



France 



FINANCEMENT



COORDINATION

Programme Varuna

Termes de référence de l'évaluation finale du
programme Varuna

Février 2026

1) INFORMATIONS GÉNÉRALES

Intitulé de la mission	Évaluation finale du programme Varuna
Bénéficiaire(s) de la mission	Expertise France et les partenaires techniques et financiers du programme Varuna
Pays de la mission	Sud-ouest de l'océan indien dont Union des Comores France (La Réunion, Mayotte et les Terres Australes et Antarctiques françaises) Maurice Madagascar Seychelles
Budget estimé	65 000 € TTC
Durée totale prévue	06 mois
Langue(s) de travail	Français majeure, anglais mineure

2) CONTEXTE

2.1 Contexte général

Les îles du sud-ouest de l'océan Indien abritent une biodiversité terrestre et marine d'une richesse exceptionnelle, reconnue comme l'un des « points chauds » de biodiversité à l'échelle mondiale. Majoritairement endémique, cette biodiversité constitue une identité forte pour la région et fournit de nombreux services écosystémiques essentiels aux populations (alimentation, énergie, eau douce, ressources médicinales, régulation du climat, etc.).

Cependant, cette richesse est menacée par diverses pressions compromettant le bon fonctionnement des écosystèmes et, par conséquent, la pérennité des services qu'ils rendent. Les principales causes d'érosion identifiées sont : les changements d'usage des terres et de la mer, la surexploitation des ressources, le changement climatique, la pollution des milieux et la propagation d'espèces exotiques envahissantes.

2.2 Présentation du programme

Le programme Varuna est financé par l'Agence Française de Développement (AFD) à hauteur de 10 M€. Le programme a commencé au 01 janvier 2022 et est prévu s'achever en décembre 2026 sur une durée de 5 ans. La zone d'intervention du programme est le sud-ouest de l'océan Indien dont : l'Union des Comores, France (La Réunion, Mayotte et les Terres Australes et Antarctiques françaises), Ile Maurice, Madagascar et Seychelles. La coordination du programme est assurée par Expertise France dont l'Unité de Gestion de Programme¹ (UGP) est installée à Madagascar. Le programme Varuna est composé de 8 projets :

- Projet 1 : « Appui à la structuration d'un réseau de gestionnaires d'aires marines protégées pour le sud-ouest de l'océan Indien » porté par Réserves Naturelles de France (RNF)

¹ Unité de Gestion du Programme Varuna (UGP) : composée de 5 personnes basées à Madagascar dont : la cheffe du programme, le responsable administratif et financier, le responsable suivi-évaluation et capitalisation, le responsable appel à projets et une assistante de programme

- 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 » porté par l'Université des Mascareignes (UdM)
- Projet 3 : « 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 » porté par l'University of Mauritius (UoM)
- 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 » porté par Cap Business Océan Indien (Cap BOI)
- Projet 5 : Appel à projets - « Fonds Business-Biodiversité Océan Indien » porté par Expertise France (EF)
- Projet 6 : « Varuna Science de la Durabilité » porté par Institut de Recherche pour le Développement (IRD) et Muséum national d'Histoire naturelle (MNHN)
- Projet 7 : « Création d'une revue de vulgarisation scientifique sur la biodiversité dans le sud-ouest de l'océan Indien » porté par Les Naturalistes de Mayotte (LNM)
- Projet 8 : « Des Living Labs territoriaux pour renforcer des synergies entre enjeux de conservation et de valorisation de la biodiversité forestière (Living'Forest) » porté par le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad)

Les groupes cibles du programme sont : le secteur privé (organisations professionnelles et entreprises privées), le secteur public (agents et cadres des administrations publiques), les organisations de la société civile (gestionnaires d'aires marines protégées, ONG, communautés locales), les académiciens et experts (chercheurs et étudiants), les journalistes, les autres acteurs impliqués dans la gestion d'aires protégées et le grand public touché par les actions de sensibilisations de masse.

» **Objectifs du projet**

L'objectif global du programme Varuna est 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.

