VARUNA
AGIR ENSEMBLE POUR LA BIODIVERSITÉ DANS L'OCÉAN INDIEN

En partenariat avec

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

AFD
AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

EXPERTISE FRANCE
GROUPE AFD

TERMES DE REFERENCE

ETUDE & EXPERTISE DE CAPITALISATION STRATEGIQUE

« ANCRAGE TERRITORIAL (REGIONAL) ET DYNAMIQUES MULTI-ACTEURS DANS LE PROGRAMME VARUNA »

Mai 2025

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

Intitulé de la mission	Consultance pour réaliser une étude de capitalisation stratégique sur les enseignements du programme Varuna relatifs à l'ancrage territorial régional et à la mobilisation multi-acteurs – en appui à l'analyse de la pertinence du dispositif régional
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
Budget estimé	30 000 euros TTC
Durée totale prévue	12 mois - perlée
Langue(s) de travail	Français (majeur), Anglais (mineur)

2. CONTEXTE

2.1 Contexte général

Les îles du Sud-Ouest de l'océan Indien (SOOI), incluant Madagascar, Maurice, les Comores, les Seychelles, La Réunion et Mayotte, abritent une biodiversité terrestre et marine d'une richesse exceptionnelle. En termes d'étendue originelle d'habitats couverts de végétation naturelle, l'ile de Madagascar et les autres îles de l'océan Indien représentent la 10ème des 36 hotspots de biodiversité[1]. À titre d'exemple, plus de 80 % des espèces recensées à Madagascar sont endémiques, illustrant le caractère unique et irremplaçable de sa biodiversité à l'échelle mondiale selon UICN. Pour l'ile Maurice, elle compte quelques 750 espèces de plantes vasculaires, dont 43 % sont endémiques et 22 % menacées[2].

La biodiversité de la région rend des services écosystémiques essentiels à ses populations : alimentation, eau douce, ressources médicinales, énergie, régulation du climat, entre autres. Toutefois, cette richesse biologique est fortement menacée par de multiples pressions : déforestation, pratiques agricoles non durables, urbanisation croissante, surexploitation des ressources naturelles, prolifération d'espèces exotiques envahissantes, changement climatique et pollution.

C'est dans ce contexte que le programme Varuna, financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et mis en œuvre par Expertise France (EF), s'est donné comme objectif de contribuer à la préservation de la biodiversité dans la région SOOI, en favorisant le

[1] CEPF, Hotspot de Madagascar et des îles de l'océan Indien, 2022

[2] Le courrier de la Nature n°267, Réintroduction d'espèces végétales endémiques à l'île Maurice, 2012

développement des synergies régionales et en promouvant une collaboration étroite entre les acteurs publics, privés, académiques et issus de la société civile.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de capitalisation du programme Varuna, la présente étude vise à analyser, de manière inductive et critique, la pertinence du modèle opérationnel régional porté par le programme Varuna, à partir des dynamiques concrètes d'ancrage territorial et de mobilisation multi-acteurs observées dans ses projets. L'étude documentera les facteurs de succès, les difficultés rencontrées, et formulera des recommandations stratégiques pour la conception de futurs dispositifs d'intervention à l'échelle régionale dans l'océan Indien.

2.2 Présentation du programme Varuna

Le programme Varuna est une initiative régionale financée par l'Agence Française de Développement (AFD) à hauteur de 10 millions d'euros. Il a démarré le 1er janvier 2022 et s'étend sur une période de cinq ans, jusqu'en décembre 2026. La zone d'intervention du programme couvre l'ensemble du SOOI, incluant : l'Union des Comores, la France (La Réunion, Mayotte et les Terres Australes et Antarctiques françaises), l'île Maurice, Madagascar et Seychelles. La coordination du programme est assurée par Expertise France à travers une Unité de Gestion de Programme[3] (UGP) basée à Madagascar. Le programme Varuna est composé de 8 projets complémentaires mis en œuvre par différents partenaires :

