LIVRET DE CAPITALISATION STRATÉGIQUE

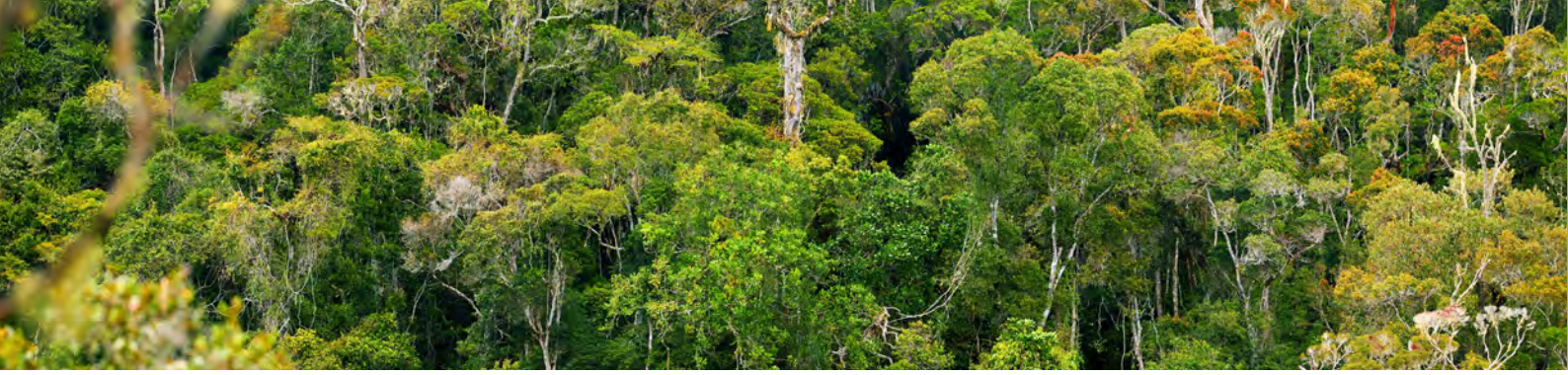
ANCRAGE TERRITORIAL & DYNAMIQUES MULTI-ACTEURS DANS LE PROGRAMME VARUNA



VARUNA
AGIR ENSEMBLE POUR LA BIODIVERSITÉ DANS L'OCÉAN INDIEN

France
AFD AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT
FINANCEMENT

EXPERTISE FRANCE GROUPE AFD
COORDINATION



SOMMAIRE

3. **AVANT PROPOS**

4. **LE PROGRAMME VARUNA**

6. **MÉTHODOLOGIE DE CAPITALISATION**

7. **CHAPITRE I / DES APPROCHES POUR DES DYNAMIQUES DURABLES**

I.1 : Un décloisonnement sectoriel, disciplinaire et institutionnel

I.2 : La création d'espaces de dialogue et d'échanges multi-acteurs

I.3 : L'investissement dans l'ingénierie d'animation et d'intelligence collective

14. **CHAPITRE II / DISPOSITIFS, MÉTHODES ET OUTILS INSPIRANTS**

II.1 : Une feuille de route participative

II.2 : Des ateliers de théâtre-forum

II.3 : Une exposition de vulgarisation scientifique

II.4 : L'inclusion financière et les groupes d'épargne communautaire

II.5 : Gouvernance territoriale : entre comitologie et ancrage communautaire

II.6 : La co-production de données locales et de diagnostics scientifiques

29. **CHAPITRE III / DÉFIS ET RECOMMANDATIONS**

III.1 : Concilier cycle de projet et temps long de l'ancrage territorial

III.1 : Articuler des échelles d'intervention régionale et locale

III.1 : Incarner une fonction d'animation via des personnes-ressources

III.1 : Faire commun avec une diversité d'acteurs

34. **CONCLUSION**



AVANT PROPOS

Les enjeux de biodiversité embrassent autant l'écologie et l'environnement que des problématiques socio-économiques. De fait, ils impliquent et mobilisent une diversité d'acteurs qui travaillent souvent de manière isolée et en silo. Face à ce constat, le programme Varuna a fait le pari ambitieux qu'en soutenant simultanément des projets diversifiés à l'échelle régionale, nationale et locale, il était possible de créer des dynamiques nouvelles, de décloisonner les approches et de faire éclore des approches intégratrices autour de la préservation de la biodiversité dans l'océan Indien.

Alors que le programme arrive à son terme, l'un des succès majeurs de Varuna est d'avoir permis de créer des liens véritables et opérationnels entre des acteurs qui évoluent habituellement en périphérie les uns des autres, matérialisant ainsi la volonté de « faire commun ». L'innovation majeure du programme se loge ainsi dans les alliances stratégiques qui ont vues le jour bien plus que dans les seules solutions techniques développées. Ce constat mérite toutefois d'être interrogé avec exigence : dans quelles conditions ces dynamiques de coopération ont-elles émergé ? Quelles sont les limites, et sont-elles amenées à perdurer au-delà du financement du programme ?

Aujourd'hui, Varuna fait figure de laboratoire sur les approches de biodiversité dans un contexte insulaire. Le programme a ouvert la voie à de multiples expérimentations partenariales, stratégiques ou individuelles et encouragé la localisation de l'expertise et le développement d'approches ancrées dans les territoires.

Cette capitalisation ne cherche donc pas à dresser un bilan exhaustif des réalisations du programme, mais à en tirer des enseignements transférables, utiles à la conception d'autres dispositifs régionaux, en Indianocéanie ou ailleurs. Elle est donc fondée sur deux axes de réflexion interdépendants : les dynamiques de mobilisation multi-acteurs d'une part et l'ancrage territorial d'autre part qui permettent de documenter les succès mais également les enseignements issus de cette dynamique et qui constituent une partie de l'héritage Varuna pour l'avenir.

LE PROGRAMME VARUNA

Le programme Varuna, financé par l'AFD à hauteur de 10 M€, est un dispositif multi-acteurs et multi-pays mis en œuvre entre 2022 et 2026 par Expertise France via une Unité de Gestion de Projet (UGP) basée à Madagascar. Le programme vise à rassembler autour de la biodiversité les acteurs de la région de l'Océan Indien : Union des Comores, France (La Réunion, Mayotte et Terres Australes et Antarctiques françaises), Seychelles, Maurice et Madagascar. L'objectif global est de sensibiliser, valoriser, créer des liens, renforcer les capacités et mutualiser les efforts pour la préservation de la biodiversité. Il ne s'agit donc pas tant de mener des opérations de terrain que de diffuser des savoirs, des idées, des échanges et une prise de conscience. Ceci se décline en trois axes principaux et 8 projets, dont l'un est un fonds d'appui à 10 entreprises privées (Fonds Business Biodiversité Océan Indien - FBBOI).

• AXE 1 : STRUCTURER DES RÉSEAUX LOCAUX

o Rassembler les gestionnaires d'aires marines dans la région, en structurant un réseau pour mettre en commun les outils, pratiques et expériences, et ainsi renforcer les compétences pour une gestion plus durable.
o Mobiliser les chercheurs autour du capital naturel, autour d'un noyau d'acteurs académiques qui crée et diffuse des connaissances, forment et produisent des méthodes à destination des décideurs publics et privés.
o Sensibiliser les acteurs publics et privés et renforcer leurs échanges sur les enjeux de biodiversité, capital naturel et solutions fondées sur la nature

• AXE 2 : ACCOMPAGNER LE SECTEUR PRIVÉ

o Renforcer les capacités des entreprises et améliorer leur pilotage grâce à la comptabilité du capital naturel et l'investissement dans des solutions fondées sur la nature, en leur proposant des formations et du coaching stratégique.
o Financer des initiatives privées en partenariat avec la société civile via un fonds dédié pour limiter l'impact sur les écosystèmes et intégrer la préservation de la biodiversité dans les modèles économiques.

• AXE 3 : ENCOURAGER LE DIALOGUE SCIENCES-SOCIÉTÉ

o Sensibiliser le grand public avec différents outils de dialogue et de sensibilisation à destination des jeunes, des populations locales, des journalistes, des chercheurs et des décideurs publics
o Diffuser et mettre en valeur la connaissance et les bonnes pratiques locales sur la biodiversité via une revue de vulgarisation scientifique
o Repenser la gouvernance des systèmes forestiers et les synergies entre conservation et valorisation avec des laboratoires vivants de collecte de données, d'innovations sociales, de gouvernance partagée et de cogestion.

Varuna Aires Marines Protégées

Varuna Sciences de la Durabilité

Varuna Living Forest

Revue Gecko

Business For Biodiversity

Varuna Capital Naturel

Fonds Business Biodiversité OI

Varuna Capital Naturel

MÉTHODOLOGIE DE CAPITALISATION

Cette capitalisation stratégique a été menée en 2025-2026 selon les axes structurants des dynamiques multi-acteurs et de l'ancrage territorial, en visant à « confirmer la pertinence d'un dispositif régional pour le contexte indianocéanique et améliorer la qualité de prochaines interventions en repérant les facteurs de succès et de difficultés ».



Celle-ci avait donc vocation à analyser sous différents angles dans quelle mesure le programme Varuna a permis de structurer des dynamiques territoriales et partenariales robustes, et de faire émerger les apprentissages.

Elle a reposé sur une analyse croisée de la documentation produite dans le cadre du programme, la conduite d'ateliers participatifs avec l'ensemble des parties-prenantes lors d'une rencontre collective à Maurice, des questionnaires individuels à destination des parties-prenantes et des entretiens semi-directifs avec une sélection de porteurs pour approfondir les thématiques de réflexion. Elle a porté sur toute la période de mise en œuvre du programme, ses 8 projets partenaires et 10 initiatives lauréates du FBBOI.