» **Résultats attendus**

Les axes de travail du programme Varuna se structurent autour de 3 composantes :

Objectif spécifique 1 : Structurer des réseaux d'acteurs régionaux afin de renforcer les pratiques en faveur de la biodiversité

Résultat 1.1 : Les capacités des gestionnaires des aires marines protégées à l'échelle régionale sont renforcées (projet 1 - RNF)

Résultat 1.2 : Un réseau d'acteurs académiques "capital naturel / services écosystémiques" est mis en place (projet 2 et 3 - UdM et UoM)

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)

Objectif spécifique 2 : Soutenir l'intégration des enjeux de transition écologique auprès des acteurs économiques

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)

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)

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

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)

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)

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 œuvre (projet 8 - CIRAD)

» ***Dispositif de Suivi-Évaluation & de Capitalisation***

Le programme dispose d'une théorie du changement, d'un cadre logique et d'un plan SERA (Suivi-Évaluation, Redevabilité et Apprentissage) opérationnel. Le suivi est assuré par un responsable SERA au sein de l'UGP, appuyé par des points focaux SERA au niveau de chaque projet.

Le suivi des indicateurs se fait périodiquement grâce à l'actualisation trimestrielle des matrices de suivi des indicateurs de chaque projet. La compilation des données renseignées dans la matrice de suivi des indicateurs permet également de mettre à jour le tableau de bord du programme.

Une évaluation intermédiaire a été réalisée en cours de mise en œuvre (en 2024-2025) et a déjà couvert certains critères évaluatifs, notamment la pertinence. Pour l'évaluation finale du programme, qui est prévue dans le plan SERA du programme pour 2026, elle sera menée par des consultants externes. Pour cela, un groupe de pilotage, composé de représentants des différentes parties prenantes du programme Varuna, sera mis en place pour accompagner les moments clés de réalisation de ladite évaluation. Le suivi régulier de la prestation sera assuré directement par l'UGP.

Le programme est également doté d'une stratégie de capitalisation permettant de répondre à deux enjeux distincts et complémentaires :

1. L'évaluation et la valorisation de la contribution du programme Varuna à la préservation de la biodiversité ;
2. L'évaluation de la pertinence et la documentation d'une approche programmatique régionale en Océan Indien au travers d'une analyse des succès et défis rencontrés à l'épreuve la mise en œuvre.

La stratégie est déclinée autour de 5 actions phares, dont l'évaluation finale du programme. Il est attendu que celle-ci valorise et mobilise les travaux de capitalisation du programme, en garantissant leur intégration dans l'analyse évaluative finale.

2.3 Périmètre de l'évaluation

L'évaluation portera sur l'ensemble du périmètre géographique et thématique du programme Varuna :

Période : 01/01/2022 (début du programme) jusqu'au 30/06/2026 (clôture opérationnelle) ;

Pays : Union des Comores, France (La Réunion, Mayotte, et les TAAF), Ile Maurice, Madagascar et Seychelles

L'évaluation finale du programme VARUNA s'inscrit dans la continuité de l'évaluation intermédiaire réalisée en 2024–2025, ainsi que dans un dispositif plus large de capitalisation et d'apprentissage porté par le programme sur la période 2024–2026.

À ce titre, l'évaluation finale n'a pas vocation à réexaminer de manière exhaustive les critères de pertinence et de cohérence stratégique du programme, déjà analysés de façon approfondie lors de l'évaluation intermédiaire. Ces éléments seront mobilisés à titre de contexte et de référence, afin d'éclairer l'analyse de la performance globale du programme en fin de mise en œuvre - et pourront éventuellement être challengés par l'équipe évaluatrice retenue.

L'évaluation intermédiaire a été conduite en 2024 selon les critères CAD de l'OCDE. De manière générale, l'évaluation a fait ressortir 4 éléments :

