUMÉ.....	8
2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION.....	14
2.1. OBJECTIFS ET LIVRABLES ATTENDUS DE L'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE	14
2.2. MÉTHODOLOGIE POUR L'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE	14
<i>Principes méthodologiques</i>	<i>14</i>
<i>Étapes de travail.....</i>	<i>15</i>
✓ Cadrage de la mission.....	15
✓ Visites de terrain et analyse évaluative.....	16
✓ Élaboration des conclusions et recommandations	16
2.3. LIMITES MÉTHODOLOGIQUES RENCONTRÉES	16
3. RÉCIT DÉTAILLÉ ET ANALYTIQUE DU PROGRAMME.....	17
3.1. L'ÉMERGENCE DU PROGRAMME VARUNA	17
3.2. DESCRIPTION DU PROGRAMME.....	17
4. PERFORMANCE DU PROGRAMME	19
4.1. PERTINENCE	19
4.1.1. Sous-question : Qualité et pertinence générale du processus de formulation du programme	19
4.1.2. Sous-question : Pertinence et qualité du cadre logique, des indicateurs et des activités du programme ...	20
4.1.3. Sous-question : Pertinence des risques identifiés	22
4.1.4. Sous-question : Pertinence au vu des contextes politiques régionaux ainsi que de chaque pays d'intervention	23
4.1.5. Sous-question : Pertinence au vu de la question des besoins en matière de gestion de la biodiversité au	
niveau régional (zone sud-ouest de l'océan Indien).....	23
4.2. COHÉRENCE.....	25
4.2.1. Sous-question : Cohérence interne	26
4.2.2. Sous-question : Cohérence externe.....	30
4.3. EFFICACITÉ	32
4.3.1. Sous-question : Dans quelle mesure les activités prévues au programme et au différents projets ont-été	
effectivement été conduites ?.....	32
4.3.2. Sous-question : Dans quelle mesure les actions de mise en réseau au niveau régional des gestionnaires	
d'aires marines protégées, d'acteurs académiques et des entreprises amélioreront-elles le changement de pratique des	
acteurs en faveur de la biodiversité ?	33
4.3.3. Sous-question : Renforcement de capacité, appui aux initiatives des entreprises et intégration des enjeux de	
transition écologique auprès des acteurs économiques	34
4.3.4. Sous-question : Mise à disposition d'outils et de moyens (revue, Living Labs territoriaux), promotion du	
dialogue entre science et société et amélioration de la gouvernance de la biodiversité ?.....	34
4.4. EFFICIENCE	35
4.4.1. Exécution financière.....	35
4.4.2. Planification du travail.....	37
4.4.3. Mécanismes mis en place.....	37
4.5. IMPACT DU PROGRAMME.....	38
4.6. VIABILITÉ/DURABILITÉ	40
5. CONCLUSIONS.....	45
5.1. CONCLUSIONS SUR LES PERFORMANCES DU PROGRAMME MENÉ PAR EXPERTISE FRANCE	45
5.2. APPRÉCIATION GLOBALE ET SYNTHÉTIQUE SUR LES PERFORMANCES DU PROGRAMME À L'AUNE DE L'ANALYSE ÉVALUATIVE ..	45
5.3. FORCES ET FAIBLESSES DU PROGRAMME.....	47
6. RECOMMANDATIONS	49
ANNEXES.....	52

Liste des annexes

Annexe 1 : Analyse des parties prenantes	52
Annexe 2 : Liste des documents consultés.....	54
Annexe 3 : Calendrier de l'évaluation.....	55
Annexe 4 : Notes de la réunion de cadrage	56
Annexe 5 : Liste des entretiens réalisés	58
Annexe 6 : Visites réalisées par projet et pays	66
Annexe 7 : Guide d'entretien qualitatif	68
Annexe 8 : Résumé des entretiens qualitatifs.....	72
Annexe 9 : Outil d'analyse des résultats (feux tricolores).....	77
Annexe 10 : Analyse des hypothèses identifiés par les partenaires dans leurs cadre logiques.....	99

Liste des tableaux

Tableau 1 : Informations sur le programme.....	8
Tableau 2 : Notation de l'évaluation à mi-parcours	9
Tableau 3 : Synthèse des recommandations de l'évaluation à mi-parcours.....	11
Tableau 4 : Modèle suggéré pour le reclassement et la notation des risques projets identifiés.....	22
Tableau 5 : Vision stratégique des pays d'intervention en matière de préservation de la diversité biologique.....	23
Tableau 6 : Analyse du dispositif RH par projet.....	28
Tableau 7 : Taux de décaissement des fonds	36
Tableau 8 : Tentative d'analyse des impacts par projet	39
Tableau 9 : Éléments de durabilité des effets des projets	40
Tableau 10 : Liste des entités rencontrées pour présenter le démarrage de la mission.....	58
Tableau 11 : Liste exhaustive des entretiens réalisés pour la collecte de données	58
Tableau 12 : Quelques statistiques sur les visites faites	64

Liste des figures

Figure 1 : Grandes étapes de l'évaluation.....	9
Figure 2 : Principales étapes de l'étude	15
Figure 3 : Schéma organisationnel du programme Varuna.....	26
Figure 4 : Exemple de matrice de suivi issu du projet 4.....	38

Préambule

L'objet de cette évaluation est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la viabilité du programme financé au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention d'Expertise France. L'évaluateur a examiné les réalisations du programme en fonction des objectifs qui étaient fixés. Il a, par ailleurs, procédé à l'examen du processus d'exécution et de fonctionnement dans ses différentes phases de mise en œuvre et de suivi.

Cette évaluation est financée par l'Agence Française de Développement, dans le cadre du programme Varuna. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs.

Acronymes et abréviations

AFD	Agence Française de Développement
AMP	Aire Marine Protégée
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
CIRAD	Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement
COI	Commission de l'Océan Indien
DAO	Dossiers d'Appels d'Offres
EF	Expertise France
ENCA	Enabling a Natural Capital Approach
FBBOI	Fonds Business Biodiversité Océan Indien
GBIF	Global Biodiversity Information Facility
GEF	Global Environment Fund
IRD	Institut de Recherche pour le Développement
LMMA	Locally-Managed Marine Area Network
LNM	Les Naturalistes de Mayotte
LPED SENS	Laboratoire Population Environnement Développement Savoir, Environnement, Société
MNHN	Muséum National d'Histoire Naturelle
ODD	Objectifs de Développement Durable
OFB	Office Français de la Biodiversité
OI	Océan Indien
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PNUD	Programme de Développement des Nations Unies
RAF	Responsable Administratif et Financier
RECOS	Résilience des zones Côtières de l'Océan Indien
RFI	Radio France Internationale
RNF	Réserves Naturelles de France
RSEGL	Remote Sensing and Environmental Geophysics Laboratory
SCCP	Sustainable Climate Change Program
SfN	Solutions fondées sur la Nature
TAAF	Terres Australes et Antarctiques Françaises
TdR	Termes de Référence
UCCIOI	Union des Chambres de Commerce et d'Industrie de l'océan Indien
UdM	Université des Mascareignes
UGP	Unité de Gestion du Programme
UoM	Université de Maurice
WIOMPAN	Western Indian Ocean Marine Protected Areas Management Network
WIOMSA	Western Indian Ocean Marine Science Association

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 03 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

Etape 1 : Cadrage de la mission	Etape 2 : Visites de terrain et analyse évaluative	Etape 3 : Conclusions et recommandations
• Organisation d'une réunion de démarrage • Revue documentaire et entretiens préliminaires • Développement des questions évaluatives et élaboration des outils de collecte de données • Rédaction d'une note de cadrage	• Entretiens par visioconférence et visites de terrain dans quelques-uns des territoires concernés par Varuna • Organisation d'une réunion de synthèse et présentation des premiers résultats • Evaluation de la performance du programme au regard des critères d'évaluation	• Organisation d'une réunion de présentation du rapport final provisoire et co-construction des recommandations lors des réunions bilatérales avec chaque projet • Intégration des commentaires et rédaction du rapport final • Elaboration d'une fiche de synthèse de l'évaluation intermédiaire selon le format demandé par EF • Organisation d'un atelier de restitution finale des résultats de l'évaluation intermédiaire

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-parcours¹

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 <i>hotspot</i> . 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 durabilité et	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	Efficienne	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	Efficienne	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.

2. Méthodologie de l'évaluation

2.1. Objectifs et livrables attendus de l'évaluation intermédiaire

Conformément aux procédures de l'AFD et à son plan de suivi-évaluation, le programme Varuna, démarré en 2022 pour une durée de 5 ans, nécessitait une évaluation intermédiaire. Cet examen indépendant a été mené entre mai et octobre 2024. Le calendrier des livrables est remis en Annexe 3.

Les objectifs de cette évaluation intermédiaire sont essentiellement opérationnels, visant à réajuster le programme face aux risques, freins et opportunités apparus depuis son démarrage. Plus spécifiquement, il s'agissait de :

- Évaluer les effets immédiats constatés au niveau des cibles du programme par rapport aux objectifs et résultats escomptés ;
- Identifier les problèmes/obstacles, défis, éventuels retards et besoins liés à la mise en œuvre des activités ;
- Émettre des recommandations pour améliorer la mise en œuvre des activités pour la suite du programme ;
- Analyser la cohérence des actions menées par les différents partenaires et la logique d'intervention du programme dans son ensemble pour l'atteinte des objectifs fixés.

Conformément aux termes de référence, les consultants doivent livrer les produits suivants :

- Livrable n°1 : Document de cadrage de l'évaluation intermédiaire.
- Livrable n°2 : Rapport intermédiaire au format PowerPoint.
- Livrable n°3 : Rapport d'évaluation intermédiaire avec la fiche de synthèse.

Les constats de la revue sont structurés de façon à pouvoir facilement être intégrés dans les processus de gestion du programme, notamment par une série de recommandations coconstruites à mi-parcours.

2.2. Méthodologie pour l'évaluation intermédiaire

Principes méthodologiques

L'évaluation intermédiaire porte sur les huit projets et sur la période du 1^{er} janvier 2022 (début du programme) jusqu'au 30 avril 2024 (mi-parcours du programme). Comme les entretiens ont eu lieu en juillet-août 2024, Kinomé a pu accéder aux dépenses au 30 juin 2024.

L'évaluation utilise les six critères d'évaluation suggérés par l'AFD détaillés ensuite par des questions évaluatives : la pertinence, la cohérence (interne et externe), l'efficacité, l'efficience, les impacts et la durabilité.

En termes d'analyse méthodologique de Varuna, l'équipe d'évaluation a analysé les progrès réalisés en matière de sensibilisation, de renforcement des capacités et de mutualisation des efforts des différents types d'acteurs (public, privé, société civile). Un point important consistait à évaluer dans quelle mesure les huit projets ont réussi à s'intégrer dans l'interaction dynamique attendue d'une approche programmatique.

Trois sources d'information ont été examinées :

- Les **documents** :
 - Les éléments des documents des huit projets : narratif (description du projet), cadre logique, budget afin de bien comprendre les contours de Varuna en termes d'activités, de rôles des parties prenantes.
 - Les rapports d'activités : les rapports techniques (semestriel et annuel) et financiers (trimestriel et annuel) sont autant de sources utiles pour comprendre le dispositif de

suivi-évaluation mis en place, connaître les activités déjà réalisées, formuler des hypothèses sur les avancées et éventuels retards.

Deux outils ont été remplis au terme de cet exercice : l'outil de synthèse des avancées techniques (« feux tricolores ») et le bilan des dépenses.

- Des **entretiens** individuels avec les parties prenantes des huit projets et experts concernés : Ces entretiens étaient « semi structurés » avec des questions clés permettant d'engager un format d'entretien type discussion. Les questions posées visaient à apporter des réponses aux points abordés par les TdRs sur la portée de l'évaluation. Quatre types d'entretiens sont à distinguer : une première prise de contact pour présenter la mission et son calendrier, un entretien qualitatif destiné à repérer les perceptions sur les principales avancées et principaux enjeux, un entretien très porté sur les aspects opérationnels et quantitatifs (réalisations chiffrées et dépenses) et un entretien pour la co-construction des recommandations.
- Des **observations directes** des résultats et activités de quelques projets choisis ensemble avec l'équipe d'EF.

Après la restitution du rapport intermédiaire (L2), d'autres rendez-vous et discussions ont eu lieu avec les partenaires de mise en œuvre du programme, pour présenter les constats et analyses des consultants et approfondir les recommandations.

Étapes de travail

Le schéma ci-dessous présente de manière synthétique les étapes de la méthodologie :

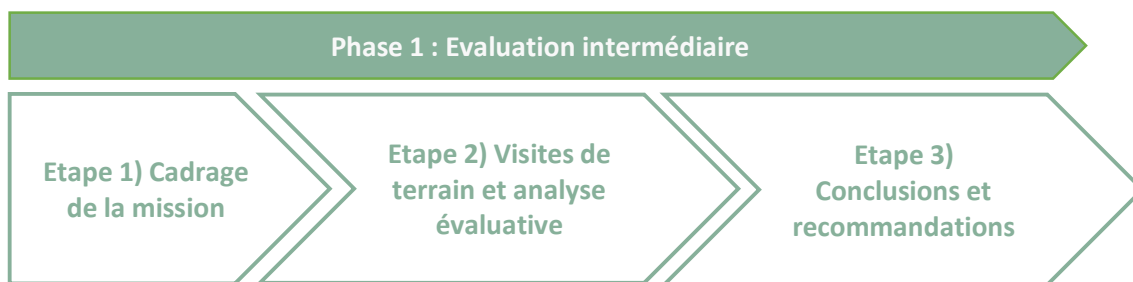


Figure 2 2 : Principales étapes de l'étude

✓ Cadrage de la mission

La réunion de démarrage consistait à mieux cadrer les travaux à entreprendre par rapport aux objectifs et à disposer de plus amples informations, recueillir des avis, attentes, préoccupations sur l'enjeu de la mission, suggestions et préoccupations. L'équipe de consultants a eu une séance de travail le 21 mai 2024 avec l'équipe d'Expertise France à travers l'unité de gestion du programme et notamment le groupe de pilotage de l'évaluation. Cette réunion a eu lieu par visioconférence.

Le calendrier de mise en œuvre a également été revu et validé, en prenant en compte les délais fixés par le client. Sur la base du planning détaillé des activités, le récapitulatif de l'ensemble des besoins en informations (documents, données et informations utiles) ainsi qu'un calendrier de réunions de travail ont été communiqués à chacun des acteurs impliqués. La mission a été officiellement introduite aux partenaires de Varuna durant la conférence 2024 du programme, tenu à Antananarivo, les 11 et 12 juin 2024. Le livrable de cette phase fut la note de cadrage envoyée à Expertise France le 25 juillet 2024. Le document donne des informations sur (i) le contexte de mise en œuvre du programme, (ii) la logique d'intervention du programme (iii) l'analyse du positionnement supposé ou avéré des parties prenantes directes (impliquées dans le programme) et indirectes du programme (c'est-à-dire présentes dans le secteur d'intervention sans être dans le programme à proprement parler) , (iv) la compréhension de la commande d'évaluation (v) la présentation du travail préliminaire effectué, incluant une matrice évaluative.

✓ Visites de terrain et analyse évaluative

Le choix des sites à visiter a été guidé par plusieurs critères tout en essayant de maximiser le nombre de visites réalisées dans le temps imparti. Ainsi il a été décidé de se rendre aux Comores, Madagascar et Maurice où se trouvent l'essentiel des activités des projets. L'équipe de consultants a réalisé des **entretiens individuels** avec les personnes identifiées, et surtout des **groupes de discussion** avec les institutions et/ou organisations locales⁵.

Après le terrain, des séances de travail ont été organisées avec la coordonnatrice et l'équipe du programme pour collecter des informations complémentaires, et compléter les outils d'évaluation.

Un rapport intermédiaire a été envoyé à l'UGP le 3 septembre 2024 suivi d'une réunion-bilan qui s'est tenue le 12 septembre 2024. Cette réunion a permis de présenter les constats de la mission d'évaluation à mi-parcours ainsi que les recommandations, et de recueillir une première série de commentaires.

✓ Élaboration des conclusions et recommandations

À la suite de la mission de terrain, les informations ont été compilées et analysées pour assurer une revue à mi-parcours objective du programme selon la politique de suivi et d'évaluation de l'AFD. Les données quantitatives et qualitatives ont été assemblées sur la base des résultats des différents entretiens, observations et de la revue documentaire. Des réunions bilatérales ont été organisées avec chaque porteur de projet pour leur présenter les analyses et pour coconstruire les recommandations.

Le présent rapport provisoire a été remis à Expertise France (MOA du programme) le 30 septembre 2024 et une seconde version (la présente) le 4 novembre 2024. Il sera présenté officiellement aux parties prenantes du programme afin d'analyser de façon participative les recommandations. Elles pourront ensuite être considérées comme présentées et validées avant la fin 2024.

2.3. Limites méthodologiques rencontrées

- Les données limitées n'ont pas permis d'analyser en profondeur les effets et impacts : comme il s'agit d'une évaluation en milieu du programme, les résultats et les impacts complets ne sont pas encore visibles, ce qui peut limiter la précision des conclusions.
- Les entretiens ont été réalisés sur une courte période (juillet-août 2024), face à un nombre important d'interlocuteurs. De plus, cette période a coïncidé avec les congés de plusieurs entités. Il est possible que l'évaluation ne reflète pas l'entièreté des points de vue.
- Fiabilité des réponses des parties prenantes :
 - La qualité des entretiens semi-structurés repose sur la confiance et l'intégrité de l'interlocuteur ; les évaluateurs font toujours de leur mieux pour instaurer cette confiance mais ne sont jamais à l'abri de déclarations complaisantes.
 - La présence du Responsable Suivi-évaluation de l'UGP dans la plupart des entretiens a pu gêner certains partenaires. Nous avons tenté de rattraper cela par des interviews sans le RSE ou au moment de la co-construction des recommandations.
- Biais de sélection : les projets choisis pour les observations directes peuvent ne pas être représentatifs de l'ensemble du programme⁶.

⁵ Par exemple dans le cas d'un projet comme celui porté par le CIRAD, il convenait lors de la visite à Fianarantsoa d'échanger certes avec les chercheurs qui animent le Living Lab, mais aussi les parties prenantes non académiques (incluent les communautés locales).

⁶ Le projet CIRAD de Fianarantsoa ne peut pas représenter l'entièreté des trois laboratoires vivants.

3. Récit détaillé et analytique du programme

3.1. L'émergence du programme VARUNA

À la suite de la crise sanitaire de 2020, le besoin de renforcer les actions en faveur de la biodiversité dans la région du sud-ouest de l'océan Indien s'est fait plus pressant. C'est dans ce contexte que le bureau d'études BRL a été sollicité pour mener une étude de faisabilité, en étroite collaboration avec l'Agence Française de Développement. Précédée d'une étude préfiguratrice menée par Biotope, la richesse, la fragilité des écosystèmes ainsi que la multiplicité des initiatives existantes de la région du sud-ouest de l'Océan Indien ont été mis en évidence.

L'étude, réalisée à distance entre juin et août 2021, a permis d'identifier les enjeux clés liés à la préservation de la biodiversité dans la région. L'AFD, à travers sa division technique ARB (Agriculture, Ressources naturelles et Biodiversité) a apporté un soutien précieux à cette réflexion.

Expertise France a été associé au mécanisme d'instruction à travers diverses séances de travail.

Un accord entre l'AFD et EF a été signée en décembre 2021 marquant le démarrage contractuel du programme. A mi-parcours du programme, certains projets entrent dans un rythme de croisière (RNF, CIRAD, IRD, LNM), d'autres, nous le verrons, sont très en retard ; la majeure partie des activités seront donc réaliser en 2025-26, ce qui représente un défi assez ambitieux.

3.2. Description du programme

Le bassin de l'océan Indien est un haut lieu de la biodiversité dans le monde et compte par exemple un des 36 hotspots de la biodiversité mondiale avec les forêts de l'Est de Madagascar. Face à la menace qui pèse sur ce riche patrimoine naturel, tant terrestre que marin, le programme Varuna a été lancé dans le but de de « Contribuer à préserver la biodiversité du hotspot, au bénéfice des habitants de la région, à travers la sensibilisation, le renforcement des capacités et la mutualisation des efforts de l'ensemble des acteurs publics, privés et de la société civile ». Varuna bénéficie d'un soutien financier de dix millions d'euros de l'Agence Française de Développement (AFD).

Le programme Varuna s'articule autour de trois composantes énumérées ci-dessous et qui sont complémentaires les unes des autres :

- **Composante 1** : Structurer des **réseaux d'acteurs régionaux** pour inciter des efforts coordonnés de préservation de la biodiversité.
- **Composante 2** : Soutenir l'intégration des enjeux de transition écologique auprès des **acteurs économiques**.
- **Composante 3** : Encourager la contribution de la recherche au dialogue **Science – Société** sur la biodiversité.

Sur le plan stratégique, quelques points caractérisent le programme Varuna :

- **Une géographie** : Varuna s'étend à travers le sud-ouest de l'océan Indien, couvrant l'Union des Comores, les territoires français (La Réunion, Mayotte, et les Terres Australes et Antarctiques Françaises), Maurice, Madagascar et les Seychelles.
- **Une approche programme** : Varuna est composé de huit projets menés par EF et ses partenaires et qui, selon l'UGP, « offrent un maillage de réponse aux besoins identifiés durant la préfiguration sans que ces projets soient nécessairement interdépendants »⁷.

⁷ Un programme est un ensemble de projets interconnectés, gérés de manière coordonnée pour obtenir des bénéfices qui ne pourraient pas être réalisés en gérant chaque projet séparément (Source : Project management institute). Selon l'UNFCCC, quelques éléments caractérisent une approche programme : « a) Une vision stratégique ; b) Un accent sur des objectifs

- **Une méthode d'intervention basée sur le renforcement des capacités et l'approche collaborative/ multiacteurs.** Varuna favorise la collaboration entre divers acteurs de la biodiversité. Varuna vise à sensibiliser et renforcer les capacités d'un large éventail d'acteurs impliqués dans la préservation du hotspot, notamment le secteur privé, le secteur public, les ONG, les universitaires, les experts, les journalistes et le grand public.
 - **Une gestion déléguée à EF :** EF gère le programme en délégation des fonds de l'AFD. EF supervise et coordonne l'ensemble du programme et met également en œuvre directement le projet « Fonds business biodiversité océan indien », l'un des huit projets du programme. Une Unité de Gestion du Programme a été spécifiquement établie à Madagascar pour piloter efficacement les différentes initiatives mises en place dans le cadre de Varuna. Les autres projets sont mis en œuvre par sept partenaires ou groupements de partenaires : Cap BOI, CIRAD, IRD/MNHN, LNM, RNF, Udm, UoM
- Erreur ! Source du renvoi introuvable..**

spécifiques et coordonnés et sur une utilisation plus efficace des ressources ; c) Des mécanismes institutionnels dédiés –avec des ressources habilitées pour la direction, la gestion et le soutien technique ; d) Une étendue plus vaste qu'un projet, avec des objectifs plus larges, et des résultats et indicateurs appropriés ; e) Liens entre les composantes du programme qui offrent des opportunités de synergie »

4. Performance du programme

Dans cette partie, nous rappelons pour chaque critère du CAD les grandes questions évaluatives et les sous-questions associées avant de développer nos constats et analyse. Chaque section dédiée à un critère est clôturée par une conclusion partielle. Ce sont ces conclusions qui ont ensuite nourri nos recommandations.

4.1. Pertinence

Dans cette partie, la pertinence de la conception du programme est analysée. Il s'agit d'évaluer le bien-fondé de l'action conduite au regard des objectifs et des enjeux déterminés au départ.

Question principale 1 : Dans quelle mesure et dans quels cas les réalisations du programme Varuna réparties dans la zone Sud-Ouest de l'océan Indien répondent-elles au mieux aux besoins de la gestion de la biodiversité marine et terrestre à l'échelle régionale ?

Sous-questions :

- 1.1. Quelle a été la qualité et la pertinence générale du processus de formulation ?
- 1.2. Quelle est la pertinence de la logique d'intervention du programme, des 8 projets et de ses indicateurs ?
- 1.3. Quel est l'état actuel des risques et des hypothèses formulées dans les documents de projet ?
- 1.4. Le projet est-il toujours pertinent au vu des contextes politiques régionaux ainsi que de chaque pays d'intervention ?
- 1.5. Le projet est-il pertinent au vu de la question concernant la pertinence du programme par rapport aux besoins en matière de gestion de la biodiversité au niveau régional (zone sud-ouest de l'océan Indien) ?

4.1.1. Sous-question : Qualité et pertinence générale du processus de formulation du programme

Sur la base de nos entretiens et des documents reçus⁸, il est possible de retranscrire le processus suivant :

- En 2020, une mission de préfiguration du programme a été confiée à Biotope, afin de cartographier l'ensemble des initiatives existantes en matière de biodiversité, au niveau de l'Océan Indien.
- Ce travail a été approfondi par le cabinet d'étude BRL⁹, en lien avec la division ARB de l'AFD, dans le cadre d'une étude de faisabilité, et d'un appui à la conception et à l'écriture des projets.
- Le choix des 8 projets et des partenaires aurait été justifié par
 - / la volonté d'appuyer des acteurs ayant des activités/actions en cours, dans l'océan Indien, bénéficiant déjà ou pas d'appuis d'AFD
 - / la volonté de soutenir le principe de cogestion des ressources naturelles ou de participation du secteur privé aux efforts en faveur de la biodiversité
- La faisabilité a été en grande partie réalisée durant la pandémie de la COVID-19, avec par conséquent une majorité de consultations virtuelles du fait de la fermeture stricte des frontières

⁸ Sur ce thème, il s'agit ici du rapport Biotope/Technopole et de la convention AFD-EF.

⁹ Ce second document n'a pas été remis aux évaluateurs en revance.

malgaches. Il nous a semblé comprendre que la préfiguration, voire une faisabilité, ont été réalisées par des équipes aux effectifs réduits avec : une inclusion probablement insuffisante des institutions nationales durant la faisabilité dans les décisions prises sur les contours définitifs du programme (rappelée par EF dès son premier rapport semestriel¹⁰) ; une absence de diagnostic des capacités opérationnelles des partenaires pour le type de contrat envisagé ensemble avec eux (il y a même une inadéquation entre les objectifs et les moyens au niveau de certains partenaires – cf. l'analyse des ressources humaines par projet).

Toujours est-il que la majorité des entités rencontrées estiment que les activités sont pertinentes au regard des besoins de la région SSOI en matière de préservation de la biodiversité. Le programme fait écho aux nombreuses initiatives souhaitant allier conservation et développement. Sa force est sans doute de vouloir faire travailler côte-à-côte différentes « communautés » : les scientifiques, la société civile, le secteur privé et les réseaux.

4.1.2. Sous-question : Pertinence et qualité du cadre logique, des indicateurs et des activités du programme

Pour analyser la pertinence du programme et comprendre les enjeux et problématiques à l'origine de Varuna, nous nous sommes référés à l'étude de faisabilité du programme Varuna¹¹ (reçue tardivement car seulement après la remise du rapport provisoire). Nous pouvons résumer les enjeux et propositions identifiées par l'étude :

- La région du Sud-Ouest de l'Océan Indien est un bassin écosystémique couvrant cinq nations aux conditions très contrastées ; il y a donc de manière évidente un intérêt commun à protéger ensemble ce hotspot. Pour cela, il y a besoin de :
 - Continuer à financer la conservation.
 - Harmoniser/ mettre en commun les compétences, les connaissances scientifiques et les approches pratiques de façon à améliorer l'efficacité des projets et programmes intervenant dans le secteur.
 - « Construire une identité régionale autour des grands enjeux communs de biodiversité, favorable au développement de la coopération régionale sur les thématiques associées ».
- Plusieurs économies de pays de la région SSOI et leurs systèmes de production restent très dépendants des ressources naturelles : comment permettre un développement respectueux de la biodiversité, voire qui en fait un capital pour produire durablement de la richesse ? Ce changement de paradigme nécessite des transformations au niveau des politiques publiques et un engagement plus important du secteur privé¹².