Ce livret de synthèse ne prétend pas documenter l'ensemble des apprentissages du programme et des projets Varuna. Il peut pour cela être complété par d'autres études de capitalisation sur les dispositifs d'engagement du secteur privé et captations audio-visuelles produites par le programme. Son périmètre se concentre spécifiquement sur :

1) Les approches et démarches qui ont facilité la coopération entre les acteurs et qui ont favorisé des dynamiques multi-acteurs durables et ancrées territorialement ;

2) Des outils, dispositifs, et méthodes d'intervention prometteurs et inspirants, expérimentés par les po teurs de projet sur le terrain et potentiellement réplicables ;

3) Les défis transversaux partagés par les parties-prenantes et les recommandations qui en découlent pour concevoir de futurs programmes similaires.

Restauration des écosystèmes à carbone bleu - Odysseo - Maurice

Conservation et restauration de la forêt d'Analalava - Floribis - Madagascar

Ecohaven : Restauration de la biodiversité à Moka - ER Agri- Maurice

Fiharilova – Création de revenus durables - LFL - Madagascar

Soutenir la vie sous terre - Regional Training Centre- Maurice

Contribution à la restauration des coraux de l'île aux Prunes - Refrigépêche - Madagascar

Restauration d'une zone dégradée dans la baie de Mahajamba - Aqualma- Madagascar

Crab'OSEC - Sogediproma - Madagascar

Création d'une banque de graines forestières - Bôndy - Madagascar

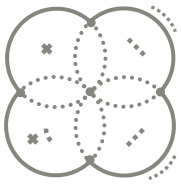
Regenesis : Intégration écosystémique de la biodiversité - ER Group - Maurice



CHAPITRE I

DES APPROCHES POUR DES DYNAMIQUES DURABLES

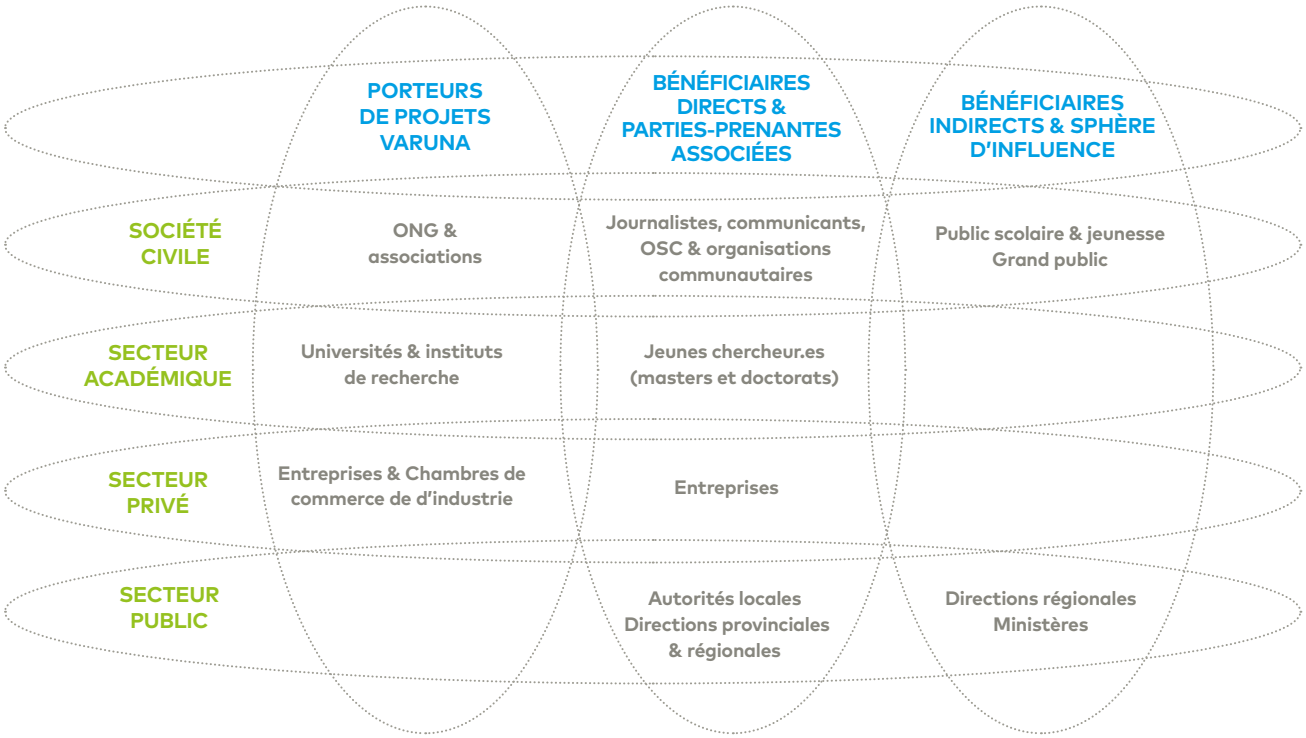
I.1. Un décloisonnement sectoriel, disciplinaire et institutionnel



L'approche du programme Varuna repose sur une idée clé : la biodiversité forme un système complexe, indissociable des enjeux socio-économiques et politiques locaux ou nationaux. Ainsi, l'appui à l'émergence et à la consolidation de partenariats novateurs est au cœur de sa logique d'intervention et se fonde sur une volonté affirmée de contribuer au décloisonnement entre acteurs, disciplines et territoires pour lutter contre l'érosion de la biodiversité.

A) DYNAMIQUES À L'ŒUVRE

En sus des professionnels du secteur, gestionnaires d'aires protégées ou d'organisations en charge de la biodiversité, le programme Varuna a permis de mobiliser une pluralité d'acteurs.



Pour briser les silos traditionnels, Varuna a suscité des modalités collaboratives inédites via plusieurs leviers majeurs :

• La mise en lien d'un triptyque d'acteurs non-étatiques via la mobilisation d'une expertise issue du secteur privé, du milieu académique et de la société civile.

• La constitution de consortia mixtes entre entreprises et OSC comme conditionnalité contractuelle du Fonds Business Océan Indien (FBBOI).

• La formalisation de cadres de rencontre réguliers : La mise en place d'ateliers et de séminaires régionaux a facilité l'identification de points de convergence, stimulant des collaborations spontanées basées sur des complémentarités techniques, des invitations croisées et des formations communes.

• L'élargissement progressif des partenariats à des acteurs non identifiés au préalable : Au fil du déploiement des interventions, des collectivités et institutions publiques locales ont été associées pour asseoir la légitimité institutionnelle des actions et favoriser un ancrage à plus long terme. Parallèlement, des acteurs tiers (écoles, médias, communautés de base), initialement ciblés comme bénéficiaires se sont approprié les démarches pour devenir de véritables ambassadeurs des projets.

B) EFFETS

La sortie des cercles de partenaires habituels a facilité une prise en compte intégrée des enjeux environnementaux :



• Savoirs : Traditionnellement centrés sur les dimensions écologiques de préservation de la faune et de la flore, les acteurs de la biodiversité se sont ouverts à la transdisciplinarité en intégrant des dimensions socio-économiques dans leurs activités. Réciproquement, les entreprises ont renforcé leurs engagements en la matière en intégrant cette dimension dans les stratégies Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).



• Savoir-faire : La confrontation à des dynamiques collectives traversées par des enjeux différents — la dimension empirique et le temps long de la recherche, la nécessité de rentabilité économique des entreprises et l'ingénierie sociale de terrain des OSC — a conduit à un ajustement des pratiques professionnelles et au développement de nouvelles compétences. À titre d'exemple, des chercheurs ont été formés aux techniques de plaidoyer et de communication médiatique qui leur étaient étrangères.



• Savoir-être : Certains acteurs privés ont fait évoluer leurs pratiques pour rendre compatibles leurs modes de travail avec celui des OSC – en lien notamment avec le dialogue pour les communautés. De la même manière, certains acteurs académiques ont revu leurs discours et messages grâce à la collaboration avec des journalistes et adapté le contenu de leurs recherches avec une visée plus grand public.



C) DISPOSITIFS EXEMPLAIRES

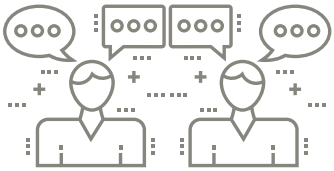
• **Une exposition de vulgarisation scientifique :** Varuna Sciences de la durabilité

• **L'inclusion financière et les groupes d'épargne communautaire :** Fiharilova LFL, création de revenus durables

• **Gouvernance territoriale : entre comitologie et ancrage communautaire :**
Restauration des écosystèmes à carbone bleu

• **La co-production de données locales et de diagnostics scientifiques :** Crab'OSEC - Boeny

I.2. La création d'espaces de dialogue et d'échanges multi-acteurs



Le programme Varuna a favorisé l'action collective en créant de nouveaux espaces de dialogue et de concertation. Plusieurs projets ont ainsi misé sur des gouvernances horizontales, propices à la co-construction. En multipliant les dispositifs d'apprentissage (séminaires, ateliers, formations, échanges entre pairs, visites d'études), Varuna a ainsi réuni des acteurs aux parcours variés, stimulant le partage de pratiques et la collaboration territoriale.