- **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)
- **Projet 2** : « Structuration d'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** : « Structuration d'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 Mauritiuis (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 Développent (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 Varuna sont multiples et reflètent son approche multi-acteurs :

[3] Unité de Gestion du Programme Varuna (UGP) : composée de 5 personnes basées à Madagascar dont : la cheffe de programme, le responsable administratif et financier, le responsable Suivi-Évaluation et capitalisation, le responsable du projet FBBOI et une assistante de programme

- **Secteur privé** : entreprises ;
- **Secteur public** : agents et cadres des administrations publiques ;
- **Société civile** : gestionnaires d'aires marines protégées, ONG, communautés locales ;
- **Communauté académique et scientifique** : chercheurs, enseignants et étudiants ;
- **Médias** : journalistes ;
- **Grand public**, à travers les campagnes de sensibilisation et d'éducation à l'environnement.

» *Objectifs du programme Varuna*

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*

Le programme Varuna s'articule autour de trois composantes principales, qui structurent l'ensemble de ses axes de travail.

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 réplicables 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 et capitalisation***

Au sein de l'UGP, un responsable Suivi-Évaluation et Capitalisation (RSEC), appuyé par la cheffe de programme est en charge de la coordination de l'ensemble des actions de suivi-évaluation et capitalisation. Il assure également un accompagnement technique des partenaires-projets dans la mise en œuvre de ces dispositifs à leur échelle respective.

Un plan de suivi-évaluation et d'apprentissage a été élaboré dès la phase de démarrage du programme. Il définit le dispositif global de suivi-évaluation à déployer tout au long de la mise en œuvre du programme. Ce document constitue un cadre de référence pour l'ensemble des partenaires, en facilitant l'appropriation et l'utilisation des outils de suivi-évaluation, tant au niveau du programme qu'à celui des huit projets qui le composent.

Dans la section consacrée à l'apprentissage et à la capitalisation de ce plan, était prévue l'élaboration d'une stratégie de capitalisation : celle-ci est désormais finalisée, formalisée. La présente étude s'inscrit dans sa mise en œuvre, en tant que l'une des cinq actions de capitalisation prévues dans le cadre de cette stratégie.

3. OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS

3.1. Objectifs de la mission

Cette mission, envisagée sous forme perlée, vise à analyser la capacité du programme Varuna à générer des dynamiques territoriales et partenariales robustes dans le contexte régional du sud-ouest de l'Océan Indien (cohérence interne).

L'objectif global **est de documenter les enseignements du programme Varuna en matière d'ancrage territorial régional et de mobilisation multi-acteurs**, afin d'évaluer dans quelle mesure ces dimensions ont contribué à la pertinence, la cohérence et l'impact global du dispositif régional mis en œuvre. L'étude devra également formuler des recommandations utiles à la consolidation de ces dynamiques et à la conception de futures interventions dans la région.

À cette fin, les objectifs spécifiques de la mission sont les suivants :

1. **Évaluer les mécanismes de mobilisation des acteurs, leurs niveaux d'engagement et les facteurs ayant influencé leur implication** dans les différents projets du programme Varuna ;
2. **Identifier les bonnes pratiques, leviers et freins ayant façonné** l'engagement effectif des acteurs issus des secteurs publics, privés, scientifique et de la société civile ;
3. **Analyser la structuration, le fonctionnement et la durabilité des réseaux d'acteurs mobilisés dans le cadre du programme afin** d'en apprécier la valeur ajoutée et leur contribution à la coopération régionale ;
4. **Produire des études de cas illustratives** mettant en lumière les approches/méthodologies d'ancrage territoriales déployées à l'échelle des projets ;
5. **Formuler des recommandations stratégiques et opérationnelles (modélisation)** pour renforcer la mobilisation multi-acteurs et structurer des réseaux régionaux pérennes au sein de futures dispositifs.