- Le programme est pertinent au regard des enjeux et défis de la biodiversité dont le sud-ouest de l'océan indien – le programme a ainsi démontré sa capacité à mobiliser des acteurs de typologie variée dans la région et a initié des dynamiques réelles de coopération tout en étant complémentaire avec d'autres initiatives de la région. L'évaluation faisait néanmoins ressortir un volet institutionnel insuffisamment défini en matière d'objectif et moyen d'engagement des parties prenantes publiques institutionnelle ;
- En termes de pilotage général, les conditions ont été jugées réunies pour faire de Varuna un programme efficace – cadre globale de pilotage et outils en place, dispositif UGP pertinent avec cependant un questionnement sur la posture et capacité d'animation d'une dynamique de synergie et l'exercice d'un réel appui technique auprès des partenaires du programme. L'évaluation a fait également souligné une architecture programmatique complexe avec une cohérence interne limitée ;
- À mi-parcours, la mise en œuvre du programme accusait d'un fort retard opérationnel au niveau de la majeure partie des projets (taux de décaissement à 27 %) ayant provoqué un questionnement sur le réalisme des objectifs initiaux du programme et parfois sur la capacité des partenaires à mettre en œuvre leur projet subventionné. L'une des recommandations majeures a ainsi porté sur la nécessité d'une révision opérationnelle et financière de plusieurs projets du programme ;
- Enfin, la notion d'impact a été difficile à mesurer et évaluer au stade de mi-parcours – en lien avec les problématiques de cohérence interne et de retard opérationnel susmentionnés, mais aussi de par la disponibilité insuffisante d'une documentation qualitative du programme, très axée dans le cadre du reporting par exemple sur la restitution du niveau d'effort déployé sur le terrain vs l'impact ou les effets réels obtenus/générés

L'évaluation finale se concentre prioritairement sur l'analyse de l'efficacité, de l'efficience, des effets et de la durabilité du programme VARUNA. Elle vise en particulier à consolider les résultats et à caractériser les changements significatifs observables auxquels le programme a contribué, aux niveaux régional et territorial, auprès des différents groupes d'acteurs et bénéficiaires.

Compte tenu de la nature multi-acteurs et multi-territoires du programme, ainsi que de l'hétérogénéité des chaînes de résultats mobilisées par les projets, l'évaluation finale ne cherchera pas à mesurer un impact biodiversité au sens causal strict - mais tendra à révéler

ces impacts lorsqu'ils sont identifiés au travers des résultats projets. Elle adoptera une approche d'analyse de contribution, visant à identifier les mécanismes plausibles par lesquels VARUNA a contribué à créer ou renforcer des conditions favorables à la préservation de la biodiversité (renforcement de capacités, évolution des pratiques, dynamiques de coopération, gouvernance, intégration des enjeux de biodiversité par les acteurs économiques). Ces mécanismes devront pour autant être analysés à l'aune de l'effet d'entraînement sur la prise en compte des enjeux biodiversité générés, i.e via la mobilisation d'acteurs non directement bénéficiaires des actions portées par le programme (par exemple, réplication des dispositifs de concertation/d'accompagnement dans des zones non couvertes par le programme, évolution des pratiques d'intégration de la biodiversité dans les politiques RSE des entreprises accompagnées, déploiements des approches transversales dans les secteurs de la recherche, etc.).

Un accent particulier sera mis sur l'analyse du dispositif opérationnel et programmatique du programme, incluant le pilotage par l'Unité de Gestion du Programme (UGP), les mécanismes de subventions, les modalités de gouvernance et les outils de suivi-évaluation. Cette analyse vise à apprécier dans quelle mesure ces dispositifs ont permis de sécuriser la mise en œuvre du programme, d'en améliorer la performance globale et de favoriser l'émergence d'effets au-delà de la seule addition des projets. Par « sécurisation de la mise en œuvre du programme », on entend la redevabilité dans son acceptation multi-dimensionnelle : à la fois technique, administrative/financière, en matière de suivi/reporting et en matière de visibilité/diffusion.

Enfin, l'évaluation finale s'appuiera de manière explicite sur les travaux de capitalisation conduits dans le cadre du programme VARUNA (ancrage territorial et mobilisation multi-acteurs, dispositifs d'engagement du secteur privé, retour d'expérience interne UGP), afin d'éviter toute redondance et de maximiser la valeur ajoutée analytique de l'évaluation. Les consultants devront préciser, dès la phase de cadrage, la manière dont ces ressources seront mobilisées et complétées dans le cadre de l'analyse évaluative.

3) OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION FINALE

Objectif général

La mission d'évaluation finale a pour objectif d'apprécier la performance globale du programme Varuna en fin de mise en œuvre, en analysant ses résultats, effets et perspectives de durabilité, ainsi que la valeur ajoutée de son dispositif opérationnel et programmatique. Ceci afin de produire des enseignements et recommandations utiles et stratégiques pour la consolidation des acquis et l'amélioration de futurs programmes similaires.

