ENSEIGNEMENTS DU PROGRAMME VARUNA
DANS LE SUD-OUEST DE L'OCÉAN INDIEN

ENTREPRISES ET BIODIVERSITÉ : DE L'ENGAGEMENT À LA TRANSFORMATION



VARUNA
AGIR ENSEMBLE POUR LA BIODIVERSITÉ DANS L'OCÉAN INDIEN

France
AFD AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT
EXPERTISE FRANCE GROUPE AFD

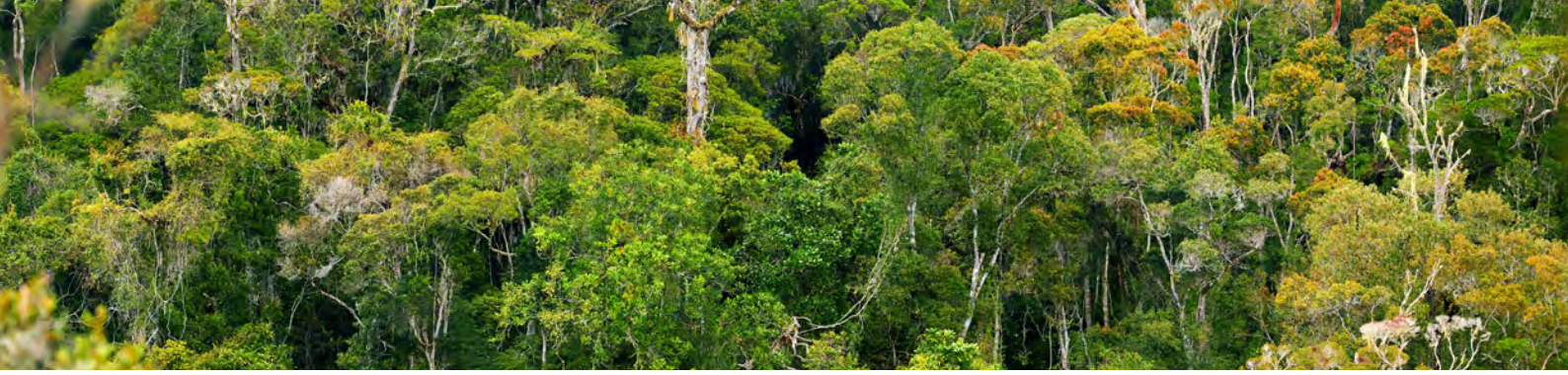
RAPPORT PRODUIT PAR L'UNITÉ DE GESTION DE PROJET DU PROGRAMME VARUNA.

Coordination éditoriale et rédaction : UGP Varuna - Expertise France (Julie Delaire, Ntsoa Mandimbihaja, Santatra Razafindrakoto, Patrick Randrianetsy)

Design graphique et mise en page : agence Yuman

Photos : Programme Varuna et partenaires, Shutterstock

- Octobre 2026 -



AVANT-PROPOS

SECTEUR PRIVÉ × BIODIVERSITÉ : MAIS POUR QUEL CHANGEMENT ?

Dans un **contexte d'érosion accélérée du vivant,** de vulnérabilité accrue des écosystèmes et de dépendances économiques de plus en plus visibles, les entreprises du Sud-Ouest de l'océan Indien font face à un tournant décisif. Les pressions sur les ressources, la dégradation des habitats naturels et les attentes sociétales croissantes imposent de **penser autrement la place de la biodiversité dans les modèles économiques.**

C'est avec la conviction que le secteur privé devait prendre toute sa place dans cette évolution que **VARUNA**, programme financé par l'Agence Française de Développement et mis en œuvre par Expertise France avec un réseau de 17 partenaires, a déployé entre 2022 et 2026 plusieurs modalités d'engagement des entreprises. Deux dispositifs ont particulièrement nourri cette expérience : le Fonds Business Biodiversité Océan Indien, qui a permis de financer dix initiatives portées par des entreprises de la région, et Business 4 Biodiversity, porté par Cap Business Océan Indien, qui a accompagné douze entreprises dans l'analyse de leurs impacts et dépendances et la structuration de leur démarche biodiversité.