Ces objectifs contribuent à une finalité et ambition plus large : **éprouver et qualifier la pertinence du dispositif régional porté par Varuna**, en identifiant les conditions concrètes

de sa réussite ou les limites rencontrées, dans une perspective de capitalisation transférable à d'autres programmes d'action régionaux dans la zone SOOI et au-delà.

3.2. Périmètre de la capitalisation

Cette capitalisation s'attache à documenter les aspects clés de l'ancrage territorial régional et de la mobilisation multi-acteurs au sein du programme Varuna, à travers le périmètre d'analyse suivant :

- **Période couverte** : l'analyse portera sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du programme, de janvier 2022 à fin 2026, en incluant, si nécessaire, certains éléments de la phase de préfiguration (antérieure à 2022) ayant influencé les dynamiques observées.
- **Composantes du programme** : l'étude couvrira l'ensemble des trois composantes du programme Varuna, avec une attention particulière portée aux projets, activités et mécanismes ayant contribué à la mobilisation d'une diversité d'acteurs, à la structuration de réseaux locaux/régionaux ainsi que l'intégration territoriale et stratégique des actions.
- **Périmètre géographique** : l'étude s'étendra à l'ensemble de la zone d'intervention du programme Varuna, à savoir les pays et territoires du SOOI : l'Union des Comores, Madagascar, Maurice, Seychelles, France (La Réunion, Mayotte et les TAAF).
- **Temporalité du processus de capitalisation :** l'étude s'étale de septembre 2025 à août 2026 (12 mois). Les détails du calendrier prévisionnel sont précisés dans la section 6. Organisation de la mission.
- **Ressources documentaires :**
  - L'UGP mettra à disposition des consultants les documents de référence du programme Varuna : étude de faisabilité, documents de projets, cadres logiques, rapports périodiques, etc.
  - D'autres méthodes de collectes de données viendront compléter l'analyse documentaire (cf. section 5. Méthodologie).
- **Cibles de la capitalisation** : les principaux destinataires de cette capitalisation sont les acteurs du programme Varuna, notamment Expertise France, les porteurs de projet ainsi que l'AFD, en tant que bailleur du programme. En second lieu, les résultats pourront intéresser d'autres initiatives régionales en faveur de la biodiversité dans la zone SOOI, les décideurs publics, les bailleurs de fonds, les acteurs de la société civile, les chercheurs, ainsi que les partenaires susceptibles de répliquer des dispositifs similaires à l'échelle régionale.

3.3. Résultats attendus de la mission

Au-delà des apprentissages propres au programme, les résultats de cette étude devront **nourrir les réflexions stratégiques d'Expertise France et de ses partenaires sur la reproductibilité, la durabilité et la valeur ajoutée des approches programmatiques régionales en faveur de la biodiversité,** en particulier dans des contextes insulaires et multi-acteurs. L'étude visera à faire émerger des enseignements transversaux utiles à la conception de futurs dispositifs d'intervention dans la région de l'océan Indien, mais également dans d'autres zones confrontées à des enjeux similaires.

Cette étude s'inscrit pleinement dans la stratégie de capitalisation du programme Varuna, dont elle constitue l'un des livrables majeurs. Elle vise à alimenter les réflexions d'Expertise France et de ses partenaires – dont financiers - sur le positionnement stratégique des futures actions en faveur de la biodiversité. Sa mise en œuvre, à travers les activités décrites dans la section 4 « Activités et questions de capitalisation », aboutira à la production des résultats suivants :

a) **Un état de lieu des dynamiques de mobilisation des acteurs** impliqués dans les différents projets du programme ;