¹⁰ « Le programme n'est attaché à aucune autorité nationale ou régionale, et pendant l'instruction, aucune requête formelle n'a été envoyée aux autorités nationales des pays concernés par la mise en œuvre des activités du programme (ce qui a engendré un refus du ministère malgache de l'environnement en juin 2022 de parrainer l'atelier de lancement du projet IRD/Cirad puis un refus du gouvernement de Maurice d'être associé à l'intégralité du programme Varuna et peut encore être à risque avec les autres pays à l'avenir »

¹¹ Etude de préfiguration et de pré-faisabilité du programme Régionale de l'AFD pour la préservation de la biodiversité de l'Océan Indien, décembre 2020.

¹² « S'agissant des programmes projets et leur financement (mécanismes) et l'économie de la Biodiversité au sens large, de façon à améliorer l'efficacité des actions menées, de davantage impliquer le secteur privé, de soutenir les activités de valorisation de la biodiversité apportant du développement économique et social »

- L'éducation et la sensibilisation à l'environnement pour tous types de public sont aussi des leviers nécessaires à l'engagement des acteurs et des citoyens en général ; au-delà d'une sensibilisation « classique », il est question d'améliorer la compréhension des enjeux de biodiversité (comprendre la dépendance de certains secteurs vis-à-vis d'un écosystème préservé) et des engagements pris à l'échelle nationale ou internationale¹³.

Le programme Varuna apparaît ainsi comme une réponse pertinente aux défis identifiés dans l'analyse dans le document de faisabilité. En effet, il vise à renforcer la coordination entre les acteurs, à promouvoir des solutions innovantes et à améliorer la diffusion des connaissances scientifiques via un cadre de collaboration et d'innovation qui pourrait contribuer à renforcer la résilience des écosystèmes et à améliorer les conditions de vie des populations locales. L'analyse du cadre logique à l'aide des enjeux identifiés en amont, permet d'affirmer que le programme constitue une première réponse, avec ses trois axes stratégiques :

- **Structuration des réseaux** : Varuna vise explicitement à structurer des réseaux d'acteurs régionaux, notamment en créant un réseau de gestionnaires d'aires marines protégées et un réseau d'acteurs académiques. Cette structuration permet de renforcer les collaborations, de partager les connaissances et d'optimiser les actions de conservation.
- **Promotion des solutions fondées sur la nature** : Le programme encourage l'intégration des enjeux de transition écologique auprès des acteurs économiques, ce qui peut inciter le secteur privé à investir davantage dans des solutions fondées sur la nature.
- **Renforcement des liens entre science et société** : Varuna soutient la contribution de la recherche au dialogue science-société, ce qui permet de rendre les résultats de recherche plus accessibles et utilisables par les décideurs et les acteurs de terrain.

Chaque projet a ensuite fait son propre diagnostic afin d'interpréter ces enjeux à l'échelle de sa zone d'intervention. Ces diagnostics complémentaires sont résumés dans les documents de projet.

Le cadre de suivi-évaluation (cadre logique et indicateurs)

Le cadre logique du programme est cohérent et complet, avec les indicateurs et des valeurs cibles clairement établis. Néanmoins, il y aurait une amélioration possible au niveau de l'indicateur d'objectif général et de la mesure des performances des projets du FBOI qui est de « Contribuer à freiner l'érosion de la biodiversité du sud-ouest de l'Océan Indien, au bénéfice des habitants de la région, à travers la sensibilisation, le renforcement des capacités et la mutualisation des efforts de l'ensemble des acteurs publics, privés et société civile ». Le programme a opté pour un seul indicateur, l'indice de performance environnementale sur la catégorie biodiversité & habitat ou EPI. Il nous semble compliqué de corréliser les effets de Varuna avec cet indice multifactoriel, mesuré par différentes organisations à partir de bases de données internationales et d'études scientifiques relativement larges. Une autre amélioration porte sur la mesure des performances des projets du FBOI. Pour le moment, un seul indicateur figure sur cette ligne, le « nombre d'initiatives du secteur privé soutenues », avec un objectif de dix initiatives (soit le nombre de projets). Les projets étant d'une riche diversité, il conviendrait d'identifier des indicateurs plus précis et pouvant être agrégés à l'échelle du fonds.

¹³ « Les lacunes et besoins prioritaires identifiés ont notamment porté sur l'amélioration de la compréhension et de la diffusion des enjeux et engagement pris au travers de la ratification des conventions internationales en matière de biodiversité auprès de l'ensemble des acteurs concernés (publics et privés, avertis ou non), incluant les approches transnationales (notamment régionales) pour accompagner les changements durables de comportements ; l'amélioration de la perception des ressources de biodiversité entre les différents acteurs en charge des politiques sectorielles (économique -dont touristique-, environnementale, recherche publique).

Le programme a été monté sur la base d'une somme de 8 projets et un recours à des partenaires reconnus pour leurs compétences particulières. On note un effort de mise en cohérence en répartissant ces projets suivant trois axes : réseaux, secteur privé et dialogue science et société. Néanmoins, il n'y a pas de véritable chaîne de causalité entre les trois axes, voire à l'intérieur des axes.

Les activités du programme

Les activités prévues sont cohérentes par rapport aux résultats attendus. Le budget reflète la stratégie du programme – les domaines prioritaires d'investissement identifiés et les ressources financières allouées. Il a l'avantage d'être assez général pour faciliter une gestion adaptative au niveau des différents projets, quand on sait qu'en général les budgets trop détaillés peuvent constituer un inconvénient, malgré un intérêt pour le suivi analytique.

4.1.3. Sous-question : Pertinence des risques identifiés

Le programme ne dispose pas, à notre connaissance, d'une grille d'évaluation ex-ante des risques qui aurait permis à l'évaluation à mi-parcours de mesurer l'évolution de ces risques¹⁴. Les cadres logiques du programme et des projets en revanche comprennent un certain nombre d'hypothèses pertinentes et générales¹⁵. Dans l'Annexe 10, nous rappelons plus en détail quels sont ces risques identifiés dans les projets et tentons de restituer s'ils ont été avérés ou pas, avec quelles conséquences.

Si EF et l'AFD estiment nécessaire de noter les risques, et si le temps des équipes des projets le permet, il conviendrait d'établir de façon participative une matrice de l'état actuel des risques auxquels s'expose éventuellement le programme, qui sera ensuite revisitée à l'évaluation finale, sur ce modèle assez classique :

Tableau 4 : Modèle suggéré pour le reclassement et la notation des risques projets identifiés

Risque identifié	Niveau estimé à mi-parcours
Politique	Niveau de risque : ? • Probabilité ? • Impact ? Moyens de remédiation : xxx
Opérationnel	
Engagement des parties prenantes	
Etc.	

¹⁴ Selon les équipes d'EF, il existe en interne une analyse des risques existe mise à jour tous les 4 mois, incluant un plan de mitigation.

¹⁵ Par exemple RNF avait bien identifié comme condition à la réalisation de son objectif spécifique l'absence de tensions diplomatiques (source : cadre logique projet RNF).

Matrice de Guide d'Evaluation de Risque						
Probabilité	Impact					
		Critique	Elevé	Moyen	Faible	Négligeable
	Certain / Imminent	Critique	Critique	Elevé	Moyen	Faible
	Très Probable	Critique	Elevé	Elevé	Moyen	Faible
	Probable	Elevé	Elevé	Moyen	Faible	Négligeable
	Modérément Probable	Moyen	Moyen	Faible	Faible	Négligeable
	Improbable	Faible	Faible	Négligeable	Négligeable	Considéré comme ne posant aucun risque qui peut être déterminant

4.1.4. Sous-question : Pertinence au vu des contextes politiques régionaux ainsi que de chaque pays d'intervention

Le Plan de Développement Stratégique de la Commission de l'océan Indien¹⁶ mis à jour pour 2023 - 2033, définit une feuille de route ambitieuse pour ses États membres. Les actions de VARUNA contribuent à répondre aux enjeux climatiques et environnementaux mentionnés dans ce plan :

- La préservation et restauration des écosystèmes ;
- La valorisation des services écosystémiques ;
- La prévention et gestion des risques de catastrophes naturelles ;
- L'adaptation et atténuation des effets du changement climatique ;

4.1.5. Sous-question : Pertinence au vu de la question des besoins en matière de gestion de la biodiversité au niveau régional (zone sud-ouest de l'océan Indien)

Sauf les Seychelles, les pays d'intervention de VARUNA ont publié leur nouveau cadre pour la nature pour la décennie 2021-2030. Le tableau suivant montre la vision stratégique de chaque pays, compatibles avec les actions de VARUNA :

Tableau 5 : Vision stratégique des pays d'intervention en matière de préservation de la diversité biologique

Madagascar	Vivre en harmonie dans un pays où les milieux sont conservés et/ou restaurés, tirant profit pour son bien-être de l'utilisation et de la valorisation durables et raisonnées d'une biodiversité riche et valorisée, résiliente aux changements environnementaux.
Maurice	Jouir d'un environnement sain et d'une meilleure qualité de vie grâce à la conservation efficace, à l'utilisation durable et à la restauration de la biodiversité conformément aux engagements nationaux et internationaux, tout en respectant les valeurs locales.
Comores	Assurer la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité, afin d'exaucer les aspirations légitimes du peuple comorien, à une vie digne, dans un monde en mutations, et en proie à des bouleversements sans précédent, dans l'histoire de l'Humanité.

¹⁶ La Commission de l'Océan Indien est une organisation intergouvernementale composée de cinq États membres. Madagascar, Maurice et les Seychelles ont signé en 1984 l'Accord de Victoria, institutionnalisant la COI. La France, au titre de La Réunion, et les Comores ont rejoint la COI en 1986.

Seychelles	Contribuer à la réalisation du potentiel économique, social et culturel de la nation par une approche innovante et fondée sur la connaissance, tout en gardant à l'esprit la nécessité de préserver l'intégrité de l'environnement naturel et du patrimoine des Seychelles pour les générations actuelles et futures.
France (TAAF)	Réduire les pressions qui s'exercent sur la biodiversité et à enclencher les mesures de restauration, en mobilisant l'intégralité des acteurs : État, collectivités, entreprises, citoyens, associations, monde de la recherche.

La Botanic Gardens Conservation International (BGCI) a élaboré le rapport "State of the World's Trees"¹⁷ grâce à l'évaluation mondiale des arbres (GTA). En cinq ans, BGCI et ses partenaires ont recueilli des données sur 58 497 espèces d'arbres, en collaboration avec plus de 60 institutions et 500 experts. Les critères de la Liste rouge de l'UICN ont été utilisés pour évaluer les risques, tels que la perte d'habitat, l'exploitation directe, les espèces invasives et le changement climatique. Les données ont ensuite été analysées par pays pour déterminer la proportion d'espèces menacées. Cette approche collaborative a permis de mettre en lumière les régions les plus vulnérables.

Pour ce qui sont des contextes politiques de chaque pays d'intervention :

	Pertinence avec politique générale de l'Etat	Pourcentage d'espèces menacées https://www.bgci.org/resources/bgci-tools-and-resources/state-of-the-worlds-trees/
Madagascar	Contrat-objectif n°10 : La gestion durable de nos ressources naturelles Objectifs : . Conserver, restaurer et valoriser la biodiversité ; . Lutter contre l'exploitation illégale et le trafic de ressources naturelles ; . Renforcer la protection des Aires Protégées ; . Atténuer les effets du changement climatiques Source : Plan Emergence Madagascar 2038	59% - Madagascar est le premier pays de la région avec le plus d'espèces d'arbres menacés au monde. La pertinence des politiques publiques reste valable pour la préservation urgente de la biodiversité.
Maurice	5.1 Principe de fonctionnement La priorité de la conservation in-situ : « L'exigence fondamentale pour la conservation de la diversité biologique est la conservation in-situ des écosystèmes et des habitats naturels ainsi que le maintien et la restauration de populations viables d'espèces dans leur environnement naturel. » L'approche écosystémique : « Une approche écosystémique de la gestion de la biodiversité est essentielle pour atteindre sa conservation et son utilisation durable. » Source: Stratégie et Plan d'Action pour la biodiversité de Maurice (2017-2025)	57% - Maurice est parmi les deux premiers pays de la région avec une forte proportion des arbres les plus menacés au monde, avec que 4.4% de forêts indigènes qui persistent. La pertinence des politiques publiques reste valable pour la préservation urgente de la biodiversité.

¹⁷ [State of the World's Trees | Botanic Gardens Conservation International](#)

Comores	Socle 2.2. Faire de l'économie bleue un des socles majeurs de l'émergence des Comores La gestion durable des ressources naturelles et la protection de l'écosystème serviront de levier pour une exploitation responsable des atouts marins, maritimes et aquatiques du pays. La gestion durable des ressources naturelles vise la valorisation des services écosystémiques avec une conservation de la biodiversité. Source : Plan Comores Emergent 2030	17%
Seychelles	Les Seychelles disposent d'un cadre stratégique, juridique et institutionnel structuré et de longue date pour l'intégration de la biodiversité dans les secteurs de développement du pays. La loi sur la protection de l'environnement (EPA) (1994), avec ses règlements de 1996 sur l'évaluation de l'impact environnemental (EIA), et la loi de 1972 sur l'aménagement du territoire (TCPA) constituent le principal cadre juridique. Source : Stratégie et Plan d'Action pour la biodiversité de Maurice (2015-2020)	33%
France (TAAF)	La stratégie s'articule ainsi autour de quatre axes qui dessinent le chemin vers la vision 2 à 2050 du cadre mondial de la biodiversité : Axe 1 : Réduire les pressions qui s'exercent sur la biodiversité. Axe 2 : Restaurer la biodiversité dégradée partout où c'est possible. Axe 3 : Mobiliser tous les acteurs. Axe 4 : Garantir les moyens d'atteindre ces ambitions Source : Stratégie Nationale Biodiversité 2030	2%

4.2. Cohérence

Dans cette partie, la cohérence du programme est analysée à deux niveaux, la cohérence interne et la cohérence externe.

Question principale 2 : Dans quelle mesure les réalisations et résultats de tous les projets portés par des partenaires différents sont-ils cohérents et complémentaires entre eux afin de freiner l'érosion de la biodiversité dans le Sud-Ouest de l'océan Indien ?

1.1. Cohérence interne.

- Le montage institutionnel du projet est-il cohérent ?
- Comment s'articulent les stratégies et interventions des partenaires et des autres parties prenantes impliquées dans le projet ?

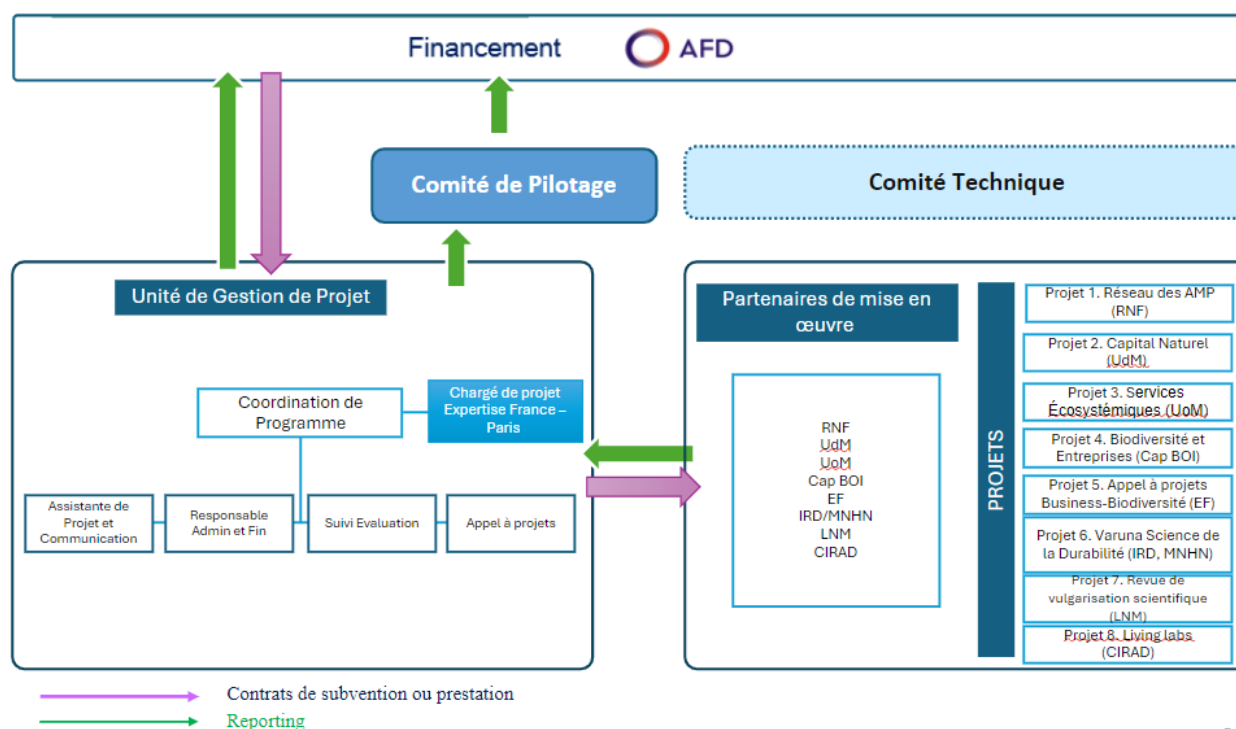
1.2. Cohérence externe.

- Comment s'articule ce programme avec les autres programme/projets de préservation de la biodiversité dans la région, portés par des institutions publiques et/ou des représentants de la société civile et du secteur privé ?
- Le dispositif général mis en place par le projet peut-il être répliqué ? Si oui, selon quelles conditions ?

4.2.1. Sous-question : Cohérence interne

Les concepteurs du programme ont su réunir des compétences complémentaires au niveau des partenaires. Concrètement, pour orchestrer ces alliances, un ensemble de conventions ont été signées entre les parties. Elles sont résumées dans le schéma ci-dessous :

Figure 3 : Schéma organisationnel du programme Varuna



En termes de pilotage du programme, deux instances ont été mises en place : un comité de pilotage, un comité technique :

- Comité de pilotage
 - Membres : les 7 opérateurs du programme, AFD, OFB, CEPF, TAAF et EF
 - Fréquence de réunion : deux fois par an
- Comité technique
 - Membres : UGP, représentants des huit projets
 - Fréquence de réunion : deux fois par an.

L'équipe de l'évaluation estime que le corpus de conventions et de contrats mis en place dès le début du programme est pertinent et efficace car il a créé les conditions d'une bonne gestion des subventions octroyées par le bailleur. Il clarifie également le montage institutionnel et le système de reporting mis en place.

Sur le plan opérationnel, l'équipe de l'UGP est basée à Antananarivo, avec des locaux situés à l'ambassade de France. L'équipe est composée des profils suivants : une coordinatrice du programme, un responsable du suivi-évaluation et capitalisation, une assistante de programme et en charge de la communication, un responsable du projet FBOI, un responsable administratif et financier. L'équipe de l'UGP a une parfaite maîtrise de ses sujets et dispose de références solides. Cette équipe aime son travail, est soudée, organisée et dynamique. Cette équipe locale est appuyée par celle du siège d'EF.

Les évaluateurs estiment que le dimensionnement de l'équipe de l'UGP est correct en comparaison avec les objectifs assignés. EF a su recruter des profils compétents. Les appuis du siège sont très utiles à l'UGP. 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.

Pour le suivi des activités, plusieurs types de points opérationnels ont lieu : une réunion hebdomadaire avec l'équipe tous les lundi matin, une réunion entre la coordonnatrice et la chargée de programme de Paris tous les lundis aussi. Cela est complété par une communication au fil de l'eau et selon les besoins. Vis-à-vis des projets, il y a un rapportage technique et financier semestriel, complété par des groupes de travail thématiques (3 ou 4 fois par an) portant sur le suivi-évaluation, la communication et l'admin-finances.

L'équipe de l'évaluation a regardé de plus près la cohérence interne à l'échelle des projets (quelle est la cohérence des projets entre eux, y a-t-il des points de contact / synergie ? chaque projet s'est-il donné les moyens d'y arriver ?).

La cohérence interne entre les huit projets du programme Varuna est perfectible et demande à être renforcée.

- Initialement, la collaboration entre Cap BOI et l'UdM pour le renforcement des capacités du secteur privé sur la comptabilisation du capital naturel (ENCA) semblait prometteuse. Cependant, les discussions ont révélé que la formation donnée par l'UdM n'était pas adaptée aux besoins de Cap BOI. Une étude destinée à évaluer les besoins du secteur privé et les prérequis en termes de compétences dans les entreprises aurait dû précéder.
- En ce qui concerne les CCI de la région, l'équipe d'évaluation a observé un manque de communication régulier avec les référents. De plus, la centralisation des activités à Maurice ne facilite pas la compréhension des besoins spécifiques des référents des différents territoires.

- Cap BOI a participé à l'évaluation des projets soumis après la clôture de l'appel à propositions FBBOI. Une collaboration plus étroite entre EF et Cap BOI pourrait permettre de mieux accompagner les entreprises engagées dans la mesure et la réduction de leurs impacts sur la biodiversité ; une telle collaboration permettrait de faciliter les échanges entre les acteurs publics et privés pour cocréer des solutions face aux défis de la biodiversité. Selon l'UGP, ces échanges sont déjà initiés dans le cadre du FEIOI Mayotte 2024.
- Bien que l'UoM et l'UdM travaillent sur des thématiques de recherche différentes, leurs implications pour la conservation de la biodiversité sont interconnectées. Jusqu'à présent, seules des discussions préliminaires ont eu lieu concernant le développement de modules, l'établissement d'un réseau de chercheurs dans la région et l'élaboration de notes de politique. Aucune synergie réelle n'a encore été mise en œuvre. Il est important à noter que durant les entretiens, les chercheurs de Ranomafana au CIRAD ont fait part de leur intérêt de collaborer avec UdM pour préparer l'évaluation des impacts des projets de tourisme et de filières agricoles sur la biodiversité.
- Concernant le projet mené par UdM, les objectifs sont alignés avec le groupe de travail Sustainability and Climate Change Programme (SCCP) qui est le seul à traiter ce sujet au niveau national et collabore avec les pays de la région notamment Madagascar. Le SCCP a une structure de gouvernance qui est déjà en place pour intégrer les résultats de différentes activités entreprises sous le projet mais le porteur de projet n'est pas en position de créer ce type de structure de gouvernance dans chaque pays de la région. Les expériences, l'approche et les méthodes utilisées en revanche pourront être partagées avec les chercheurs des autres pays qui veulent établir ce cadre de gouvernance environnementale avec les institutions public-privé.

Le programme est cohérent vis-à-vis des besoins des acteurs de la région, leur mise en réseaux est importante, mais il manque de manière plus concrète une orchestration des 8 projets afin que dans la mesure du possible, ils puissent avoir des synergies.

Pour comprendre si chaque projet s'est donné les moyens humains d'atteindre son objectif, une analyse du dispositif de ressources humaine alloué aux projets qui impactent aussi cette cohérence interne a été réalisée (Tableau 4).

Tableau 66 : Analyse du dispositif RH par projet

Projets	Analyse des RH
RNF	Le projet dispose 3 personnes dans l'équipe pour la réalisation des activités : chef de projet (10% du temps financé par VARUNA), chargée d'animation (financé à temps plein par Varuna) et responsable administratif et financier (50% du temps financé). Ils sont à contrats permanents avec RNF. Il manque dans l'organisation de l'équipe un poste de responsable de la logistique pour la mobilisation des membres du réseau. Actuellement, la chargée d'animation et coordination assure en même temps l'organisation des rencontres ainsi que les animations par manque de budget. Cette activité est de mieux en mieux maîtrisée mais demeure objectivement chronophage. L'équipe maîtrise les procédures de EF.
UdM	L'équipe est composée du chef de projet qui a la charge de la mise en œuvre du projet, du suivi-évaluation, du reporting technique, communication (pas payé par Varuna) et la directrice financière de l'UdM apporte son appui au reporting financier. Auparavant, le poste de chargé du suivi et de l'évaluation ainsi que de la coordination du projet était occupé par une autre personne, rôle actuellement assuré par le chef de projet.

	Un nouveau personnel de l'UdM a maintenant rejoint l'équipe pour co-encadrer les deux étudiantes en maîtrise. L'équipe est sous-dimensionnée sur les aspects logistique, communication et suivi-évaluation.
UoM	L'équipe est composée du chef de projet (pas payé par Varuna) qui est responsable de l'encadrement des trois doctorants déjà recrutés, du partenaire du projet de l'Herbier de Maurice et du département finance de l'Université. Le chef de projet doit en plus rédiger les rapports financiers et techniques, avec l'aide de la curatrice de l'herbier de Maurice. L'équipe manque d'une personne dédiée (payée par Varuna) qui s'occuperait de la logistique, du suivi et de l'évaluation, du reporting et de la communication, tandis que le chef de projet se concentrerait sur les aspects scientifiques et stratégiques. Deux consultants ont été recrutés pour l'activité concernant les herbiers. D'ici la fin de l'année 2024, deux assistant(e)s de recherche qui appuieront certains des activités prévues 2025-2026 seront recruté(e)s. Le département financier de l'Université a rencontré des difficultés à comprendre comment attribuer les dépenses aux différentes lignes budgétaires et s'est vu proposer une formation de deux jours de la part d'EF.
Cap BOI	L'équipe est composée d'une cheffe de projet qui est la Directrice de Cap BOI et d'un(e) chargé(e) de mission Biodiversité. Les rôles et responsabilités sont clairs et bien définies. La chargée de mission biodiversité (poste financé à temps plein par Varuna) s'occupe de la partie technique, avec l'aide de la directrice de Cap BOI et des soutiens ponctuels du comptable pour le reporting financier, et la responsable de communication, qui ne sont pas budgéter sur le projet. Toutefois, le poste de chargé de mission biodiversité connaît un taux de turn-over élevé, ce qui entraîne des retards dans la mise en œuvre des activités. Le poste du chargé(e) de mission biodiversité, précédemment occupé par deux personnes différentes, est actuellement vacant et les procédures de recrutement sont en cours. Le responsable biodiversité a le rôle principal dans la mise en œuvre du projet à travers les activités, la mobilisation des entreprises et la communication avec les autres partenaires et le reporting technique. Il n'y a pas un poste dédié à la comptabilité logistique, administrative ou financière budgétisée dans le cadre du programme Varuna. Le fait que le comptable et la responsable de communication ne soient pas inclus dans le budget du projet pourrait entraîner des difficultés en termes de disponibilité et de priorisation de leurs tâches. Le projet est donc surdimensionné pour être mis en œuvre par un seul chargé de mission. L'équipe maîtrise les procédures de EF.
IRD	L'équipe n'a été à ses débuts composée que de 2 personnes, à savoir Le chef de projet et un responsable administratif et financier, qui rapidement ont été débordées par les charges de travail liées à la mise en œuvre du projet. Récemment, une assistante de projet chargée de suivi-évaluation est arrivée, ayant permis l'avancée de certaines activités et notamment le suivi-évaluation. L'équipe est épaulée à l'interne par le siège à Paris ainsi que l'équipe de l'IRD à Antananarivo.
LNM	Une équipe de 2 personnes a conduit à son terme la création puis la production du numéro 1 de la Revue : un rédacteur en chef/chef de projet éditorial et une secrétaire de rédaction/rédactrice web. Un turn-over a engendré un flottement dans la gestion du projet mais une restructuration interne a permis de stabiliser l'équipe actuelle avec l'arrivée d'une chargée de communication et de diffusion et des partenariats. L'ambition de 7 numéros est forte et des efforts supplémentaires devront être fournis pour l'atteindre.
CIRAD	L'équipe est correctement dimensionnée, avec plusieurs chercheurs en charge d'aspects spécifiques du projet. La fonction RAF est correctement assurée. De plus sur le plan technique, le CIRAD peut s'appuyer sur les acteurs des Living lab. Il conviendrait cependant, comme ces acteurs sont prêts à s'engager dans l'opérationnalisation des Living Labs, d'accélérer la mise en œuvre.

4.2.2. Sous-question : Cohérence externe

Le programme contribue :

- Aux objectifs de développement durable dans la région.
Chaque projet y contribue dans les pays où il intervient. Ces objectifs sont : 4. Éducation pour tous, 8. Travail décent et croissance économique, 12. Consommation et production responsables, 13. Lutte contre le changement climatique, 14. Protection de la faune et de la flore aquatiques et 15. Protection de la faune et de la flore terrestres.
- Indirectement aux politiques publiques des pays d'intervention, en faveur de la biodiversité.
En effet, chaque pays d'intervention dispose de Stratégie nationale et plan d'action pour la conservation de la biodiversité, en plus des autres stratégies sectorielles de chaque pays. Varuna vient renforcer les politiques en apportant des ressources supplémentaires (de et dans son programme), des expertises complémentaires et en soutenant des projets pilotes qui peuvent ensuite être intégrés à plus grande échelle dans les politiques nationales respectives de chaque pays.