Ces deux expériences ont permis de tester deux **portes d'entrée différentes** : donner aux entreprises les moyens d'agir et les accompagner pour mieux penser leur relation à la biodiversité. Elles ont aussi fait émerger, au fil de leur mise en œuvre, des questions plus exigeantes.

Que reste-t-il une fois le financement ou l'accompagnement achevé ? Comment passer d'un projet biodiversité à une évolution durable des pratiques de l'entreprise ? Quels sont les freins et les leviers qui permettent de transformer une expérimentation, une conviction ou une stratégie en décisions, en budgets et en pratiques courantes ? Et, finalement, quel rôle un programme public peut-il jouer dans une transformation qui relève nécessairement, à terme, de l'entreprise elle-même ?

C'est autour de ces questions que VARUNA a construit sa démarche de capitalisation. Retours d'expérience des entreprises et des équipes, analyse des trajectoires de transformation, analyses coûts-bénéfices et évaluation externe du programme ont été croisés pour **dépasser le seul bilan des activités réalisées et nourrir la réflexion** des acteurs qui financent, conçoivent, mettent en œuvre ou bénéficient de ce type de dispositifs.

Ce livret restitue ces apprentissages. Il ne propose ni recette unique, ni modèle achevé. Il cherche à documenter ce qui a fonctionné, ce qui a moins fonctionné, ce qui a parfois manqué, mais aussi les conditions nécessaires pour qu'un appui public ne produise pas seulement de bons projets, mais contribue à **installer des changements** capables de leur survivre.

Car derrière la question de la mobilisation du secteur privé se joue un enjeu plus profond : **celui de la capacité des entreprises à faire progressivement de la biodiversité non plus un sujet périphérique, mais une composante à part entière de leurs choix, de leur fonctionnement et de leur trajectoire économique.**

ACRONYMES

- ACB : Analyse coûts-bénéfices
- AFD : Agence Française de Développement
- B4B : Business for Biodiversity
- CAPBOI : Cap Business Océan Indien
- CEPF : Critical Ecosystem Partnership Fund
- ENCORE : Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure
- FBBOI : Fonds Business Biodiversité Océan Indien
- LEAP : Locate, Evaluate, Assess, Prepare
- OSC : Organisation de la société civile
- RSE : Responsabilité sociétale des entreprises
- TNFD : Taskforce on Nature-related Financial Disclosures
- UGP : Unité de gestion de projet
- UICN : Union internationale pour la conservation de la nature

SOMMAIRE

P3. **AVANT-PROPOS - SECTEUR PRIVÉ × BIODIVERSITÉ : MAIS POUR QUEL CHANGEMENT ?**

P7. **BIODIVERSITÉ ET ENTREPRISES : POURQUOI AGIR ?**

- Un patrimoine exceptionnel sous pression
- VARUNA : faire de l'entreprise un acteur du changement
- Capitaliser pour apprendre et transmettre

P11. **ENGAGER LES ENTREPRISES : MISE EN ŒUVRE**

- Deux approches complémentaires : agir et structurer
- FBBOI : donner les moyens d'agir
- B4B : donner les clés pour penser et structurer
- Ce que l'expérience de mise en œuvre nous apprend

P17. **DE L'ACTION À LA TRANSFORMATION : QU'EST-CE QUI CHANGE RÉELLEMENT DANS L'ENTREPRISE ?**

- Transformation durable ou projet renouvelable ?
- Des entreprises en mouvement, une transformation encore incomplète
- Créer de la valeur, mais pour qui ?

P25. **CRÉER LES CONDITIONS DE LA TRANSFORMATION**

- Recommandations opérationnelles
- Recommandations stratégiques

P28. **CONCLUSION - FINANCER L'IMPULSION, CONSTRUIRE L'APRÈS**


Supreme
Yankees

CHAPITRE I

BIODIVERSITE ET ENTREPRISES : POURQUOI AGIR ?