b) **Une synthèse analytique des retours d'expérience permettant d'identifier les facteurs de réussite et les limites rencontrées, afin d'enrichir la conception de futurs dispositifs d'engagement multi-acteurs** ;
c) **Une analyse approfondie des réseaux d'acteurs mobilisés,** visant à identifier les formes de collaboration les plus efficaces et à en tirer des enseignements utiles pour le renforcement de la coordination régionale ;
d) **La conduite d'un atelier partenarial participatif** réunissant les acteurs du programme Varuna, destiné à compléter l'analyse documentaire et les entretiens par une collecte collective des données, tout en favorisant une dynamique de co-construction des enseignements à capitaliser ;
e) **Des études de cas illustrant les approches concrètes d'ancrage territorial régional mises en œuvre dans les projets**, accompagnées d'une analyse des leviers et des freins liés à la mobilisation des acteurs et à la structuration des réseaux ;
f) **Un ensemble de recommandations stratégiques et opérationnelles** visant à renforcer les démarches de mobilisation multi-acteurs et à consolider les réseaux régionaux, en vue d'inspirer la conception et la mise en œuvre de futures interventions régionales en faveur de la biodiversité ;
g) **La production d'un livret de capitalisation**, réunissant de manière synthétique et illustrée les résultats d'analyse, les bonnes pratiques, leçons apprises, les études de cas et les recommandations. Ce livret devra servir d'outil stratégique à la fois de diffusion, de plaidoyer et d'aide à la décision, en fournissant une base argumentée pour la reproduction ou l'adaptation d'un dispositif régional similaire en indianocéanie et/ou dans d'autres contextes.

4. ACTIVITÉS ET QUESTIONS DE CAPITALISATION

Le processus de capitalisation s'articule autour de six activités complémentaires. Celles-ci visent à analyser de manière progressive et croisée les dynamiques d'ancrage territorial et de mobilisation multi-acteurs au sein du programme Varuna, dans une perspective de capitalisation stratégique. Chaque activité repose sur des questions directrices qui guideront les enquêtes, les échanges avec les partenaires et la construction des livrables.
Les experts soumissionnaires sont libres de proposer des ajustements et compléments à cette section, notamment en terme d'interrelations entre ces activités (par exemple, recours à l'atelier d'intelligence collective pour servir la collecte d'information de l'activité 2, etc.).

Activité 1 : Analyse des dynamiques de mobilisation des acteurs

Cette activité vise à qualifier l'implication des parties prenantes tout au long du programme, en identifiant les types d'acteurs mobilisés, les modalités et temporalités de leur engagement, ainsi que les évolutions observées.

Questions de capitalisation :

- Quels types d'acteurs ont été mobilisés dans les projets Varuna (publics, privés, académiques, société civile, etc.) ?
- À quel moment et selon quelles modalités ont-ils été impliqués dans les différentes phases du projet ?
- Quel niveau d'implication effective ces acteurs ont-ils eu ?
- Comment cette implication a-t-elle évolué au fil du temps/des phases du programme ?
- L'implication est-elle ponctuelle ou a-t-elle créé des dynamiques durables après le projet ?

Activité 2 : Identification des leviers, pratiques efficaces et freins rencontrés

Cette activité a pour objectif de tirer des enseignements sur les facteurs ayant facilité ou limité la mobilisation des acteurs, et d'identifier les ajustements opérés par les porteurs de projet.

Questions de capitalisation :

- Quelles approches ont permis de renforcer la mobilisation des parties prenantes ?
- Quelles difficultés ou freins ont été rencontrés ?
- Des mécanismes d'adaptation ont-ils été mis en place pour y répondre ?
- Quelles leçons peuvent être tirées pour améliorer l'engagement multi-acteurs dans de futurs projets ?

Activité 3 : Analyse des dynamiques de réseau

Il s'agira ici de comprendre comment les projets ont contribué à créer, activer ou renforcer des réseaux d'acteurs, et dans quelle mesure ceux-ci participent à une coopération régionale durable.

Questions de capitalisation :

- Quels réseaux formels ou informels ont émergé ou été renforcés dans le cadre de Varuna ?
- Quelles formes d'échanges, de coopération ou d'actions collectives ont été observés ?
- Les acteurs perçoivent-ils une valeur ajoutée à leur appartenance à ces réseaux ?
- Quels facteurs ont favorisé ou freiné leur structuration et leur fonctionnement ?
- Ces réseaux présentent-ils un potentiel de pérennisation au-delà du programme ?