Le programme Varuna est cohérent avec d'autres interventions :

- La Convention sur la diversité biologique (CDB) montre une cohérence significative avec le programme Varuna, en particulier par le biais du Cadre mondial de la biodiversité Kunming-Montréal. Ce cadre, visant à répondre aux menaces urgentes pesant sur la biodiversité et à garantir la résilience des écosystèmes tout en fournissant des services essentiels à l'humanité, s'aligne étroitement avec les objectifs de Varuna. Ce dernier se concentre sur la conservation de la biodiversité, le renforcement des réseaux régionaux et l'intégration des enjeux de transition écologique avec les acteurs économiques. La CDB, visant notamment la conservation d'au moins 30 % des zones terrestres et marines et la promotion de pratiques agricoles, aquacoles et de pêche durable, complète les efforts de Varuna. Cette cohérence souligne l'importance de la collaboration internationale et de l'adoption de stratégies globales pour la protection de la biodiversité. En harmonisant ses efforts avec ceux du Cadre mondial Kunming-Montréal, Varuna maximise son impact écologique et stratégique.
- Le projet « Résilience des zones côtières du Sud-Ouest de l'océan Indien » ayant comme objectif global de renforcer la résilience des populations et des écosystèmes côtiers face aux effets du changement climatique en restaurant les services rendus par les écosystèmes (financé par l'Agence Française de Développement et le Fonds Français pour l'Environnement Mondial). Les deux interventions travaillent les mêmes thématiques, mais dans des zones différentes. Ce qui convergent vers un but commun : améliorer la santé des écosystèmes côtiers et renforcer la capacité des communautés à faire face aux changements environnementaux. Les deux projets visent à renforcer la gestion durable des aires marines protégées (AMP) et des aires marines gérées localement (LMMA) dans la région du sud-ouest de l'océan Indien. RECOS et Varuna travaillent ensemble pour améliorer les compétences des gestionnaires d'AMP et LMMA par des formations, des ateliers et des échanges d'expériences et utilisent des outils communs comme l'outil IMET (Integrated Management Effectiveness Tool) pour évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion des aires protégées.
- Le fonds de partenariat pour les écosystèmes critiques (CEPF) qui finance depuis 2001 plusieurs programmes de conservation de la biodiversité dans les îles du sud-ouest de l'océan Indien, afin

d'assurer la protection d'une biodiversité locale riche (mangroves, forêts et zones humides) menacées par les effets du changement climatique (financé par l'Union européenne, l'AFD, Conservation International, le Fonds Mondial pour l'Environnement, le Gouvernement du Japon et la Banque mondiale).

Les deux initiatives partagent l'objectif primordial de protéger les écosystèmes fragiles et la biodiversité endémique de la région du sud-ouest de l'océan Indien, menacés par le changement climatique et d'autres pressions anthropiques. Si Varuna délègue à Réserves Nationales de France, CEPF fournit une assistance stratégique aux sociétés civiles pour la protection d'écosystèmes critiques ; et les deux soutiennent les points chauds de la biodiversité de l'océan Indien, qui comptent parmi les écosystèmes les plus riches biologiquement, mais aussi les plus menacés.

- WIOMPAN, un réseau de praticiens des zones marines protégées (AMP) de l'océan Indien occidental, réunit des experts de 7 pays de la région, à savoir : Madagascar, Tanzanie, Comores, Seychelles, Kenya, Afrique du Sud, et Mozambique. Le projet porté par RNF a permis aux territoires français de l'océan Indien d'intégrer dans le réseau et d'interagir avec les autres praticiens. En mars 2023, un atelier tripartite WIOMPAN, RECOS, Varuna avait eu lieu. [OBJ]

Quelques exemples concrets par projet :

Le projet d'UdM sur la comptabilité du capital naturel est cohérent avec les initiatives de green budgeting et de financement vert soutenues par l'AFD, telles que SUNREF et Maurice Stratégie. Il partage des objectifs communs de durabilité, de renforcement des capacités et de gestion intégrée des ressources naturelles, tout en s'alignant sur les priorités régionales de transition vers une économie verte.

Au niveau régional, le projet d'UoM s'appuie également sur le projet régional COI Biodiversité 2015-2018, qui a permis la mise en place du réseau régional d'herbiers en apportant des ressources financières et un renforcement des capacités pour son opérationnalisation, jusque-là gelée. Le projet est aussi aligné avec d'autres initiatives de conservation de la biodiversité de la région comme le WWF South West Indian Ocean Regional Programme, le projet « Mainstreaming Sustainable Land Management and Biodiversity in the Republic of Mauritius » financé par l'UNDP, [Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar](#), Comoros Biodiversity and Sustainable Development Programme. Initialement, le projet visait à renforcer les capacités des fonctionnaires à Maurice, mais cela n'a pas été possible en raison du refus du gouvernement Mauricien de participer au programme Varuna. Cependant, des partenariats ont été établis, permettant aux doctorants d'accéder aux parcs nationaux. De plus, les collaborations avec les propriétaires fonciers privés ont été renforcées pour la recherche. Le réseau d'herbiers de la région progresse vers une meilleure coordination et une action stratégique grâce au recrutement de deux consultants.

Le projet « Business for Biodiversity » présente une cohérence notable avec plusieurs projets et programmes au niveau national, régional et global. À l'échelle nationale, ce projet se distingue comme l'un des premiers à se concentrer sur l'intégration de la biodiversité dans les politiques publiques et les opérations des entreprises. En comparaison, d'autres initiatives existantes se focalisent principalement sur des stratégies telles que l'intégration de Maurice aux marchés carbone (par exemple, Business Mauritius), le tri et le recyclage des textiles, du papier, du plastique et du métal (par exemple, Recycling Industries Mauritius Ltd), ou encore la mobilisation des conseils d'administration pour relever les défis stratégiques liés au changement climatique (par exemple HSBC Mauritius). Au niveau régional, deux projets complémentaires se distinguent – i) le projet SWIOFish5 qui vise à renforcer la gestion durable des pêches et intégrer des pratiques respectueuses de la biodiversité dans les politiques publiques et les

opérations des entreprises de pêche aux Maldives, en formant les entreprises sur la comptabilisation du capital naturel et des initiatives pour promouvoir des pratiques de pêche durables et ii) le projet HYDROMET qui vise à améliorer la résilience climatique des entreprises et des communautés en intégrant des solutions basées sur la nature dans les politiques publiques, en renforçant les capacités des entreprises à utiliser des données climatiques pour prendre des décisions éclairées et durables. Au niveau global, le projet travaille en alignement avec les objectifs du Global Biodiversity Framework, qui vise à conserver la nature et à assurer son utilisation durable ainsi que d'autres initiatives comme Business and Biodiversity Initiative et SDIM : 7 Nature-Positive Sustainability Innovation Strategies.

Le dispositif est sur le principe répliquable, car il fonctionne comme une facilité d'intervention bénéficiant à des partenaires ciblés. Néanmoins il devra s'améliorer 1. Dans son interaction avec les institutions nationales et régionales au moment de la préfiguration, de la faisabilité et la mise en œuvre ; 2. Dans l'évaluation préalable des capacités opérationnelles des partenaires.

4.3. Efficacité

L'efficacité vise à comparer les objectifs en termes de résultats et de réalisations tout en expliquant les éventuelles différences entre les résultats attendus et les résultats obtenus sur la base des constats concernant la mise en œuvre.

Questions principales 3 : Dans quelle mesure les activités prévues au programme et aux différents projets ont-elles effectivement été conduites ? Dans quelle mesure les interventions menées tout au long du programme vont-elles permettre d'atteindre des résultats escomptés au niveau local et régional ?

- 3.1.** Dans quelle mesure les activités prévues au programme et aux différents projets ont-elles effectivement été conduites ?
- 3.2.** Dans quelle mesure les actions de mise en réseau au niveau régional des gestionnaires d'aires marines protégées, d'acteurs académiques et des entreprises amélioreront-elles le changement de pratique des acteurs en faveur de la biodiversité ?
- 3.3.** Dans quelle mesure le renforcement de capacité et l'appui aux initiatives des entreprises soutiennent-ils l'intégration des enjeux de transition écologique auprès des acteurs économiques ?
- 3.4.** Dans quelle mesure la mise à disposition d'outils et de moyens, la publication de la revue et la mise en place des Livings Labs territoriaux promouvant le dialogue entre science et société amélioreront-elles la gouvernance de la biodiversité ?

4.3.1. Sous-question : Dans quelle mesure les activités prévues au programme et aux différents projets ont-elles effectivement été conduites ?

Un tableau plus détaillé est donné en Annexe 9 pour décrire les avancées par activité. En résumé :

Au niveau de la composante 1

- Avancées significatives du projet RNF. Aucune inquiétude sur ce projet si son rythme actuel est conservé, et compte tenu du renforcement de l'équipe. Certaines lignes budgétaires ont été sous-estimées comme la partie ressources humaines et l'organisation des voyages de visite échange.
- Des retards importants du côté d'UoM et d'UdM :

- UDM : i) du retard à rattraper sur le recrutement du consultant ENCA et lancement des formations, ii) le développement, finalisation et validation des policy briefs, iii) les paiements pour les articles scientifiques à libre accès et iv) l'incertitude au niveau de la participation de l'AFD au Cop 19 prévu en 2025.
- UoM : i) lenteur administrative (besoin d'approbation multiples pour les éléments du projet déjà approuvé) pour les achats d'équipement via l'université, ii) le manque d'expérience et difficulté considérable de la section des finances de l'université à gérer des projets de cette envergure, de comprendre et maîtriser les clauses du contrat concernant les variations autour des lignes budgétaires du projet.

Au niveau de la composante 2

- Le projet porté par Cap BOI accuse d'importants retard : i) le report du 14^{ème} FEIOI en 2024, ii) le bureau d'études pour la réalisation de l'étude d'impact et vulnérabilité n'a pas encore été contractualisé, iii) le turn-over du personnel au poste de chargé de mission (salaires, missions voyages) et l'organisation des séminaires virtuels et présentiels prévus pour l'accompagnement des entreprises.
- De-même pour le FBBOI dont les projets démarrent seulement en année 3.

Au niveau de la composante 3

- Retards au niveau du projet LNM : Le projet avancerait plus vite en élargissant l'équipe éditoriale (ponctuel ou continu) et en optimisant les collectes d'articles auprès des contributeurs par l'anticipation des sujets et la production des numéros à venir. Il reste aussi un travail important qui attend le partenaire sur la pérennisation de la revue.
- Bonnes avancées du projet IRD : Le projet devrait atteindre les résultats escomptés en respectant le planning établi pour la réalisation des activités pour les restes de 2024 et 2025 avec les partenaires.
- Bonnes avancées également du projet CIRAD : Pour accélérer les résultats, mettre en œuvre dès la rentrée les projets des Living Labs. Il faudrait aussi envisager si possible des budgets plus importants pour les projets pilotes car certains ont des objectifs ambitieux (ex. Ranomafana).

4.3.2. Sous-question : Dans quelle mesure les actions de mise en réseau au niveau régional des gestionnaires d'aires marines protégées, d'acteurs académiques et des entreprises amélioreront-elles le changement de pratique des acteurs en faveur de la biodiversité ?

Cette question a été en partie adressée dans la section sur la cohérence interne. En résumé :

- Le réseau WIOMPAN favorise le partage de bonnes pratiques et de connaissances en matière de bonne gestion de biodiversité et permet également de mettre en synergie les interventions des projets/programme dans la région sud-ouest de l'Océan Indien. Par exemple, la feuille de route établie en 2023 à Nosy Be par tous les acteurs concernés.
- Alors que le potentiel de la mise en réseaux des acteurs académiques est énorme, les avancées dans ce domaine restent limitées, puisque les résultats finaux des thèses ne seront partagés que vers la fin du programme. Des efforts ont été menés dans la diffusion des connaissances à travers les participations dans des conférences nationales et internationales. Il est donc difficile de se prononcer sur l'amélioration de pratiques des acteurs en faveur de la biodiversité à ce stade.
- Pour les entreprises, Cap BOI mènera une étude pour analyser l'évolution des instruments de politiques publiques. Sans un cadre institutionnel favorable et incitatif, les entreprises risquent de manquer de motivation pour intégrer les enjeux de biodiversité dans leurs pratiques. Les plaidoyers effectués jusqu'à présent contribuent également dans cette direction.

4.3.3. Sous-question : Renforcement de capacité, appui aux initiatives des entreprises et intégration des enjeux de transition écologique auprès des acteurs économiques

C'est sans doute à ce niveau que le programme a le moins avancé, cela a été abondamment décrit déjà :

- Grâce au financement du programme Varuna, Cap BOI a pu créer un poste de chargé de mission biodiversité, comblant ainsi un manque crucial dans l'équipe et renforçant le soutien offert aux adhérents en matière de biodiversité. Cependant, il est encore difficile d'évaluer l'ampleur du renforcement des capacités, puisque l'appui de Cap BOI aux entreprises est en retard, avec beaucoup de discussions encore sur l'adéquation du contenu de formation aux capacités des entreprises à intégrer les apports dans leur fonctionnement propre. Néanmoins, pour s'assurer d'une meilleure efficacité de cette initiative de renforcement de capacité, il est essentiel de cibler les participants issus d'entreprises déjà engagées dans des démarches de durabilité, comme celles du FBOI. Ces entreprises seront plus réceptives aux formations et plus aptes à mettre en œuvre les compétence et connaissances acquises.
- Le FBOI démarre à peine, et il est impossible de présager de l'efficacité du soutien aux entreprises vis-à-vis des transformations. Après analyse des documents de projet, il est possible d'affirmer que certains projets n'ont pas de lien direct avec les systèmes de production des entreprises concernées et ne sont donc pas toujours un vecteur de transition écologique de leurs porteurs, mais plutôt d'une contribution parfois indirecte à la biodiversité.

4.3.4. Sous-question : Mise à disposition d'outils et de moyens (revue, Living Labs territoriaux), promotion du dialogue entre science et société et amélioration de la gouvernance de la biodiversité ?

En tant qu'espaces d'expérimentation et de co-construction, les **Living Labs territoriaux** sont des outils précieux pour favoriser une gouvernance plus participative et efficace de la biodiversité, en rapprochant la science des préoccupations des citoyens.

Promotion du dialogue

- Les Living Labs territoriaux permettent aux citoyens, aux chercheurs, et aux autres acteurs de co-construire des connaissances sur la biodiversité locale et sur les problèmes touchant la justice sociale. Cette approche collaborative favorise une meilleure compréhension des enjeux et des solutions possibles.
- Via l'approche théâtre-forum (cas de Mohéli), les Living Labs sont des lieux d'apprentissage et de sensibilisation à l'environnement, permettant ainsi au grand public de s'approprier les enjeux de la biodiversité.

Amélioration de la gouvernance de la biodiversité

- Les Living Labs sont des espaces d'expérimentation où de nouvelles pratiques de gestion de la biodiversité peuvent être testées et évaluées dans des conditions réelles (exemple : outils de suivi participatif de la biodiversité)
- Les Living Labs permettent de prendre en compte les dimensions sociales, économiques et environnementales dans la gestion de la biodiversité, favorisant ainsi des solutions plus durables et plus acceptables par tous.
- Les Living Labs contribuent à renforcer la légitimité des décisions prises en matière de biodiversité, en impliquant les citoyens dans les processus de décision,
- Les Living Labs permettent de développer des solutions adaptées aux spécificités de chaque territoire, en tenant compte des contextes culturels, sociaux et environnementaux.

La **Revue Gecko** est un catalyseur essentiel pour le dialogue entre science et société, contribuant ainsi à une meilleure gouvernance de la biodiversité dans l'océan Indien.

Promotion de dialogue

- Les articles de Gecko sont rédigés de manière à être compréhensibles par un large public, y compris ceux qui ne sont pas spécialistes en écologie ni en biologie. La revue couvre un large éventail de sujets liés à la biodiversité, ce qui permet de toucher un public diversifié.
- Gecko encourage la participation de tous les acteurs de la société civile : chercheurs, étudiants, associations, décideurs... qui permet de créer un espace de dialogue où chacun peut apporter son expertise et son point de vue.
- Gecko contribue à une meilleure compréhension des enjeux spécifiques de chaque territoire, en impliquant les acteurs locaux dans la production de connaissances.

Amélioration de la gouvernance de la biodiversité :

- Gecko contribue à renforcer la légitimité des décisions prises en matière de conservation, en impliquant les citoyens dans le débat public (webinaires).
- Gecko peut également jouer un rôle important dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques en matière de biodiversité, en permettant d'identifier les réussites et les échecs et d'ajuster les stratégies en conséquence.

L'approche régionale du programme Varuna favorise la coopération entre les îles de l'océan Indien occidental. Elle peut amener à des réflexions pour une plus grande coordination et harmonisation dans la gestion intégrée des écosystèmes marins et terrestres. Cette approche régionale permet en théorie de partager les connaissances et les bonnes pratiques, pour renforcer la capacité des pays à répondre collectivement aux défis environnementaux communs. L'échelle d'intervention est aussi non négligeable.

Varuna est un programme multi-acteurs qui réunit la société civile, le secteur privé, les chercheurs, les praticiens avec une expérience différente des projets de développement. Cette force (la diversité) constitue aussi une faiblesse vis-à-vis de l'efficacité des actions. Les projets pris individuellement ont des activités en général bien menées pour l'atteinte des résultats escomptés, mais l'évaluation a constaté un manque de coordination de certaines activités au niveau local et régional entre partenaires ou vis-à-vis de parties prenantes externes (autres projets AFD par exemple).

4.4. Efficience

Question principale 4 :

Dans quelle mesure les interventions menées tout au long du programme sont-elles conduites avec une utilisation optimale des ressources (financières, matérielles et humaines) disponibles ? Ces interventions ont-elles été conduites dans le temps imparti/nécessaire à leur réalisation ?

4.1. La planification financière, la programmation et la mise en œuvre des activités ont-elles été efficaces ?

4.2. Les mécanismes, modalités et moyens de coordination et de gestion administrative, comptable et financière sont-ils optimaux ?

4.3. La programmation et la mise en œuvre des actions planifiées du projet sont-elles respectées ?

4.4.1. Exécution financière

En moyenne, au 31/12/2023, sur la base des rapports financiers validés,

- Le programme a dépensé 20% de son budget.
- Les projets (hors FBOI qui est directement géré par EF) ont dépensé 22% de leurs budgets.

Si l'on rajoute les chiffres des dépenses du premier semestre 2024, ces ratios passent respectivement à 27% et 32%. Si l'on compare les dépenses au 30/06/2024 avec la programmation de la même période et non le budget total, nous avons des résultats plus contrastés avec plutôt de bons résultats sauf pour UoM et UdM – et la mise en œuvre des projets lauréats du FBOI. Ce raisonnement tient si l'on part du principe que les prévisions semestrielles ont été fixées à l'avance (et non pas ajustées au fil de l'eau et au gré des retards).

Tableau 7 : Taux de décaissement des fonds

Niveau ou projet	Budget (€)	Dépenses au 31/12/2023 (et % du budget total)	Dépenses au 30/06/2024 (et % du budget total)	Budget prévisionnel S1-S5	Dépenses au 30/06/2024 (et % du budget S1-S5)
Projet 1 (RNF)	800 000 €	218 580 € (27%)	341 129 € (43%)	493 818 €	341 129 € (69%)
Projet 2 (UdM)	300 000 €	12 245 € (4%)	16 969 € (6%)	177 034 €	16 969 € (10%)
Projet 3 (UoM)	400 000 €	31 105 € (8%)	71 190 € (18%)	290 364 €	71 191 € (25%)
Projet 4 (CAP BOI)	700 000 €	66 740 € (10%)	89 006 € (13%)	135 016 €	89 006 € (66%)
Projet 6 (IRD)	800 000 €	277 448 € (35%)	361 447 € (45%)	409 373 €	361 447 € (88%)
Projet 7 (LNM)	700 000 €	196 430 € (28%)	279 850 € (40%)	322 192 €	279 850 € (87%)
Projet 8 (CIRAD)	800 000 €	197 003 € (25%)	285 971 € (36%)	318 178 €	285 971 € (90%)
Total Subventions hors AAP	4 500 000 €	999 550 € (22%)	1 445 563 € (32%)	2 273 213 €	1 445 563 € (64%)
Expertise France	5 500 000 €	970 295 € (18%)	1 276 570 € (23%)	1 548 656 €	1 276 570 € (82%)
Dont Projet 5 (AAP)	2 500 000 €	0 € (0%)	0 € (0%)	11 250 €	0 € (0%)
Total	10 000 000 €	1 969 846 € (20%)	2 772 132 € (27%)	3 821 868 €	2 772 132 € (73%)

Le coût de gestion de projet affecté par Expertise France est d'environ 23% des dépenses justifiées, ce qui est tout à fait raisonnable au regard d'autres projets similaires. Le coût de gestion des activités est en fait plus important car il faudrait ajouter les RH des différents projets.

A deux ans de l'échéance prévue du programme, il est fortement recommandé de revoir la planification de trois projets (Cap BOI, UdM, UoM) de manière à estimer un atterrissage budgétaire réaliste avant la fin 2024.

4.4.2. Planification du travail

Les deux premières années étaient surtout marquées par le lancement des projets. Actuellement les projets arrivent au rythme de croisière et la majorité des activités sera à réaliser courant 2024 et 2025. La mise en route des projets et du programme a ensuite mis un temps relativement long, prenant quasiment les deux premières années selon les projets. La planification au début n'a pas considéré le délai d'installation de l'UGP¹⁸ et de mise en route des projets par les partenaires pourtant déjà identifiés dès l'instruction¹⁹. Dans nos entretiens, le retard est estimé entre six et onze mois pour la contractualisation selon les porteurs de projet. Face à ce retard ; un *no-cost extension* du programme jusqu'en décembre 2026 pour l'utilisation de fond a été la solution apportée par l'UGP et l'AFD.

A l'échelle de l'UGP, les outils, procédures, mécanismes de décaissement et de reporting mis en place créent les conditions d'un pilotage du programme (les partenaires ont « de quoi travailler et sont accompagnés »). En revanche, au niveau de certains partenaires, les dispositions prises ne sont pas suffisantes pour ajuster leurs plans opérationnels. Cela peut s'expliquer par un excès d'optimisme durant le diagnostic et au lancement des projets (les partenaires se sont effectivement engagés sur des objectifs ambitieux) ; cela n'a pas non plus été compensé par une reconnaissance rapide de l'impossibilité de réaliser certaines activités en temps et en heure. Les plans opérationnels semestriels n'ont pas été suffisamment challengés (cibles mouvantes).

4.4.3. Mécanismes mis en place

Le suivi-évaluation du programme est basé sur plusieurs cadres logiques : celui du programme et ceux des projets. Dans le cadre logique du programme, les indicateurs rattachés aux projets subventionnés reprennent en partie – pas complètement et c'est compréhensible – ceux des cadres logiques des projets. En face de chaque indicateur de ces deux niveaux de suivi, des valeurs à atteindre ont été définies. Soit des valeurs ont été mentionnées dans le document de projet et ont été reprises, parfois elles ont été redimensionnées, soit elles ont été déterminées a posteriori au moment de l'élaboration du plan de suivi des indicateurs par projet (cas plus fréquent).

Le programme disposait déjà, avant le recrutement du responsable suivi-évaluation, d'un plan de suivi-évaluation mis au point par la Coordinatrice du suivi-évaluation au siège d'Expertise France, sur la base de discussions bilatérales avec les partenaires de mise en œuvre. A son recrutement en octobre 2022, le Responsable suivi-évaluation a bénéficié d'une passation. Dans le cadre de l'élaboration de la matrice d'évaluation, des points de validation des valeurs cibles des indicateurs ont été effectués en bilatéral avec les projets.

Le reporting des projets et du programme est semestriel. Pour permettre le reporting des indicateurs, il a fallu mettre au point une méthode de suivi détaillant pour le cas spécifique de chaque projet :

- Les données primaires à collecter au quotidien et permettant d'aboutir à l'indicateur.
- Les évidences permettant de prouver les valeurs enregistrées.

Ce détail est réuni dans une matrice de suivi par projet dont les résultats de différents onglets thématiques alimentent un onglet relatif aux indicateurs du cadre logique.

¹⁸ Il a fallu par exemple à Blanche Gomez, ancienne coordonnatrice, près d'une année pour obtenir un visa long séjour, l'obligeant à rentrer en France tous les 3 mois et renouveler une demande.

¹⁹ Par exemple en 2022, le gouvernement de Maurice « a refusé d'être associé au programme Varuna à travers une décision du conseil des ministres du 11 novembre 2022. Cette décision a engendré du retard dans les activités opérationnelles avec les partenaires mauriciens, et avec tous les autres partenaires qui ont dû faire preuve de prudence dans leurs activités et leur communication » (Source : Rapport annuel 2022 de l'UGP).

Ces matrices sont remplies sur une base trimestrielle et chaque projet s'appuie dessus pour faire le reporting semestriel de leurs indicateurs du cadre logique.

Il faut souligner la rigueur et la profondeur du travail ayant amené à la production de ces matrices.

Figure 4 : Exemple de matrice de suivi issu du projet 4

- Dans le **plan de suivi** il y a un indicateur d'impact intitulé « Pourcentage d'entreprises appliquant des modes de consommation et de production durables avec le soutien du programme »
- Une définition est donnée dans ce plan :
« Pourcentage d'entreprises **qui ont participé aux séances de travail** (...) et qui modifient leurs modes de consommation et de production afin de réduire leurs impacts sur la biodiversité. Les critères pour identifier ces entreprises qui adoptent des modes de consommation et production durables : **Décision** des dirigeants en faveur de la biodiversité ; **Mise en place** d'une stratégie biodiversité / stratégie pour la nature. »
- Dans un onglet « réseau » il y a
 - Une base de données des entreprises avec leurs noms et une liste de critères comme la **participation** à des séances de travail, une **prise de décision** en faveur de la biodiversité, etc.
 - Des colonnes de calculs dont l'une mesure l'indicateur d'impact en question c'est-à-dire le ratio entre décision et participation. Ainsi, en mars 2024, il y avait 25 entreprises ayant participé à des séances et 1 d'entre elle a pris une décision, soit 4%.
 - Cette valeur est reportée dans l'onglet « Indicateurs »



4.5. Impact du programme

Question principale 5 :

Dans quelle mesure/en quoi les changements de comportement observés au niveau des acteurs possible, privés et société civile grâce aux réalisations du projet sont-ils susceptibles de contribuer à freiner l'érosion de la biodiversité du sud-ouest de l'océan Indien ?

Les conditions sont-elles réunies pour que le programme/projets génère des impacts à long terme ?

Le renforcement des capacités des acteurs de la biodiversité, la mise en réseau, la sensibilisation, le dialogue science et société -sont des actions conduites par Varuna- peuvent potentiellement avoir un impact, par le changement de comportement, un engagement des parties prenantes, une meilleure efficacité des actions en réseau et des initiatives nationales et régionales. Cependant il est trop tôt pour tirer des conclusions sur les impacts potentiels de Varuna :

- L'appui aux entreprises commence à peine et n'a pas encore démontré de grandes avancées. Il est difficile de se prononcer sur l'impact de la sensibilisation ou des formations. Certaines Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) de la région ne sont pas au courant des travaux réalisés dans le cadre du projet Business4Biodiversity. Une meilleure coordination et communication sont nécessaires pour garantir l'atteinte des résultats escomptés et assurer leur pérennité. A ce stade, il est difficile d'évaluer les changements ou impacts sur les entreprises, vu que l'accompagnement des dix entreprises n'a encore été enclenché. Toutefois, la mobilisation des entreprises, l'identification et création d'un réseau des référents de dix entreprises de la région est déjà un pas. Ainsi, si les retards sont rattrapés, les entreprises qui bénéficieront du renforcement de capacité sur les outils vont les utiliser afin de permettre l'intégration des enjeux de la biodiversité dans leurs chaînes d'approvisionnement et de valeur.

- L'engagement du secteur privé en faveur d'actions tangibles est un maillon clé de la stratégie du programme et pour le moment, il n'y a pas d'intégration claire entre formations ENCA et stratégie des projets d'entreprise.²⁰

Si la mise en œuvre de ces projets d'appui au secteur privé ne s'accélère pas rapidement, alors un pilier manquera dans la logique de pérennisation des effets du programme Varuna, mettant en péril toute perspective d'impacts systémique à ce niveau.