A) DYNAMIQUES À L'ŒUVRE

La création d'espace de dialogue et d'échanges entre pairs ont nettement favorisé l'interconnaissance et le partage de bonnes pratiques :

• Les mécanismes d'apprentissage collectifs ont été des leviers importants pour renforcer l'acquisition des savoirs et la montée en compétences des acteurs à travers l'expérimentation collective. Un exemple est notamment l'apprentissage interprofessionnel par l'andragogie : celui-ci s'est traduit par l'invitation d'experts, l'organisation de visites de terrain croisées et le déploiement de dispositifs de mentorat ou de compagnonnage.

• Les mécanismes de transfert et de de renforcement du pouvoir d'agir des communautés locales ont permis, outre la montée en compétences, de convaincre certains acteurs plus réticents aux changements de faire évoluer leurs pratiques (par exemple en matière de pêche ou de préservation d'espaces naturels).

• Les mécanismes de gouvernance partagée ont permis de mettre en dialogue les communautés, les autorités locales, les chercheurs pour faire émerger des dynamiques territoriales coconstruites. Certains projets, notamment ceux financés dans le cadre du FBBOI se sont également appuyés sur ces mêmes mécanismes de dialogue et de de codécision ancrés dans des dispositifs structurés comitologies coconstruites, chartes de prise de décision, planification de rencontres physiques régulières et visites de sites industriels ou naturels.

ORGANE	OBJET	MEMBRES	FRÉQUENCE
COMITÉ DE PILOTAGE / STRATÉGIQUE	Assurer la cohérence stratégique dans la poursuite des objectifs	Responsables / Directions des structures associées	Trimestriel
COMITÉ TECHNIQUE / OPÉRATIONNEL	Suivi opérationnel des activités et tâches	Chargé.es de projet	Mensuel
COMITÉ ÉDUCATIF OU SCIENTIFIQUE	Confirmer les résultats et/ou leur diffusion	Chargé.es de communication, chercheur.es associé.es	Trimestriel
COMITÉ DE PASSATION DE MARCHÉ	Valider les prestations tierces	Responsables administratifs et financiers	Tant que de besoin

B) EFFETS

Ces espaces de dialogue horizontaux ont permis de consolider des capacités collectives dans les territoires et in fine d'investir dans le capital humain :



• Savoirs : L'adaptation fine aux contextes territoriaux a débouché sur des réponses sur mesure, valorisant les savoirs vernaculaires locaux et les réalités vécues sur le terrain par les communautés locales. Parallèlement, notamment à travers les activités académiques, la diffusion de solutions techniques contextualisées, adaptées au tissu économique et environnemental régional a été recherché.



• Savoir-faire : L'approche a garanti un ancrage opérationnel immédiat, les compétences acquises étant directement applicables au quotidien. On a notamment observé la structuration d'une communauté de praticiens et de gestionnaires opérationnels qui, confrontés à des terrains similaires, se sont mutuellement inspirés pour ajuster leurs outils professionnels.



• Savoir-être : Ces partages ont fait émerger des réseaux locaux dont certains, à l'instar du réseau AMP, ont vocation à perdurer. Si un cycle de projet ne peut effacer des inégalités historiques profondes, les méthodologies de Varuna ont permis de visibiliser les rapports de force et de redistribuer la parole en intégrant dans les arènes décisionnelles des acteurs traditionnellement marginalisés : les communautés villageoises, les petits pêcheurs et paysans, les femmes notamment ont été directement associés aux projets comme premiers maillons de chaines de valeur et écosystèmes locaux. Loin d'être de simples bénéficiaires, ils ont pris part aux actions, à la collecte d'information, à la consolidation de filières durables ancrées dans les territoires, renforçant ainsi leurs capacités techniques mais aussi sociales voire politiques.



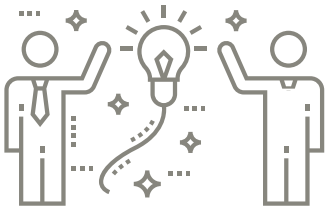
C) DISPOSITIFS EXEMPLAIRES

• **Une feuille de route participative :** Varuna Aires Marines Protégées

• **Des ateliers de théâtre-forum :** Varuna Living Forests

• **Gouvernance territoriale : entre comitologie et ancrage communautaire :** Restauration des écosystèmes à carbone bleu

I.3. L'investissement dans l'ingénierie d'animation et d'intelligence collective



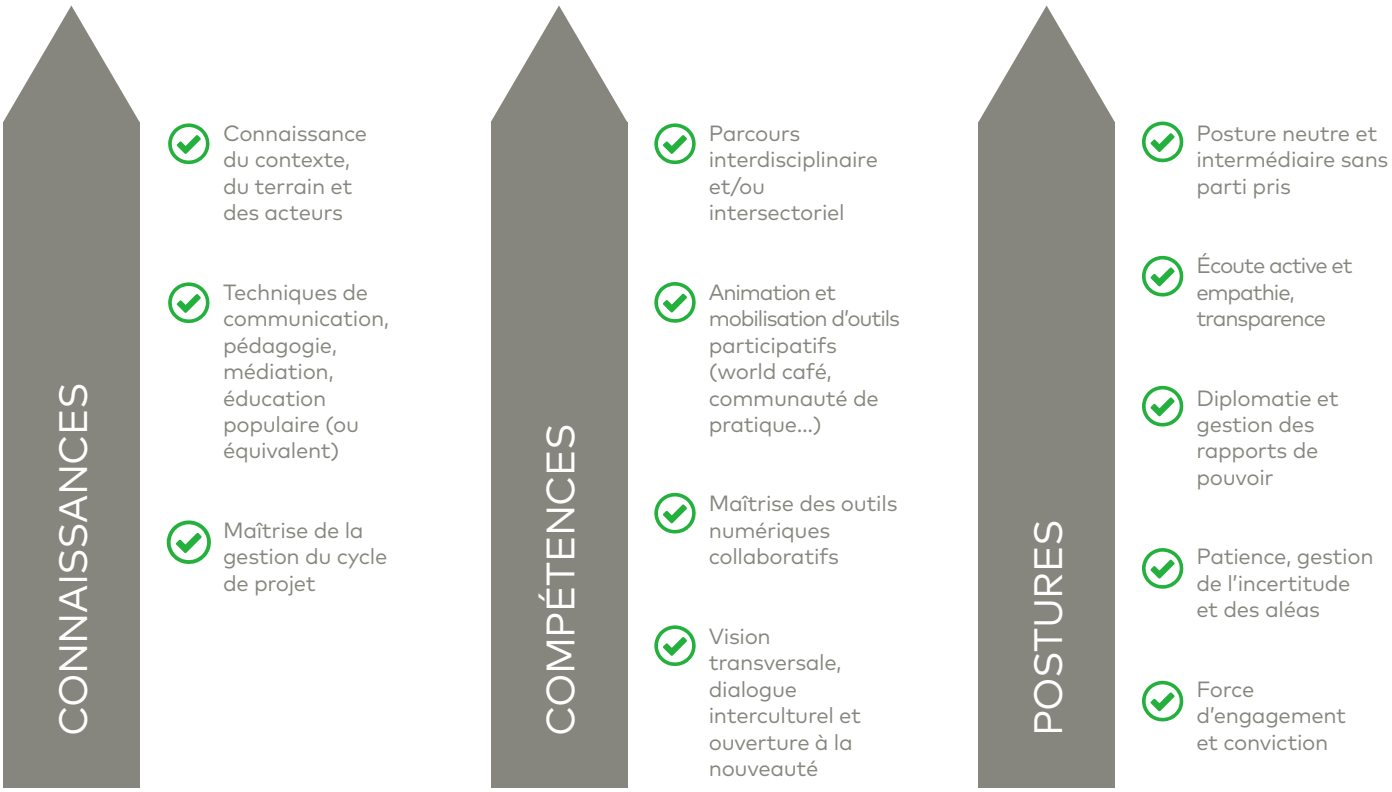
Dans plusieurs projets du programme Varuna, la mobilisation des acteurs s'est traduite par une véritable ingénierie de la médiation, portée par des structures ou des personnes dédiées. Ces intermédiaires — porteurs de projets ou partenaires clés — ont joué un rôle d'artisans indispensables. Plus qu'une simple mise en relation, ce travail de structuration s'avère essentiel pour bâtir des alliances durables et faire vivre un collectif.

A) DYNAMIQUES À L'ŒUVRE

L'ingénierie de l'intermédiation s'est déployée à travers le recrutement de profils spécifiques, des partenariats avec des organisations spécialisées dans la médiation et l'instauration de mécanismes collectifs :

• La mobilisation d'acteurs-passerelles : Les fonctions de facilitation ont été confiées à des personnes pivots (responsables RSE, animateurs de Living Labs, chargés de mission dédiés). Ces profils partagent des parcours professionnels diversifiés (naviguant entre le public, le privé et l'associatif), une fine compréhension des enjeux socio-économiques au-delà de l'écologie pure, et de solides aptitudes en pédagogie et en médiation.

• Les partenariats avec des organisations médiatrices, connexes au secteur de la biodiversité mais avec qui les collaborations n'existaient pas auparavant : acteurs de la culture et de la muséographie, de l'éducation et de la vulgarisation des sciences, formateurs à la Fresque de la biodiversité, coachs, médias et journalistes... Ce sont d'autres métiers, d'autres univers et d'autres compétences qui sont venues créer de nouveaux supports (exposition, vidéos...) permettant de toucher de nouveaux publics et de « sortir » ainsi les enjeux de la biodiversité des secteurs d'expertise habituels.