Objectifs spécifiques

Spécifiquement, cette évaluation servira à :

- a. Analyser **l'efficacité** du programme à travers l'évaluation du niveau de réalisation des résultats attendus et consolider les **résultats atteints** et les **effets observables** (directs et indirects, prévus et imprévus) auxquels le programme a contribué auprès des acteurs et territoires.
- b. Analyser la **pérennité/durabilité des effets et les conditions de pérennisation des effets** au-delà du financement Varuna.
- c. Analyser **les liens entre (i) la gouvernance du dispositif opérationnel du programme**, incluant les mécanismes de subventions, le pilotage par l'UGP et les modalités de gouvernance multi-territoriales et (ii) l'atteinte des résultats attendus et la gestion des contraintes.

- d. Qualifier l'**efficience du programme**, c'est-à-dire la proportionnalité entre les moyens déployés et les résultats atteints.
- e. Formuler des **recommandations stratégiques et opérationnelles**, pour améliorer la conception, le pilotage et la mise en œuvre de programmes similaires (régionaux, multi-acteurs, biodiversité) à l'avenir.

4) QUESTIONS ÉVALUATIVES

L'évaluation finale portera principalement sur les critères d'efficacité, d'efficience, d'impact/effets (les changements significatifs observables) et de durabilité. Les critères de pertinence et de cohérence ne seront mobilisés qu'à titre complémentaire, afin d'éviter toute redondance avec l'évaluation intermédiaire externe réalisée en 2024 (le rapport figure en annexe).

De ces critères sont développées une série de questions évaluatives détaillées ci-dessous. Elles seront affinées avec les consultants au moment de la phase de cadrage de l'évaluation, afin d'aboutir à une version définitive intégrée dans la note de cadrage validée par le groupe de pilotage.

Points d'attention particuliers méthodologiques :

L'évaluation finale du programme VARUNA intervient dans un contexte marqué par la diversité des modalités d'intervention mises en œuvre et par le caractère multi-acteurs et multi-territoires du programme. Si celui-ci a principalement mobilisé des acteurs de la société civile, du monde académique et du secteur privé autour de dynamiques de dialogue science-société, d'innovation technique et de coopération, les modalités d'implication des autorités publiques nationales et régionales ont été variables selon les contextes et les projets, et n'ont pas constitué un axe structurant homogène du dispositif initial. L'évaluation devra ainsi analyser dans quelle mesure ces modalités d'interaction ont influencé les conditions d'appropriation institutionnelle, d'ancrage territorial et les perspectives de pérennisation des résultats, sans constituer pour autant un objet d'intervention spécifique du programme.

Par ailleurs, en l'absence de données de référence harmonisées permettant d'apprécier une évolution directe de l'état de la biodiversité, l'évaluation adoptera une approche fondée sur l'analyse de contribution. Celle-ci reposera notamment sur l'identification de résultats et dynamiques pouvant constituer des indicateurs proxy d'une contribution à moyen ou long terme à la préservation des enjeux de biodiversité, tant à l'échelle du programme que des projets soutenus.

Questions stratégiques	Questions évaluatives spécifiques
I – RÉSULTATS & CHANGEMENTS INDUITS PAR LE PROGRAMME	<i>Il est attendu de l'évaluation une appréhension des questions suivantes en distinguant bien ce qui relève des réalisations et résultats avant d'interroger les effets et impacts.</i> ▪ Dans quelle mesure les résultats attendus des projets et du programme tels que définis dans les cadres logiques respectifs ont-ils été atteints (totalement ou partiellement) à la fin du programme ? ▪ Quels facteurs internes (pilotage, ressources, partenariats) ou externes (contexte, risques, contraintes) ont facilité, freiné ou limité l'atteinte des résultats (ou influencent leur consolidation ou fragilité) ? ▪ Quels changements observables le programme a-t-il contribué à générer au niveau des bénéficiaires directs et/ou indirects? (capacités, pratiques, coopérations, gouvernance) ▪ En complément, spécifiquement pour chacun des 3 axes du programme : ○ Dans quelle mesure les actions de mise en réseau au niveau régional des gestionnaires d'aires marines protégées, d'acteurs académiques et des entreprises ont-elles permis d'améliorer les pratiques des acteurs en faveur de la biodiversité, leur application au niveau local, la poursuite des échanges au sein d'un même territoire ? ○ Dans quelle mesure le renforcement de capacités et l'appui aux initiatives des entreprises soutiennent-ils l'intégration des enjeux de transition écologique auprès des acteurs économiques ? ○ Dans quelle mesure la mise à disposition d'outils et de moyens de sensibilisation, la publication d'une revue et la mise en place de livings labs territoriaux promouvant le dialogue entre science et société améliorent-elles la préservation et gouvernance de la biodiversité ? ▪ Les changements observés reflètent-ils l'intention et la portée stratégique du programme ?
II - VALEUR AJOUTÉE ET EFFETS À L'ÉCHELLE RÉGIONALE	▪ Dans quelle mesure les résultats des différents projets ont-ils pu être renforcés par l'inclusion de ces projets dans un programme commun d'envergure régionale ? Dans quelle mesure/en quoi les réalisations du programme vont-elles contribuer à freiner l'érosion de la biodiversité du sud-ouest de l'océan-Indien ? ▪ Dans quelle mesure Varuna a-t-il contribué à créer des conditions favorables à la préservation de la biodiversité régionale (capacités, gouvernance, pratiques, modèles économiques), au regard de sa logique d'intervention ? ▪ À l'échelle des projets soutenus comme du programme, quels résultats, évolutions de pratiques ou dynamiques peuvent être considérés comme des indicateurs proxy crédibles d'une contribution à moyen ou long terme à la préservation des enjeux de biodiversité ?