Toutefois, un début d'impact peut être perçu du côté du dialogue science et société (projet IRD en particulier). L'accès du plus grand nombre (citoyens, élèves, journalistes, décideurs privés ou politiques) à de la vulgarisation scientifique pourrait accélérer les changements de comportement.

Tableau 8 8 : Tentative d'analyse des impacts par projet

Projets	Impacts possibles
RNF	A mi-parcours, il est possible de dire que grâce aux programmes d'échange, le partage de bonnes pratiques et les formations les gestionnaires auront de nouveaux éléments pour continuer à s'améliorer dans la gestion des espaces dont ils ont la responsabilité. Par exemple, Madagascar National Parks applique déjà les outils et méthodes sur leur site ; il en est de même pour le gestionnaire mauricien.
UdM	Bien que, dans l'ensemble, le projet soit de bon augure pour avoir un impact positif dans la région en termes de renforcement des capacités sur la comptabilisation du capital naturel et la mise en place d'un réseau de chercheurs, un certain niveau de prudence est requis. Les formations auront plus d'impacts durables au niveau régional si des cadres institutionnels structurés permettaient aux personnes formées de mettre en œuvre les méthodes apprises dans le cadre de leurs entreprises par exemple.
UoM	L'impact est difficile à évaluer à ce stade (peut-être en fin de projet) dans la mesure où la mise en réseau régionale des acteurs académiques n'a pas encore effective. Des activités ont pu commencer malgré les difficultés rencontrées. Il est encore possible d'atteindre certains résultats au niveau local si les retards sont rattrapés (six personnes devant finaliser un doctorat ou un master sur les thématiques liés aux enjeux de la biodiversité ; des spécimens d'herbiers numérisés et des curateurs formés à la digitalisation). La valorisation des résultats des maîtrises et doctorats sous forme d'articles scientifiques et de policy briefs peut aussi être un vecteur de changement. De même pour les formations des curateurs des herbiers ; si elles sont bien consolidées, elles auront un impact dans leur manière de gérer et conserver les bases de données.
Cap BOI	À ce stade, il est difficile d'évaluer les changements ou impacts sur les entreprises, étant donné que l'accompagnement des dix entreprises n'a pas encore commencé. Cependant, leur mobilisation et la création d'un réseau de référents pour identifier dix entreprises de la région représentent déjà un pas vers ce changement. Ce réseau de référents a permis de sensibiliser les entreprises aux objectifs du projet et de les préparer à l'accompagnement futur. De plus, cette étape préliminaire a permis de mieux comprendre les besoins spécifiques des entreprises. Bien que les impacts concrets ne soient pas encore visibles, ces actions préliminaires posent les bases d'un

²⁰ Pour Maurice, les résultats des activités ne sont pas encore visibles ; il est donc prématuré d'envisager une évaluation du niveau d'utilisation de la recherche sur la biodiversité et les services écosystémiques dans les politiques publiques et les stratégies d'entreprises.

	accompagnement plus ciblé et efficace à l'avenir. La mise en place d'un plan de suivi-évaluation rigoureux a été une étape essentielle également. Ces questionnaires permettront d'évaluer l'impact des outils partagés et leur appropriation par les entreprises, facilitant ainsi l'intégration de la biodiversité et de ses enjeux dans leur gestion.
IRD	A travers les formations et ateliers conduits par le projet, des journalistes ont pu développer des émissions, sortir des articles pointus et améliorer leurs contenus sur les réseaux sociaux, de façon significative. Aussi, les ePOP produits (https://epop.network/fr/) permettent de donner la parole à ceux qui sont directement touchés par le changement climatique et donc de sensibiliser le public aux enjeux environnementaux. Sur les 21 journalistes formés, 86% sont satisfaits de la formation.
LNM	A travers les 2 numéros sortis jusqu'à présent, il est encore difficile de mesurer l'impact de la Revue sur l'ensemble de la population cible de la zone océan indien. Pourtant, les impacts de la revue Gecko sur la préservation de la biodiversité dans l'océan Indien pourraient être significatif. En effet, en sensibilisant le public à la richesse et à la fragilité de la biodiversité de la région, la revue pourrait contribuer à promouvoir une meilleure compréhension des enjeux de la conservation de la biodiversité, à encourager les initiatives locales à s'engager dans des actions de protection de l'environnement, à soutenir les initiatives de recherche et de conservation menées par les scientifiques et les organisations environnementales et à influencer les politiques publiques en matière de protection de la biodiversité.
CIRAD	Le projet « Living Labs » mené par CIRAD vise la conciliation de la conservation et la valorisation de la biodiversité par des expérimentations collectives, techniques et sociales. L'objet de recherche est co-construit avec les parties prenantes académiques et non académiques. Les projets de terrain sont aussi co-construits et co-évalués. Cela pose les bases d'une appropriation et d'une viabilité à long terme. Pour confirmer cela, il y aura besoin d'analyser la mise en œuvre des projets pilotes (qui ne sont pas encore commencés) car ils vont concrétiser les premières idées des laboratoires.

4.6. Viabilité/durabilité

Question principale :

Dans quelle mesure les changements/impacts observés sont-ils susceptibles de perdurer une fois le programme fini ?

- Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ? Quelles en sont les conditions ? Existe-il une stratégie de sortie existante ou prévue ? Existe-il une stratégie de mise à l'échelle si réussite ?
- Est-ce que les bases d'une durabilité socio-économique et organisationnelle sont posées ?
- Le projet a-t-il mis en place les conditions et les bases pour répliquer/vulgariser les bonnes pratiques et les leçons apprises identifiées ?

Plusieurs éléments suggèrent que le programme a posé au moins partiellement les bases d'une durabilité des effets de son action.

Tableau 99 : Éléments de durabilité des effets des projets

Projets	Éléments de durabilité des effets
---------	-----------------------------------

RNF	Les pays du Sud-Ouest de l'Océan Indien ont été intégrés dans le réseau WIOMPAN par le programme Varuna. WIOMPAN, déjà existant, possède ses propres stratégies d'intervention. La pérennité de la participation des îles dépend de la capacité d'animation ainsi que des ressources financières et humaines allouées par le projet à chaque point focal national. Un comité d'orientation est en cours de formation par RNF et ses partenaires afin de réfléchir à la meilleure stratégie de pérennisation. Les supports de formation et d'échanges sont mis sur une plateforme en ligne afin que tous les praticiens puissent utiliser durablement les informations.
UdM	Renforcement des capacités locales : Le projet a commencé à former des doctorants et des étudiants en master, créant ainsi une base de connaissances locale durable. Ils pourront continuer à travailler dans le domaine de la conservation de la biodiversité et de la comptabilité du capital naturel, même après la fin du projet. En impliquant des experts régionaux et internationaux, le projet assure un transfert de compétences qui peut perdurer au-delà de la durée du projet. Collaboration régionale : La création d'un réseau de chercheurs dans la région sud-ouest de l'océan Indien favorise la collaboration continue et le partage des meilleures pratiques. Ce réseau peut devenir une plateforme autonome pour la recherche et la gestion de la biodiversité. Les partenariats établis avec des institutions académiques, des ONG et des entités privées peuvent se poursuivre et se renforcer, assurant ainsi la continuité des efforts de conservation. Soutien institutionnel : Les policy briefs et les résultats de recherche peuvent influencer les politiques nationales et régionales, intégrant ainsi les pratiques de comptabilité du capital naturel dans les cadres de gestion environnementale existants. Sans le soutien des institutions publiques, il peut être plus difficile de traduire les résultats de la recherche en politiques et actions concrètes. Une stratégie de sortie bien planifiée, axée sur l'institutionnalisation, le renforcement des capacités et le soutien financier, est essentielle pour assurer la pérennité des impacts positifs du projet. La pérennisation des actions menées par UdM est assez probable.
UoM	Renforcement des capacités locales : En renforçant les capacités au niveau du doctorat en conservation de la biodiversité, le projet a déjà commencé à contribuer à la formation de professionnels hautement qualifiés. Ces experts seront en mesure de travailler dans la région et d'apporter leur expertise à long terme. Cela assure une continuité dans les efforts de conservation et une amélioration continue des pratiques grâce à une main-d'œuvre locale compétente. La formation de doctorants en conservation de la biodiversité assure une expertise locale durable. Collaboration régionale : La relance du réseau des herbiers dans la région a été rendu possible grâce au financement de Varuna. Les discussions menées jusqu'à présent montrent que le renouvellement de la collaboration régionale est essentiel pour la durabilité des efforts de conservation. Cette collaboration sera encore renforcée une fois que les formations des curateurs des différents herbiers de la région auront commencé, permettant ainsi une meilleure gestion et maintenance des bases de données. Communication : Les articles en préparation une fois publiés en libre accès dans des revues à fort facteur d'impact augmenteront la visibilité des recherches menées dans la région. Cela permettra à la communauté scientifique et aux autres parties prenantes de prendre connaissance des avancées et des résultats obtenus. La participation des doctorants dans des conférences nationales et internationales aide à la vulgarisation de ces recherches, renforçant également la sensibilisation et l'engagement du public envers les enjeux de la biodiversité. L'abonnement aux journaux scientifiques à l'accès libre et à vie pour les doctorants garantit que leurs

	futures contributions aux connaissances émanant de leurs recherches même après la fin du projet Varuna restent disponibles et accessibles à tous, soutenant ainsi la durabilité des efforts de conservation. Soutien institutionnel : la collaboration et le lien avec le gouvernement de Maurice devront être renforcés pour assurer une pérennité politique qui est indispensable pour l'intégration de la conservation du capital naturel et de la biodiversité dans les décisions d'intérêt public du pays. La pérennisation des actions menées par UoM est assez probable.
Cap BOI	La mobilisation des entreprises et la création d'un réseau de référents montrent un engagement initial fort, car un projet durable nécessite l'adhésion et la participation active des parties prenantes. Toutefois, dû au taux élevé de turnover des référents dans chaque entreprise, il est crucial de surveiller et de sensibiliser continuellement le personnel pour garantir la pérennité des actions entreprises. Il apparaît aussi que la prise en compte de la biodiversité dans le métier de l'entreprise n'est pas encore évidente. Une réflexion plus en profondeur sur le lien entre leurs systèmes de production et la biodiversité est un prérequis indispensable. Certaines entreprises peuvent être réticentes à adopter de nouvelles pratiques, surtout si elles perçoivent cela comme coûteux ou complexe. La compréhension des réalités et besoins spécifiques des entreprises permettrait d'adapter les activités du projet pour aider les entreprises à mettre en évidence les liens positifs ou négatifs entre l'industrie et la nature. Cette approche personnalisée permettrait d'identifier des solutions proposées alignées avec les réalités et les défis des entreprises. Certaines Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) de la région estiment ne pas être suffisamment informées des travaux réalisés dans le cadre du projet Business4Biodiversity. Pour le cas de UCCIA de l'Union des Comores et l'UCCIA d'Analamanga, Antananarivo, les référents désignés par Cap BOI n'ont jamais eu de retour sur les résultats aux premiers questionnaires à l'intention des entreprises de leurs pays. Et que principalement pour cette année 2024 (entretien d'évaluation au mois d'août 24), aucuns contacts n'ont eu lieu entre ces référents et le chargé de mission de la CapBOI. Une meilleure coordination et communication sont nécessaires pour atteindre les résultats escomptés et assurer leur pérennité. Des ressources, du support et des communications sont mis en ligne pour garantir que les entreprises et les référents puissent continuer à accéder à des formations sur les outils et les pratiques introduits par le projet, même après sa conclusion. CAP BOI est une structure pérenne et autonome. Néanmoins, la pérennisation des effets des actions envisagées dans le cadre spécifiquement du présent projet est assez improbable, sauf si, dans sa deuxième moitié le projet fait preuve de plus de constance dans l'exécution des activités.
IRD	Pour ce qui est de l'exposition de panneaux sur la biodiversité, la durabilité peut se reposer sur la rapidité de diffusion des informations, permettant de toucher un large public en peu de temps et de manière visuelle. Elles offrent une opportunité de présenter les enjeux de la biodiversité de manière claire et concise. L'exposition est organisée dans différents sites de Madagascar, avec l'appui du réseau de l'alliance française, et mobilisant des locaux (Green N'Kool) dans son organisation. Pourtant, l'effet de sensibilisation pourrait être limité dans le temps. Comme il s'agit de supports passifs, l'avènement de supports pédagogiques et interactifs liés à l'exposition favoriserait une meilleure compréhension et une plus grande implication du public. Le réseau ePOP, développé depuis 2017 par RFI Planète Radio et l'IRD, recueille dans le monde la parole de citoyens et de citoyennes confrontés à la crise environnementale. Les ePOP a pour objectif de (i) collecter des témoignages vidéo :

	filmer et à partager des expériences face à la crise environnementale, (ii) donner la parole à ceux qui en ont le moins : mettre en lumière des réalités souvent méconnues et d'amplifier les voix des populations locales et de (iii) Sensibiliser le public : Diffuser ces témoignages, ePOP et encourager l'engagement citoyen. Les éléments suivants peuvent influencer la durabilité des ePOP : - La présence de structures soutenant les initiatives ePOP (financièrement, logistiquement, etc.) est essentielle pour assurer leur durabilité : IRD et RFI Planète Radio, et Varuna durant la période de mise en œuvre de ce programme. - Des formations adaptées et des outils de production ont été donnés au ePOP-ers, ce qui maintiendra leur motivation et implication, fait dans le cadre de ce programme. - Une collaboration entre Varuna – IRD et Les Universités d'Antananarivo et de Mahajanga a permis la production et la diffusion d'une trentaine de vidéos ePOP, à Madagascar. - Une communication efficace permet de sensibiliser un public plus large et de mobiliser de nouveaux acteurs. Si les vidéos produites ne sont pas diffusées largement, leur impact sera limité et la durabilité compromis. La vidéothèque https://epop.network/fr/ œuvre ainsi à nourrir les archives. Le principe même de l'ePOP est d'être durable. Comme il propose une plateforme unique pour donner vie à ces témoignages et contribuer à façonner un avenir durable, les ePOP participent à la construction d'un avenir durable et alimentent le débat entre citoyens. Les décideurs politiques et les acteurs de la société civile doivent s'approprier ces témoignages ePOP pour qu'ils aboutissent à des changements concrets. La pérennisation des actions menées par IRD est probable.
LNM	Sept numéros (12.000 exemplaires) ne suffiront sûrement pas pour pérenniser les effets recherchés en matière de vulgarisation. La durabilité repose sur la mise au point d'un modèle économique viable. La réflexion sur la pérennisation financière est inscrite dans l'activité 3.2 du résultat 3 du projet présenté par LNM. L'équipe de LNM devait s'appuyer sur « les enquêtes menées auprès des publics cibles, les statistiques de la revue, les coûts de la production et de la diffusion, en ligne ou en version imprimée, les conseils techniques et les retours d'expériences pour affiner au fur et à mesure du projet, un modèle économique qui sera présenté aux éventuels partenaires pour la pérennisation de la revue ». Cette activité devait être commencée dès le semestre 3. Finalement, c'est durant le semestre 5 que l'équipe a suggéré de commander une étude externe sur le modèle économique ; une demande d'ANO a été formulée à EF afin de mobiliser la ligne imprévue²¹. Dans les termes de référence de l'étude, il faudra préciser parmi les livrables une projection claire de l'équilibre entre les coûts de publication et les revenus attendus²². En l'état actuel des choses, la pérennisation des actions menées par LNM est assez improbable.
CIRAD	Le projet « Living Labs » mené par CIRAD vise la conciliation de la conservation et la valorisation de la biodiversité par des expérimentations collectives, techniques et sociales. L'objet de recherche est co-construit avec les parties prenantes académiques et non académiques, les projets de terrain sont aussi co-construits et co-évalués.

²¹ Cela peut être surprenant pour une activité qui devait faire partie du mandat du poste de « Commercial chargé de la mobilisation des ressources » (dont le budget de 54 000 euros est à ce jour peu utilisé). Plutôt que de mobiliser des imprévus et un prestataire, cette ligne ne pouvait-elle pas financer le recrutement d'une personne qui réaliserait l'étude et commencerait la mise en œuvre d'une stratégie ?

²² Une autre piste – pas encore évoquée avec LNM – serait de s'associer avec d'autres revues généralistes pour gérer au sein de ces revues un chapitre sur la biodiversité.

	Les Living Labs territoriaux peuvent avoir un impact significatif sur la gestion de la biodiversité, en (i) renforçant l'efficacité des actions de conservation, (ii) améliorant la résilience des écosystèmes, (iii) favorisant le développement durable et (iv) renforçant le capital social. Cependant, pour que les Living Labs produisent les résultats escomptés, il est important de relever certains défis dont : • La mobilisation d'un large éventail d'acteurs et de s'assurer de leur engagement à long terme. • Le financement des Living Labs qui est un enjeu crucial pour assurer leur pérennité. • La mise en place des outils d'évaluation pour mesurer les impacts des Living Labs sur la biodiversité et sur les communautés locales. Pour les cas de nos 3 Living Labs territoriaux, ils resteront une structure des Universités dont sont issus les chercheurs membres. Cela pose les bases d'une appropriation et d'une viabilité à long terme. La pérennisation des actions menées par le CIRAD est assez probable.
--	--

5. Conclusions

5.1. Conclusions sur les performances du programme mené par Expertise France

Le programme Varuna mis en œuvre par EF apporte une première réponse pertinente aux défis identifiés dans le document de faisabilité. A mi-parcours, le programme a dépensé à peu près un quart de son budget ; ce ratio est faible et témoigne d'un retard. Ce retard ne sera sans doute pas rattrapable car plusieurs partenaires vont devoir se recentrer sur une programmation réaliste.

L'UGP a été performante dans la structuration des outils mais la mise en œuvre des projets a été ralentie par la capacité de mise en œuvre de certains partenaires pour les raisons déjà évoquées. Elle aurait pu créer les conditions avec l'appui du siège d'EF pour que le FBBOI démarre plus tôt.

Sur la seconde partie du programme, l'UGP a besoin de se positionner encore plus en assistance technique visant à stimuler les connections entre projets, et à préparer la suite de cette phase, dans une logique de programme²³.

5.2. Appréciation globale et synthétique sur les performances du programme à l'aune de l'analyse évaluative

Pertinence.

La préservation de la biodiversité est un enjeu central pour la région. Le programme VARUNA, fondé sur un diagnostic précis²⁴, cible des besoins spécifiques de la région en matière de préservation de la biodiversité. En choisissant de traiter trois axes seulement VARUNA apporte un début de réponse au diagnostic réalisé durant la faisabilité.

Cohérence

Interne. La cohérence interne entre les huit projets du programme Varuna est perfectible et demande à être renforcée.

Externe. Le programme est cohérent vis-à-vis des besoins des acteurs de la région, leur mise en réseaux est importante, mais il manque de manière plus concrète une tour de contrôle / un aiguilleur pour techniquement identifier et encourager les connections possibles.

Efficacité

- **Composante 1 :** C'est la composante la plus avancée, en particulier grâce au projet 1 porté par RNF. Ce projet mené par RNF a permis d'intégrer jusqu'à 61 gestionnaires du Sud de l'Océan Indien dans le réseau WIOMPAN, un nombre au-delà de la cible prévue du projet.
Les deux projets menés par UdM et UoM sont en retard. Au niveau d'UoM, il est dû au temps mis pour approuver le projet, obtenir les permis d'accès aux parcs nationaux et aux procédures administratives longues pour les achats des équipements. Au niveau d'UdM, d'énormes difficultés pour embarquer les chercheurs d'autres pays (sauf Madagascar), les priorités de recherches sont

²³ Nous n'avons pas évoqué avec l'AFD ni EF si les reliquats éventuels de ce programme pouvaient être reprise dans une phase 2, en étant complété par d'autres cofinancements.

²⁴ Ce diagnostic et le mode opératoire sont résumés dans le rapport intitulé « Etude de préfiguration et de pré-faisabilité du programme régional de l'AFD pour la préservation de la biodiversité de l'océan Indien - Cadre d'intervention et feuille de route du programme » (Biotope, Technopolis, décembre 2020).

souvent non-alignées, nécessitant davantage d'efforts d'explication et de coordination, ou manque de compétences aptes à intégrer la méthodologie d'évaluation du capital naturel. Une étude préalable pour comprendre les attentes et les aptitudes des bénéficiaires aurait permis de pallier ce problème, de mieux formuler les formations selon les compétences des bénéficiaires, et de faire avancer les activités plus rapidement.

- **Composante 2 :** C'est sans doute la composante la plus en retard, avec des projets du FBOI qui commencent à peine²⁵ et des activités peu avancées au niveau de Cap BOI. Pour Cap BOI, bien que la majorité des activités aient accusé un retard, certaines ont progressé. Il est important de souligner que certains retards sont dus à des raisons indépendantes de la volonté de Cap BOI, comme le report à deux reprises du 14e forum économique et le non-alignement des formations proposées par l'UdM avec les besoins des bénéficiaires. L'équipe projet a su prendre des mesures réactives pour adresser ces difficultés. Néanmoins, les fréquents changements de personnel au poste de chargé de mission ont perturbé la continuité des actions, entraînant des retards qui pourraient compromettre l'atteinte des résultats escomptés si ce problème n'est pas rapidement résolu. Ce rôle étant crucial pour la réussite du projet, il est impératif de stabiliser cette position pour assurer une mise en œuvre efficace des activités. Il serait judicieux de s'appuyer sur des référents locaux dans chaque territoire et d'intégrer les activités de Cap BOI dans les plans d'action des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI). Les formations en ligne manquent de l'interaction humaine propre aux formations en présentiel, ce qui peut affecter la rétention des informations. De plus, le suivi des actions nécessite une présence locale dans les territoires concernés pour garantir cohérence et efficacité.
- **Composante 3 :** Le projet « Science de la durabilité » (IRD), avance bien et plusieurs indicateurs de résultats ont déjà été atteints à mi-parcours de ce projet. Aucune lacune significative n'a été observée, et il est prévu que de nombreuses cibles soient dépassées d'ici la fin du projet. Le projet du CIRAD avance bien également. Pour le projet « Revue de vulgarisation » (LNM), un seul indicateur de résultat a été réalisé à 100% à ce stade. Un seul numéro est sorti en mars 2024 puis un second durant l'évaluation à mi-parcours. Le projet a fait face à de nombreux problèmes ayant ralenti la production de la revue, notamment le manque d'optimisation des RH et le nombre insuffisant de contributeurs directs des articles. La pérennisation du modèle économique de la revue est une priorité (l'activité devait être commencée dès le semestre 3 mais reporté au semestre 5).

Efficiences

- **Recrutements :** EF a su recruter des profils compétents au sein de l'UGP. Les procédures mises en place sont satisfaisantes. Il y a cependant au niveau des partenaires une non-adéquation entre les engagements pris et leur capacité de mise en œuvre. Cette capacité aurait pu être mieux évaluée durant le diagnostic.
- **Gestion du programme :** A l'échelle de l'UGP, les outils, procédures, mécanismes de décaissement et de reporting mis en place créent les conditions d'un pilotage du programme²⁶. Il convient ici de constater que l'UGP dispose d'un dispositif important comparé à des projets et programmes similaires en termes de budget et de durée, d'autant plus que l'essentiel de la mise en œuvre des activités est délégué à des partenaires²⁷. En revanche, plusieurs partenaires doivent revoir leur programmation et leur dimensionnement afin de se limiter à des actions réalisables.

²⁵ Ce qui rend difficile pour la mission d'évaluation des capacités des lauréats à atteindre les résultats qu'ils se sont fixés.

²⁶ « Les partenaires ont « de quoi travailler et sont accompagnés ».

²⁷ Selon l'AFD, « l'enjeu était de monter un dispositif en vue d'un élargissement du programme à moyen terme ».

Plusieurs se sont en effet engagés sur des objectifs ambitieux, sans reconnaître rapidement les difficultés à réaliser les activités dans les délais, reportant de semestre en semestre certaines échéances.

- **Taux de décaissement** : Le programme a relativement peu décaissé puisque les dépenses validées au 30 juin 2024 s'élèvent à 2 722 132 € (27%). Les plus importants retards sont observés au niveau d'UoM, UdM, de Cap BOI et de l'appel à projet (FBOI). Des dépenses importantes sont attendues sur les projets du FBOI dans les prochains mois, également au niveau du CIRAD et de RNF.

Impact

Il est trop tôt pour juger des impacts du programme en raison des nombreux retards.

Durabilité

Les éléments de durabilité sont contrastés selon les projets. La composante 1 s'appuie sur des acteurs et réseaux pérennes. Si RNF continue de renforcer les capacités de ces acteurs, en particulier les réseaux existants, alors la durabilité sera assurée. Au niveau de la composante 2 le challenge est de mettre en adéquation des formations avec les besoins et les capacités des entreprises. Pour cela, les scientifiques et Cap BOI doivent redoubler d'effort. Comme déjà évoqué, au niveau de la composante 3 les bases de la pérennisation sont présentes sauf pour LNM qui a besoin de se créer un modèle économique viable.

5.3. Forces et faiblesses du programme

Le programme Varuna, dédié à la préservation de la biodiversité dans les îles du sud-ouest de l'océan Indien, présente un ensemble de forces et de faiblesses qui méritent d'être analysées.

Forces

- *Approche régionale et intégrée.* Le programme Varuna adopte une approche globale en considérant l'ensemble des îles du sud-ouest de l'océan Indien, ce qui permet de mieux appréhender les enjeux de la biodiversité à l'échelle régionale et de favoriser la mise en place d'actions coordonnées.
- *Partenariats multiples.* Le programme s'appuie sur un réseau de partenaires diversifiés (institutions de recherche, ONG, acteurs locaux, entreprises...) ce qui lui permet de bénéficier d'un large éventail de compétences et d'expertises.
- *Financement conséquent.* Le soutien financier de l'AFD est significatif.
- *Présence d'Expertise France.* Le mécanisme de délégation de fonds simplifie les procédures, les fonds sont disponibles assez rapidement pour les projets. L'UGP a apporté de nombreux outils aux partenaires.
- *Mobilisation de la science.* Le programme favorise la recherche scientifique pour informer et orienter les actions pour la conservation de la biodiversité de la région, assurant une approche basée sur des faits et preuves, expliqués, vulgarisés à tous les niveaux (citoyens, entreprises, institutions).

Faiblesses

- *Coordination des acteurs.* Coordonner les actions de nombreux partenaires sur un territoire aussi vaste et diversifié peut s'avérer difficile.
- *Durabilité des actions dépendant du niveau d'engagement des acteurs.* Le pari de départ du programme est de compter sur la participation active et engagée des acteurs, notamment les entreprises. Si ces acteurs ne sont pas pleinement impliqués ou ne voient pas l'intérêt immédiat ou ne partagent pas pleinement la vision d'ensemble, les efforts de conservation peuvent être limités, à moins de pouvoir démontrer que des actions individuelles ont des effets cumulés malgré tout cohérents entre eux. La pérennité des actions mises en œuvre dans le cadre du programme dépendra de la capacité des acteurs locaux à maintenir les efforts après la fin du financement.

- *Mesure des impacts.* Il est difficile de mesurer précisément les impacts à long terme des actions de conservation, notamment en raison de la complexité des écosystèmes et de l'interconnexion des différents facteurs (écologiques, humains, sociaux, économiques...)

6. Recommandations

Après analyse des informations recueillies, l'équipe d'évaluation a effectué des réunions bilatérales avec chaque porteur de projet pour échanger sur les conclusions et recommandations. Les recommandations ont été discutées avec les partenaires et résumées ici :

Recommandation 1 : Renforcer les liens avec les autorités nationales pour créer les conditions d'une pérennisation des effets de VARUNA.

Les institutions nationales et régionales ont semble-t-il été consultées par Biotope/Technopolis durant la faisabilité. Il a probablement manqué à la fin de cette faisabilité une synthèse de l'étude et en particulier concernant les complémentarités programmatiques²⁸. Au-delà des consultations menées par l'équipe de la faisabilité, une validation des conclusions aurait permis de préparer l'appropriation des activités du programme par ces institutions désamorçant de fait tout risque de tensions futures. A ce stade, et pour préparer la suite (c'est-à-dire pérenniser les actions des scientifiques et des entreprises d'abord et peut-être préparer une phase deux), la première recommandation identifiée consiste à renforcer les connexions avec les autorités nationales. Les agences AFD-pays peuvent servir de lien. Un travail important a été réalisé par l'UGP à travers la production de fiches pays précisant en quoi les projets financés par VARUNA sont cohérents avec certaines politiques publiques et engagements internationaux. Ces documents peuvent servir de point de départ pour la sensibilisation sur les actions et impacts attendus du programme. Ils nécessitent d'être doublés d'un narratif autour de la vision et de la stratégie de Varuna. La construction de ce narratif peut faire l'objet d'un atelier²⁹ AFD-UGP-Partenaires pendant ou en marge de la restitution du rapport d'évaluation.