Activité 4 : Animation d'un atelier de capitalisation participatif

Cette activité permettra de collecter, valider et enrichir les données issues des premières analyses, via une dynamique de co-construction collective. Elle s'inscrit dans le cadre de l'atelier partenarial annuel du programme réunissant l'ensemble des porteurs de projets de Varuna, prévu à Maurice du 25 au 28 novembre 2025 (coûts de prise en charge de l'expertise ici recrutés à prévoir à l'offre financière).

Activité 5 : Production d'études de cas illustratives

Cette activité permettra d'ancrer l'analyse dans les réalités opérationnelles du programme, en mobilisant des exemples concrets de projets. Chaque étude de cas valorisera des pratiques d'ancrage territorial et de collaboration multi-acteurs.

Questions spécifiques complémentaires :

- Quelles stratégies ou approches ont été mises en œuvre pour favoriser l'ancrage territorial des projets ?
- Comment ces projets se sont-ils articulés avec les dynamiques locales ou priorités régionales existantes ?
- En quoi ces pratiques sont-elles reproductibles ou adaptables à d'autres contextes ?

Activité 6 : Élaboration de recommandations stratégiques

Questions de capitalisation :

- Quelles conditions favorisent une mobilisation multi-acteurs durable dans un cadre régional ?

- Quels leviers permettent de structurer des réseaux fonctionnels et pérennes ?
- Quelles approches d'ancrage territorial présentent un fort potentiel de réplication ?
- Comment consolider une gouvernance régionale plus inclusive et cohérente ?
- Comment garantir la pérennité des dynamiques au-delà du programme Varuna ?
- Quels indicateurs pertinents pour qualifier ou mesurer l'ancrage territorial ?

5. MÉTHODOLOGIE

La mission devra s'appuyer sur une approche qualitative, participative et progressive, fondée sur la triangulation des sources d'information, l'analyse inductive des dynamiques territoriales et partenariales, et la mobilisation active des parties prenantes du programme Varuna.

La méthode proposée devra permettre de croiser plusieurs échelles d'analyse (projet, composante, programme) et de répondre aux différentes dimensions de la mission (mobilisation multi-acteurs, structuration de réseaux, ancrage territorial régional), dans une logique d'apprentissage collectif et de capitalisation stratégique.

La méthodologie devra au minimum combiner les éléments suivants :

- Une **analyse documentaire approfondie**, mobilisant les documents fournis par l'UGP (cadres logiques, rapports, documents de projet, etc.) ;
- Des **entretiens ciblés**, individuels ou collectifs, avec les porteurs de projet, l'équipe UGP, les partenaires clés du programme, et, si pertinent, des bénéficiaires ou parties prenantes associées ;
- L'**animation d'un atelier de capitalisation participatif** lors du grand rassemblement annuel des partenaires (prévu en novembre 2025 à Maurice) ;
- La **réalisation d'études de cas approfondies**, représentatives de la diversité des approches d'ancrage territorial mises en œuvre dans les projets du programme.

Les consultant·e·s devront démontrer leur capacité à :

- **Adapter leur approche** aux contextes d'intervention et aux profils d'acteurs impliqués (langues, cultures, outils) ;
- **Valoriser les contributions des partenaires**, en intégrant une logique de co-construction des enseignements et des recommandations ;
- **Restituer les résultats de façon synthétique, stratégique et accessible**, en vue d'un usage par Expertise France, ses partenaires, etc.