I.1. Un patrimoine exceptionnel sous pression

Le *hotspot* des îles du Sud-Ouest de l'océan Indien est l'un des 36 hotspots mondiaux de biodiversité. Il rassemble des territoires aux profils géologiques, climatiques et écologiques divers, reliés par leur caractère insulaire et par des écosystèmes terrestres, côtiers et marins étroitement interdépendants, véritable mosaïque écologique exceptionnelle.

Cette biodiversité constitue bien davantage qu'un patrimoine naturel. Elle soutient directement l'approvisionnement en eau, la fertilité des sols, l'agriculture, la pêche, le tourisme, la protection des littoraux et, plus largement, la résilience économique et sociale des territoires insulaires.

Elle est néanmoins soumise à des **pressions multiples et cumulatives** : changement d'usage des terres et des mers, surexploitation des ressources, pollutions, espèces exotiques envahissantes et dérèglement climatique. La dégradation des écosystèmes fragilise à la fois les espèces, les services qu'ils rendent et la résilience économique et sociale des territoires. La lutte contre l'érosion de la biodiversité est ainsi à la fois **un impératif de conservation et un enjeu de développement.**

> 12 000 espèces végétales endémiques

94 % des reptiles endémiques

95 % des mammifères endémiques

473 espèces marines menacées ou quasi menacées

>90 % des espèces marines menacées ou quasi menacées affectées par l'exploitation des ressources biologiques.

Sources : Cap Business Océan Indien / CEPF / UICN







I.2. VARUNA : faire de l'entreprise un acteur du changement

VARUNA vise à contribuer à la préservation de la biodiversité du Sud-Ouest de l'océan Indien à travers une approche régionale mobilisant acteurs publics, entreprises, recherche et société civile. Le programme articule trois composantes d'intervention : le renforcement des réseaux régionaux, l'intégration des enjeux de transition écologique par les acteurs économiques et le dialogue entre science et société.

L'engagement du secteur privé répond à un double constat. D'une part, les entreprises exercent des pressions sur le vivant tout en dépendant directement de ses services : disponibilité des ressources, rendements, qualité des approvisionnements, attractivité des territoires ou continuité de certaines activités. D'autre part, elles disposent encore rarement des outils, des compétences et des cadres de décision leur permettant de comprendre ces dépendances, de maîtriser leurs impacts et d'intégrer la biodiversité à leur pilotage.

L'approche retenue par VARUNA consiste ainsi à **considérer l'entreprise non comme le simple bénéficiaire** d'une politique environnementale, mais **comme un acteur économique capable** de contribuer directement à la préservation du vivant et de transformer ses propres pratiques. Ses capacités d'investissement, d'innovation, d'organisation et son ancrage territorial peuvent en faire un levier de transition, à condition que la biodiversité trouve progressivement sa place dans ses décisions, ses opérations et sa stratégie.

C'est cette vision de l'entreprise actrice de sa transformation, plutôt que du seul projet biodiversité, qui guide la démarche présentée dans ce livret.



I.3. Capitaliser pour apprendre et transmettre

Au terme de VARUNA, l'enjeu n'est pas seulement de rendre compte de ce qui a été réalisé, mais de comprendre ce qui a favorisé, freiné ou limité les changements recherchés, et **ce qui conditionne leur durabilité.**

C'est tout le sens d'un exercice de capitalisation : transformer l'expérience en connaissance partageable.

La démarche retenue est qualitative et participative. Elle s'intéresse moins au seul « combien » qu'au « comment » : comment les entreprises se sont engagées, comment les dispositifs ont été vécus et appropriés, où les changements se sont produits et où ils ont buté.

Revue documentaire, entretiens, ateliers collectifs et expertises complémentaires ont permis de croiser les points de vue et de dégager des enseignements argumentés, ancrés dans l'expérience du programme.

Ce livret restitue ces apprentissages. Il s'adresse en priorité aux bailleurs, opérateurs de programmes, réseaux d'entreprises et structures d'accompagnement qui souhaitent concevoir ou améliorer des dispositifs d'engagement du secteur privé en faveur de la biodiversité, dans la région comme au-delà.