Recommandation 2 : Suivre de près la planification et la mesure des résultats des projets de FBBOI.

Concernant les projets de FBBOI, un des enjeux consiste à mettre en place un système de suivi-évaluation assurant un pilotage des projets vers une bonne fin d'ici l'évaluation finale (et donc une anticipation de tout retard important). Ces projets n'ont pas commencé au moment de l'examen à mi-parcours, ils dureront entre 12 et 24 mois selon les projets et donc pour la plupart se termineront en même temps que le programme. En outre, le système de suivi devra prévoir au moins trois points de mesure des performances : en situation de référence (t_0), à mi-parcours (6, ou 12 mois selon les projets) et en fin de projet (12, 21 ou 24 mois selon les projets). L'agrégation des résultats et effets de ces projets peut être intéressant, du point de vue des évaluateurs. Une mission d'expertise à court terme pourrait être utile, en appui au responsable de suivi-évaluation et au responsable du projet FBBOI. Il conviendrait par la même occasion d'accompagner les lauréats (dans le cadre d'ateliers ?) à « prendre de la hauteur » sur leur projet, s'interroger sur les effets recherchés à moyen et long terme recherché dans leur secteur d'activité et ainsi s'assurer que l'appui de Varuna constitue une étape vers la réalisation de leur « théorie du changement » en faveur de la biodiversité (et non une action ponctuelle). A minima, la biodiversité devrait être inscrite dans la politique de chaque entreprise soutenue.

Recommandation 3 : Préparer la pérennisation du réseau initié par le projet RNF.

La mise en réseau des gestionnaires des AMP repose beaucoup sur la présence de RNF. Indépendamment d'une éventuelle poursuite de la présence de RNF dans la région, au-delà de Varuna, toute action

²⁸ L'UGP a d'ailleurs souligné cela dès le premier rapport semestriel en guise de gestion des risque / leçons apprises : « L'autorisation par les autorités nationales des pays d'intervention doit être un préalable à toute mise en œuvre d'un programme. Au-delà de l'autorisation administrative, il est important pour les futurs programmes et projets de développer des approches participatives et inclusives des autorités nationales lors de la formulation, via des mécanismes de consultation, pour renforcer leur adhésion au programme, leur responsabilisation et la durabilité des actions ». L'équipe de l'évaluation est tout à fait du même avis. Il n'y a pas eu non plus de requête officielle des pays.

²⁹ Pour la plupart déjà ancrés dans leurs zones d'interventions, les partenaires de VARUNA fonctionnent dans une relative autonomie ; l'absence d'identité commune est un fait aujourd'hui accepté par les parties prenantes de VARUNA, mais il y a bien une « marque » visible, connue. Il ne s'agit pas ici de réunir le collectif pour à nouveau sensibiliser sur le « sens commun VARUNA » mais bien de résumer ensemble ce qu'ambitionne d'apporter concrètement le programme au plan de la biodiversité – en complément des autres initiatives – par quel biais chaque projet y contribue et enfin quels sont les points de contact entre projets. Dans un second temps, des institutions nationales pourraient être conviées à une restitution.

permettant de capitaliser ce qu'aura permis de réaliser le programme est bienvenue. Cela peut prendre la forme de recueil des savoir-faire transmis aux acteurs, d'une base de données comme demandée par certains d'entre eux, etc.

Il nous semble aussi utile de renforcer dès à présent les points focaux du réseau WIOMPAN dans les îles en leur fournissant des moyens de communication, un budget pour les déplacements, des ressources humaines et, surtout, des compétences techniques, afin d'assurer la durabilité des échanges au sein du réseau. Cette réflexion peut déboucher sur un redimensionnement du budget.

Recommandation 4 : Réévaluer la structure organisationnelle et la planification du projet Udm.

La structure organisationnelle de l'équipe projet doit être réévaluée, avec l'assistance de l'UGP, afin de garantir que chaque institution et individu impliqué joue son rôle respectif pour optimiser l'efficacité de la mise en œuvre et rattraper les retards. Le projet ne doit pas reposer sur une seule personne, mais être perçu comme un effort collectif au sein de l'institution concernée. Un atelier facilité par un tiers pourrait aider à repréciser les rôles et feuilles de route des membres d'équipe, en repartant de la vision du projet Udm, des points forts du projet et de ses limites. Ainsi l'équipe pourra se souder autour d'un objectif commun clair et fédérateur. Une réorganisation du budget pourrait aussi en découler, partant d'une repriorisation des activités. Pour ne citer qu'un exemple, la participation à la COP 19 prévu en 2025 semble incertaine à ce stade. Il est essentiel de renforcer la communication entre l'équipe projet et l'UGP pour coordonner avec l'AFD. Une réduction ou réaffectation du budget doit également être envisagée si la participation n'est pas confirmée d'ici fin 2024.

En complément, il est recommandé de :

- préparer des versions préliminaires des policy briefs basées sur les manuscrits en cours de révision, afin de pouvoir les finaliser dès l'acceptation des publications.
- établir un calendrier précis pour les webinaires de restitution des policy briefs.

Recommandation 5 : Réévaluer la planification du projet UoM et accélérer les recrutements

Plusieurs ajustements semblent nécessaires comme :

- Reconsidérer le nombre d'articles scientifiques publiés, compte tenu des retards accumulés dans le recrutement et l'obtention des permis des doctorants et les étudiant(e)s de master ;
- 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.

Il convient aussi d'accélérer le processus de sélection des candidats en maîtrise et recrutements des assistant(e)s de recherche pour donner un appui aux activités 1 et 3 et pour compenser les retards.

Enfin, il est important d'organiser des réunions d'équipe UoM-Udm pour améliorer les échanges notamment – mais pas uniquement – pour développer le policy briefs : conceptions et stratégie de disséminations. Conserver des comptes-rendus de ces points réguliers.

Recommandation 6 : Réévaluer la structure organisationnelle et la planification budgétaire du projet de Cap BOI

Pour progresser rapidement et efficacement durant le temps restant du projet, il est utile d'évaluer la taille et les capacités actuelles de l'équipe. L'ampleur des activités du projet "Business 4 Biodiversity" dépasse ce qu'une seule personne peut accomplir. Il s'agit donc soit de recruter plus, soit d'externaliser certains services nécessaires à la mise en œuvre du projet. Une réaffectation du budget permettrait de faciliter cette délégation, assurant ainsi une avancée rapide et sûre.

En outre, le transfert de certaines responsabilités de Cap BOI vers des référents formés, planifiés et budgétisés au sein de chaque CCI dans les territoires d'intervention permettra au/à la chargé(e) de

mission de se concentrer sereinement sur la coordination, la formation et la supervision. Les référents, quant à eux, assureront la mise en œuvre, le suivi et le reporting au niveau des territoires.

Recommandation 7 : Réévaluer le dimensionnement de l'équipe LNM

Améliorer l'efficacité de la revue en planifiant mieux et en recentrant bien les travaux de l'équipe LNM : élargissement de l'équipe éditoriale, optimisation de la collecte d'articles auprès des contributeurs (anticipation des sujets des numéros à venir et la préparation des numéros suivants, multiplier les appels à contribution au sein de la base de données des auteurs ciblés).

La durabilité repose sur la mise au point d'un modèle économique viable. Plutôt que de confier ce travail au commercial de la revue (pas encore recruté), LNM a suggéré de commander une étude externe sur le modèle économique ; une demande d'ANO a été formulée à EF. Les évaluateurs insistent sur l'importance d'avoir dans les termes de référence de l'étude, un bon niveau d'exigence sur les projections d'équilibre entre les coûts de publication et les revenus attendus. Les termes de référence présentés aux évaluateurs semblent bien couvrir cet aspect.

Recommandation 8 : Accélérer la mise en œuvre des projets proposés par les Laboratoire vivants

Après un travail patient de consultation et de mobilisation, le CIRAD a réussi à fédérer autour des laboratoires vivants. Il y a un véritable engouement désormais. Il conviendrait, comme ces acteurs sont prêts et motivés, d'accélérer l'opérationnalisation des Living Labs tout en envisager si possible des budgets plus importants pour les projets pilotes car certains ont des objectifs ambitieux (ex. Ranomafana).

Recommandation 9 : Envisager un reporting narratif du programme au moins à l'échelle annuelle

De nombreux outils ont été mis au point et permettent un reporting semestriel sous un format excel en général. Ce format facilite le suivi des avancées dans le temps, l'agrégation de certains chiffres, etc. Néanmoins, un format narratif (word) est sans doute utile pour apporter des développements, plus d'analyse et faciliter le partage de tout ou partie des rapports à d'autres interlocuteurs (les agences AFD par exemple). Ce format pourrait s'envisager à l'échelle annuelle.

A noter que la fréquence du reporting actuel et la nature des outils convient aux partenaires, même si la prise en main fut parfois difficile. Néanmoins, d'autres demandes apparaissant entre les rapports ont pu donner aux partenaires l'impression d'être mobilisés plusieurs fois sur des sujets proches (ex. un travail de communication peut amener à présenter sur des sujets déjà mentionnés dans le rapport semestriel).

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.

Annexes

Annexe 1 : Analyse des parties prenantes

Types	Rôles / tâches dans le programme	Intérêts	Attentes	Potentialités	Craintes
Financeur	Financement du programme	Contribuer aux efforts de préservation de la biodiversité du hotspot en s'appuyant ...	Réussir la première phase Démontrer l'intérêt de la méthode proposée par Varuna	Envisager une seconde phase / convaincre d'autres bailleurs	Retards, non atteintes des objectifs
EF	Coordination du programme. Mise en œuvre de certaines activités.	Réaliser les objectifs du programme dans les limites temporelles et budgétaires.	Appropriation progressive de l'approche et des produits par les réseaux présents dans le hotspot.	Accès à l'expérience et l'expertise EF au global.	Retards, non atteintes des objectifs.
Partenaires de mise en œuvre	Mise en œuvre des projets. Interaction entre partenaires et projets.	Réaliser les objectifs des projets dans les limites temporelles et budgétaires.	Plus de synergie entre les partenaires.	Des savoir-faire réels	Difficulté à diffuser les savoir-faire dans les réseaux (interlocuteurs pas prêts techniquement ou sous-estimation de l'implication du passage à l'échelle d'une méthode). Le poids du reporting. La sous-estimation des implications de la gestion de projets de ce type. Les enjeux diplomatiques ont pris des proportions plus importantes que ce qui avait été envisagé au départ dans l'analyse des risques.
Institutions gouvernementales (hypothèses des évaluateurs)	Aucun	Préserver la biodiversité	Être plus souvent consulté	Caution institutionnelle, technique. Pérennisation des actions par une intégration de certaines leçons apprises dans les stratégies locales ou nationales.	Pas être suffisamment consultées.
Secteur privé (hypothèses des évaluateurs)	Promouvoir la transition écologique et la préservation de la biodiversité dans les activités économiques	Conciliation entre préservation de la biodiversité et développement économique Durabilité des activités	Financement de la transition écologique Accompagnement dans la démarche de durabilité	Apporter des solutions fondées sur la nature, projet répliquable pour d'autres entreprises	La sous-estimation des implications de la gestion de projets de ce type.
Autres centres de recherches (hypothèses des évaluateurs)	Impliqués dans certains projets	Collaboration sur les sujets de recherche alignés avec leurs compétences	Accès à des financements pour leur recherche. Valoriser les connaissances.	Pérennisation des actions par une intégration de certaines leçons apprises dans les	Ne pas se détourner de leurs priorités de recherche pluriannuelles.

Types	Rôles / tâches dans le programme	Intérêts	Attentes	Potentialités	Craintes
			Agir mais en restant aligné avec leurs priorités de recherche.	stratégies locales ou nationales.	
Réseaux régionaux d'acteurs de la biodiversité (ex. les gestionnaires de collections d'histoire naturelle)	Partage de connaissances, d'expertise, outils et bonnes pratiques sur les enjeux de biodiversité et sa préservation	Conservation de la biodiversité, de l'écologie et la valorisation de la nature	Efforts coordonnés, esprit collaborative des acteurs impliqués	Développement des initiatives communes pour des actions de coopération sur les problématiques liées à la biodiversité	Manque de communication et de coordination
Populations locales	Bénéficiaires finaux de certains programmes. Participation active dans certaines consultations.	Un développement dans une nature préservée.	Développement social et économique.	Peuvent être en première ligne dans la préservation de la biodiversité	Ne pas se développer, voire se sentir instrumentalisé par les projets de préservation de la biodiversité.

Annexe 2 : Liste des documents consultés

Titre du document	Année	Auteurs	Nombre de pages
DESCRIPTION DU PROJET - Réserves naturelles de France	2022	Expertise France	12
CADRE LOGIQUE - Réserves naturelles de France	2022	Expertise France	2
DESCRIPTION DU PROJET - Université des Mascareignes	2022	Expertise France	
CADRE LOGIQUE - Université des Mascareignes	2022	Expertise France	1
DESCRIPTION DU PROJET - Université de Maurice	2022	Expertise France	24
CADRE LOGIQUE - Université de Maurice	2022	Expertise France	1
DESCRIPTION DU PROJET – CapBOI	2022	Expertise France	17
CADRE LOGIQUE - CapBOI	2022	Expertise France	1
REGLEMENT D’APPEL A PROJETS POUR L’ATTRIBUTION DE CONTRATS DE SUBVENTION	2022	Expertise France	22
DESCRIPTION DU PROJET – IRD_MNHN	2022	Expertise France	27
CADRE LOGIQUE – IRD	2022	Expertise France	3
DESCRIPTION DU PROJET – LNM	2022	Expertise France	21
CADRE LOGIQUE – LNM	2021	Expertise France	2
DESCRIPTION DU PROJET – CIRAD	2022	Expertise France	25
CADRE LOGIQUE – CIRAD		Expertise France	4
Reporting technique semestriel	n/a	Expertise France	n/a
Matrice de suivi des indicateurs par projet à fin mars 2024	2024	Expertise France	n/a

Annexe 3 : Calendrier de l'évaluation

Activités	Calendrier Kinomé
1- Phase de démarrage	21 mai-21 juin
Cadrage avec l'UGP Varuna	21 mai matin
Réunion de cadrage élargie (lancement de l'étude)	28 mai matin
Entretiens préliminaires	Semaine du 10 juin
Envoi rapport de cadrage	02 juillet
Note de cadrage v2	29 juillet
2- Phase de collecte : Entretien détaillé auprès des porteurs des huit projets	21 juin-24 août
Equipe UGP	Semaine du 29 juillet
RNF et partenaires, IRD, CIRAD (Nosy Be, Ranomafana)	Semaines du 29 juillet au 12 août
CIRAD, RNF, Naturaliste de Mayotte (Comores)	Semaine 22 juillet au 24 Août
Université de Maurice, Université des Mascareignes, Cap BOI	1,2, 8, 9, 16 juillet ; 12,13,19 août
Débrief auprès de l'UGP de l'avancement de la collecte des données	09 août
Congés équipe Kinomé	12-25 août
3- Phase de validation des résultats intermédiaires	26 août au 10 Septembre
Envoi rapport intermédiaire au format Power Point	3 septembre
Retour UGP Varuna	9 septembre
Restitution du rapport intermédiaire et co-construction	16 au 30 septembre
4- Phase de validation du rapport final (incl. atelier de co- construction de recommandations) des recommandations	Semaine 12 septembre
Envoi rapport final	30 septembre
Retour UGP Varuna	18 octobre
Second version du rapport	4 novembre
5- Phase de restitution et de diffusion	
Restitution du rapport final	28 novembre
Remise du rapport final	05 décembre

Annexe 4 : Notes de la réunion de cadrage

Date : 21 mai 2024**Participants à la réunion de lancement**

- Patrick Randrianetsy, Responsable Suivi-évaluation-Capitalisation du Programme Varuna
- Blanche Gomez, Coordinatrice du Programme Varuna
- Justine de Boisfleury, Chargée de programme Expertise France
- Yohann Fare, Chef de mission d'évaluation – Kinomé
- Mamy Nirina Razafindrakoto, Chef de mission adjoint — Kinomé
- Prishnee Bissessur, Expert Kinomé
- Tahina Rabemasoandro, Expert Kinomé
- Antsa Andriamahaly, Consultant d'appui – Kinomé
- Chloé Bathalon, Consultant d'appui – Kinomé

Entité / Intervenant	Points d'attention	Eléments de réponses / Besoins
Expertise France Blanche Gomez	Lorsque l'on dit « Maurice », il s'agit de « Ile Maurice et Rodrigues »	Adopter « Maurice » dans tout le rapport.
Expertise France Blanche Gomez	Il faut faire attention au calendrier d'évaluation car la période du 15 juin au 31 juillet (et en août si le programme glisse) coïncide avec la période de congés où il y aurait une possible difficulté de mobilisation des acteurs et des partenaires.	Soumission du calendrier avec les parties prenantes pour voir la possibilité et faisabilité des rencontres.
Kinomé Yohann Fare	Quels pays à fort enjeux sont à visiter ? En tenant compte des parties prenantes et du budget disponible.	Il faudrait tenir compte de la disponibilité des 8 Chefs de projet en effectuant un entretien préliminaire ; ensuite valider un agenda. Le gros des activités se passe (par ordre de priorités) à Madagascar, Union des Comores, Maurice et aux Seychelles. Les territoires à prioriser sont à affiner en fonction des besoins de l'évaluation mais a priori donc Madagascar, Comores, Maurice (où un des consultants est basé).
Kinomé Yohann Fare Expertise France Justine de Boisfleury	Disponibilité des documents de passation de marché ? A l'échelle des projets, oui.	Besoin : Plan de passation de marché. EF a un PPM, les projets en ont pour certains mais pas tous. A comparer avec ce qu'est effectivement réalisés.
Expertise France Blanche Gomez	Qu'en est-il de la confidentialité des documents ?	Le contrat signé entre Kinomé et le programme Varuna contient un article concernant cette confidentialité. Pareillement pour le contrat signé entre Kinomé et ses Experts consultants.
Expertise France Justine de Boisfleury	Le programme Varuna est conçu initialement pour une période de 4 ans. D'ailleurs, la période d'évaluation actuelle se rapproche de la mi-parcours du programme, dont la date a été	

	initialement prévue au moment de la conception du programme. Notons que les contrats des partenaires ont été signés entre les mois de mars et octobre 2022.	
Kinomé Mamy Nirina Razafindrakoto	Précision pour les partenaires et les communautés concernées par les projets : il s'agit d'une évaluation en vue de savoir l'avancement des projets et non un audit en vue de sanctionner.	
Expertise France Patrick Randrianets - Blanche Gomez	Un SharePoint est à préparer pour rendre disponible les documents dont Kinomé a besoin pour l'évaluation. Le principal interlocuteur est Patrick Randrianetsy pour le programme Varuna, puis les points focaux de chaque projet. Blanche Gomez et Justine Boisfleury sont en copie de tous les échanges.	
Kinome Yohann Fare	Comme Justine Boisfleury part en congé de maternité en fin juin et que Blanche Gomez quitte le programme Varuna le 15 juillet, l'équipe d'évaluation organisera une rencontre avec Justine et Blanche, afin d'avoir une historique du programme et des projets.	
Expertise France Blanche Gomez	Les zones d'intervention des projets à Madagascar sont : - Ranomafana - Tampolo - Toutes les côtes Nord, ouest et sud - Les alliances françaises Aussi, la cheffe de projet de l'IRD sera absente entre du 7 juin au 10 juillet.	
Expertise France Patrick Randrianetsy	Régularisation administrative, concernant la date de notification mentionnée dans le contrat entre Expertise France et Kinomé.	

Annexe 5 : Liste des entretiens réalisés

Tableau 10 : Liste des entités rencontrées pour présenter le démarrage de la mission

Niveau ou projet	Entité	Personnes	Fonctions	Dates
UGP (Lancement de l'étude)	EF	Blanche GOMEZ	Cheffe de programme	21 mai 2024
		Andry P. RANDRIANETSY	Resp. suivi-évaluation	
		Jeremy CASTEUBLE	Responsable Pôle biodiversité	12 juin 2024
Projet 1	RNF	Sevahnee PYNEEANDY	Chargée d'animation et de coordination	11 juin 2024
Projet 2	Université des Mascareignes	Dr. Prakash DEENAPANRAY	Chef de projet	14 juin 2024
Projet 3	UoM et The Mauritius Herbarium	Dr. F.B. Vincent FLORENS Dr. Cláudia BAIDER	Chef de projet ; Chargée de l'herbier national de Maurice	29 mai 2024
Projet 4 (Cap BOI)	Cap Business Océan Indien	Dr. Pricila IRANAH / Virginie LAURET	Chargée de Mission Biodiv. / Directrice	12 et 13 juin 2024
Projet 5	Expertise France	Andriamasijaona MANDIMBIHAJA	Responsable Appel à Projets et Subvention	11 juin 2024
Projet 6	Institut de Recherche pour le Développement	Voninjanahary Lalarisoa RAKOTOARIMINO	Cheffe de projet	11 juin 2024
Projet 7	Naturaliste des Mayotte	Michel CHARPENTIER Sakina ALI HASSIMI	Dir. Publication Resp. Communication, Diffusion, Partenariats	12 juin 2024
Projet 8	CIRAD	Dr. Frédérique JANKOWSKI	Cheffe de projet	12 juin 2024

Tableau 11 : Liste exhaustive des entretiens réalisés pour la collecte de données

N°	Projets	Entités	1er entretien généraliste			2ème entretien axé opérationnel et financier (feux tricolores)			Critères de choix
			Date	Nom	Fonctions	Date	Nom	Fonctions	
Projet 1	« Appui à la structuration d'un réseau de gestionnaires d'aires marines protégées pour	Porteur de projet : Réserves Naturelles de France	28/06/2024	Ms. Sevahnee PYNEEANDY Emmanuelle SARAT	MPA Coordinator and Facilitator Chargée de mission	05/08/24	Sevahnee PYNEEANDY	MPA Coordinator and Facilitator Chargée de mission	

N°	Projets	Entités	1er entretien généraliste			2ème entretien axé opérationnel et financier (feux tricolores)			Critères de choix
			Date	Nom	Fonctions	Date	Nom	Fonctions	
	le sud-ouest de l'océan Indien »				Coopération internationale		Emmanuelle SARAT	Coopération internationale	
		<u>Partenaires :</u> Western Indian Ocean Marine Science Association (WIOMSA)				19/08/24	Deidre de Vos	Assistant de Projet WIOMPAN	Partenaire de mise en œuvre
		<u>Partenaires :</u> RESEAU MIHARI				11/09/24	Guy Célestin RAKOTOVAO	Secrétaire Exécutif Réseau MIHARI	Appui le réseautage des communautés LMMAs à Madagascar
		Reef Conservation				22/08/24	Lisa Ah Shee Tee	Gestionnaire de projet de recherche	Organisation intervenant dans la conservation des ressources naturelles à Maurice
		Parc National Tsimanapesotse				04/08/24	RAZAFINDRAZANAKA Bertin Edmond	Chef de volet opération du Parc National Tsimanapesotse	Bénéficiaires des formations et micro-projet
						05/08/24	Focus group Comité Local du Parc	Parc National Tsimanapesotse	Bénéficiaires micro-projet
						05/08/24	Focus group avec Local Marine Managed Area	Gestion communautaire	
		WWF Atsimo Andrefana				07/08/24	Mercie RAMILANAJOROHARIVELO	Landscape Manager	Acteurs dans la conservation des ressources naturelles
		Parcs Nationaux des Comores				14/08/24	Fouad ABDYOU RABI	Directeur de l'Agence	

N°	Projets	Entités	1er entretien généraliste			2ème entretien axé opérationnel et financier (feux tricolores)			Critères de choix
			Date	Nom	Fonctions	Date	Nom	Fonctions	
		Ministère de l'Environnement, Comores				19/08/24	Youssef ELAMINE MBECHÉZ	Directeur Général de l'Environnement du	
		Parc National de Mitsamiouli Ndroudé				20/08/24	Nassuf HUMBLLOT	Conservateur du Parc National de Mitsamiouli Ndroudé	
Projet 2	« Structurer un réseau d'acteurs académiques "capital naturel / services écosystémiques" au niveau régional pour appuyer la prise en compte de la biodiversité dans les politiques publiques »	<u>Porteur de projet</u> : Université des Mascareignes	16/07/2024	Dr. Prakash DEENAPANRAY	Sustainability and Climate Change Programme/ Chef de projet Varuna Chercheur	16/07/2024	Dr. Prakash DEENAPANRAY ; Mr Xavier KOENIG	Sustainability and Climate Change Programme/ Chef de projet Varuna Chercheur	
		<u>Bénéficiaires : Doctorants</u>	16/07/2024	Mr Xavier KOENIG	Doctorant soutenu par le projet Varuna	16/07/2024	Mr Xavier KOENIG	Doctorant soutenu par le projet Varuna	Bénéficiaire d'un accompagnement financier par Varuna ; Les résultats de sa thèse font l'objet des éventuels policy briefs - un bon avancement de ce projet doctoral permettrait de mener à bien le projet Varuna de l'UdM.
Projet 3	Projet 3 : « Structurer un réseau d'acteurs académiques "capital naturel / services écosystémiques" au niveau	<u>Porteur de projet</u> : Université de Maurice	01/07/2024	Dr. Vincent FLORENS;	Chef de projet Varuna - Univ Maurice	12/08/2024	Dr. Vincent FLORENS	Chef de projet Varuna - Univ Maurice	
		Partenaires : L'Herbier de National de Maurice	01/07/2024	Dr. Cláudia BAIDER	Responsable de l'herbier national	12/08/2024	Dr. Cláudia BAIDER	Responsable de l'herbier national	Partenaire de mise en œuvre

N°	Projets	Entités	1er entretien généraliste			2ème entretien axé opérationnel et financier (feux tricolores)			Critères de choix
			Date	Nom	Fonctions	Date	Nom	Fonctions	
	régional pour appuyer la prise en compte de la biodiversité dans les politiques publiques »	Partenaires : L'herbier des Comores				A définir			Partenaire de mise en œuvre
		Partenaires : Les herbiers de Madagascar				A définir			Partenaire de mise en œuvre
		<u>Bénéficiaires : Doctorants</u>	01/07/2024	Mr. François BAGUETTE; Mr. Imthiaz SHEIK ABBASS; Ms. Ghanishta SEEBURRUN	Doctorant(e)s soutenus par le projet Varuna	01/07/2024	Mr. François BAGUETTE; Mr. Imthiaz SHEIK ABBASS; Ms. Ghanishta SEEBURRUN	Doctorant(e)s soutenus par le projet Varuna	Bénéficiaire d'un accompagnement financier par Varuna ; La soumission de leurs thèses sont les résultats escomptés de l'activité 2.
Projet 4	« Renforcement des capacités des acteurs privés du sud-ouest de l'océan Indien à mesurer leur impact sur la biodiversité et à intégrer les enjeux du capital naturel dans leur pilotage »	<u>Porteur de projet :</u> Cap BOI	02/07/2024	Ms. Fabiola MONTY ; Ms. Virginie LAURET et Dr. Priscilla IRANAH	Ex Chargée de Mission Biodiversité ; Directrice ; Chargée de Mission Biodiversité	09/07/2024	Ms. Virginie LAURET et Dr. Priscilla IRANAH	Directrice ; Chargée de Mission Biodiversité	
		<u>Partenaires :</u> Chambre de Commerces et d'industries de Madagascar				14/08/24	Lila RANAIVO RAKOTOARISAINA	Fédération des chambres de commerce et d'industrie d'Antananarivo	Partenaire de mise en œuvre
						11/09/24	Maholy ANDRIAMANANTENASOA	Directeur d'Appui aux Entreprises,	
		Chambre de Commerces et d'industries de Comores				19/08/24	EN-ICHAT SAID Mohamed Souef FAHARDINE Issa Ben Hassani,	Chargée de la Coopération International et Consulaire Chef de Service Environnement des affaires et Conseil au Gouvernement	