Questions stratégiques	Questions évaluatives spécifiques
III – DURABILITE	▪ Dans quelle mesure les résultats et effets observés sont-ils susceptibles de se maintenir après la fin du financement ? Les acteurs locaux disposent-ils des capacités techniques, institutionnelles et financières pour pérenniser les acquis ? ▪ Dans quelle mesure les modalités d'interaction avec les autorités publiques nationales et régionales ont-elles influencé l'appropriation institutionnelle, l'ancrage territorial et les perspectives de pérennisation des résultats du programme et des projets soutenus ?
IV - PERFORMANCE DU DISPOSITIF OPÉRATIONNEL	▪ Le dispositif opérationnel (gouvernance, coordination, pilotage par l'UGP, outils) était-il adapté au contexte du programme, à ses finalités et de ses modalités partenariales ? ▪ Dans quelle mesure a-t-il permis de sécuriser la mise en œuvre du programme et l'atteinte des résultats ? ▪ Dans quelle mesure les interventions menées tout au long du programme ont-elles été conduites avec une utilisation optimale des ressources disponibles (financières, humaines, matérielles) ? Plus largement, les coûts exposés par le programme ont-ils été proportionnés aux buts recherchés, d'une part, et aux résultats atteints, d'autre part ? ▪ Les modalités de gestion des subventions et partenariats ont-elles favorisé une mise en œuvre efficace des activités ? Le dispositif opérationnel des partenaires était-il cohérent ? Se sont-ils bien intégrés à la dynamique programme et à son dispositif global ? ▪ Quels arbitrages de pilotage ont été déterminants pour la performance globale du programme ? ▪ Dans quelle mesure les acteurs estiment-ils que les modalités de pilotage et de gouvernance ont soutenu ou non l'appropriation, la continuité ou l'ancrage des dynamiques initiées ?
V - RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES & OPÉRATIONNELLES	▪ Quels enseignements clés peuvent être tirés de l'expérience VARUNA, en termes de conception, de pilotage, de mise en œuvre et de pérennisation des dynamiques multi-acteurs, et qui pourraient être transférables/ajustables à d'autres programmes similaires ?

5) DESCRIPTION DE LA MISSION

5.1 Déroulement

Il est demandé aux consultants d'associer étroitement l'UGP, et ponctuellement le groupe de pilotage de l'évaluation, à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, de la note de cadrage jusqu'à la réunion de restitution du rapport final. En particulier, un partage des constats et des premiers éléments d'analyse doit se faire dès la fin de la mission de collecte des données, et avec la rédaction d'un rapport intermédiaire.

Toutefois, une première réunion entre l'UGP et les consultants est organisée dès le démarrage de la mission afin d'affiner la planification de la mise en œuvre de l'évaluation.