CHAPITRE II

ENGAGER LES ENTREPRISES : MISE EN ŒUVRE

II.1. Présentation des dispositifs d'accompagnement : un même objectif, deux chemins différents

Pour accompagner les entreprises dans la prise en compte de la biodiversité, VARUNA a mobilisé deux approches complémentaires : **l'ACTION** et la **STRATÉGIE**.

• Avec le Fonds Business Biodiversité Océan Indien (FBBOI), **l'accompagnement part de l'action.** Un financement permet à l'entreprise d'expérimenter, de concrétiser ou de déployer une initiative projet contribuant directement à la préservation de la biodiversité en lien avec son activité et/ou sa zone d'implantation.

• Avec Business 4 Biodiversity (B4B), **l'accompagnement part de la réflexion stratégique.** À travers un diagnostic individualisé et un programme de coaching, l'entreprise est amenée à mieux comprendre ses impacts et ses dépendances vis-à-vis de la biodiversité, puis à structurer une vision et à élaborer un plan d'action adapté à ses enjeux.

Deux chemins différents, une même ambition : faire progresser la biodiversité du statut de sujet environnemental à celui d'enjeu pris en compte dans le fonctionnement de l'entreprise.

II.2. FBBOI : donner les moyens d'agir

Le FBBOI a été conçu pour **permettre aux entreprises de passer à l'action** lorsque le coût, l'ampleur ou le risque d'un projet ne pouvaient être assumés seules. Porté par Expertise France, le Fonds a financé dix projets d'entreprises associant activité économique et préservation ou restauration de la biodiversité.

Pendant deux ans, les entreprises ont expérimenté des solutions concrètes : restauration de mangroves, agroécologie, production de plantes endémiques, protection des ressources naturelles ou mobilisation des communautés riveraines. Les projets ont été menés avec des ONG et des partenaires locaux, réunissant ainsi expertises techniques et connaissance du territoire. Les subventions du FBBOI ont couvert entre 77 % et 90 % du coût total des projets étudiés, les entreprises apportant le cofinancement restant. Ce niveau de soutien a permis de réduire fortement le risque associé à l'expérimentation.

Pour certaines entreprises, il a accéléré une démarche déjà envisagée et permis de changer d'échelle. Pour d'autres, il a rendu possible l'expérimentation de solutions nouvelles sans faire peser tout le risque sur leur activité.

Le FBBOI entre ainsi dans l'entreprise par l'action. Il permet de tester, d'apprendre et de faire évoluer les pratiques. L'enjeu est ensuite d'inscrire ces changements dans le fonctionnement courant de l'entreprise, afin qu'ils puissent se poursuivre au-delà du financement.

2,5 M€ DE SUBVENTIONS OCTROYÉES

10 PROJETS SOUTENUS

10 ENTREPRISES PORTEUSES

2 TERRITOIRES DE DÉPLOIEMENT



II.2. B4B : donner les clés pour penser et structurer

Là où le FBBOI accompagne directement le passage à l'action, **le projet Business 4 Biodiversity (B4B) intervient en amont** pour aider les entreprises à comprendre leurs impacts et leurs dépendances à la biodiversité et à structurer leur démarche.

Mis en œuvre par Cap Business Océan Indien, B4B a accompagné douze entreprises de la région pendant un an. Chacune a bénéficié d'un diagnostic de ses impacts et de ses dépendances à la biodiversité, construit à partir de référentiels et méthodes reconnus, tels qu'ENCORE ou l'approche LEAP de la TNFD. Ce travail a été complété par la définition d'une vision biodiversité de l'entreprise, et l'élaboration d'un premier plan d'action.

Le coaching individuel s'est renforcé de temps collectifs, de formations et d'échanges entre pairs. Cette dynamique a permis aux entreprises de confronter leurs expériences, de découvrir d'autres pratiques et de faire émerger un langage commun autour de la biodiversité. B4B ne finance pas la mise en œuvre d'actions de terrain.

Son apport est d'abord méthodologique et stratégique : rendre visibles des impacts et des dépendances jusque-là peu formalisés, aider l'entreprise à hiérarchiser ses enjeux et structurer une trajectoire d'action. Le défi est ensuite de convertir cette nouvelle lecture en décisions, en moyens et en pratiques.