B) EFFETS

Reconnaître l'animation comme un métier à part entière a permis de transformer qualitativement les dynamiques de réseau au sein de certains projets, avec des tendances similaires :



• Savoirs : Le partage de connaissances et d'informations a constitué un biais important pour gagner la confiance des parties prenantes. Les collaborations multi-acteurs ont ainsi facilité le partage des données détenues par les universités ou les entreprises, par l'intermédiaire des porteurs de projets en charge de cette fonction d'animations. Ils sont ainsi devenus les garants de la circulation des connaissances et de la documentation de la mémoire collective.



• Savoir-faire : Qu'elle soit initialement prévue ou consécutive à la mise en œuvre, cette ingénierie relationnelle s'est révélée déterminante. Certains responsables RSE, sans mandat initial de médiateurs, ont ainsi progressivement adopté cette posture pour débloquer et dynamiser les projets. Les outils d'intelligence collective et de facilitation inclusive ont d'ailleurs irrigué les formations pour adultes, avant d'être réappropriés par les bénéficiaires dans d'autres cadres et diffusés dans l'écosystème local.



• Savoir-être : L'animation repose sur une posture relationnelle ouverte, fondée sur une connaissance du terrain et la capacité de mise en réseau des acteurs locaux. Elle nécessite d'avoir une vision complète du territoire concerné et une bonne connaissance de l'écosystème pour associer des acteurs locaux qui ne sont pas nécessairement des parties prenantes initiales dans les projets.



C) DISPOSITIFS EXEMPLAIRES

• **Une feuille de route participative :** Varuna Aires Marines Protégées

• **Des ateliers de théâtre-forum :** Varuna Living Forests

• **L'inclusion financière et les groupes d'épargne communautaire :** Fiharilova LFL, création de revenus durables

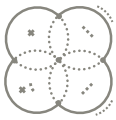
• **La co-production de données locales et de diagnostics scientifiques :** Crab'OSEC - Boeny



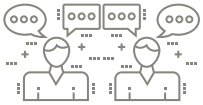
CHAPITRE II

DISPOSITIFS, MÉTHODES ET OUTILS INSPIRANTS

II.1. Une feuille de route participative



DÉCLOISONNEMENT



DIALOGUE

★★★



INTELLIGENCE COLLECTIVE

★★★

Projet : Varuna Aires Marines Protégées

Territoires : Madagascar, Maurice, Comores, Seychelles, Réunion, Mayotte, TAAF, Rodrigues

Porteur : Réserves Naturelles de France

Associés : Office français de la biodiversité

Logique d'intervention : Premier projet de Réserves Naturelles de France dans la région, le projet vise le renforcement des capacités, de la visibilité et de la résilience des praticiens gestionnaires des aires marines dans les îles du sud-ouest de l'océan Indien. Il s'agit d'apporter un appui technique aux gestionnaires, en prenant en considération les spécificités des contextes insulaires tout en s'inscrivant dans les dynamiques régionales à l'œuvre. RNF s'est là positionné comme réel animateur d'un réseau professionnel d'apprentissage entre pairs.

Activités phares :

- Organisation de formation et animation de communautés de pratiques
- Facilitation de compagnonnage entre gestionnaires
- Financement de petits projets pilotes

MODALITÉS ET FONCTIONNEMENT

Considérant l'existence d'initiatives connexes dans le secteur (projet RECOS et réseau WIOMPAN), Réserves Naturelles de France a élaboré sa feuille de route de projet en lien et en cohérence avec ces autres parties-prenantes présentes dans le paysage régional. Afin d'éviter les redondances, la stratégie a été de favoriser les complémentarités et les synergies entre les trois initiatives. La planification du projet Varuna a démarré via un évènement fondateur : un atelier de concertation qui a rassemblé 40 personnes pendant 4 jours en alternant temps d'échange, visites de terrain et modules de formation. Y ont participé à la fois les partenaires, mais aussi des bénéficiaires gestionnaires d'aires marines pour croiser les points de vue, attentes et moyens de mobilisation. Grâce à des techniques d'animation et de facilitation, l'audience a ainsi cartographié « qui fait quoi », hiérarchisé collectivement les besoins des gestionnaires et défini les priorités communes et espaces de valeur ajoutée des uns et des autres.

Cela a donné lieu à la formalisation d'une feuille de route dont la démarche de conception s'ancre dans un temps long et la participation d'une pluralité d'acteurs impliqués dans la conservation des aires marines.
L'originalité du dispositif méthodologique réside dans sa flexibilité stratégique : la conception initiale du projet a presque entièrement été repensée au cours de cet atelier pour être en cohérence avec les autres projets et les réalités des besoins de terrain. Les indicateurs du cadre logique, le cahier des charges et le plan d'action ont ainsi été revus pour intégrer des opportunités stratégiques et croisées avec d'autres initiatives. Le travail de synthèse et de réécriture subséquent d'un nouveau plan d'action a duré près d'un an, et a permis de s'assurer de son appropriation par toutes et tous.

1. Résilience des zones côtières dans l'océan Indien // 2. Western Indian Ocean Marine Protected Areas Management Network





Sevahnee PYNEEANDY chargée de coordination Varuna AMP, RNF :

« L'atelier de lancement a été très important pour apprendre à se connaitre entre partenaires, ça a été un moment où sont tombées les barrières : on a construit la feuille de route ensemble, on a travaillé et échangé de manière informelle. Ce sont des moments humains privilégiés, et ensuite, les échanges à distance étaient plus fluides. »

RÉSULTATS ET EFFETS

• **Abaissement de la méfiance et renforcement de la dynamique collective :** Le processus a permis de dépasser les a priori, suspicions et tensions initiales en facilitant le dialogue entre toutes les parties prenantes.

• **Création de synergies et mutualisation :** L'exercice a permis de dépasser les cloisonnements institutionnels en facilitant la participation de toutes et tous via des cofinancements très concrets (par exemple, un partenaire prend en charge des prestations de formations tandis que l'autre finance les déplacements).

• **Effet de relais et de maillage local :** Le projet a ensuite pu servir de passerelle pour élargir les réseaux régionaux à toutes les forces vives de la région à différents niveaux, ce à quoi le projet Varuna a particulièrement contribué grâce à l'ancrage insulaire du projet.

POINTS D'ATTENTION ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

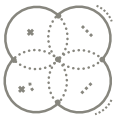
• **Valoriser l'informel comme levier stratégique :** Les décisions cruciales et la confiance se construisent autant autour d'une table de travail que lors de moments conviviaux en présentiel, indispensables pour lancer une dynamique collaborative et de réseau.

• **Accepter le temps long :** Il faut investir beaucoup de temps et d'énergie au démarrage pour nouer et stabiliser les relations avant de passer à la mise en oeuvre.

• **Oser la déconstruction du cadre logique :** Les équipes ne doivent pas s'enfermer dans un cahier des charges initial qui peut évoluer en fonction des réalités du terrain. Si celui-ci ou les indicateurs d'origine ne sont plus complètement en accord avec les ambitions, il faut arriver à s'en extraire et à reconstruire un plan pertinent.

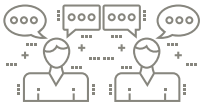
• **Gérer les enjeux politiques et diplomatiques :** au-delà des logiques institutionnelles, il est possible de faire vivre des synergies opérationnelles efficaces sur le terrain, et ce même sans affichage ni soutien public.

II.2. Des ateliers de théâtre-forum



DÉCLOISONNEMENT

★★



DIALOGUE

★★



INTELLIGENCE COLLECTIVE

★★★

Projet : Varuna Living Forests

Territoires : Madagascar (Ranomafana, Tampolo), Comores (Mohéli)

Porteur : CIRAD

Associés : Université de Fianarantsoa, Université d'Antananarivo, Université d'Analanjirofo, Centre National de Recherches sur l'Environnement, Université des Comores, Centre universitaire de Mohéli, Muséum National d'Histoire Naturelle

Logique d'intervention : Sur trois sites de forêts sensibles, des laboratoires vivants territoriaux visent à rassembler l'ensemble des parties-prenantes pour codéfinir des pratiques partagées et cogérer la forêt durablement. Sont rassemblés scientifiques, acteurs institutionnels et privés et communautés locales dans des dispositifs et processus de discussion et de gestion participatifs et horizontaux.

Activités phares(sur chacun des sites) :

- Diagnostic, identification et inventaire de l'existant
- Identification des enjeux et solutions
- Suivi-évaluation participatif

MODALITÉS ET FONCTIONNEMENT

Le recours à l'outil du théâtre-forum s'inscrit dans une logique d'intervention globale et une myriade d'activités de création de dialogue, de confiance et de consensus au sein des Laboratoires Vivants : entretiens individuels, réunions collectives, visites de sites, formations... Ce dispositif a particulièrement servi à mettre en paroles et en scènes les enjeux de justice socio-environnementale autour de la gestion des forêts locales. Issus du « théâtre de l'opprimé » d'Augusto Boal, les ateliers de théâtre-forum sont conçus pour mettre en scène, analyser et discuter des rapports de force (conscients ou non) entre parties-prenantes d'un territoire. Au sein des Laboratoires Vivants, ils ont pris la forme d'ateliers-théâtre et de séances publiques en partenariat avec une compagnie de théâtre, et on repose sur un protocole précis :

1. La création de la pièce : Écriture d'un scénario court inspiré de faits réels, représentant fidèlement les tensions et les conflits d'intérêts entre les personnages du territoire.

2. La représentation : Jouer la pièce devant un public directement concerné par ces problématiques (communautés locales, usagers, scientifiques, décideurs).

3. La médiation (le rôle du Joker) : Un modérateur neutre, appelé le « joker », suspend le jeu et invite les spectateurs à verbaliser leurs ressentis, leurs interprétations de la situation et des actes de chaque personnage.

