RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

EXPERTISE FRANCE
GROUPE AFD

Évaluation finale du programme Varuna

Faits Rapides

Pays: Comores, France (La Réunion, Mayotte, TAAF), Madagascar, Maurice, Seychelles

Date de l'évaluation : Mai-Septembre 2026 (missions de terrain : mai-juin 2026 ; rapport final : août 2026)

Type d'évaluation : Évaluation externe finale

Département EF, section, antenne : Développement durable

Numéro du projet : CZZ 2973 02 K et CZZ 2973 03 L (numéro de concours AFD) / 21DDU0C038 (Code projet Expertise France)

Date de signature de la convention : 21 décembre 2021

Date d'achèvement : Décembre 2026 (clôture opérationnelle des projets : 30 juin 2026)

Durée : 5 ans (janvier 2022 - décembre 2026)

Mots-clés : Biodiversité, coopération régionale, océan Indien, renforcement des capacités, secteur privé, durabilité

Contexte

Objectifs, logique et structure du projet

Financé par l'AFD à hauteur de 10 M€ et opéré par Expertise France, Varuna visait à freiner l'érosion de la biodiversité du sud-ouest de l'océan Indien par le renforcement des réseaux d'acteurs, l'intégration de la biodiversité auprès des acteurs économiques et le dialogue science-société. Il s'est décliné en huit projets portés par sept opérateurs (RNF, UoM, UdM, CAPBOI, IRD, LNM, CIRAD) et un fonds dédié au secteur privé (FBBOI), sur la période 2022-2026.

But, portée et destinataire de l'évaluation

L'évaluation finale vise à apprécier la performance globale de Varuna au regard des résultats obtenus, des effets observés, de leur durabilité et de la valeur ajoutée de son dispositif opérationnel. Elle couvre l'ensemble de la période 2022-2026 et des huit projets du programme, et s'adresse à l'AFD, à Expertise France, à l'UGP et aux partenaires de mise en œuvre.

Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation s'organise autour de quatre questions évaluatives adossées aux critères CAD-OCDE et mobilise une analyse de contribution structurée autour de quatre trajectoires d'effets : l'émergence d'une capacité d'action collective sur la biodiversité, la transformation des relations entre science, société et décision, l'intégration de la biodiversité dans les entreprises et leurs territoires, et le renforcement des capacités d'innovation et d'intervention. Elle combine revue documentaire, 80 entretiens individuels et 8 discussions de groupe auprès de 79 personnes, une enquête en ligne auprès de 44 répondants, un atelier collectif avec l'UGP et trois missions de terrain à Madagascar, Maurice et aux Comores.



Principaux Résultats et Conclusions

Résultats et effets. Varuna a produit des effets tangibles sur le renforcement des capacités, l'innovation et l'intégration de la biodiversité dans les pratiques, sans pour autant atteindre le niveau de transformation structurelle visé initialement. Sur 48 indicateurs quantitatifs, 35 sont atteints ou dépassés (72,9 %, taux médian de 122 %), pour un taux de consommation budgétaire de 97 % à la clôture du S9 (30 juin 2026). Le renforcement des capacités constitue l'effet le plus robuste et le plus partagé, touchant gestionnaires d'aires protégées, chercheurs, société civile et entreprises, avec 98 % des apprenants déclarant avoir acquis de nouvelles connaissances. Le programme a également stimulé une capacité d'innovation réelle, principalement sociale et méthodologique, tandis que les effets sur le genre restent ponctuels, faute de marqueur dès la conception.

Valeur ajoutée régionale. La dimension régionale reste à la fois l'une des principales ambitions et l'une des principales limites du programme. Conçu comme un portefeuille de projets plutôt que comme un programme intégré, Varuna a néanmoins permis l'émergence de dynamiques régionales réelles, en particulier autour du réseau des gestionnaires d'aires marines protégées. Les dynamiques régionales les plus solides se sont construites au sein de communautés de pratique partageant des problématiques communes, tandis que certains rapprochements espérés entre projets n'ont pu advenir, faute de disponibilité des porteurs et de fenêtres de collaboration.

Durabilité. Les acquis les plus durables résident dans les compétences renforcées, les coopérations développées et la crédibilité acquise par certains acteurs, plus que dans la pérennisation des dispositifs eux-mêmes. Ces compétences restent toutefois largement individuelles, ce qui fragilise leur ancrage institutionnel. Les outils et dispositifs développés dans le cadre de Varuna sont intégrés de façon inégale selon les projets, avec des signaux d'appropriation autonome encore limités. La préparation de l'après-Varuna reste différenciée selon les partenaires.

Performance opérationnelle. L'accompagnement rapproché de l'UGP a été déterminant dans la sécurisation des résultats, malgré un cadre contractuel par délégation de subventions qui limitait ses leviers de pilotage direct. La structure de coûts, avec 70 % des ressources consacrées aux subventions et 30 % au fonctionnement de l'UGP, apparaît proportionnée aux exigences d'un portefeuille multi-pays. La gouvernance du programme, inclusive mais peu décisionnaire, a été ajustée en cours de route, et le système de suivi-évaluation, initialement peu adapté à la captation des effets, n'a été corrigé que tardivement.

Dividendes recherchés par l'AFD. Les résultats de l'évaluation peuvent également être lus à la lumière des trois dividendes recherchés par l'AFD, impact, stratégique et économique. Le dividende d'impact se traduit par des effets tangibles mais non transformateurs, le programme ayant surtout catalysé des dynamiques déjà amorcées plutôt que déclenché des changements structurels nouveaux. Le dividende stratégique tient à la valorisation de l'expertise française à travers les organisations mobilisées, sans revendication d'étiquette « équipe France », une dynamique d'équipe entre opérateurs français étant toutefois restée en retrait du potentiel qu'offrait leur proximité au sein du programme. Le dividende économique repose enfin sur une gestion budgétaire maîtrisée, l'appui à des entreprises françaises et un effet de levier réel sur les cofinancements, dont les retombées se prolongent au-delà de la clôture du programme grâce à la crédibilité acquise par plusieurs partenaires auprès d'autres bailleurs.

Recommandations et Leçons Apprises

Les recommandations se déclinent en trois horizons, de la clôture du programme d'ici décembre 2026 à la conception de futurs programmes comparables, jusqu'au pilotage de futurs dispositifs multi-subventions. À court terme, il s'agit notamment de formaliser, projet par projet, une fiche de sortie et de pérennisation, en priorisant les projets à continuité incertaine. Pour de futurs projets comparables, l'évaluation recommande de choisir explicitement entre un fonds régional à guichet et un programme intégré en calibrant les moyens en conséquence, de sécuriser un portage politique et institutionnel régional dès le montage, de traiter le genre comme une dimension de conception plutôt que comme un effet collatéral, et d'articuler l'accompagnement du secteur privé autour d'un coaching stratégique, d'une assistance technique sectorielle et d'une capacité de financement d'amorçage. Sur le plan opérationnel, elle recommande de concevoir le dispositif de suivi-évaluation autour d'une théorie du changement centrée sur les effets recherchés dès le lancement, en complément des indicateurs d'activité.