5.1.1 Phase de cadrage

Au cours de cette phase préparatoire, les consultants devront :

- Rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au programme (instruction, exécution, suivi) et à la compréhension de son contexte.
- Analyser la logique d'intervention du programme en étudiant la théorie de changement et le cadre logique afin de : clarifier les objectifs de l'intervention et de les traduire en une hiérarchie de changements attendus ;
- S'appuyer sur les travaux de capitalisation et évaluation déjà conduits dans le cadre du programme Varuna (ancrage territorial et mobilisation multi-acteurs, dispositifs d'engagement du secteur privé, retour d'expérience interne UGP, éléments émergents de travaux d'analyse d'impact sur le volet secteur privé du programme... etc.) pour expliciter la manière dont ces ressources seront mobilisées et préciser les analyses complémentaires apportées par l'évaluation.
- Approfondir le cadre de l'évaluation sur la base des termes de référence, des documents collectés et de la logique d'intervention reconstruite. Plus particulièrement, il s'agira : (i) de préciser les principales questions qui serviront à focaliser le travail d'évaluation sur un nombre restreint de points clés ; (ii) d'établir les étapes du raisonnement et de la méthodologie qui permettront de répondre aux questions (critères de jugement) ; (iii) de préciser les indicateurs à utiliser pour répondre aux questions et les sources d'informations correspondantes (documentation, entretiens, focus groupe, enquêtes, ...).

À partir de ce travail méthodologique les consultants proposeront une note de cadrage (voir trame en annexe 1) qui sera validée par le comité de pilotage de l'évaluation.

5.1.2 Phase de collecte

Lors de cette étape, les consultants poursuivront l'analyse des données secondaires via l'analyse documentaire approfondie, en procédant à une collecte de données primaires selon la méthodologie validée dans la note de cadrage.

La collecte primaire devra notamment permettre de recueillir les points de vue des acteurs directement impliqués dans les projets et initiatives du programme Varuna, en cohérence avec les axes d'analyse et les questions évaluatives retenues. A titre indicatif, la collecte pourra inclure :

- les partenaires : entretiens avec un ou deux représentants clés par projet,
- les bénéficiaires des projets (directs et indirects), via des focus groups, ateliers ou questionnaires,
- des acteurs institutionnels et partenaires régionaux impliqués dans la gouvernance du programme,
- des entreprises soutenues, en complément du travail de capitalisation déjà réalisé.

La méthodologie pourra combiner entretiens semi-directifs, focus groups et questionnaires adaptés selon le projet et les acteurs concernés. Les consultants sont invités à accorder un intérêt particulier aux méthodes qualitatives permettant de documenter les changements les plus significatifs observés chez les acteurs ou bénéficiaires, les effets directs et indirects des

projets et du programme, et les dynamiques contribuant à la durabilité et à la pérennisation des acquis.

Tous les protocoles de collecte (guides d'entretien, questionnaires, guide de focus groups) devront être joints en annexe de la note de cadrage et validés par le groupe de pilotage. L'échantillon précis sera proposé par les consultants dans la note de cadrage et lui aussi validé par le groupe de pilotage. Les consultants devront justifier leur choix afin de garantir la représentativité de la diversité des projets et types d'acteurs et la faisabilité sur le terrain.

La mission terrain sur les lieux d'intervention du programme est prévue entre les mois de mai et juin 2026. Le programme détaillé et périmètre de la mission, incluant les déplacements et rencontres prévues, devront être justifiés dans la note de cadrage et décrits dans un programme détaillé partagé en amont avec Expertise France pour appuyer et faciliter son organisation.

5.1.3. Phase de reporting

1) Un rapport intermédiaire

A l'issue de la phase de collecte, les consultants produiront un rapport intermédiaire qui restituera les éléments collectés pour chacun des outils de collecte déployé par l'équipe d'évaluation.

Ce document, qui pourra prendre la forme plus légère d'un diaporama, devra permettre de partager les premiers éléments de collecte et d'assurer la traçabilité des constats et conclusions de l'évaluation depuis les données collectées.

Il servira de support à une troisième réunion d'échange sur les éléments issus de la phase collecte des données qui réunira l'équipe d'évaluation sélectionnée et le groupe de pilotage de l'évaluation. Celle-ci permettra principalement :

- » De partager un niveau de connaissances commun des éléments collectés ;
- » D'esquisser collectivement les grandes lignes de l'analyse;
- » Et d'identifier d'éventuelles lacunes de la collecte qui nécessiteront un complément de collecte à distance.

2) Un rapport final provisoire

Un rapport final provisoire qui ne devra pas dépasser 30 pages hors annexes (cf. plan proposé en annexe 3) sera produit à l'issue des travaux complémentaires d'analyse et de contrôle qualité des consultants, ainsi qu'un support de présentation sous format Power Point destiné à favoriser les échanges avec le groupe de pilotage. .