4. L'expérimentation (les spect-acteurs) : Les membres du public sont invités à monter sur scène pour remplacer certains personnages afin de tester concrètement des alternatives possibles et en débattre collectivement.
Pour ancrer durablement la méthode, de jeunes universitaires locaux ont été formés pour structurer une première troupe permanente de théâtre-forum, capable de produire d'autres pièces originales.





Frédérique Jankowski, Socio-anthropologue, CIRAD

« Dans le cadre d'un atelier théâtre, des personnes nous ont dit avoir l'impression d'être dans un atelier de haut niveau rien que pour elles. C'était la première fois qu'elles avaient l'occasion de parler à un président d'université, qu'elles pouvaient s'adresser pendant plusieurs jours à ce type de personne. Sur le fond, cela a aussi permis de parler de sujets sensibles comme la corruption, et ce devant le représentant de la préfecture interpellé, qui a pu rebondir calmement. »

RÉSULTATS ET EFFETS

• **Publicisation et médiation des injustices :** L'outil transforme les sentiments d'injustice vécus de manière isolée en objets de débat public collectif, sans stigmatiser, accuser, culpabiliser, ni personnifier les enjeux.

• **Décloisonnement des points de vue et des disciplines :** Les activités ludiques contribuent à démystifier les postures institutionnelles et les silos professionnels. Elles améliorent les relations interpersonnelles, permettant aux acteurs de mieux se comprendre sans pour autant partager les mêmes opinions. Le processus force des acteurs aux visions initialement dispersées à faire un effort de convergence et amène à une prise de conscience sur l'impact global des actions de chacun, renforçant la solidarité, l'engagement et le sentiment d'appartenance au groupe.

• **Prévention des conflits de gouvernance :** Sur le terrain, le théâtre montre aux partenaires extérieurs qu'une communauté travaille en équipe et qu'il n'y a pas un seul interlocuteur unique centralisant la décision, ce qui évite les frustrations et sécurise la réussite des programmes.

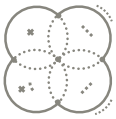
POINTS D'ATTENTION ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

• **Faire de l'injustice le cœur du débat :** Parler de justice sociale est complexe car les acteurs sont interdépendants et les actes des uns causent parfois des préjudices aux autres. L'outil doit assumer ce rôle de scène publique et ne pas chercher à lisser les conflits, mais plutôt à les rendre constructifs.

• **S'appuyer sur des modes d'expression inédits :** Le succès du forum dépend d'ateliers préalables permettant de questionner la pluralité des appartenances, de définir ce qui distingue, ce qui entrave, mais aussi ce qui lie les membres du collectif pour les amener à « faire commun ». Cette approche requiert au préalable par des entretiens individuels ou bilatéraux pour permettre le partage anonyme des préoccupations et enjeux clés.

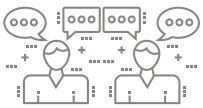
• **Viser la transformation des comportements à long terme :** Les pièces jouées ne sont pas de simples divertissements mais elles n'ont pas non plus le pouvoir de changer définitivement l'économie politique locale. Chaque représentation constitue une invitation à analyser le vivre-ensemble sans jugement ni prescriptions.

II.3. Une exposition de vulgarisation scientifique



DÉCLOISONNEMENT

★★★



DIALOGUE

★



INTELLIGENCE COLLECTIVE

★

Projet : Varuna Sciences de la durabilité

Territoires : Madagascar

Porteur : IRD

Associés : Museum national d'Histoire naturelle, Université d'Antananarivo, Centre national pour la recherche en Environnement, Université de Majunga, Green n'Kool, association de sensibilisation à l'environnement, Radio Don Bosco, association multimédias

Logique d'intervention : Le projet vise à faire vivre un dialogue entre sciences et sociétés autour de la biodiversité, et à faire émerger une nouvelle génération d'acteurs engagés. Pour cela, il ouvre la science vers de nouvelles sphères et audiences, notamment le grand public et les décideurs, via la médiation culturelle et les médias.

Activités phares(sur chacun des sites) :

- Création de panneaux pour une exposition itinérante
- Création de capsules vidéo et supports pédagogiques numériques
- Organisation de rencontres sciences, médias, décideurs, grand public

MODALITÉS ET FONCTIONNEMENT

L'exposition « Biodiversités » est un dispositif itinérant initialement déployé à Madagascar. Sa particularité repose sur un double objectif : vulgariser des enjeux écologiques majeurs auprès du grand public et servir de support à un protocole de recherche scientifique sur la perception environnementale. L'exposition est le fruit d'un travail collectif de plus d'un an au croisement de la science, de la publication illustrée, de la muséographie et de la médiation culturelle.

Concrètement, l'exposition est constituée de panneaux abordant les notions globales de biodiversité et d'autres dédiés aux spécificités de Madagascar. Ces éléments sont accompagnés de dossiers pédagogiques pour adultes et de livrets-jeux pour les enfants. Tous les supports ont été traduits en français et en malagasy, y compris pour les termes techniques. Afin de toucher des publics diversifiés, deux circuits parallèles de circulation ont été mis en place : diffusion de la version française sous forme de roll-ups rigides dans 10 villes du pays et affiches portatives en malagasy dans des communes rurales, avec une grande flexibilité logistique.

L'originalité méthodologique repose également dans une approche très itérative et par expérimentation : des groupes test ont donc été exposés à des panneaux mettant en avant soit des « valeurs utilitaires » de la nature, soit des « valeurs d'attachement ». Un échantillon de 455 étudiants a également suivi un parcours : questionnaire initial, visite en autonomie, puis soumission immédiate du même questionnaire pour mesurer l'effet à court terme, complété par un suivi 8 mois plus tard. Cette intégration de l'évaluation au cœur de la conception a permis d'affiner les messages entre des visions anthropocentrées et écocentrées pour un plus grand impact.





Philippe Méral, Directeur de recherche, IRD :

« On visait un public d'enfants, de gens qui ne lisent pas, qui ne sont pas connectés aux médias… Ce n'est pas celui auquel les scientifiques sont habitués. Les scientifiques donnent des cours et des conférences, parlent aux décideurs de haut niveau, mais pour parler à des villageois ou à des écoliers, ce n'est pas spontané. Avec l'exposition et les vidéos, on leur offrait une base à partir de laquelle ils pouvaient venir parler de leur métier, tisser un narratif et expliquer des éléments scientifiques dans un nouvel environnement pour eux. »

RÉSULTATS ET EFFETS

• **Fréquentation, satisfaction et appropriation :** Plus de 34 000 visiteurs ont parcouru l'exposition et près de 6 000 livrets-jeux ont été distribués. L'évaluation affiche par ailleurs un taux de satisfaction de 86 % et 97 % des personnes font état d'une amélioration de leurs connaissances.

• **Dynamiques hybrides :** l'exposition a été couplée à des conférences utilisant des vidéos participatives EPOP réalisées par des jeunes locaux pour amorcer les discussions avec les scientifiques. Ces espaces de débat ont poussé les scientifiques à ajuster leurs niveaux de discours pour toucher un grand public auquel ils sont rarement confrontés.

• **Micro-actions citoyennes :** L'exposition a déclenché des initiatives locales concrètes, comme par exemple la création d'une brigade de surveillance des plages.

POINTS D'ATTENTION ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

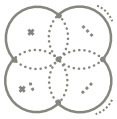
• **L'accessibilité pour le grand public :** le contenu textuel doit rester extrêmement simple et accessible ; il faut pour cela effectuer un véritable travail de traduction des messages scientifiques en langage commun, ce qui nécessite l'implication de médiateurs scientifiques et culturels spécialisés en vulgarisation. Ce sont ces derniers qui peuvent promouvoir l'utilisation d'illustrations, de vocabulaire adapté et de supports visuels culturellement pertinents.

• **La logistique :** afin d'assurer la circulation itinérante de l'exposition, voire sa reproduction directe en locale, il est important – et pas du tout accessoire – de concevoir des supports pouvant facilement être imprimés sur bâche et kakemono en local et non pas seulement sur des enrouleurs métalliques rigides et complexes à déplacer.

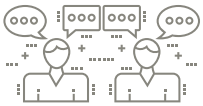
• **La mobilisation des décideurs :** si attirer l'attention des décideurs nationaux peut être complexe, lente et avec des effets difficilement tangibles, recentrer les efforts sur les directions régionales et autorités locales peut avoir un effet levier tout aussi signifiant sur les territoires, en créant des coalitions et alliances d'acteurs autour de préoccupations locales communes.

• **La promotion des savoirs vernaculaires :** pour s'assurer d'une prise de conscience et initier les changements de perception et de comportements, la réussite repose sur la valorisation des savoirs locaux et l'écoute des perceptions vernaculaires.

II.4. L'inclusion financière et les groupes d'épargne communautaire



DÉCLOISONNEMENT



DIALOGUE



INTELLIGENCE COLLECTIVE







Projet : Fiharilova LFL, création de revenus durables

Territoires : Madagascar, district de Port-Bergé

Porteur : Livestock Feed Limited Madagascar (LFL Madagascar), entreprise du groupe Eclosia

Associés : Fikambanana Bongolava Maintso (FBM), association gestionnaire de l'aire protégée du Corridor Forestier de Bongolava, Miarina Tany Soa (Miarintsoa), ONG de promotion et sensibilisation au développement durable

Logique d'intervention : Constatant des pratiques de défrichements illicites menaçant les terres agricoles et augmentant les risques d'incendies, et par conséquent représentant un risque pour un approvisionnement durable en maïs pour l'alimentation animale, l'entreprise LFL MADAGASCAR a initié le projet afin d'assurer une diversification des revenus des communautés locales, et par conséquent un changement des pratiques agricoles. L'ambition du projet était ainsi de diminuer la perte de couverture forestière, de sensibiliser les communautés aux techniques respectueuses de l'environnement, et d'améliorer leurs revenus pour réduire la pression anthropique sur la forêt.