N°	Projets	Entités	1er entretien généraliste			2ème entretien axé opérationnel et financier (feux tricolores)			Critères de choix
			Date	Nom	Fonctions	Date	Nom	Fonctions	
		Nouvelle Organisation Patronale des Comores				19/08/24	Hadjija HAMIDOU	Chargée d'Affaires	
		UCCIA des Comores				19/08/24	Ahmed BOURHANE SIRAM Koudra ABDEL KADER AHMED	Assistant au Service Environnement des Affaires Consultant chargé du Monde Arabe et du Moyen Orient	
Projet 5	Appel à projets - « Fonds Business-Biodiversité Océan Indien »		25/07/2024	Andriamasijaona Razafimanantsoa MANDIMBIHAJA	Responsable du Fonds Business-Biodiversité Océan Indien	25/07/2024	Andriamasijaona Razafimanantsoa MANDIMBIHAJA	Responsable du Fonds Business-Biodiversité Océan Indien	
Projet 6	« Varuna Science de la Durabilité »	<u>Porteur de projet</u> : IRD/MNHSN	10/07/2024	Dr. Philippe MÉRAL ; Lalarisoa RAKOTOARIMINO	Directeur UMR SENS (Cirad – UPVM – IRD), Cheffe de projet	26/07/2024	Lalarisoa RAKOTOARIMINO	Cheffe de projet	
Projet 7	« Création d'une revue de vulgarisation scientifique sur la biodiversité dans le sud-ouest de l'océan Indien »	<u>Porteur de projet</u> : Les Naturalistes de Mayotte	24/07/2024	François BEUDARD	Directeur	(À définir selon disponibilité de l'équipe du projet)			
Projet 8	« Des Living Labs territoriaux pour renforcer des synergies entre	<u>Porteur de projet</u> : CIRAD	19/07/2024	Dr. Frédérique JANKOWSKI	Cheffe de projet				
		Partenaires : CNRE				26/07/2024	Dr. Ludovic RAKOTOARIVELO	CNRE impliqué dans les	Partenaire de mise en œuvre

N°	Projets	Entités	1er entretien généraliste			2ème entretien axé opérationnel et financier (feux tricolores)			Critères de choix
			Date	Nom	Fonctions	Date	Nom	Fonctions	
	enjeux de conservation et de valorisation de la biodiversité forestière (Living'Forest) »							activités de Tampolo	
		Partenaires : ESSA				26/07/2024	Marie Claudine RANOROSOA	Représentant ESSA Forêt basé sur site Tampolo	Partenaire de mise en œuvre
		Bénéficiaires : Doctorant				26/07/2024	Dr Manitra Harison RAZAFINTSALAMA	Post-doctorant impliqué sur le site Tampolo	Bénéficiaire
		Centre VALBIO						Directeur et l'assistante technique	
		Madagascar National Parks							
		ONG CRS							
		Universitaire de Mohéli				15/08/24	Dr Satar ABDOU	Chef de Département en License Professionnelle en Agronomie du Centre	Membre du Living Labs
						15/08/24	Dr Ali MOHAMED M'BAYE	Responsable du Living Labs et Directeur du Centre	
	Unité de gestion de projet	EF	08/07/2024	Blanche GOMEZ	Cheffe de programme Varuna	31/07/2024	Blanche GOMEZ	Cheffe de programme Varuna	
			06/08/2024	Mirana RANDRIAMAMPIONONA	Chargée de Communication et Assistante de Programme Varuna	06/08/2024	Mirana RANDRIAMAMPIONONA	Chargée de Communication et Assistante de Programme Varuna	
			02/08/2024	Patrick RANDRIANETSY	Responsable suivi-évaluation programme Varuna	02/08/2024	Patrick RANDRIANETSY	Responsable suivi-évaluation programme Varuna	

N°	Projets	Entités	1er entretien généraliste			2ème entretien axé opérationnel et financier (feux tricolores)			Critères de choix
			Date	Nom	Fonctions	Date	Nom	Fonctions	
			30/07/2024	Zo RANJATOVELO	Responsable Administratif et Financier programme Varuna	30/07/2024	Zo RANJATOVELO	Responsable Administratif et Financier programme Varuna	
			31/07/24	Julie DELAIRE	Nouvelle Cheffe de programme Varuna				
	Financier	Agence Française de Développement	30/09/24	Anne-Sixtine VIALLE-GUERIN	Référente équipe projet – Agriculture, Développement rural et Biodiversité				
		Agence Française de Développement Comores				14/08/24	Faick ABDALLAH NOURDINE	Chargé de mission Eau et Agriculture	

Tableau 12 :13 Quelques statistiques sur les visites faites

Projet	Visites	Sites visités	Nbr d'entretiens	Nbr focus groupes	# participants aux focus groupes		
					H	F	Total
Projet RNF	OUI	M/car- PN Tsimanapesotse	2	2	35	7	42
		Comores	3				
Projets UoM, UdM et CAP BOI	OUI	Maurice	13				
		Comores		1	3	2	5
Projet CIRAD	OUI	M/car – Ranomafana	3	2	6	2	8
		Comores	3				
Total Général	5 projets	3 pays	24	5	49	16	65

Annexe 6 : Visites réalisées par projet et pays.

Projet, pays, date	Activité
Projet 1 RNF	
Madagascar - Région Atsimo Andrefana – District Tuléar - Parc National Tsimanapesotse	
04 août 24	Rencontre avec RAZAFINDRAZANAKA Bertin Edmond - Chef de volet opération du Parc National Tsimanapesotse
05 août 24	Rencontre avec Comité Local du Parc_ Parc National Tsimanapesotse
	Rencontre avec les membres du Local Marine Managed Area
07 août 24	Rencontre avec équipe locale WWF (Coordinateur Projet BAF, Responsable technique partie marine et Landscape Manager)
Comores - Grande Comore - PN de Mitsamiouli Ndroudé	
14 août 24	Rencontre avec Fouad ABDOU RABI, Directeur de l'Agence « Parcs Nationaux des Comores »
19 août 24	Rencontre avec Youssouf ELAMINE MBECHEZ, Directeur Général de l'Environnement du ministère de l'Environnement, chargé du Tourisme
20 août 24	Rencontre avec Nassuf HUMBLLOT, Conservateur du Parc National de Mitsamiouli Ndroudé
Projets 3 et 4 CAP BOI	
Maurice	
12 août 24	Rencontre avec le chef de projet UoM et curatrice de l'herbier de Maurice: Dr Vincent Florens, Dr Cláudia Baider
13 août 24	Rencontre avec la cheffe de projet Cap BOI: Virginie Lauret
19 août 24	Rencontre avec le chef de projet UoM: Dr Prakash Sanju Deenapanray
Comores – Grande Comore	
19 août 24	Rencontre avec EN-ICHAT SAID Mohamed Souef, Chargée de la Coopération Internationale et Consulaire et de FAHARDINE Issa Ben Hassani, Chef de Service Environnement des affaires et Conseil au Gouvernement, CCI Comores
19 août 24	Rencontre avec Hadjija HAMIDOU, Chargée d'Affaires Nouvelle Organisation Patronale des Comores
19 août 24	Rencontre avec Ahmed BOURHANE SIRAM, Assistant au Service Environnement des Affaires UCCIA des Comores

19 août 24	Rencontre avec Koudra ABDEL KADER AHMED; Consultant chargé du Monde Arabe et du Moyen Orient UCCIA des Comores
Madagascar	
11 septembre 24	Rencontre avec Maholy ANDRIAMANANTENASOA, Directeur d'Appui aux Entreprises, CCI Antananarivo
Projet 8 CIRAD	
Madagascar - Région Haute Matsiatra – Living Lab de Ranomafana	
05 août 24	Université de Fianarantsoa, rencontre avec sept chercheurs du Living lab
	Centre VALBIO, rencontre avec le Directeur et l'assistante technique
	VOI Mitsinjo d'Ambatolahy, rencontre avec huit membres
06 août 24	Madagascar National Parks, rdv avec le chef de volet opérations
	ONG CRS, Responsable biodiversité des projets SPICES (agroforesterie) et TSIRO Alliance (conservation).
Comores - Mohéli	
14 août 24	Rencontre avec Faick ABDALLAH NOURDINE, Chargé de mission Eau et Agriculture de l'Agence Française de Développement, Comores
15 août 24	Rencontre avec Dr Satar ABDOU, Membre du Living Labs et Chef de Département en License Professionnelle en Agronomie du Centre Universitaire de Mohéli
15 août 24	Rencontre avec Dr Ali MOHAMED M'BAYE, Responsable du Living Labs et Directeur du Centre Universitaire de Mohéli
15 août 24	Rencontre avec Soumette AHMED, Comédien et Directeur du Centre de Création Artistique et Culturel de Moroni, Formateur des membres du Théâtre Forum

Annexe 7 : Guide d'entretien qualitatif

Ce guide est utilisé pour le premier entretien. Pour les deux autres, les consultants s'appuient sur la matrice évaluative et les feux tricolores.

Questionnaire pour Chef de Projet et/ou membre de l'équipe projet

Principe de l'entretien :

1. Se présenter : le principe de l'évaluation.
2. Rappeler le caractère indépendant de l'évaluation, les principes de confidentialité et d'anonymat.
3. Introduire le type de question qui sera posé. Notre entretien tournera autour des éléments suivants :
 1. Qu'est-ce qui a été fait par le projet ?
 2. Qu'est-ce qui était prévu de faire mais n'a pas pu être fait ?
 3. Qu'est-ce qui reste à faire dans la seconde moitié du projet ?

Questions	Réponses
	Nom et prénom : M F
Quel poste occupez-vous ?	
Depuis quand ?	Depuis le début du projet ? OUI NON Si NON, depuis quand ?..... Ce poste était-il occupé avant vous ? OUI NON Si OUI, a-t-il eu une transmission entre votre prédécesseur et vous ? OUI NON Avez-vous utilisé les mêmes outils ou adopté de nouveaux ? Citez des exemples quel que soit le cas.
Votre rôle dans la mise en œuvre du projet ?	Quelles sont vos attributions ? 1. 2. 3. 4. Parlez-nous du processus de travail (ex. comment racontez une année-type de l'élaboration du PTA à la clôture ou un trimestre-type : 1. 2. 3. 4. Cela se passe bien en général ? OUI NON Si OUI, à quoi attribuez-vous cela ? 1. 2. 3. Si NON, à quoi cela serait dû selon vous ? 1. 2. 3. Parlez-nous de quelques situations imprévues et comment cela a été géré ?

Questions	Réponses
	<u>Situation 1</u> Gestion : <u>Situation 2</u> Gestion : <u>Situation 3</u> Gestion :
Historique de votre activité dans le projet	
Connaissiez-vous des programmes similaires dans l'Océan Indien ?	OUI NON Quelle est la valeur ajoutée du projet comparé à ceux-là ?
Selon vous, le projet a-t-il pris en compte les priorités internationales/régionales/nationales en matière de conservation et de développement ?	OUI NON Si oui, comment ? Si non, que manque-t-il ?
Les objectifs planifiés pour la période ont-ils globalement été atteints ?	OUI NON Quels étaient-ils ?
Reporting entre vous et le reste de l'équipe projet	Point formel individuel avec votre responsable (en dehors des petits appels quotidiens) Fréquence : HEBDO MENSUEL TRIMESTRIEL Moyen utilisé TELEPHONE WHATSAPP RAPPORT ECRIT

Questions	Réponses
Coordination entre vous et les parties prenantes de votre échelle d'intervention	Point individuel entre vous et le partenaire : Fréquence : HEBDO MENSUEL TRIMESTRIEL Moyen utilisé TELEPHONE WHATSAPP RAPPORT ECRIT
Engagement des parties prenantes directement impliquées dans votre projet spécifiquement (ex. CIRAD, les PP sont les chercheurs, les VOI, les ONG, etc.)	Quel est le niveau d'engagement des parties prenantes dans le projet ? (0 = inexistant ; 5 = Total) 0 1 2 3 4 5 Merci de commenter cette note. Si elle est positive, expliquer d'où vient l'engagement, si elle est proche de 0, d'où vient le manque d'engagement ?.....
Dans quelle mesure à ce stade le programme contribue à préserver la biodiversité, à travers la sensibilisation, le renforcement des capacités et la mutualisation des efforts de l'ensemble des acteurs publics, privés et de la société civile ?	
Par ordre d'importance, quelles sont les trois principales difficultés rencontrées dans la réalisation des activités ? Quelles solutions avez-vous trouvées pour chaque type de problème ?	1. 2..... 3.
Par ordre d'importance, quelles sont les trois réussites du projet dont vous êtes fier ?	1. 2..... 3.
Quelles sont vos propositions pour les orientations futures ?	

Questions	Réponses
De votre point de vue la mise à disposition des fonds se fait-elle suffisamment vite ?	OUI NON Expliquer :
Qu'avez-vous appris de ces 2 premières années et plus que vous aimeriez continuer pour la suite ?	Leçon apprise 1. Leçon apprise 2. Leçon apprise 3.
Si vous deviez évaluer le taux de réussite du projet, combien donneriez-vous sur 10 ? Justifier la réponse en quelques mots ?	Note Justification
Quelle est votre perception du travail de coordination d'EF ?	

Annexe 8 : Résumé des entretiens qualitatifs

Niveau ou projet	Bref historique	Réussites	Difficultés rencontrées	Priorités
UGP	Prise de poste de la coordonnatrice de programme en avril 2022, puis recrutement des autres membres de l'équipe : RAF, assistante, responsable projets, responsable du suivi-évaluation.	Installation de l'équipe d'Expertise France à Madagascar, Organisation de l'équipe de coordination Lancement de l'ensemble des projets	Démarrage du programme en retard de 6 mois, rattrapé par un <i>no cost extension</i> . Difficultés diplomatiques lors du lancement des projets. Avancées contrastées des projets pour des raisons diverses : situations conjoncturelles, manque d'organisation de certains partenaires voire difficultés structurelles en interne (exemple procédure d'achat d'équipements), manque de compétence en gestion de ce type de projet, <i>turnover</i> (cas CAP BOI), changement de chef de projet sans remplacement immédiat (cas Université des Mascareignes).	S'assurer du bon rythme de décaissement au niveau des projets.
Projet 1 (RNF)	Préfiguration du projet en 2022 et identification des besoins et des synergies possibles. La première année (2022-2023) a permis de configurer le réseau : il a fallu comprendre les jeux d'acteur, les projets et programmes existants et trouver le bon positionnement en étant au plus près des gestionnaires. Mars 2023 : premier atelier conjoint avec huit gestionnaires d'AMP.	Au début le projet n'était pas le bienvenu puis ils ont réussi à inverser la tendance. Posture d'appui ayant permis d'obtenir la confiance des acteurs pour les embarquer dans le projet (vs démarche descendante) Création d'une feuille de route régionale qui a permis de faire le plan d'action. Il vient du terrain. Objectifs atteints et parfois dépassés. Faire connaître leur voix au-delà et ça a marché, présence à différentes coops. Qualité de la formation et peuvent évaluer la qualité. Compagnonnage en pleine évolution, avec formation, ... Effet direct des formations sur la capacité à mettre en œuvre les projets Suscite de l'intérêt dans la région caraïbes pour la montée en compétence des gestionnaires de projets.	Beaucoup de méfiances au départ ; inverser la tendance a été très coûteux en temps et énergie. Difficultés diplomatiques : en mars 2023, à l'atelier à Nosy-Be. Problèmes dans les actions conjointes portées avec la COI/RECOS malgré un dialogue depuis 2022. La COI a cessé toute action pour Varuna (ex. prise en charge des intervenants), mais le RECOS arrive à « contourner » en passant par exemple par l'agence nationale des AP aux Comores. La logistique lors des rencontres internationales (d'où l'idée de recruter un volontaire dédié). Budget voyages sous-estimé. Equipe sous-dimensionnée.	Poser les bases de la pérennisation du réseau.
Projets 2 et 3 (UoM/UdM)	UoM : Projet conçu avec Nicolas Metzl et Cláudia Baider. Concernant la partie	Recrutement des doctorants : trois doctorants à l'UoM et un à l'UdM, un autre et deux Masters en cours de recrutement.	Difficultés diplomatiques lors du lancement du projet.	Finalisation des modules de formation sur le capital naturel

Niveau ou projet	Bref historique	Réussites	Difficultés rencontrées	Priorités
	numérisation des herbiers – un suivi du projet COI Biodiversité 2015-2018. Le projet a été approuvé par la direction de l'UoM avec 14 mois de retard. UdM : La recherche en capital naturel est assez récente, et avait été conçu à l'échelle nationale au début par le groupe de travail SCCP, et a été par la suite repris pour faire un projet régional avec l'aide de l'AFD et Expertise France.	UdM: trois articles scientifiques soumis et UoM: trois articles en cours de préparation. UoM et UdM: Les doctorants ont présenté leurs travaux à des conférences internationales et nationales. Collaboration entre UoM et UdM pour développer des modules de formations sur le capital naturel.	Retard sur l'autorisation de démarrage du projet par UoM. Retard d'obtention de permis d'accès dans les parcs nationaux pour les travaux de terrain. Retard dans l'achat des équipements qui a ainsi repousser le recrutement de l'assistant de recherche pour les activités liées à la composante des herbiers. Difficulté de collaborer dû au manque de compétence en télédétection des partenaires de la région.	Recrutement des étudiants de Masters. Produire les policy briefs en s'appuyant sur les résultats des trois articles scientifiques soumis et les autres avec l'appui d'UoM. Développement et mise à jour des modules de formations, recrutement d'un assistant de recherche. Recrutement des étudiants en Masters et assurer la bonne continuation des études des doctorats déjà entamés. Plan d'action régional et numérisation des spécimens d'herbiers, et d'autres documents. Développement du manuel de bonne pratique et collaboration avec UdM pour produire les policy briefs.

Niveau ou projet	Bref historique	Réussites	Difficultés rencontrées	Priorités
Projet 4 (Cap BOI)	Le montage du projet a été fait en 2021. Identification et mobilisation des membres CCI de Cap BOI et les entreprises. Mise en place du suivi-évaluation des activités liées au projet. Rencontre et discussions avec les référents technique – aussi par moyen de questionnaire pour comprendre les besoins. Organisation et animation des ateliers avec divers thèmes liés à la biodiversité pour la sensibilisation des bénéficiaires.	Identification des référents techniques des entreprises et leur sensibilisation sur les enjeux de la biodiversité. Formation des séances de travail sur la biodiversité au niveau des territoires et régional. Mobilisation d'une expertise de biodiversité dans l'équipe de Cap BOI auprès laquelle les entreprises adhérentes peuvent s'appuyer pour les questions de biodiversité. Utilisation de la 'fresque de biodiversité' comme outil de sensibilisation auprès des entreprises.	Retard dans l'organisation du Forum économique 2023 qui est maintenant prévu pour novembre 2024, entraînant ainsi un an de retard dans les activités prévu sous le projet Varuna [ateliers et sensibilisation des entreprises]. Manque d'expertise interne [recrutement de la Chargée de mission biodiversité en octobre 2022, court délai pour préparer des ateliers sur la biodiversité pour le forum économique qui a eu lieu novembre 2022]. Manque d'un constat préalable de l'intégration par les entreprises de l'océan Indien des enjeux de biodiversité et les outils dans leur pilotage Manque d'alignement entre les formations scientifiques de l'UdM et ceux prévu pour le secteur privé sur le capital naturel.	Révision du plan de travail compte tenu des importants retards. Organisation du prochain forum économique à Maurice.
Projet 5 (EF)	Une étude diagnostic a ensuite été faite en octobre 2022. Dès le recrutement du responsable AAP réalisé en novembre 2022, le mécanisme de financement a été mis au point, en parallèle de l'étude. Les sessions d'information ont eu lieu en mai 2023. Les notes succinctes ont été réceptionnées en juin. Sur 62 demandes, 24 ont pu présenter une offre complète pour septembre 2023. En novembre 2023, les négociations ont pu commencer avec ces finalistes.	Sélection des 10 entreprises bénéficiaires à la fin 2023, avec un premier décaissement en juin 2024.	Entreprises pas habituées à monter et gérer des projets de ce type (élaboration d'un document de projet, montage et suivi d'un cadre logique, etc.). Les OSC partenaires aident mais cela reste un challenge. Le temps entre la validation des offres et les premiers décaissements (autour de six mois) compte tenu de ce temps d'appropriation par les entreprises et le processus de validation entre les bureaux EF (Madagascar-France).	S'assurer du bon suivi des indicateurs et de la clôture des projets avant la fin de Varuna.

Niveau ou projet	Bref historique	Réussites	Difficultés rencontrées	Priorités
Projet 6 (IRD)	Le montage du projet a été réalisé entre 2018 et 2020 par l'équipe de l'IRD et l'AFD avec un appui d'un bureau d'étude. Les experts ont identifié des lacunes dans la gouvernance de la biodiversité. D'où l'idée de renforcer la relation entre la science et la société pour améliorer cette gouvernance à travers différents outils : exposition, atelier, vidéo et ePOP. Le projet est au niveau national à Madagascar et non régional. L'IRD a un ancrage fort à Madagascar, des liens privilégiés avec les acteurs publics comme le MEDD, le MESUPRES) et les scientifiques. L'IRD n'a pas eu la même qualité de relation dans les autres pays. Cependant, le projet inclut les chercheurs, journalistes des autres îles dans les activités.	Sensibilisation des populations locales, des jeunes, des journalistes, des sociétés civiles par les ateliers et les expositions. Meilleure collaboration avec des entreprises locales pour la promotion des outils : Green N Kool, Radio Don Bosco et ces partenaires techniques (Universités, CNRE).	Les procédures administratives liées à la gestion du projet se sont révélées plus complexes que prévues, ce qui a sollicité davantage d'attention.	Evaluation mi-parcours des journalistes. Distribution des livrets jeux aux scolaires. Réalisation de 4 vidéos pédagogiques (1 vidéo concernant Living Forest et 1 vidéo concernant les outils utilisés par l'IRD).
Projet 7 (LNM)	Les Naturalistes de Mayotte publiaient entre 2005 et 2012 la Revue "Univers Mahorais" qui traitait des questions environnementales et culturelles. D'où l'idée de la Revue Gecko qui n'est pas un bulletin intérieur de Varuna mais bien un projet à part entière dans le programme. Des articles écrits pas des personnes du terrain, racontent leurs pratiques. La Revue Gecko a pour but de répandre et de diffuser de la bonne pratique, et se veut être un outil d'éducation pour la jeunesse.	Deux numéros (sur les sept prévus) de la revue sont sortis, malgré la difficulté de démarrage, notamment la sortie du premier numéro. Nette amélioration des contenus entre le premier et le deuxième numéro, avec des améliorations des process de production. Premier webinaire "L'heure du Gecko" mis en place au mois de mai. Il s'agit d'inviter une personne qui fait une heure d'exposé sur un thème donné, suivi d'un débat. Plus de 1.000 visites dans le site web, et des interactions dans LinkedIn	Les premiers rédacteurs de la Revue était des journalistes spécialisés qui ont voulu écrire (ou ont écrit) des articles à la manière de la Revue "Sciences et Vie", alors que la Revue est destinée à une vulgarisation scientifique, pour un public pas forcément scientifique, avide de connaissances. Quid de la Revue papier, au détriment d'une revue d'internet, notamment pour un espace géographique très dispersée, et dont les moyens de se payer la Revue à prix coutant manquent.	Sortir de 5 autres numéros de la Revue Gecko, jusqu'à la fin du projet, et un 8^{ème} en chantier. Pérennisation du modèle économique.
Projet 8 (CIRAD)	1^{ère} année : diagnostic sur chacun des 3 sites, analyses bibliométriques et bibliographiques	Appropriation des living labs par la communauté d'acteurs des différents	1. Tensions vis à vis des acteurs du territoire. Le dialogue est délicat avec certains VOI, ils ont l'impression d'avoir	Démarrage des résultats 3 et 4.

Niveau ou projet	Bref historique	Réussites	Difficultés rencontrées	Priorités
	2^{ème} année : Organisation de rencontres sous forme d'ateliers pour diagnostic et partage des différents points de vue entre les acteurs. Enquêtes approfondies par les chercheurs et post doctorants. Maintenant le projet entre dans le déploiement des activités et la mise en place des living labs	territoires (ex. identification d'un lieu et conception d'un logo aux Comores).	été instrumentalisés auparavant avec d'autres projet et tiennent des discours de défiance vis à vis du programme. Ils s'interrogent sur les effets réels de tels projets. Pour remédier au problème ils mettent en avant que le projet ait pour but de coconstruire avec eux et réalisent des actions concrètes comme de l'aménagement de pistes pour faciliter le tourisme. 2. Retard de 6 mois au démarrage du projet.	

Annexe 9 : Outil d'analyse des résultats (feux tricolores)

Les tableaux ci-dessous présentent une analyse de la progression vers l'atteinte des effets et des objectifs, sur la base des indicateurs proposés des cadres logiques. Les indicateurs sont évalués selon le code couleur suivant :

Vert = Réalisé

Jaune= en voie de réalisation

Rouge = pas en voie de réalisation

Programme :

Indicateurs par résultat attendu	Cible	Valeurs à mars 24	Statut	Commentaire
Objectif spécifique 1 : Structurer des réseaux d'acteurs régionaux afin de renforcer les pratiques en faveur de la biodiversité				
Nombre d'acteurs prenant part aux réseaux et échanges inter-pays (désagrégation par pays, secteur/types d'organisation et genre)	220	126		
Nombre de participants aux réseaux et ateliers d'échanges qui déclarent avoir amélioré leurs pratiques.				
Résultat 1.1 : Les capacités des gestionnaires des aires marines protégées à l'échelle régionale sont renforcées (projet 1 - RNF)				
% des gestionnaires d'AMP ayant adopté des pratiques leur permettant de mener leurs missions à bien et en connectivité avec les autres AMP	75%	0		
Nombre et % de gestionnaires d'AMP de la région membres du réseau	61	61		Pour être en synergie avec les initiatives qui sont existantes en Afrique et Océan Indien, l'objectif du projet a été changé au démarrage. Ce n'est plus de créer un nouveau réseau mais de travailler avec et renforcer le réseau existant WIOMPAN. Depuis le démarrage jusqu'en mars, 61 gestionnaires d'AMP sont mis en relation et membres de WIOMPAN.
Existence d'une feuille de route et de règles de gouvernance	2	1		Une feuille de route a été élaborée en juin 2023 entre WIOMPAN, AMP Varuna et RECOS pour les actions de montée en compétences pour les gestionnaires des AMP dans le Sud-Ouest de l'océan Indien
Nombre de gestionnaires impliqués dans les collaborations techniques et compagnonnages	20	0		

Nombre de participants aux rencontres techniques et formations organisées par le réseau	150	83		Pour 2024, les prochaines actions sont les suivantes : - la formation sur le financement des AMP (15 personnes) à Mayotte - la Journée d'échange technique sur la gouvernance technique des AMP et de la gestion communautaire avec la FAPBM à Madagascar Et en 2025 : formation sur la communication autour des AMP (15), échange technique à Rodrigue et une réunion de clôture et capitalisation du projet
Nombre de fiches de capitalisation et thématiques produites	20	0		Chaque compagnonnage, tutorat et micro-projet auront chacun une fiche de capitalisation. Vu le manque de ressources humaines de l'équipe de projet, le responsable qui a la charge d'animer les membres aurait dû prioriser d'autres activités et cela a conduit au retard sur les premières fiches de capitalisation de l'année 2023 et 2024. Toutes les fiches seront disponibles avant la fin du projet selon le responsable.
Résultat 1.2 : Un réseau d'acteurs académiques "capital naturel / services écosystémiques" est mis en place (projet 2 et 3 - UdM et UoM)				
% des agents publics se déclarant mieux informés grâce aux Policy Briefs et efforts de plaidoyer	25%	0		Activité pas encore enclenchée. Malgré le retard accusé, attendre la validation des articles scientifiques reste judicieux. Cela s'assure que les policy brief qui émaneront des études doctorales sont de bonne qualité et pertinent pour les acteurs concernés. Sujet aux publications des articles scientifiques déclinant des études doctorales. Deux policy briefs en cours. La diffusion sera faite sur le site web du Sustainability and Climate Change Program (SCCP), et aussi sur la plateforme sociale du programme Varuna, et le groupe WhatsApp de "Sustainability".
% des apprenants ayant acquis des connaissances	75%	0		Retard dans le lancement de l'enquête de satisfaction, qui est prévu après les différentes formations.
Nombre d'académiciens/ chercheurs de la région impliqués sur le sujet et constituant un réseau formel de développement durable au sein du SCCP	10	8		Contact établi avec des chercheurs à Madagascar et aux Comores. L'Université des Seychelles a été identifiée comme partenaire potentiel. L'identification des chercheurs à Mayotte et à La Réunion est prévue mais pas encore réalisée. Une demande de prise de contact à travers le réseau Varuna a été faite. Un bon indicateur de l'engagement et de l'intérêt pour le projet. Néanmoins, dans certains pays les chercheurs ont déjà leur propre agenda de recherche et la comptabilisation du capital naturel n'est pas nécessairement aligner avec leur expertise. Les ressources humaines disponible pour suivre les formations proposées sont restreintes.
Nombre de personnes formées	155	0		Aucune formation n'a été réalisée jusqu'à mi-parcours en raison de la difficulté à obtenir la disponibilité de Jean-Louis Webber. Cette difficulté n'était pas anticipée correctement, et risque de ne pas être compléter sans un no-cost extension. Trois formations sur l'ENCA (Ecosystem natural capital accounting) sont prévues pour les périodes suivantes : sep –oct. 2024 ; mars-avr. 2025 et fév.- mars 2026.