5.1. Jalons

Le processus de capitalisation devra inclure, au minimum, les jalons suivants :

a) Phase de cadrage :

- Une **réunion de démarrage** avec l'UGP pour clarifier le périmètre, les attentes et les modalités de travail ;

- Une **revue documentaire approfondie** du programme et de ses projets ;

- La **rédaction d'une note de cadrage**, incluant : la méthodologie proposée, les questions affinées de capitalisation, les outils mobilisés, le planning détaillé et la

répartition des tâches. Cette note fera l'objet d'un aller-retour avec l'UGP avant validation.

b) Phase d'exécution :

- L'**animation de l'atelier de capitalisation participatif**, selon les modalités prévues dans la section 4 ;
- La **mise en œuvre d'une collecte complémentaire de données**, notamment par entretiens bilatéraux (en amont et/ou en aval de l'atelier) ;
- La **rédaction des études de cas** et l'élaboration d'un premier jeu de recommandations.

c) Phase de restitution :

- L'**organisation d'une séance de restitution intermédiaire** (en ligne ou présentiel) avec les parties prenantes, visant à présenter les résultats provisoires et à enrichir ou valider les premières recommandations ;
- La **finalisation des livrables** sur la base des retours reçus ;
- La **validation finale** des livrables par l'UGP.

5.2. Livrables attendus

Les consultant·e·s devront produire les livrables suivants :

1. **Note de cadrage** : comprenant le contexte, les axes d'analyse, la méthodologie détaillée, les outils proposés, le calendrier et les modalités de restitution. Cette note devra être validée par l'UGP à l'issue de la phase préparatoire.
2. **Un compte-rendu d'atelier** :
    - Atelier de capitalisation participatif (novembre 2025)
3. **Un rapport dont support synthétique** servant à la restitution intermédiaire et finale de l'exécution de la mission
4. **Un livret de capitalisation illustré**, structuré de façon synthétique et visuellement engageante. Il devra inclure : les constats clés, les bonnes pratiques et leviers identifiés, les freins, les études de cas, et un ensemble de recommandations stratégiques et opérationnelles (dont set indicateurs pertinents). Ce livret devra pouvoir être utilisé comme outil de diffusion, de plaidoyer et d'aide à la décision.

L'ensemble de ces livrables feront l'objet d'au moins 1 aller-retour menant à validation avec l'UGP Varuna.

Conseils rédactionnels :

- Les livrables devront être rédigés en français clair et accessible.
- Les documents devront être structurés, illustrés (schémas, encadrés, citations) et relus avec soin.

- Une attention particulière sera portée à la **lisibilité stratégique des recommandations** et à la **valorisation des apprentissages concrets** issus du programme.

Les livrables attendus et que leurs échéances de soumission sont détaillés dans le tableau ci-dessous. Le démarrage de la présente mission est prévu pour septembre 2025.

Livrables	Date de livraison
1. Note de cadrage	T0 + 1 mois (début octobre 2025)
2. Compte rendu de l'atelier de capitalisation	T0 + 4 mois (décembre 2025)
Rapport de mission et support synthétique 3. Version intermédiaire 4. Version finale	 T0 + 8 mois (Avril 2026) T0 + 12 mois (Août 2026)
Un livret de capitalisation 5. Version intermédiaire 6. Version finale	 T0 + 10 mois (juin 2026) T0 + 12 mois (août 2026)

6. ORGANISATION DE LA MISSION

6.1. Pilotage de la capitalisation

La capitalisation est gérée par un groupe de pilotage composé essentiellement de l'UGP et l'équipe siège d'EF. Les fonctions principales des membres du groupe de pilotage de la capitalisation sont de :

- Conseiller et orienter les choix relatifs à la capitalisation ;
- Proposer des décisions sur les ajustements à opérer dans la conduite de la capitalisation ;
- Valider les livrables remis par les prestataires de services.

Des réunions avec le groupe de pilotage sont prévues dans le cours de cette capitalisation :

a) Lors de la phase de cadrage, pour valider la méthodologie générale de mise en œuvre, le plan de collecte des données et la présentation détaillée des livrables attendus, et valider la note de cadrage ;

b) Lors de points intermédiaires pour proposer d'éventuels ajustements de l'accompagnement du processus de capitalisation et pour réagir aux premières analyses et constats, une fois la phase de collecte de données terminée ;

c) En phase de finalisation, pour participer à la formulation des conclusions et à la co-construction des recommandations.