Activités phares(sur chacun des sites) :

- Réduction de la perte de couverture forestière, grâce au reboisement et la mise en place de pépinières
- Sensibilisation, formation et diffusion de techniques culturales, via entre autres des parcelles de démonstration
- Accès au marché, gestion financière et investissement avec la création de Groupes d'Épargne Communautaire

MODALITÉS ET FONCTIONNEMENT

Avant le projet, LFL Madagascar s'approvisionnait en maïs auprès de collecteurs d'un corridor forestier menacé par les cultures sur brûlis. Cette situation associait LFL à la dégradation écologique et provoquait des tensions avec les autorités locales. Le projet FIHARILOVA vise à concilier la conservation et l'agribusiness en réorientant la chaîne d'approvisionnement vers un modèle durable et contractuel avec les paysans.

Si le projet bénéficie in fine à la préservation de la biodiversité forestière, le cœur du dispositif promeut l'inclusion financière et l'épargne communautaire pour assurer des activités génératrices de revenus durables pour les populations. Il s'est notamment reposé sur la mise en place d'un outil dédié : les Groupes d'Épargne Communautaire (GEC). Les GEC réunissent entre 15 et 30 paysans par village, formés et accompagnés. Les GEC facilitent ainsi l'accès à des crédits en interne et à une caisse sociale ; à ces dispositifs, s'ajoute une « caisse environnement » qui sert à responsabiliser les villageois en finançant l'achat de jeunes plants, la gestion des pépinières et la lutte contre les feux.

Afin de lever les réticences initiales, il a fallu à l'entreprise prouver que les nouvelles pratiques culturales étaient viables techniquement mais aussi financièrement. Pour cela, des parcelles de démonstration d'agroforesterie ont été mises en place. L'adoption de ces pratiques entrainant un surplus initial de charges, LFL garantit des prix planchers et des primes de durabilités aux producteurs. L'entreprise s'est également engagée à ne pas passer par des intermédiaires mais à contractualiser directement avec les GEC structurés en associations dotées d'un compte bancaire.





Erick Philippe Andriamihajarivo, Ingénieur agro-praticien, LFL :

« Ce qui a mobilisé nos managers, c'est que l'on rencontrait des difficultés au niveau de la zone : LFL n'avait pas une bonne image et était accusé d'accaparer la forêt. Avec les avancées du projet, cela a redoré notre image : ça a donné aux paysans de quoi cultiver plus facilement sans causer de dégradation de la forêt, ce qui a amélioré aussi notre image auprès des autorités. Nos managers ont pu voir cela et ça a contribué au renforcement de notre service en interne. »

RÉSULTATS ET EFFETS

• **Utilisation croissante des mécanismes d'épargne et de gestion communautaire :** 60 GEC dans 25 villages mobilisent environ 1500 personnes. Ces dernières ont bénéficié d'une éducation financière, et l'accès aux banques et à des contrats d'approvisionnement facilités et sécurisés.

• **Restauration forestière :** Les caisses environnementales financent le reboisement de 25 hectares. En parallèle, 800 paysans ont adopté les techniques durables, favorisant la restauration de 400 à 800 hectares par la régénération naturelle des rejets.

• **Effet réputationnel :** L'image de LFL s'est transformée, d'une entreprise accusée de détruire la forêt à un partenaire reconnu et la Direction régionale de l'environnement lui a confié une campagne de reboisement du district.

• **Crédibilité et essaimage :** Grâce au projet, une direction RSE a été créée au sein de l'entreprise. Devenu une référence du groupe, ce modèle d'agroécologie contractuelle est en cours de réplication dans une autre région avec la GIZ. Les rendements des parcelles de démonstration ont prouvé la rentabilité de l'approche, déclenchant des demandes d'accompagnement spontanées d'autres villages. Le projet a aussi favorisé le partage entre entreprises au sein de Varuna, éveillant l'intérêt d'acteurs comme Aqualma pour le système des GEC.

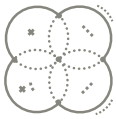
POINTS D'ATTENTION ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

• **Sélection des partenaires :** Le consortium initial avec le gestionnaire forestier local, accusé de corruption et en conflit avec les populations, a constitué une entrave au démarrage, autant dans les relations avec les paysans qu'avec les autorités. Rompre ce partenariat à mi-parcours a permis de regagner la confiance locale et de redynamiser le projet, en montrant la bonne foi de l'entreprise et en entrant dans des relations directes et transparentes avec les parties-prenantes.

• **Contraintes logistiques et humaines :** L'analphabétisme, l'enclavement des zones, une certaine concurrence entre communautés ont pu freiner la pénétration du projet sur la zone. Cette difficulté a été levée via la formation des relais locaux : « agents villageois » pour les GEC et comités villageois de surveillance pour bien mailler le territoire avec des personnes-ressources.

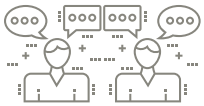
• **Incitations économiques et accompagnement au changement :** une telle transition agroécologique a un coût pour les producteurs, tant en termes de temps que d'outillage. Le changement nécessite donc un soutien et un engagement proactif de l'acheteur – l'entreprise – pour qu'il n'entraine pas de pertes de revenus qui seraient contre-productives. Le projet doit aussi intégrer la diversification vers d'autres filières (riz, manioc) et la mise en place d'infrastructures de stockage comme des greniers communautaires.

II. 5. Gouvernance territoriale : entre comitologie et ancrage communautaire



DÉCLOISONNEMENT

★★★



DIALOGUE

★★★



INTELLIGENCE COLLECTIVE

Projet : Restauration des écosystèmes à carbone bleu

Territoires : Maurice

Porteur : Odysseo (Oceanarium Mauritius Limited), fondation de l'aquarium de Port-Louis

Associés : Association pour le développement durable (ADD), spécialisée dans la plantation de mangroves, Fondation Solidarité du groupe Eclosia auquel appartient Odysseo, Green Attitude Foundation, fondation d'un groupe hôtelier et touristique

Logique d'intervention : En tant que société engagée pour la protection des océans, Odysseo travaille à renforcer la biodiversité marine via la réhabilitation de mangroves et d'herbiers marins. Le premier volet porte sur la replantation de mangroves sur le site du Morne, articulée avec le développement d'activités apicoles à proximité pour diversifier les revenus des planteuses. Le second repose sur la création d'une nurserie et de laboratoires mobiles pour travailler sur l'ADN environnemental.

Activités phares(sur chacun des sites) :

- Plantation de mangroves sur le site du Morne
- Création d'activités entrepreneuriales autour de l'apiculture
- Création d'une pépinière d'herbiers marins
- Système de surveillance de la biodiversité et eADN

MODALITÉS ET FONCTIONNEMENT

Le projet Odysseo se distingue par son approche holistique combinant la restauration environnementale (mangroves et herbiers marins), la recherche scientifique, la sensibilisation pédagogique et le développement socio-économique. L'analyse de sa structure de gouvernance et de ses relations avec les communautés locales met en lumière les leviers d'action pour assurer la durabilité de ce type d'initiative collaborative. La gouvernance du projet repose sur une forte articulation multi-acteurs où chaque partenaire intervient selon sa spécialisation technique : une association spécialiste de la plantation de mangroves, une autre sur la mobilisation sociale, une fondation pour l'évènementiel et la communication et une autre sur la formation entrepreneuriale. Pour coordonner ces expertises et assurer la transparence, une comitologie précise a été formalisée :

- Un comité de management trimestriel, instance de pilotage stratégique de haut niveau avec les directions de toutes les structures associées pour informer sur les avancements du projet
- Un comité technique mensuel pour la gestion opérationnelle du projet, rassemblant les représentants des partenaires
- Un comité éducatif pour concevoir, suivre et valider les actions scientifiques et pédagogiques et les contenus de communication, se rencontrant toutes les 4 à 6 semaines
- Un comité de passation de marché pour sélectionner et contractualiser avec les prestataires, réuni au besoin

La régularité et la stabilité de ces espaces ont permis de générer du lien, d'instaurer de la confiance et de construire pas à pas une vision commune de l'action. Ces cadres structurés offrent un espace sécurisé pour gérer les interdépendances entre les acteurs, piloter l'adaptation des actions au fil de l'eau et maintenir une cohésion d'ensemble malgré la diversité des cultures de travail. En sus de cette gouvernance interne, le projet a établi des relations avec des Ministère, le Morne Heritage Trust Fund (gestionnaire du site du patrimoine) et le Conseil de village pour entrer en relation avec les populations et organiser des évènements.









Shane Sunassee, Project Manager, Odysseo :

« Au début, l'approche du projet était technique, et c'était difficile avec les pêcheurs : ils n'ont pas le temps de penser au long-terme. On a fait des campagnes de sensibilisation, mais surtout, on a créé des liens interpersonnels avec six dames qui nous aident beaucoup : elles font le lien avec les acteurs, elles facilitent l'entrée au village... Ils ont l'habitude de voir défiler les projets, et rien après, et ils sont frustrés. Ce qui compte, c'est la continuité. Alors au lieu de donner du poisson aux dames, on leur a donné une canne à pêche pour pêcher. »

RÉSULTATS ET EFFETS

• **Un élargissement des associés :** Toutes les parties-prenantes, y compris des établissements touristiques proches a priori non-partenaires officiels du projet, se sont sentis inclues et se sont donc impliquées. Les hôtels ont par exemple participé à la diffusion de posters de sensibilisation à la biodiversité marine pour leurs salariés et touristes.