Nombre d'articles publiés issus des thèses (Doctorat et Mastère)	24	0		UdM : Quatre manuscrits sont déjà soumis. Des avancées satisfaisantes sur ce plan montrant l'engagement des chercheurs et doctorants concernés. Préparer et diffuser les policy briefs émanant de ces articles une fois publiés. UoM : Trois articles sont déjà en cours de préparation par les doctorants. Malgré l'engagement active des étudiants, le nombre d'articles reste ambitieux vu le retard pris pour le recrutement des doctorants et mastères.
Nombre de policy briefs développés et études réalisées	11	0		UdM: Deux policy briefs en cours de développement. UoM: Aucun progrès jusqu'ici. Issus des résultats obtenus par les thèses doctorales. Même si aucun policy brief, restitution ou conférence n'a été développé ou organisé à mi-parcours, l'engagement initial et les préparations en cours indiquent une volonté de progresser vers cet objectif. Cependant, le retard dans le développement et l'organisation de cette activité clé montre un besoin d'améliorer la planification et la gestion du projet pour atteindre les objectifs fixés. Les informations vont être fournies à l'équipe de l'UdM pour la diffusion sur leur réseau. Des présentations sur les différents sujets de thèses doctorales vont être organisées pour les autorités concernées, incluant le service des parcs nationaux, le secteur privé et ONGs.
Nombre et qualité des specimens numérisés et documentés	100	0		Retard sur cette activité, vu que l'achat des équipements a connu des retards dû au processus très bureaucratique au niveau de l'UoM, tout comme le recrutement de l'assistant de recherche pour appuyer cette activité. Bien que des retards aient été rencontrés, notamment en raison de processus bureaucratiques, les progrès réalisés dans le téléchargement des bases de données sur GBIF et les réunions préliminaires montrent un bon niveau de collaboration et d'engagement des parties prenantes et donc un potentiel positif.
Résultat 1.3 : Les acteurs publics et privés sont sensibilisés et leurs échanges renforcés sur les enjeux de biodiversité, capital naturel et solutions fondées sur la nature (projet 4 – Cap BOI)				
Nombre de salariés des entreprises prenant part au projet ayant amélioré leurs connaissances des outils/enjeux pour la préservation de la biodiversité et écosystèmes	80%	0		Un premier questionnaire a été réalisé en début de projet, avec assistance technique du suivi-évaluation. Les activités sont bien en cours. Ce questionnaire a été crucial pour cerner les besoins, attentes et niveau de sensibilisation des entreprises de la région, pour affiner les activités par conséquent. Un second questionnaire devra être réalisé vers fin 2024, mi-2025 et fin 2025 ciblant les mêmes entreprises qui avaient répondu en début de projet.
Nombre d'outils de plaidoyer du secteur privé vers le secteur public conçus	4	2		Deux exercices de plaidoyer déjà faites. Issus de : Intervention de la directrice de Cap Business OI pendant la conférence de clôture 8ème édition du salon RSE & IDD à Madagascar et le discours d'introduction de la directrice de Cap Business OI sur l'agriculture et les enjeux de biodiversité Deux autres prévues pour 2025.

Nombre de participants aux plateformes de dialogue sectorielles	60	103		Des séances de travail et séminaires abordant différents sujets ont été organisés et animés, regroupant les différents acteurs de la région. Au départ, les plateformes devaient être que régionales, et des ateliers de travail ont été organisés au niveau national pour mieux mobiliser les acteurs et ont permis de dupliquer les impacts. Les prochains ateliers de travail seront plus ciblés au niveau régional.
Nombre de séminaire/rencontres organisés entre les entreprises	12	8		
Objectif spécifique 2 : Soutenir l'intégration des enjeux de transition écologique auprès des acteurs économiques				
Nombre d'entreprises appliquant des modes de consommation et de production durables avec le soutien du programme	10	0		Un premier questionnaire a été réalisé en début de projet, avec assistance technique du suivi-évaluation. Les activités sont bien en cours. Ce questionnaire a été crucial pour cerner les besoins, attentes et niveau de sensibilisation des entreprises de la région, pour affiner les activités par conséquent. Un second questionnaire devra être réalisé vers fin 2024, mi-2025 et fin 2025 ciblant les mêmes entreprises qui avaient répondu en début de projet.
Nombre d'entreprises modèles qui intègrent dans leur pilotage les enjeux de biodiversité	10	0		
Résultat 2.1 : La capacité des entreprises à mesurer leur impact sur la biodiversité et à intégrer les enjeux de capital naturel dans leur pilotage est renforcée (projet 4 - Cap BOI)				
Nombre de formations réalisées et nombre de personnes formées	2	0		Activité pas encore enclenchée mais a des bonnes chances d'être réalisée. Cette activité a connu un retard dû au non-alignement avec les formations proposées par UdM. Une formation en distanciel et une en présentiel sont prévues. Les formations porteront sur le capital naturel et les solutions fondées sur la nature et explorent aussi des collaborations pour la mise œuvre des formations en 2024. Les partenaires identifiés sont l'UICN, le World Business Council for Sustainable Development et l'ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants).
Nombre d'entreprises accompagnées	10	0		Une liste des entreprises a été compilée et servira pour l'identification de ces dix entreprises. L'activité semble avoir pris du retard en raison de sa complexité et du fait qu'elle reposait uniquement sur la chargée de mission. Les ressources humaines seront externalisées pour la partie de coaching afin d'aider la chargée de mission biodiversité, et s'appuiera sur le relais des différents territoires.
Nombre d'études réalisées	5	0		L'appel à manifestation pour la première étude (l'impact des entreprises sur la biodiversité) a été clôturé, évalué et validé. Les termes de références ont été rédigés et validés. Retard sur cette activité et le nombre devra être révisé à la baisse. Deux autres études ont été identifiées : l'une sur l'analyse des politiques influençant l'intégration des enjeux de biodiversité dans les entreprises, et l'autre sur les liens entre la résilience des entreprises et la gestion de la biodiversité.
Résultat 2.2 : Des initiatives exemplaires et répliquables du secteur privé qui visent à limiter les impacts sur la biodiversité sont soutenues (projet 5 - EF)				

Nombre d'initiatives du secteur privé soutenues	20	0		Dix appels à projets ont été sélectionnés et sont en cours de mise en œuvre. Une initiative de Cap BOI a eu lieu en décembre 2023, d'autres sont prévues lors des prochains forums économiques.
Objectif spécifique 3 : Promouvoir le dialogue entre la science et la société afin d'améliorer la gouvernance de la biodiversité à l'échelle de la région du sud-ouest de l'océan Indien				
Nombre de personnes sensibilisées qui déclarent avoir amélioré leurs connaissances				
Résultat 3.1 : Différents outils de dialogue sont mobilisés au sujet de la gouvernance de la biodiversité à l'échelle de la région du sud-ouest de l'océan Indien (projet 6 - IRD et MNHN)				
Changement des pratiques des experts et journalistes	75%	0		Retard dans le lancement de l'enquête de satisfaction, qui est prévu 12 mois après les formations et les ateliers. Evaluation mi-parcours des journalistes formés sont prévus en juillet 2024 et après (des interviews radio, plateau télé...)
Changement des perceptions et connaissances du grand public	75%	97%		Enquêtes de satisfaction effectuées après chaque exposition, à 2 niveaux, avant et après la visite. Mesure de l'impact d'une exposition sur la perception
Nombre de personnes sensibilisées	1380	7197		Issus de : - Lancement de l'exposition à l'Institut Français de Madagascar (IFM) - Exposition à travers le réseau de l'Alliance française, - Développement de partenariat afin de faire connaître l'exposition (Green Nkool, MNHN) et association avec d'autres événements de l'IRD. Dossier pédagogique : préparation pour les guides de l'exposition, les partenaires (agents de l'Alliance française) et Green Nkool.
Nombre de visiteurs à l'exposition	1200	3688		Issus de : - Lancement de l'exposition à l'Institut Français de Madagascar (IFM) - Exposition à travers le réseau de l'Alliance française, - Développement de partenariat afin de faire connaître l'exposition (Green Nkool, MNHN) et association avec d'autres événements de l'IRD.
Nombre d'acteurs aux ateliers de dialogue et de sensibilisation	150	392		Issus de : - Atelier de lancement : Juin 2022 - Atelier Science et Médias : Juin 2023 - Atelier Communication pour le Grand Public et Chercheurs : Octobre 2023
Nombre de films pédagogiques réalisés	6	2		2 films réalisés : - Concilier le développement local et la conservation de la biodiversité : le cas de la forêt de Tapia à Arivonimamo

				- La télédétection au service de la gouvernance des aires protégées Les 3e et 4e films sont phases en réalisation, avec 2 autres prévues avant le début de l'année 2025
Nombre de vidéos ePOP réalisées	37	34		https://epop.network/fr/
Résultat 3.2 : Une revue de vulgarisation scientifique sur la biodiversité dans le sud-ouest de l'OI est produite et diffusée (projet 7 - LNM)				
% de lecteurs qui ont acquis des connaissances sur la biodiversité	75%	0		Pas encore entamé Mais se fera par le biais d'Enquête / sondage auprès des internautes et lecteurs de la déclinaison web
Nombre d'articles co-écrits avec les autres partenaires ou en lien avec les activités du programme Varuna	6	1		A mars 2024, la Revue n'est qu'à son premier numéro. Les autres numéros sont programmés.
Nombre d'articles diffusés	372	34		34 articles publiés, par l'utilisation d'articles en lignes
Nombre de webinaires organisés et nombre de participants	31	0		N'as pas encore commencé
Nombre de participants aux webinaires organisés	1550	0		N'as pu être estimé car pas encore de webinaire. Indicateur surévalué au regard de l'attractivité des webinaires après 3 expériences (à cette date de rédaction du rapport final)
Résultat 3.3 : Des Livings labs territoriaux (expérimentations collectives techniques et sociales) permettant de concilier conservation et valorisation de la biodiversité forestière sont mis en oeuvre (projet 8 - CIRAD)				
Nombre et types d'acteurs impliqués dans les Living labs (définition et mise en oeuvre)	60	7		Les acteurs ayant participé à la co-construction du Living labs
Nombre de diagnostics/états de l'art réalisés au niveau des territoires pilotes	3	3		A travers des stages et travaux de mémoire (M1 et M2), 3 diagnostics de connaissances ont fait l'objet de 3 rapports. Présentés lors de l'atelier du projet à Antananarivo en octobre 2023, un rapport synthétique des principaux résultats est disponible. Des restitutions auprès des communautés bénéficiaires ont été effectuées.
Nombre d'innovations sociales et techniques co-définies et priorisées par les acteurs des territoires	3	0		A terminer durant la deuxième moitié de la mise en oeuvre
Nombre de protocoles d'expérimentation collective co-définis par différents types d'acteurs des territoires pilotes	3	0		A terminer durant la deuxième moitié de la mise en oeuvre

Projet 1 : RNF

Indicateurs par résultat attendu	Cible	Mars 24	Statut	Commentaires
Structurer les réseaux d'acteurs régionaux pour inciter des efforts coordonnés de préservation de la biodiversité				
Renforcer et améliorer la gestion des aires marines protégées à l'échelle régionale				
% de gestionnaires d'AMP de la région membres du réseau	75	0		
% de gestionnaires d'AMP ayant acquis des connaissances grâce au projet	75	82		Basé sur des évaluations à chaud Basé sur des questionnaires établis Chiffre basée sur 2 formations
Nombre de gestionnaires d'AMP de la région membres du réseau	61	61		Pour être en synergie avec les initiatives qui sont existantes en Afrique et Océan Indien, l'objectif du projet a été changé au démarrage. Ce n'est plus de créer un nouveau réseau mais de travailler avec et renforcer le réseau existant WIOMPAN. Depuis le démarrage jusqu'en mars, 61 gestionnaires d'AMP sont mis en relation et membres de WIOMPAN.
Superficies d'AMP bénéficiant des apports du réseau	240.000 km ²	112.858km ²		Ce chiffre ne considère pas encore toutes les surfaces actuelles des membres du réseau. L'équipe du projet a des difficultés sur la collecte des surfaces de certaines AMP comme les LMMA et s'appuient sur le réseau local comme le Réseau MIHARI pour le cas de Madagascar.
Structurer les réseaux d'acteurs régionaux pour inciter des efforts coordonnés de préservation de la biodiversité				
Capacité des gestionnaires d'AMP à gérer de manière plus durable leur AMP grâce au projet		Indicateur qualitatif		Les gestionnaires ont acquis des connaissances sur la gestion des AMP et ont appliqués directement après les formations (cas de MNP, un gestionnaire visité par le consultant sur terrain). Les documents de soumission dans le second Appel à projets ont beaucoup amélioré par rapport au premier (meilleure conception des projets). Pour les candidats de compagnonnage et tutorats, le nombre de candidat a évolué par rapport à 2023. Les outils proposés aux réseaux sont plus connus. Appel aux connaissances acquises lors des formations (pédagogie, échange entre participants). Le lien est consolidé entre les gestionnaires et les réseaux et il y a plus d'échanges. L'exposition à d'autres réseaux/experts permet la montée en compétence. Les gestionnaires du Sud-Ouest de l'Océan Indien peuvent désormais soumettre une candidature en français au programme de certification des professionnels des aires marines protégées WIOCOMPAS par les activités de Varuna.
Structurer les réseaux d'acteurs régionaux pour inciter des efforts coordonnés de préservation de la biodiversité				
Renforcer et améliorer la gestion des aires marines protégées à l'échelle régionale				
Résultat 1 : Un réseau de gestionnaires d'AMP est formalisé et fonctionnel				

Existence d'une feuille de route	Oui	Oui		Une feuille de route a été élaborée en Juin 2023 entre WIOMPAN, AMP_Varuna et RECOS pour les actions de montée en compétences pour les gestionnaires des AMP dans le Sud Ouest de l'Océan Indien
Existence des règles de gouvernance du réseau	Oui	Oui		Après reformulation des définitions des indicateurs, ceci concerne la gouvernance avec le réseau WIOMPAN. Des réunions de comité de pilotage, et technique ont été effectuées et continuent selon le calendrier du projet. Un autre comité d'orientation (représentant d'AMP dans la région et aussi d'autres partenaires WIOMPAN, UICN, RECOS, etc.) sera mis en place pour la réflexion et la mise en place de la stratégie post-Varuna. Varuna_RNF n'a pas de convention officielle avec WIOMPAN.
Nombre de réunions du comité de pilotage	8	4		Une réunion du comité de pilotage avec le réseau WIOMPAN est effectuée 2 fois par an. (insertion, cohérence des démarches/activités). Et il y a d'autres réunions organisées aussi par opportunité.
Implication des membres suffisante pour assurer le fonctionnement des organes de gouvernance du réseau	75%	70%		Participation des membres à travers des COPIL, COTECH et le comité des partenaires
Existence d'une base de données des AMP membres	Oui	Oui		Un annuaire est disponible et consolidé depuis début 2024 et alimenté régulièrement

Projet 2 : UdM

Indicateurs par résultat attendu	Cible	Mars 24	Statut	Commentaires
Objectif général : Structurer des réseaux d'acteurs régionaux autour de pratiques en faveur de la biodiversité				
Objectif spécifique : Un réseau d'acteurs académiques "capital naturel / services écosystémiques" au niveau régional est mis en place et appuie la prise en compte de la biodiversité dans les politiques publiques				
Nombre d'académiciens / chercheurs de la région impliqués sur le sujet et constituant un réseau formel de développement durable au sein du SCCP	10	8		Déjà en contact avec Comores et Madagascar Seychelles – les chercheurs ont déjà leur propre agenda de recherche et la comptabilisation du capital naturel n'est pas nécessairement aligner avec leur expertise et les ressources humaines disponible pour suivre les formations proposées sont restreintes. Mayotte et Réunion: une demande de prise de contact à travers le réseau Varuna a été faite.
Agents publics se déclarant mieux informés grâce aux policy briefs et efforts de plaidoyer	20	0		Des protocoles d'accords entre le SCCP and les ministères - La synthèse des articles scientifiques en format de policy briefs pour être diffusés sur le réseau déjà sur place. Des prestations sur les résultats des études sont faites régulièrement avec les personnels des ministères.
Résultat 1 : Des modules de formation "capital naturel" sont créés et déployés auprès des agents publics, privés, OSC et universitaires				
Nombre de modules de formation développés	1	0		Les termes de références sont déjà en place, avec des discussions avec UoM. Le module est en cours de préparation.
Nombre de personnes formées	155	0		Trois formations sur l'ENCA (Ecosystem natural capital accounting) prévu pour Sept – Oct 2024, Mars – avril 2025 et Fev – mars 2026. Les participants vont être contacter à travers le contact de Jean-Louis Webber et l'IRD – une note conceptuelle a été partagé aux participants des winter schools.
Pourcentage de personnes formées satisfaites de la formation	75%	0		L'enquête sera faite après les formations.
Nombre d'institutions avec personnes formées ayant un plan d'action ou ayant adopté des outils pour la conservation de la biodiversité	5	2		Les doctorants devaient être issu des institutions publiques. Les deux étudiantes en maîtrise sont issues des ONGs . Un seul doctorant qui travaille dans une institution privée.
Résultat 2 : La recherche sur les thématiques du capital naturel et biodiversité est soutenue pour mieux informer les politiques publiques, le développement du foncier par le secteur privé et la gestion du patrimoine naturel par la société civile				
Nombre de personnes ayant finalisé un doctorat sur les thématiques liés aux enjeux de la biodiversité incluant la gouvernance environnementale, la conservation des écosystèmes, la comptabilité du capital naturel	3	0		Deux doctorants déjà en cours. Deux mastères enregistrés en début d'août – faisable en 14 mois – à plein temps.

Nombre d'articles publiés issus des thèses	6	0		Quatre manuscrits sont déjà soumis. Le chiffre est réalisable.
Nombre d'actions de communication sur les thèses	/	8		Des prestations prévues auprès de la MCB, Business Mauritius.
Résultat 3 : L'intégration des enjeux capital naturel et biodiversité dans les politiques publiques est facilitée pour une meilleure gouvernance des écosystèmes et de la biodiversité				
Nombre de policy briefs développés et études réalisées, et partagés par Future by Design	8	0		Activité pas encore enclenchée mais a des bonnes chances d'être réalisée. - Sujet aux publications des articles scientifiques déclinant des études doctorales. - Deux policy briefs déjà en développement. - La diffusion sera faite sur le site web du SCCP, et aussi sur la plateforme sociale du programme Varuna, et le groupe Whatsapp de "Sustainability". - A discuter avec UoM.
Nombre de restitutions réalisées	5	0		Cinq webinaires prévues – mensuellement. Les résultats des thèses seront présentés.
Nombre de participants	100	0		Les webinaires seront ouverts à un plus large public.
Nombre de téléchargements des documents produits avec financements Varuna et publiés sur le site SCCP	200	0		Plateforme ouverte au public – un suivi va être fait
Nombre de chercheurs de la région participants à la COP19 (CBD)	8	0		La participation sera maintenant pour Cop19 2025. Dépendant de la présence de l'AFD au Cop19 2025 - les chercheurs participeront dans le side event en complément de la délégation nationale. Quatre pays de la région seront invités: Madagascar, Comores, Seychelles et Maurice.
Nombre de visiteurs au chapiteau régional BD à la COP19 (CBD)	350	0		Proposition d'un side event sous le chapiteau de l'AFD

Projet 3 : UoM

Indicateurs par résultat attendu	Cible	Mars 24	Statut	Commentaires
Objectif général : Structurer des réseaux d'acteurs régionaux autour de pratiques en faveur de la biodiversité				
Objectif spécifique : Un réseau d'acteurs académiques "capital naturel / services écosystémiques" au niveau régional est mis en place et appuie la prise en compte de la biodiversité dans les politiques publiques				
Agents publics se déclarant mieux informés grâce aux policy briefs et efforts de plaidoyer	25	0		Progrès : Les policy briefs n'ont pas encore été élaborés car ils seront basés sur les résultats des thèses des étudiants en master et des doctorants. Analyse : La dépendance aux résultats des thèses des étudiants en master et des doctorants pour l'élaboration des policy briefs crée un décalage temporel qui peut retarder la mise à disposition de ces documents essentiels. Planification : Les policy briefs seront plutôt des notes d'orientation à la suite de l'instruction du ministère dater le 19 avril 2024. Les différents sujets seront redéfinis autour de la restauration écologique, la gestion des espèces invasives, la structure des politiques et la gouvernance. La cible reste atteignable, si le retard est rattrapé.
Réalisation 1: Des modules de formation "capital naturel" sont créés et déployés auprès des agents publics, privés, OSC et universitaires				
Nombre d'institutions avec doctorant(e)s et Masters ayant un plan d'action ou ayant adopté des outils pour la conservation de la biodiversité	3	0		À la suite du retrait de la participation du gouvernement au programme, aucun des candidats n'est issu du secteur public, mais plutôt du secteur privé et les ONGs. Pour les masters, il faudra revoir cet indicateur puisque le secteur public et paraétatique ne sont plus éligibles aux bourses.
% des apprenants ayant acquis des connaissances	75%	0		Retard dans le lancement de l'enquête de satisfaction, qui est prévu après la formation.
Nombre de modules de formation développés	1	0		En cours, avec des diapositives et des informations bruts en place, des sessions de discussions ont eu lieu avec le porteur de projet à l'UdM mais rien de concret jusqu'ici.
Nombre de personnes formées	75	0		Il s'agit des personnes inscrites dans les modules de formation ayant réussi l'examen de fin de module. Toujours faisable. La formation peut être effectuée à son rythme en dehors du calendrier académique.
% de personnes formées satisfaites de la formation	75%	0		L'enquête de satisfaction sera lancée une fois que le module est déployé et les personnes inscrites auront réussi l'examen de fin de module.
Réalisation 2: La recherche sur les thématiques du capital naturel et biodiversité est soutenue pour mieux informer les politiques publiques, le développement du foncier par le secteur privé et la gestion du patrimoine naturel par la société civile				
Nombre de personnes ayant finalisé un doctorat ou master sur les thématiques liés aux enjeux de la biodiversité incluant la gouvernance environnementale, la conservation des écosystèmes, la comptabilité du capital naturel	6	0		Trois doctorants avaient débuté leurs thèses à l'UoM sous le programme Varuna entre avril et mi-août 2023. Un des doctorants a abandonné le programme en début août 2024. Une demande de réaffectation du budget à deux doctorants à temps partiel a été faite. La sélection des candidat(e)s en maîtrise a connu un retard à la suite de la mise à jour des règlements et du programme de diplôme par la recherche. Toujours faisable pour trois Masters sur un an – des projets n'ayant pas besoin de permis du NPSC seront proposés aux étudiant(e)s.

Nombre d'articles publiés issus des thèses et mastères	18	0		Trois articles sont déjà en cours de préparation par les doctorants. Nombre d'articles reste ambitieux pour atteindre jusqu'à la fin du projet vu le retard pris pour le recrutement des doctorants et mastères.
Nombre d'actions de communication sur les thèses	15	7		Participation des doctorants [résumés de leurs travaux et présentations] dans deux ateliers locaux et une conférence internationale. Cible réalisable.
Réalisation 3: L'intégration des enjeux capital naturel et biodiversité dans les politiques publiques est facilitée pour une meilleure gouvernance des écosystèmes et de la biodiversité				
Nombre de policy briefs développés et études réalisées, et partagés par Future by Design	3	0		Issus des résultats obtenus par les thèses doctorales. Les informations vont être fournis à l'équipe de l'UdM pour la diffusion sur leur réseau.
Nombre de restitutions réalisées	3	0		Des présentations sur les différents sujets de thèses doctorales vont être organisées pour les autorités concernées, incluant le service des parcs nationaux, le secteur privé et ONGs.
Nombre de participants aux restitutions/conférences	100	0		Issus de trois restitutions organisées pour les autorités.
Nombre de téléchargements des documents produits avec financements Varuna	50	0		Issus des articles scientifiques publiés par les doctorants et les mastères, les policy briefs.
Réalisation 4: Les ressources des herbiers régionaux deviennent entièrement accessibles pour soutenir la conservation de la biodiversité dans la région, et les gestionnaires d'herbiers sont mieux formés au maintien sur le long terme de l'appui des herbiers aux objectifs de conservation de la biodiversité et du capital naturel d'herbiers sont de la biodiversité				
Nombre et qualité des spécimens numérisés et documentés (photographie, manuscrits, etc.)	100	0		Retard sur cette activité, vu que l'achat des équipements a connu des retards dû au processus très bureaucratique au niveau de l'UoM, tout comme le recrutement de l'assistant de recherche pour appuyer cette activité.
Nombre de citations ou téléchargements des data au GBIF liés aux herbiers	100	0		Faisable. Certains des herbiers ont déjà partiellement téléchargé leurs bases de données sur GBIF.
Nombre de curateurs et de personnel d'herbiers formés à la digitalisation de spécimens	18	0		Les formations n'ont pas encore commencé. Des réunions préliminaires ont été réalisé par Dr Baider avec les curateurs des herbiers de Seychelles, Réunion, Mayotte avec l'aide de Natalie Becker, Comores avec l'aide d'un ami en commun, et Madagascar. Des visites aux herbiers de Madagascar étaient effectués. Les formations seront faites en ligne.
Nombre de visiteurs et de téléchargements du site internet des herbiers	500	0		Cette activité attend la mise en ligne des données sur les herbiers

Projet 4 : CAP BOI

Indicateurs par résultat attendu	Cible	Mars 2024	Statut	Commentaires
Objectifs généraux : Structurer les réseaux d'acteurs régionaux pour inciter des efforts coordonnés de préservation de la biodiversité Soutenir l'intégration des enjeux de préservation de la biodiversité au sein des opérateurs économiques et entreprises du Sud-ouest de l'océan Indien				
Objectif spécifique : Doter les opérateurs économiques et entreprises de la région du Sud-ouest de l'océan Indien d'outils et de réflexes leur permettant d'intégrer les enjeux de préservation de la biodiversité de nos îles, capital naturel et solutions fondées sur la nature à leur pilotage				
Pourcentage d'entreprises appliquant des modes de consommation et de production durables avec le soutien du programmes leur stratégie grâce au programme	80%	5%		Un premier questionnaire a été réalisé en début de projet, avec assistance technique du suivi-évaluation. Un second questionnaire devra être réalisé vers fin 2024, mi-2025 et fin 2025 – pour avoir une visibilité sur ce pourcentage. Les activités sont bien en cours.
Nombre d'entreprises modèles qui intègrent dans leur pilotage les enjeux de biodiversité	10	0		Un second questionnaire devra être réalisé vers fin 2024, mi-2025 et fin 2025, ciblant les mêmes entreprises qui avaient répondu en début de projet.
Pourcentage de salariés des entreprises prenant part au projet ayant amélioré leurs connaissances des outils/enjeux pour la préservation de la biodiversité et écosystèmes	80%	87%		Un second questionnaire devra être réalisé vers fin 2024, mi-2025 et fin 2025.
Niveau d'intérêt et d'appropriation des outils/enjeux pour la préservation de la biodiversité et écosystèmes	80%	0		Un second questionnaire devra être réalisé vers fin 2024, mi-2025 et fin 2025.
Résultat 1 : Sensibilisation et renforcement des échanges entre acteurs publics et privé sur les enjeux de capital naturel et solutions fondées sur la nature				
Nombre d'outils de communication produits	20	9		Neuf outils en format de communiqué de presse, vidéos et articles Réalizable. Un plan de communication existe et les outils de communication sont en élaboration avec un programme de diffusion.
Nombre d'outils de plaidoyer du secteur privé vers le secteur public conçus	4	2		Deux exercices de plaidoyer déjà faites. Issus de: - Intervention de la directrice de Cap Business OI pendant la conférence de clôture 8ème édition du salon RSE & IDD à Madagascar - Discours d'introduction de la directrice de Cap Business OI sur l'agriculture et les enjeux de biodiversité Deux autres prévues pour 2025.