6.2. Calendrier

La période de mise en œuvre de la mission s'étale de septembre 2025 à août 2026, soit une durée indicative de 12 mois.

L'équipe de consultant sélectionnée devra proposer dans son offre un plan de travail détaillé incluant les jours travaillés par activité et par membre de l'équipe de capitalisation.

7. MOYENS

7.1. Budget

Le montant estimé de la prestation est de 30 000 euros TTC, sur la base d'une mission d'environ 30 à 45 jours-homme répartis sur une période de 12 mois (prestation perlée).

Ce montant inclut l'ensemble des coûts liés à la réalisation de la mission : honoraires, préparation, participation aux réunions, déplacements (notamment pour l'atelier régional prévu en novembre 2025), production et mise en forme des livrables, ainsi que tout autre frais lié à l'exécution de la prestation.

Aucune prise en charge additionnelle n'est prévue par Expertise France en dehors du montant forfaitaire alloué.

7.2. Profil(s) demandé(s)

La mission pourra être réalisée par un ou plusieurs consultants présentés en groupement, assistance technique ou autre, réunis au sein d'une équipe complémentaire.

Le ou les prestataires devront démontrer une solide expérience dans la conduite de capitalisations stratégiques de programmes multi-acteurs, idéalement en lien avec les enjeux de biodiversité ou de coopération régionale.

Compétences et expériences minimales requises :

- Diplôme universitaire de niveau master ou équivalent, dans des domaines tels que : développement, gestion de projet, sciences sociales, politiques publiques, ingénierie territoriale ou disciplines connexes ;
- Expérience confirmée (minimum 7 ans) dans la conduite de missions de capitalisation, d'évaluation stratégique ou d'études sur des dispositifs multi-acteurs (secteurs public, privé, société civile, recherche, etc.) ;
- Maîtrise des méthodes qualitatives : entretiens, analyse documentaire, animation participative, production d'études de cas ;
- Très bonne capacité à structurer des recommandations à visée opérationnelle et stratégique, dans des contextes complexes.

Compétences complémentaires souhaitées :

- Connaissance du fonctionnement des programmes de coopération régionale ou des dispositifs d'ancrage territorial (idéalement en contexte insulaire ou océan Indien) ;

- Expérience dans l'analyse de dynamiques de réseau, d'initiatives collectives ou d'innovation sociale ;
- Pratique confirmée de la co-construction, du dialogue multi-acteurs et de l'animation d'ateliers de capitalisation ;
- Excellente capacité de synthèse, de rédaction en français et de restitution visuelle des résultats.

Autres atouts appréciés :

- Compétences en **infographie ou production de contenus visuellement attractifs** pour la valorisation des livrables ;
- Maîtrise professionnelle de l'anglais (oral et écrit).

7.3. Sélection

Les offres devront inclure :

- Une **offre technique** comprenant :
  - Compréhension et commentaires sur les termes de référence de la mission attendue ;
  - Méthodologie d'intervention ;
  - Chronogramme/plan de travail détaillé ;
  - Composition de l'équipe d'évaluation, avec les CV, expériences et les références d'au moins 3 missions similaires exécutées.

- 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.

Attention : le formulaire *DAJ_F030_v04 - Déclaration sur l'honneur relative aux critères d'exclusion et à l'absence de conflits d'intérêts* devra également être joint à toute candidature.

Expertise France sélectionnera l'offre qui présente la meilleure notation sur la base de la grille suivante – et se réserve le droit de solliciter un entretien auprès des candidats shortlistés :

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

7.4. Envoi des offres

Les offres devront être envoyées avant le **18 Juillet 2025 à 23h59 heure de Paris**, France.

►Par email : contact.varuna@expertisefrance.fr

Rappel : le formulaire *DAJ_F030_v04 - Déclaration sur l'honneur relative aux critères d'exclusion et à l'absence de conflits d'intérêts* devra également être joint à toute candidature.