• **Une relation suivie avec les autorités villageoises :** via la participation aux fêtes locales, l'organisation d'évènements et la formation, l'entreprise a noué des relations de confiance et de collaboration avec les autorités traditionnelles, et plus largement avec toute la population de pêcheurs locaux.

• **L'impact socio-économique :** 6 femmes, issues du village de pêcheurs de la zone travaillaient jusqu'alors dans les mangroves en contrats précaires. Le projet leur a fourni une formation entrepreneuriale de base et une formation technique en apiculture.

• **Conversion en « Ambassadrices » :** Au-delà du gain de revenus, ces dernières ont développé leur confiance en elles et agissent désormais comme de véritables représentantes du projet. De manière volontaire et bénévole, elles se déplacent aux événements extérieurs pour témoigner de leur parcours, défendre la protection des mangroves et promouvoir l'approche dans d'autres villages.

POINTS D'ATTENTION ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

• **L'ancrage territorial par l'interpersonnel :** L'intégration locale a été facilitée par le fait que le coordinateur avait déjà travaillé localement dans des centres de plongée ou des hôtels de la région, et a fait le lien via quelques personnes ressources locales.

• **L'accompagnement post-projet sécurisé :** Pour faciliter les démarches administratives, l'équipe a aidé à la création légale des structures entrepreneuriales. De plus, le Groupe Eclosia a d'ores et déjà garanti un financement et un suivi technique de deux ans post-Varuna pour accompagner les femmes jusqu'à leur autonomie financière complète.

• **L'ouverture thématique :** Bien que l'apiculture soit l'activité pivot, la formation entrepreneuriale est restée ouverte aux projets annexes des femmes (pâtisserie, salon de coiffure, petit bistrot), augmentant la résilience économique du village.

II.6. La co-production de données locales et de diagnostics scientifiques

DÉCLOISONNEMENT ★★★

DIALOGUE ★

INTELLIGENCE COLLECTIVE ★★

Projet : Crab'OSEC - Boeny

Territoires : Madagascar, région de Boeny

Porteur : Sogediproma SA, société générale de distribution des produits marins

Associés : Centre National de Recherches Océanographiques pour le suivi de la biodiversité dans les mangroves, Institut Halieutique des Sciences Marines sur les aspects techniques de pêche des crabes, Réseau National des Femmes de la Pêche (RENAFEP Madagascar) pour la collecte de données locales sur site

Logique d'intervention : Le projet vise à préserver les écosystèmes de mangrove en promouvant des pratiques de pêche traditionnelle respectueuses de l'environnement. Il se concentre sur la protection des populations de crabes en modifiant les engins de pêche existants pour préserver les petits crabes. La pérennité de la ressource alimentaire et économique des populations locales devient ainsi un vecteur pour réorienter les efforts vers la préservation de la biodiversité et sécuriser la durabilité de la filière et les revenus des communautés.

Activités phares(sur chacun des sites) :

- Promotion de l'utilisation de filets et balances de pêche aux crabes adaptées
- Sensibilisation et reboisement pour la restauration des mangroves comme milieu de vie des crabes et de la biodiversité



MODALITÉS ET FONCTIONNEMENT

Le projet Crab'OSEC, démontre qu'une gestion durable des ressources halieutiques peut reposer sur un modèle de coproduction de données où institut de recherche et entreprise s'associent pour générer, analyser et exploiter un flux d'informations biologiques et économiques partagées à des fins scientifiques et marchandes conjointement. Porté par Sogedipproma, entreprise spécialisée dans la collecte de produits de la mer, ce projet opérationnalise les conclusions de l'étude préalable Corecrab menée précédemment par l'IRD, et actualise et alimente le suivi scientifique.

Le dispositif repose sur une imbrication étroite entre les savoirs communautaires, le support de l'entreprise et la rigueur d'instituts de recherche :

• L'IRD avait mené l'étude de diagnostic sur la taille, les volumes et les enjeux de la pêche aux crabes. Dans cette nouvelle phase, il apporte son expertise consultative au sein du comité de pilotage, garantissant la continuité méthodologique avec les recherches antérieures.

• Les femmes du Réseau National des Femmes de la Pêche (RENAFEP) sont formées et collectent quotidiennement les données brutes sur le terrain (tailles des captures, effort de pêche, localisation).

• L'entreprise Sogedipproma, finance et structure l'infrastructure de collecte, partage ses propres indicateurs commerciaux (volumes achetés, prix, qualité) et assure la circulation des données.

• L'Institut Halieutique et des Sciences Marines (IHSM) et le Centre National de Recherches Océanographiques (CNRO) traitent et modélisent ces données, pour traduire les chiffres bruts de terrain en indicateurs biologiques exploitables.

Pour faciliter la collecte, le projet a misé sur des circuits courts et des outils collaboratifs agiles : les données brutes sont centralisées grâce à un animateur de terrain qui fait le lien avec les communautés. Réciproquement, les résultats, une fois analysés en termes de revenus générés localement mais aussi sur l'évolution des ressources, sont repartagés avec les chefs de village et les autorités régionales pour garantir transparence et appropriation des avancées en local. Constamment actualisé, le flux d'informations ainsi coproduit ne reste pas lettre morte mais alimente simultanément les avancées de la recherche et la rentabilité économique de l'entreprise. Il permet également de développer des argumentaires auprès des partenaires et en interne à l'entreprise pour justifier le bien-fondé et les résultats de l'approche.



Andry Ralison, Directeur RSE, Sogedipproma :

« Au début, c'était difficile avec les pêcheurs : ils n'ont pas le temps de penser au long-terme. On a fait de la sensibilisation, mais surtout, on a créé des liens interpersonnels avec six dames qui nous aident beaucoup : elles font le lien avec les acteurs, elles facilitent l'entrée au village... Ils ont l'habitude de voir défiler les projets, et rien après. Ils sont frustrés. Ce qui compte, c'est la continuité. Alors au lieu de donner du poisson aux dames, on leur a donné une canne à pêche pour pêcher. »

RÉSULTATS ET EFFETS

• **Affinement des modèles biologiques :** Les données ont permis de cartographier la dynamique de croissance du crabe de mangrove, de mesurer l'impact direct du passage aux engins de pêche sélectifs, de prouver la préservation des populations de crabes... Elles valident dans le temps les hypothèses de l'étude scientifique, transformant une recherche ponctuelle en un observatoire permanent de la biodiversité des mangroves.

• **La donnée, un actif immatériel stratégique :** pour l'entreprise, mieux connaitre l'état réel de la ressource permet de planifier les approvisionnements, d'optimiser la logistique et de réduire le risque de pénurie à moyen-terme. Avoir des données permet de répondre aux standards et exigences internationales, de sécuriser l'accès aux marchés et à des financements auprès de banques ou bailleurs, et d'apporter une visibilité forte dans des évènements régionaux et internationaux.

• **La donnée ouverte pour éclairer la décision :** les données fournissent enfin aux ministères de la Pêche et de l'Environnement des indicateurs fiables pour concevoir des politiques publiques adaptées. Elles servent donc de support neutre et objectif à une collaboration science-entreprise-autorités.

POINTS D'ATTENTION ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

• **La caution académique institutionnalisée :** L'implication de centres scientifiques évite que les données collectées par l'entreprise soient perçues comme biaisées par les perspectives commerciales.

• **L'ancrage territorial et le respect des structures locales :** Le projet réussit parce qu'il collabore étroitement avec les réseaux communautaires existants permettant de produire des données de terrain de manière plus fine et actualisée qu'avec des équipes d'enquête tierces.

• **La standardisation des protocoles rend ce modèle hautement transférable** et Sogedipproma envisage l'extension de la méthode à la filière du poulpe en s'appuyant sur le même écosystème d'étudiants, de chercheurs et de collecteurs locaux.


Florisis®
Extraits de Nature

CHAPITRE III

DÉFIS & RECOMMANDATIONS

III.1 - Concilier cycle de projet et temps long de l'ancrage territorial

DÉFIS

• **La synchronisation du temps court du projet et temps long de l'ancrage territorial :** Établir une confiance solide entre des acteurs issus d'environnements professionnels différents exige du temps. Or, cette temporalité longue se heurte souvent à des calendriers de financement jugés trop courts et rigides sur le terrain. Reconnaître ce besoin de temps implique d'intégrer pleinement les dynamiques humaines, sociales et écologiques locales.

• **L'élaboration d'une vision stratégique :** Le manque de maturité ou d'expérience de certains partenaires peut freiner, au départ, la mise en place d'une vision stratégique globale. C'est souvent une fois les premières actions concrètes lancées que ces réflexions émergent. L'ancrage territorial s'appuie ainsi sur une appropriation progressive du projet par les acteurs, en phase avec les politiques publiques locales.

• **L'harmonisation de rythmes de travail hétérogènes :** Le principal défi collectif réside dans la conciliation des temporalités : d'un côté, le temps court de la rentabilité économique ; de l'autre, le temps long et incertain de l'écologie, de la recherche ou de la concertation. Trouver ce point d'équilibre entre des logiques d'intervention divergentes demande des ajustements constants.