Niveau de satisfaction d'un échantillon d'opérateurs économiques du réseau de Cap Business OI quant à ces outils	80%	88%		Un premier questionnaire a été réalisé en début de projet, avec assistance technique du suivi-évaluation. Un second questionnaire devra être réalisé vers fin 2024, mi-2025 et fin 2025 – pour avoir une visibilité sur ce pourcentage. Les activités sont bien en cours. Des questionnaires spécifiques aux outils sont aussi réalisés.
Nombre d'outils de diffusion aux relais et médias locaux et régionaux	12	3		Pas de médias régionaux de presse. Mauvaise relation avec journal de l'Archipel et Eco-Austral. Communiqué de presse – l'ensemble des journaux nationaux. EF – proposer des contacts si disponibles. Déjà contacté le Revue Gecko – en attente d'une réponse.
Nombre de participants au Forum économique des îles de l'océan Indien	200	0		Pour le 14 ^{ème} forum économique 2024 – prévu en novembre 2024 Deux tables rondes avec 50 participants à chaque session consacrée à la biodiversité prévue. Une formation de la fresque de la biodiversité avec 12 participants prévu 300 personnes mobilisé pour le forum avec une thème transversale sur la biodiversité. Organisation d'un évènement de biodiversité par Cap BOI en début de 2025
Nombre d'initiatives conjointes universitaires/professionnels inspirées de la participation au FEIOI (projets de thèses/recherche, apprentissage, études etc.)	6	1		Décembre 2023 : Webinaire organisé : "What is nature's value to your business?" Forum économique – avoir des chercheurs pour les ateliers. 80% du cible va être réalisable. En discussion avec la CIRAD – sur l'économie circulaire
Nombre de plateformes de dialogue organisées	12	7		Réalisable
Nombre de participants à ces plateformes	60	117		Au départ, les plateformes devaient être que régionales, et des ateliers de travail ont été organisés au niveau national pour mieux mobiliser les acteurs et ont permis de dupliquer les impacts. Les prochains ateliers de travail seront plus ciblés au niveau régional.
Nombre de séminaire/rencontres organisés entre les entreprises	10	8		En cours et réalisable
Nombre d'entreprises participantes aux plateformes de dialogue (sectorielles - tourisme/agriculture/connectivité/construction/énergie et économie bleue)	60	50		En cours et réalisable
Résultat 2 : La capacité des entreprises à mesurer leur impact sur la biodiversité et à intégrer les enjeux capital naturel dans leur pilotage est renforcée				
Nombre de formations réalisées	2	0		Activité pas encore enclenchée mais a des bonnes chances d'être réalisée. Une formation en distanciel et une en présentiel. Les formations à mettre à disposition du secteur privé sur le capital naturel et les solutions fondées sur la nature et explore aussi des collaborations pour la mise œuvre des formations en 2024. Les partenaires identifiés sont l'UICN, le World Business Council for Sustainable Development et l'ACCA (« The Association of Chartered Certified Accountants »).
Nombre de personnes formées	30	0		Activité pas encore enclenchée mais le chiffre reste atteignable.

Nombre d'études/rapports réalisés	5	0		Trois études pourront être réalisées : - Impacts, vulnérabilité et dépendance - Une étude interne pour un état des lieux de la sensibilisation des entreprises sur le sujet de biodiversité - Pas de collaboration avec les universitaires ou concrétisation des actions
Nombre d'entreprises accompagnées	10	0		Les ressources humaines externaliser pour la partie de coaching afin d'aider la chargée de mission biodiversité – pour s'appuyer sur le relais des différents territoires

Projet 6 : IRD

Indicateurs par résultat attendu	Cible	Mars 2024	Statut	Commentaires
Objectif global : Renforcer le dialogue entre la science et la société au sujet de la gouvernance de la biodiversité à l'échelle de la région Océan Indien				
Objectif spécifique : Mobiliser différents outils de dialogue au sujet de la gouvernance de la biodiversité à l'échelle de la région Océan Indien				
A1.1 Sensibilisation de la population à travers une exposition itinérante sur la biodiversité				
Changement des pratiques des experts et journalistes	75%	0%		Retard dans le lancement de l'enquête de satisfaction, qui est prévu 12 mois après les formations et les ateliers. Evaluation mi-parcours des journalistes formés sont prévus en juillet 2024 et après (des interviews radio, plateau télé...).
Changement des perceptions et connaissances du grand public	75%	98%		Enquêtes de satisfaction effectuées après chaque exposition, à 2 niveaux, avant et après la visite. Mesure de l'impact d'une exposition sur la perception.
Nombre de personnes sensibilisées	1380	7 197		Issus de : • Lancement de l'exposition à l'Institut Français de Madagascar (IFM) • Exposition à travers le réseau de l'Alliance française, • Développement de partenariat afin de faire connaître l'exposition (Green Nkool, MNHN) et association avec d'autres événements de l'IRD. • Dossier pédagogique : préparation pour les guides de l'exposition, les partenaires (agents de l'Alliance française) et Green and Cool.
Indicateurs par résultat attendu	Cible	Mars 2024	Statut	Commentaire
A1.1 Sensibilisation de la population à travers une exposition itinérante sur la biodiversité				
Nombre de personnes sensibilisées	1380	7 197		Issus de : • Lancement de l'exposition à l'Institut Français de Madagascar (IFM) • Exposition à travers le réseau de l'Alliance française, • Développement de partenariat afin de faire connaître l'exposition (Green Nkool, MNHN) et association avec d'autres événements de l'IRD. • Dossier pédagogique : préparation pour les guides de l'exposition, les partenaires (agents de l'Alliance française) et Green Nkool.
Nombre de visiteurs à l'exposition	1200	6 576		Issus de : • Lancement de l'exposition à l'Institut Français de Madagascar (IFM) • Exposition à travers le réseau de l'Alliance française, • Développement de partenariat afin de faire connaître l'exposition (Green Nkool, MNHN) et association avec d'autres événements de l'IRD.
Nombre de lieux de présentation de l'exposition	10	9		Les alliances Françaises et les zones définies avec Green Nkool pour l'expo itinérante.

Nombre de livrets distribués aux scolaires	1000	0		Retard dû à la production de livret malgré la formation des partenaires locaux, ainsi que les informations, les sensibilisations et les explications fournies par les agents locaux, servant déjà de supports efficaces.
A1.2 Création et diffusion des supports pédagogiques numériques (films) disponibles sur internet				
Pourcentage de personnes satisfaites de l'exposition	75%	86%		3 enquêtes de satisfaction (IFM, Green NKool, Alliance Française d'Antsiranana)
Nombre de films pédagogiques réalisés	6	2		2 films réalisés : - Concilier le développement local et la conservation de la biodiversité : le cas de la forêt de Tapia à Arivonimamo - La télédétection au service de la gouvernance des aires protégées Les 3e et 4e films sont en phases de réalisation, avec 2 autres prévues avant le début de l'année 2025.
Nombre de vues des films sur internet	1200	1 063		- Communication du projet et de Varuna : Comment coordonner la communication entre les 8 projets à travers Varuna - Gestion de la communication pour les 8 projets : Intégration et mise en avant à travers Varuna
Nombre de vidéos ePOP réalisées par les jeunes	37	34		https://epop.network/fr/
A2.1 Renforcement du dialogue Science-Société à travers des ateliers d'échanges et de formation				
Taux de satisfaction des participants aux ateliers (très satisfaits et satisfaits)	75%	86%		28 journalistes et 19 chercheurs enquêtés.
Taux de perception de l'utilité des connaissances acquises par les participants aux ateliers (très utiles et utiles)	75%	97%		- Cibles : 75 % de satisfaction - Étude des besoins des participants aux ateliers : analyse de l'adéquation entre les contenus proposés et les attentes des participants - Exemple : atelier destiné aux journalistes
A2.2 Expression des perceptions liées à la biodiversité par la population jeune à travers le dispositif ePOP et mise en débat de ces capsules dans le dialogue S&S				
Nombre de jeunes formés à la vidéo	30	35		Formation pour la production de vidéos ePOP sur 3 niveaux : universitaire, lycée (Majunga) et lycée français.
Nombre de vidéos sélectionnés pour des événements débats	12	25		Vidéos projetées dans des ateliers débat et conférences, durant l'exposition, suivi de séances de discussions.
Nombre d'acteurs aux ateliers de dialogue et de sensibilisation	150	392		Issus de : - Atelier de lancement : Juin 2022 - Atelier Science et Médias : Juin 2023 - Atelier Communication pour le Grand Public et Chercheurs : Octobre 2023

Projet 7 : LNM

Indicateurs par résultat attendu	Cible	Mars 24	Statut	Commentaire
Objectif général : Encourager la contribution de la recherche aux dialogues de politiques publiques et citoyens pour une meilleure intégration des enjeux de biodiversité				
Objectif spécifique : Produire et diffuser une revue de vulgarisation scientifique sur la biodiversité dans le Sud-ouest de l'OI afin de rapprocher décideurs, scientifiques et citoyens autour des enjeux de biodiversité				
Pourcentage d'internautes qui ont acquis des connaissances sur la biodiversité	75%	-		Pas encore entamé Mais se fera par le biais d'enquête / sondage auprès des internautes et lecteurs de la déclinaison web Résultat au 30 juin : 3 webinaires réalisés depuis mai 2024 / 100% de répondant ont évolué dans leurs connaissances des sujets.
Nombre d'articles publiés et de numéros imprimés/diffusés	50%	-		Pas encore entamé Mais se fera par le biais d'une enquête / sondage auprès des internautes et lecteurs de la déclinaison web Résultat au 30 juin : En juin 2024 on a 85 articles publiés en ligne et 1776 revues imprimées distribuées.
Résultat 1 : La revue est conçue et agit comme relai des connaissances issues des recherches, des bonnes pratiques et des initiatives exemplaires				
Pourcentage des publics "jeune" et "féminin" des revues web et papier	50%	-		Pas assez de recul pour estimer le pourcentage Données pas assez robuste
Nombre d'articles co-écrits sur la version papier avec les autres partenaires ou en lien avec les activités du programme Varuna	6	1		La Revue n'est qu'à son premier numéro. D'autres viendront étoffer cet indicateur, dans les prochains numéros. Résultat au 30 juin : 3 articles coécrits en juin 2024 / 100 % objectif atteint en octobre 2024 (sortie du numéro 3)
Nombre de webinaires organisés	31	-		N'as pas encore commencé Résultat au 30 septembre : 3 webinaires réalisés depuis mai 2024 (Mai / Aout / Septembre)
Nombre de participants aux webinaires	1550	-		N'as pu être estimé car pas encore de webinaire Résultat au 30 juin : 20 participants au webinaire de mai 2024
Existence d'une ligne éditoriale et "identité" de la revue	1	1		Ligne éditoriale existante et à consolider par la sortie des Revues N1 et N2 (S5)
Nombre d'évènements de communication (TV / Radio / Evenementiel) liés à la parution de la revue "papier"	6	2		Résultat au 30 juin : 8 évènements
Résultat 2 : La revue est produite et diffusée en ligne et en format imprimé aux décideurs, scientifiques et citoyens de la région Sud-ouest de l'OI				

Nombre d'articles publiés en ligne	372	34		34 articles publiés, par l'utilisation d'articles en lignes En juin 2024 on a 85 articles publiés en ligne
Nombre d'exemplaires de la revue "papier" imprimés et diffusés	12000	1 468		1468 exemplaires sur les 2000 imprimés (Comores 10, Réunion 174, Madagascar 334, Maurice 170, Mayotte 484, Seychelles 96, Autres 174), sont distribués, à la veille de la sortie de la Revue numéro 2. Le déploiement de la vente est prévu pour l'année 2024 (pour les numéros 1, 2 et 3) En juin 2024, on a 1776 revues imprimées distribuées. (3000 numéros 1 et 3000 numéros 2 imprimés)
Nombre de visiteurs uniques de la déclinaison web	-	1 170		1999 en juin 2024
Nombre de "Likes" et "Partages" des articles sur chacun des réseaux sociaux associés à la revue	-	1 197		3011 en juin 2024
Résultat 3 : Le modèle économique de la revue est pérennisé				
Existence d'une stratégie de pérennisation de la revue	1	-		En cours de réflexion Demande ANO fin 2024 pour mobilisation imprévus pour étude modèle économique de la Revue.
Engagements de collaborations financières & mécénat dans le cadre de la stratégie de pérennisation de la revue	10	-		Dépendra de la disponibilité de la stratégie de pérennisation Discussion entamée (La Poste) et 7 points de vente installés dont 2 en ligne (3 en déc 2023 et 7 en juin 2024)

Projet 8 : CIRAD

Indicateurs par résultat attendu	Cible	Mars 24	Statut	Commentaires
Objectif général : Encourager la contribution de la recherche aux dialogues de politiques publiques et citoyens pour une meilleure intégration des enjeux de biodiversité				
Objectif spécifique : Mettre en œuvre au sein de Living Labs territoriaux des expérimentations collectives (techniques et sociales) permettant de concilier conservation et valorisation de biodiversité forestière				
Types et modes de pérennisation des innovations co-définies	3	0		
Nombre et types d'acteurs impliqués dans les Living labs	60	7		Les acteurs ayant participé à la co-construction du Living labs
Niveau d'implication des acteurs	3	0		
Résultat 1 : Le recensement et le partage des connaissances entre acteurs académiques, institutionnels et opérationnels de la conservation et de la valorisation de la biodiversité forestière est renforcé				
Nombre d'états de l'art bibliométriques et bibliographiques disponibles sur les connaissances pour la conservation et valorisation de la biodiversité forestière dans le Sud-Ouest de l'Océan Indien	1	1		529 références scientifiques (sur 2000 identifiées) portant sur les actions de valorisation et de conservation de la biodiversité forestière ont fait l'objet d'une première analyse, ayant vu la rédaction d'un rapport du premier niveau d'analyse.
Nombre d'états de l'art disponibles sur les expériences de circulation, de partage et de co-construction de connaissances sur la gestion de la biodiversité forestière dans le Sud-Ouest de l'Océan Indien	1	1		529 références scientifiques (sur 2000 identifiées) portant sur les actions de valorisation et de conservation de la biodiversité forestière ont fait l'objet d'une première analyse, ayant vu la rédaction d'un rapport du premier niveau d'analyse
Nombre de diagnostics réalisés au niveau des territoires pilotes	3	3		A travers des stages et travaux de mémoire (M1 et M2), 3 diagnostics de connaissances ont fait l'objet de 3 rapports. Présentés lors de l'atelier du projet à Antananarivo en octobre 2023, un rapport synthétique des principaux résultats est disponible. Des restitutions auprès des communautés bénéficiaires ont été effectuées.
Nombre et types d'acteurs (ou réseaux d'acteurs) ayant accès aux états de l'art et aux diagnostics territoriaux	5	0		A terminer durant la deuxième moitié de la mise en œuvre
Résultat 2 : Les acteurs de trois territoires pilotes partagent une représentation des enjeux liés à la conservation et à la valorisation de la biodiversité forestière et priorisent des leviers d'action à expérimenter				

La diversité des enjeux et des points de vue liés à la conservation et à la valorisation de la biodiversité forestière est partagée entre la diversité des acteurs des territoires	3	0		A terminer durant la deuxième moitié de la mise en œuvre
Nombre d'innovations sociales et techniques co-définies et priorisées par les acteurs des territoires	3	0		A terminer durant la deuxième moitié de la mise en œuvre
Nombre et types d'acteurs mis en réseau dans le cadre de l'identification des enjeux et des innovations et niveau d'implication	60	137		Les participants aux divers ateliers
Résultat 3 : Les modalités de fonctionnement de Living Lab territoriaux sont co-construites via la mise en œuvre d'expérimentations collectives répondant aux enjeux partagés de conservation et de valorisation de la biodiversité forestière				
Nombre de protocoles d'expérimentation collective codéfinis par différents types d'acteurs des territoires pilotes	3	0		A terminer durant la deuxième moitié de la mise en œuvre
Nombre de guides restituant des principes collaboratifs considérés comme justes et équitables par les différents types d'acteurs impliqués sont codéfinis pour chaque Living Labs territoriaux	3	0		A terminer durant la deuxième moitié de la mise en œuvre
Nombre et types d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre des expérimentations collectives	60	0		A terminer durant la deuxième moitié de la mise en œuvre
Résultat 4 : Les conditions d'implantation de Living Lab territoriaux dans l'Océan Indien sont capitalisées et diffusées.				
Nombre de recommandations sur la mise en place de Living Labs territoriaux accessibles à l'échelle de l'OI		0		A terminer durant la deuxième moitié de la mise en œuvre
Atelier régional permettant de restituer et de discuter les résultats issus du projet	1	0		A terminer durant la deuxième moitié de la mise en œuvre
Nombre et types d'acteurs participant à l'atelier régional	50	0		A terminer durant la deuxième moitié de la mise en œuvre

Annexe 10 : Analyse des hypothèses identifiés par les partenaires dans leurs cadre logiques

Projet	Niveau hiérarchique	Hypothèse	Pertinence
RNF	Objectif spécifique : Renforcer et améliorer la gestion des aires marines protégées à l'échelle régionale	Situation sanitaire stabilisée permettant des voyages dans la région	OUI, cela reste une condition pour la bonne réalisation des voyages.
		Absence de tensions diplomatiques majeures autour des territoires contestés	OUI, il a été vérifié que la moindre tension freine le projet.
		Absence d'inertie / de réticence des autorités (notamment pour les AMP gérées par des organismes gouvernementaux)	Ce risque était pertinent, mais peut être écarté maintenant que les gestionnaires et les organismes gouvernementaux ont compris le projet.
		Partenariats établis avec WIOMSA	Cette condition reste vraie.
	Résultat 1 : Un réseau de gestionnaires d'AMP est formalisé et fonctionnel Résultat 2 : La capacité des gestionnaires à mener à bien leurs missions est renforcée Résultat 3 : Le nouveau réseau est identifié par les autres réseaux d'AMP et est intégré au maillage global de réseaux d'AMP	Capacité matérielle des gestionnaires AMP OI à participer aux échanges de préfiguration et de fonctionnement	Les gestionnaires sont disponibles, mais leur participation aux échanges est financée par le projet. Quid de l'après projet ?
		Réactivité et intérêt des autorités pour la démarche de mise en réseau (notamment pour les AMP gérées par des organismes gouvernementaux)	Ce risque était pertinent, mais peut être écarté maintenant que les organismes gouvernementaux ont compris le projet.
	Rmq : concernant la base de données AMP	Disponibilité des données administratives essentielles relatives aux AMP de la région	OUI, ce risque reste valable. Certains AMP en particulier certaines LMMA n'ont pas de données
UDM/UOM	Objectif spécifique : Un réseau d'acteurs académiques "capital naturel / services écosystémiques" au niveau régional est mis en place et appuie la prise en compte de la biodiversité dans les politiques publiques	Existence d'opportunités de financement pour la mise en réseau des AMP après 2025	OUI, c'est condition reste valable et demande une stratégie de sortie.
		Bon niveau de collaboration entre les chercheurs de la région	NON. Le réseau de chercheurs universitaires compte désormais huit membres, ce qui est un bon indicateur de l'engagement et de l'intérêt pour le projet.
		Acceptation que le SCCP (UdM) héberge le réseau des chercheurs et académiciens de la région	OUI. L'accord de chaque pays reste important pour la réalisation de cette initiative.
		Forte participation des partenaires publics, privés et de la société civile	OUI. Les sessions de formations n'ayant pas eu lieu, ce risque reste réel.
	Résultat 1 : Des modules de formation "capital naturel" sont créés et déployés	Harmonisation des outils de modélisation et de la comptabilité écosystémique au niveau régional	OUI. Certains pays les chercheurs ont déjà leur propre agenda de recherche et la comptabilisation du capital naturel n'est pas nécessairement aligner avec leur expertise. Les ressources humaines disponible pour suivre les formations proposées sont restreintes.
		Forte participation des partenaires publics, privés et de la société civile dans les sessions de formations	OUI, les sessions de formations n'ayant pas eu lieu, ce risque reste réel.

	auprès des agents publics, privés, OSC et universitaires	Bonne approche pédagogique dans le déroulement des formations	OUI, les sessions de formations n'ayant pas eu lieu, ce risque reste avérer.
	Résultat 2 : La recherche sur les thématiques du capital naturel et biodiversité est soutenue pour mieux informer les politiques publiques, le développement du foncier par le secteur privé et la gestion du patrimoine naturel par la société civile	Capacité de l'UdM d'attirer des chercheurs potentiels de bonne qualité	NON, UdM et UoM ont pu établir des connexions avec divers chercheurs de la région et ailleurs.
		Intérêt élevé des candidats potentiels sur le sujet du capital naturel et de la comptabilité écosystémique	NON, il existe un intérêt élevé des candidats – les deux doctorants et étudiantes en maîtrises entament déjà leurs études sur le sujet.
		Bon encadrement des doctorants à travers une collaboration régionale	NON, les deux doctorants sont co-encadrer par des chercheurs de la région, notamment de Madagascar.
	Résultat 3 : L'intégration des enjeux capital naturel et biodiversité dans les politiques publiques est facilitée pour une meilleure gouvernance des écosystèmes et de la biodiversité	Forte participation des partenaires publics, privés et de la société civile dans les sessions de restitution	OUI, les sessions de restitution n'ayant pas encore eu lieu, ce risque reste avérer.
		Capacité du projet VARUNA d'organiser et de médiatiser un évènement parallèle (side event) à la COP19	OUI, l'incertitude au niveau de l'organisation a la COP19 reste un risque.
		Capacité du SCCP de médiatiser la série de publication Future by Design et de son site internet	OUI, la diffusion des publications n'ayant pas encore eu lieu, le risque persiste.
		Capacité du SCCP de mettre en place une plateforme locale et une plateforme régionale sur les sujets du capital naturel et de la comptabilité écosystémique	OUI.
UOM	Résultat 4 : Les ressources des herbiers régionaux deviennent entièrement accessibles pour soutenir la conservation de la biodiversité dans la région, et les gestionnaires d'herbiers sont mieux formés au maintien sur le long terme de l'appui des herbiers aux objectifs de conservation de la biodiversité et du capital naturel.	- Intérêt pour la collaboration entre les herbiers de la région, intérêt de mise en réseau des herbiers concernés et accord des pays membre sur la mise en ligne de l'information botanique propre à leurs herbiers - Intérêt des curateurs et personnels d'herbiers à la formation offerte - Pérennisation du site web et utilisation de la ressource soutenu dans le temps	OUI. Ces hypothèses restent pertinentes. Toutefois, jusqu'ici, le partenaire a trouvé un fort niveau d'intérêt auprès des herbiers et curateurs de la région.
CAP BOI	Objectif spécifique : Doter les opérateurs économiques et entreprises de la région du Sud-ouest de l'océan Indien d'outils et de réflexes leur permettant d'intégrer les enjeux de préservation de la biodiversité de nos îles, capital naturel et solutions fondées sur la nature à leur pilotage	Les législations nationales des îles du Sud-ouest de l'océan Indien incitent les opérateurs économiques à intégrer les enjeux de préservation de la biodiversité, capital naturel et solutions fondées sur la nature.	OUI. Cette hypothèse reste pertinente.
	Résultat 1 : Les acteurs publics et privés sont sensibilisés et leurs échanges renforcés sur les enjeux de biodiversité, capital naturel et solutions fondées sur la nature	Les conditions sanitaires rendent possibles les déplacements entre les îles	OUI, cette condition reste un risque pour les missions de voyages.
		Les modules de formation et travaux réalisés par les universitaires prennent en compte les besoins et contraintes des entreprises de la région.	OUI. Effectivement, les modules de formation par UdM nécessitent un certain prérequis qui n'a pas été anticipé. Cap BOI a pris

			recours à d'autres formations pour les entreprises.
	Résultat 2 : La capacité des entreprises à mesurer leur impact sur la biodiversité et à intégrer les enjeux de « capital naturel » dans leur pilotage est renforcée	Les conditions sanitaires rendent possibles les déplacements à l'intérieur et entre les îles.	OUI, cette condition reste un risque pour les missions de voyages.
IRD	Objectif spécifique : Mobiliser différents outils de dialogue au sujet de la gouvernance de la biodiversité à l'échelle de la région Océan Indien	Madagascar ne subit pas d'instabilité politique (arrêt des missions, impossibilité de mobiliser les différents acteurs, impossibilité technique de rendre itinérante l'exposition, de réaliser les films).	Toutes ces hypothèses sont pertinentes et restent vraies. Le partenaire n'a cependant pas vu le risque diplomatique, comme pour RNF.
	Résultat 1 : Les scientifiques (chercheurs de l'ESr français et leurs partenaires de l'OI) renforcent la sensibilisation du public aux enjeux de la conservation et de la gestion durable de la biodiversité	Pas de pandémie.	
	Résultat 2 : Des liens sont créés entre tous les acteurs de la gouvernance de la biodiversité permettant de stimuler le dialogue, de proposer des leviers d'action et d'identifier les solutions de demain		
LNM	Objectif spécifique : Produire et diffuser une revue de vulgarisation scientifique sur la biodiversité dans le Sud-ouest de l'OI afin de rapprocher décideurs, scientifiques et citoyens autour des enjeux de biodiversité		
	Résultat 1 : La revue est conçue et agit comme relai des connaissances issues des recherches, des bonnes pratiques et des initiatives exemplaires	Turnover des ressources humaines à Mayotte	OUI, risque pertinent. LNM a subi du turnover. Equipe stabilisée, avec le recrutement de deux secrétaires de rédaction en plus.
		Questionnement politique sur la place des Naturalistes de Mayotte dans le financement de VARUNA (Statut de Mayotte dans la COI)	Risque faible, aucun impact possible sur la revue.
	Résultat 2 : La revue est produite et diffusée en ligne et en format imprimé aux décideurs, scientifiques et citoyens de la région Sud-ouest de l'OI	Des facteurs externes (Covid, crises politiques, perturbations dans les transports maritimes/ aériens...) compliquent ou empêchent la production, l'impression ou la diffusion des numéros imprimés.	
	Résultat 3 : Le modèle économique de la revue est pérennisé	Des pressions politiques/ financières souhaitent faire évoluer la ligne éditoriale de la revue.	
FBOI		Pas de risque identifié dans le cadre logique	La capacité des lauréats à intégrer rapidement les procédures et à engager les dépenses est un point d'attention.

CIRAD	Objectif spécifique : Mettre en œuvre au sein de Living Labs territoriaux des expérimentations collectives (techniques et sociales) permettant de concilier conservation et valorisation de biodiversité forestière Résultat 1 : Le recensement et le partage des connaissances entre acteurs académiques, institutionnels et opérationnels de la conservation et de la valorisation de la biodiversité forestière est renforcé Résultat 2 : Les acteurs de trois territoires pilotes partagent une représentation des enjeux liés à la conservation et à la valorisation de la biodiversité forestière et priorisent des leviers d'action à expérimenter Résultat 3 : Les modalités de fonctionnement de Living Lab territoriaux sont co-construites via la mise en œuvre d'expérimentations collectives répondant aux enjeux partagés de conservation et de valorisation de la biodiversité forestière Résultat 4 : Les conditions d'implantation de Living Lab territoriaux dans l'Océan Indien sont capitalisées et diffusées.	Une nouvelle vague épidémique de Covid 19 empêchant les déplacements et la tenue des ateliers territoriaux et régionaux de restitution des états de l'art et diagnostics	OUI. Ces hypothèses restent pertinentes, même s'il n'y a pas eu d'événement de ce type, fort heureusement. Le partenaire a découvert en cours de route un risque d'une autre nature, la méfiance voire le ressentiment des communautés locales vis-à-vis des projets environnementaux. Les évaluateurs ont pu constater cela aussi à Ranomafana. Cela engage à accélérer la mise en œuvre d'action concrètes.
		Une instabilité politique dans la région.	