Une quatrième réunion d'échange sur le contenu du rapport final provisoire entre l'équipe d'évaluation sélectionnée et le groupe de pilotage de l'évaluation sera organisée. Celle-ci permettra principalement :

- » De partager et discuter les conclusions provisoires relatives aux questions d'évaluation ;
- » De s'assurer que ces conclusions soient suffisamment étayées et d'identifier d'éventuelles lacunes d'analyse qui nécessiteraient un complément d'analyse.
- » D'ajuster leur formulation pour aboutir à une production collective des conclusions définitives ;

- » De co-construire les recommandations stratégiques issues de l'évaluation finale.

3) Rapport final définitif et synthèse

Un rapport d'évaluation définitif, intégrant les observations du groupe de pilotage de l'évaluation et recommandations identifiées ainsi qu'une synthèse de 2 pages (cf. modèle en annexe 4), seront enfin produits par les consultants.

Si les observations faites expriment des différences d'appréciation non partagées par les consultants, celles-ci peuvent être annexées au rapport définitif et commentées par les consultants.

Une fois le rapport validé, les consultants animeront une réunion de restitution pour présenter les résultats principaux de l'évaluation et diffuser les leçons identifiées et documentées lors de l'évaluation à un ensemble de parties prenantes du programme Varuna.

5.2 Livrables attendus

Les livrables devront être soumis par email sous format Word aux membres du groupe de pilotage qui seront indiqués à l'équipe d'évaluation lors de la phase de démarrage, et mis à disposition sur un drive ou équivalent en ligne afin de faciliter le travail de co-révision et annotation du groupe de pilotage. Ils devront être rédigés en langue française.

Livrables	# pages max. (hors annexe)	Description
1- Note de cadrage (annexe 1)	15	- Contexte de mise en œuvre du programme - Logique d'intervention du programme - Analyse des parties prenantes - Compréhension de la commande d'évaluation - Compte rendu des documents consultés, des personnes interrogées, des observations préliminaires - Développement des questions d'évaluation - Matrice d'évaluation (annexe 2) - Méthodologie proposée - Agenda détaillé - Annexes (liste des documents consultés, liste des personnes interrogées, outils de collecte de données et méthodes d'échantillonnage)
2- Rapport intermédiaire	30	En format PowerPoint : - Synthèse des actions de collecte menées et les limites rencontrées - Un ou plusieurs diaporamas par outils et/ou par constats
3- Rapport final (provisoire puis définitif)	30	- Résumé - Méthodologie de l'évaluation - Corps évaluatif - Conclusions

(annexe 3)		- Leçons et recommandations - Annexes (détails dans le plan rapport final)
4- Une fiche synthèse selon le format demandé par EF (annexe 4)	4	- Synthèse des principaux résultats et conclusions
5- Présentation pour l'atelier de restitution (format ppt)	15	Ci-haut.

En outre, un support de présentation type diaporama devra être produit pour accompagner chaque réunion de restitution des livrables.

6) ORGANISATION DES TRAVAUX

6.1 Pilotage de l'évaluation et gouvernance du projet

L'évaluation est gérée par Expertise France au travers d'un groupe de pilotage composé de l'Unité de Gestion du programme et de collaborateurs siège.

Les fonctions principales des membres du groupe de pilotage de l'évaluation sont de :

- Conseiller et orienter les choix relatifs à l'évaluation ;
- Proposer des décisions sur les ajustements à opérer dans la conduite de l'évaluation ;
- Valider les livrables remis par les évaluateurs.

Quatre réunions du groupe de pilotage sont prévues à minima dans le cours de cette évaluation :

1. En phase de cadrage, pour valider la méthodologie générale de mise en œuvre, le plan de collecte des données et la présentation espérée des livrables attendus, et valider la note de cadrage ;
2. Lors d'un point intermédiaire pour réagir aux premières analyses et constats, une fois la phase de collecte de données terminée (validation du rapport intermédiaire)
3. En phase de finalisation, pour participer à la formulation des conclusions et à la co-construction des recommandations ;
4. Pour valider le rapport final en fonction de l'étendue des points restant à arbitrer, sinon par courriels

6.2 Calendrier

La durée totale de la mission est estimée à 6 mois, entre le mois d'avril et septembre 2026 (date échéance maximale) telle que détaillée ci-dessous à titre indicatif :