RECOMMANDATIONS

• **Inscrire les projets dans l'économie politique locale :** Un projet de développement ne peut transformer à lui seul les structures politiques sous-jacentes d'un territoire. Le succès dépend d'une analyse fine de ses rouages et du respect du temps nécessaire à l'émergence des consensus. Il faut également sécuriser la négociation et l'engagement des autorités publiques et institutions en amont du démarrage des projets pour garantir leur pérennité post-programme

• **Adopter un pilotage évolutif de la logique d'intervention :** Réviser régulièrement le cadre logique du projet pour l'ajuster au niveau de maturité effectif des acteurs et aux évolutions du dialogue territorial et suivre le dialogue de manière continue au fil des avancées des actions, avec des résultats intermédiaires concrets significatifs (« quick win ») à mettre en valeur.

• **Anticiper la pérennité financière dès le démarrage :** Identifier les coûts incompressibles de fonctionnement et rechercher des nouvelles sources de financements avec l'échéance des subventions initiales.

III.2 - Articuler des échelles d'intervention régionale et locale

DÉFIS

• **L'articulation entre l'ancrage local et la dynamique régionale :** Le programme Varuna combine deux objectifs complémentaires : répondre aux enjeux spécifiques des communautés locales tout en insufflant une dynamique régionale axée sur la formation, le renforcement des capacités et le partage de bonnes pratiques.

• **La préservation des relations de proximité à l'échelle locale** : La création de confiance et de consensus repose sur un travail intensif avec de petits groupes d'acteurs. Élargir ces périmètres risquerait de diluer les liens interpersonnels et de fragiliser l'implication des bénéficiaires. Tout l'enjeu réside donc dans la capacité à changer d'échelle sans perdre cette pertinence territoriale.

• **Le dépassement des contraintes de l'action régionale :** Déployer des actions transfrontalières représente un véritable défi : sur le plan logistique (coûts et temps de transport pour les rencontres), sur le plan contextuel (diversité des réalités insulaires), et sur le plan politique (articulation avec les stratégies régionales sans dépendre uniquement des soutiens institutionnels)



RECOMMANDATIONS

• **Différencier les échelles d'intervention entre le local et le régional pour clarifier l'engagement et la participation des équipes projets**. Le levier régional doit répondre à un besoin concret de renforcement des capacités, de formations, de partage de bonnes pratiques, de mise en réseau, de visibilité, d'accès à des ressources et de plaidoyer commun en lien avec les enjeux et les ambitions portés sur les territoires.

• **Favoriser l'essaimage à petite échelle** en consolidant les initiatives locales, les réseaux d'acteurs pour développer la confiance et miser sur les externalités positives d'un territoire. Dans cette perspective, si passage à l'échelle il doit y avoir, les logiques d'essaimage et de réplique semblent plus adaptés qu'une logique expansive d'élargissement.

III.3 - Incarner une fonction d'animation via des personnes-ressources

DÉFIS

• **La vulnérabilité aux profils d'intermédiaires :** Même si l'engagement et la posture facilitante de quelques individus particulièrement investis localement sont décisifs pour mobiliser les acteurs de terrain, cette forte personnalisation fragilise les démarches. Il s'agit alors de prévenir le risque de rupture ou d'arrêt des activités en cas de rotation ou de départ de ces individus clés.

• **Le financement des fonctions d'animation :** Trop souvent sacrifiées au profit des seules actions opérationnelles de terrain, les fonctions d'animation, pour lesquelles le temps de travail est souvent tributaire de subventions, exige pourtant un budget dédié pour couvrir le temps de travail, le recrutement de profils adéquats, l'organisation de rencontres et la circulation de l'information etc.



RECOMMANDATIONS

• **Investir dans les fonctions d'animation territoriale** et de manière globale dans l'ingénierie relationnelle à la même hauteur que les activités matérielles ou les livrables techniques.

• **Donner la priorité au savoir-être lors du recrutement :** L'enseignement majeur de Varuna est que pour animer durablement une communauté, il faut privilégier les compétences relationnelles et la légitimité socioculturelle locale plutôt qu'une expertise scientifique de haut niveau en matière de biodiversité.

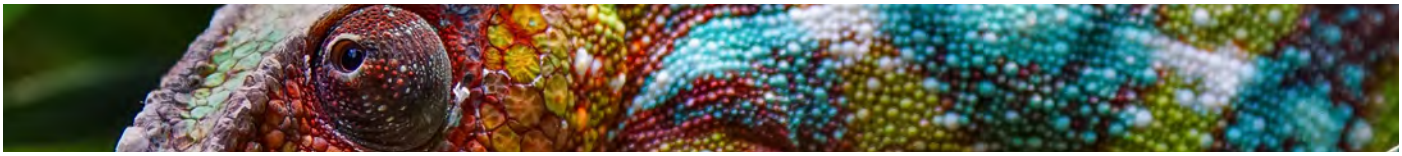
• **Transférer le pouvoir d'agir aux acteurs locaux :** Privilégier des dispositifs de formation de formateurs et de renforcement des capacités collectives pour contribuer à démultiplier les compétences au sein de l'écosystème territorial (ONG locale, communautés, universités) et créer un vivier de relais autonomes. Dans la même logique, s'appuyer sur les techniques de l'andragogie, les expertises d'usage et sur les savoirs vernaculaires pour renforcer l'appropriation des apprentissages.

III.4 - Faire commun avec une diversité d'acteurs

DÉFIS

• **La convergence entre des acteurs aux intérêts et cultures asymétriques :** Varuna rassemble une typologie extrêmement large de parties prenantes qui se caractérisent par des objectifs divergents, des temporalités d'action distinctes, des cultures de travail antinomiques et des réalités financières asymétriques. Cette hétérogénéité, bien que source de richesse, engendre des tensions structurelles inhérentes liées aux dynamiques de pouvoir, aux priorités opérationnelles et aux rythmes de décaissement. Construire des alliances pérennes requiert de dépasser l'opportunisme financier et de bâtir une compréhension mutuelle minimale, afin de dégager des espaces d'intérêt commun propices à une action collective concertée.

• **La valeur ajoutée des dynamiques transversales :** Varuna témoigne de manière emblématique qu'une dynamique programme ne peut être considérée comme un effet automatique de la coexistence de projets financés sous une même bannière. La définition de ce socle partagé implique de trouver les dénominateurs communs stratégiques, opérationnels et méthodologiques qui favorisent un engagement et une appropriation par l'ensemble des acteurs. Dans les faits, les dynamiques de transversalité, ont largement dû être produites ex post par l'animation, la coordination et les démarches de capitalisation portées par l'UGP.





RECOMMANDATIONS

• **Renforcer les stratégies de communication afin de mobiliser les partenaires et publics-cibles**. Pour cela, associer des professionnels tiers des médias, de la culture et de la médiation apporte une valeur-ajoutée certaine pour générer une identité partagée et des messages communs, et ainsi améliorer la lisibilité du collectif autant en interne qu'en externe, et par là le sentiment d'appartenance.

• **Abandonner les architectures de programmes conçues comme des « portefeuilles » de projets juxtaposés et autonomes**, pour concevoir des programmes fondés sur des projets dits « intégrateurs ». Fondée sur les leçons de VARUNA, cette approche propose de faire évoluer le design contractuel des subventions vers des schémas qui favorisent la la coopération entre différents porteurs de projets. Un futur programme similaire devrait ainsi inclure des modalités d'intégration effective :
- Le ciblage amont de problématiques et de socio-écosystèmes communs entre les projets ;
- L'établissement contractuel de consortiums hybrides associant plusieurs catégories d'acteurs (par exemple, l'obligation croisée d'un binôme Entreprise/ONG) ;
- La mise en œuvre d'actions coordonnées multi-territoires avec des budgets explicitement fléchés vers la coproduction de résultats et des livrables communs ;
- La dotation en ressources humaines dédiées et spécialisées à la fonction d'animation du collectif.

CE QUE LAISSE VARUNA

Au terme de son déploiement, le programme Varuna laisse une empreinte dans le paysage environnemental du Sud-Ouest de l'océan Indien, matérialisée par un portefeuille de projets consolidés, des outils de médiation éprouvés, des compétences techniques renforcées chez des centaines de cadres, et des réseaux professionnels interconnectés à l'échelle régionale.

Toutefois, son principal et plus précieux héritage réside dans la démonstration empirique que les enjeux de préservation de la biodiversité gagnent de manière exponentielle en efficacité, en pertinence politique et en durabilité lorsqu'ils cessent d'être traités de façon purement technique ou sectorielle, pour être appréhendés comme des chantiers collectifs, ancrés dans les territoires à petite échelle et portés par des dynamiques partenariales multi-acteurs et inclusives.

Cette approche dessine les contours indispensables de l'action future d'Expertise France pour relever les défis écologiques contemporains.

RAPPORT PRODUIT PAR L'UNITÉ DE GESTION DE PROJET DU PROGRAMME VARUNA.

Etudes, entretiens & rédaction : Laure Criqui et Flora Geley

Coordination éditoriale : UGP Varuna Expertise France (Julie Delaire, Santatra Razafindrakoto, Andry Patrick Randrianetsy)

Design graphique et mise en page : agence Yuman

Photos : Programme Varuna et partenaires, agence Yuman, Shutterstock

- Septembre 2026 -



LIVRET DE CAPITALISATION STRATÉGIQUE

ANCRAGE TERRITORIAL & DYNAMIQUES
MULTI-ACTEURS DANS LE PROGRAMME VARUNA

-

SEPTEMBRE 2026

VARUNA
AGIR ENSEMBLE POUR LA BIODIVERSITÉ DANS L'OCÉAN INDIEN

France
AFD AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT
FINANCEMENT

EXPERTISE FRANCE
GROUPE AFD
COORDINATION