Activités	Lieu	Calendrier indicatif
1- Phase de cadrage	<i>À distance et/ou Madagascar</i>	<i>1 mois (avril 2026)</i>

2- Phase de collecte	<i>À distance avec missions obligatoires à minima sur les sites de Madagascar, Maurice et des Comores. D'autres sites de missions peuvent être suggérés au sein de l'offre.</i>	2 mois (mai, juin 2026)
3- Phase de validation des résultats intermédiaires	<i>À distance et/ou Madagascar</i>	1,5 mois (juillet et août 2026)
5- Phase de validation du rapport final	<i>À distance et/ou Madagascar</i>	1,5 mois (août - septembre 2026)
4- Phase de restitution et de diffusion	<i>À distance et/ou à La Réunion ou Madagascar</i>	1 mois (septembre 2026)

L'équipe d'évaluation sélectionnée devra proposer dans son offre un plan de travail détaillé incluant le nombre de jours travaillés par activité et par membre de l'équipe d'évaluation, ainsi que les dates et lieux indicatifs. Ce plan de travail sera discuté et validé lors de la réunion de démarrage.

7) MOYENS

7.1 Profil(s) demandé(s)

1) Nombre d'experts par mission : 2 à 4 experts

2) Qualifications et compétences :

- Au moins un membre de l'équipe de consultants possède une expérience professionnelle d'au moins 10 ans dans le domaine du Suivi-Évaluation, et une expérience confirmée dans la conduite d'évaluations de programmes multi-acteurs et multisectoriels, y compris idéalement à une échelle régionale (plurinationale).
- Au moins un membre de l'équipe de consultants possède des expériences professionnelles significatives sur les projets d'intégration de la biodiversité dans les secteurs publics et/ou privés.
- Expérience confirmée en projets de coopération régionale/internationale
- Bonne connaissance de la région sud-ouest de l'océan Indien et de ses acteurs
- Solides compétences rédactionnelles et capacité à transmettre des informations techniques et complexes de manière structurée, logique, claire et concise ;
- Excellente maîtrise du français, écrit et parlé (bonnes capacités de rédaction, de synthèse et d'analyse...).

7.2 Contenu des offres

Les offres devront inclure :

- Une **offre technique** comprenant :
 - Compréhension et commentaires sur les éléments des termes de référence,
 - Méthodologie d'intervention en lien avec les termes de référence,

- Chronogramme détaillé
- Composition de l'équipe d'évaluation, avec les CV, expériences et les coordonnées d'au moins 3 référents.
- Revue des références
- Une **offre financière** : budget global de l'évaluation comprenant les éléments budgétaires suivants : coût journalier de chaque intervenant ; décomposition des temps d'intervention par intervenant et par étape de travail ; coûts annexes (prestations et documents complémentaires) ; frais de transport (international et local), frais logistiques, avec propositions de modalités de paiement.

Le budget proposé devra être global et forfaitaire et inclure l'ensemble des coûts nécessaires à la réalisation de la mission (honoraires, frais de transport internationaux et locaux, frais logistiques, per diem, taxes et tout autre coût associé). Aucun coût supplémentaire ne pourra être réclamé au titre de la réalisation de la mission.

7.3 Modalités d'évaluation des offres

Expertise France sélectionnera l'offre qui présente la meilleure notation sur la base de la grille suivante :

Critères	Score maximum
1. SCORE OFFRE TECHNIQUE DONT :	80
1.1 Composition de l'équipe d'évaluation : complémentarité et expériences (CVs)	40
1.2 Compréhension de la mission et des enjeux	10
1.3 Méthodologie d'intervention – dont organisation des tâches et du temps	30
2. SCORE OFFRE FINANCIÈRE	20
Score total	100

7.3 Modalités d'évaluation des offres

Les offres devront être envoyées avant le 31/03/2026 à 17h00

► En ligne : sur la plateforme des marchés publics PLACE / <https://www.marches-publics.gouv.fr>

8) ANNEXES DES TERMES DE REFERENCE

1. Trame de la note de cadrage ;
2. Trame de la matrice d'évaluation ;
3. Plan type du rapport d'évaluation ;

4. Modèle de synthèse du rapport final ;
5. Le cadre logique du programme ;
6. Le plan SERA ;
7. La stratégie de capitalisation ;
8. L'évaluation intermédiaire.