12 ENTREPRISES ACCOMPAGNÉES

2 SECTEURS PRIORITAIRES : TOURISME & AGRICULTURE

13 MOIS D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ

1 DIAGNOSTIC + **1** VISION + **1** PLAN D'ACTION PAR ENTREPRISE

II.3. Ce que l'expérience de mise en œuvre nous apprend

Mettre en œuvre **un dispositif d'engagement du secteur privé ne consiste pas seulement à mobiliser les bons outils.** L'expérience du FBBOI et de B4B montre combien la manière dont ces outils rencontrent le fonctionnement réel des entreprises — leurs rythmes, leurs équipes, leurs circuits de décision, leurs partenaires et leurs contraintes — conditionne leur appropriation. À travers deux modalités très différentes, **VARUNA a ainsi permis d'observer ce qui facilite concrètement l'engagement des entreprises**, mais aussi ce qui le ralentit ou le fragilise en cours de route. Ces enseignements de mise en œuvre éclairent les conditions dans lesquelles une initiative financée ou une réflexion stratégique peuvent progressivement trouver leur place dans l'entreprise.

CE QUE LA MISE EN ŒUVRE A RÉVÉLÉ

FBBOI

Des procédures et outils parfois éloignés des pratiques des entreprises

La plateforme de candidature, les outils budgétaires, les règles de mise en concurrence, le reporting et l'archivage ont demandé un effort d'appropriation important à plusieurs entreprises. Le temps nécessaire à cette adaptation a parfois pesé sur la mise en œuvre.

Une temporalité contractuelle qui a réduit la fenêtre d'action réelle

Les délais entre sélection et contractualisation, combinés aux temps d'installation des projets, ont réduit la durée effectivement disponible pour agir, alors même que plusieurs interventions dépendaient de cycles écologiques ou communautaires longs.

Des partenariats OSC–entreprises riches mais exigeants

Les OSC et partenaires techniques ont apporté des compétences indispensables, notamment sur la mobilisation communautaire et l'expertise écologique. Mais les différences de culture professionnelle, de rythme et de responsabilités ont parfois compliqué la collaboration.

Un accompagnement rapproché déterminant

Les visites de terrain, échanges bilatéraux, outils pratiques et disponibilité de l'équipe de gestion ont joué un rôle important pour aider les entreprises à naviguer dans le dispositif et résoudre les difficultés au fil de l'eau.

Une clôture qui a révélé des fragilités de gestion documentaire

Pour plusieurs projets, les audits finaux ont mis en évidence des difficultés d'archivage, de traçabilité des achats ou de conservation des pièces justificatives.

B4B

Le diagnostic a permis de structurer une réflexion souvent peu formalisée

Pour plusieurs entreprises, l'analyse des impacts et dépendances a créé un cadre de lecture nouveau et permis de mieux hiérarchiser les enjeux biodiversité.

Le calendrier du coaching parfois contraire à celui de l'entreprise

Lorsque les plans d'action ont été finalisés après les périodes d'arbitrage budgétaire, leur intégration dans les décisions de l'année en cours est devenue plus difficile.

Le portage est resté concentré sur quelques personnes

Dans plusieurs entreprises, la dynamique a reposé fortement sur un référent RSE ou développement durable, avec des niveaux variables de relais vers les autres fonctions et la direction.

Les temps collectifs ont renforcé l'appropriation

Les formations, échanges entre pairs et visites de terrain à l'occasion d'ateliers d'échange ont permis de confronter les expériences et de rendre plus concrètes des notions parfois abstraites.

Le dispositif s'est arrêté au seuil de la mise en œuvre

B4B a produit diagnostics, visions et plans d'action, mais sans financement associé pour les mettre en œuvre. Cela a rendu très visible l'écart possible entre une réflexion structurée et sa traduction opérationnelle.



« S'il y a bien une chose que les entreprises ont apprise, c'est la coordination. Elles ont appris à travailler avec différents types de partenaires. »

- Ntsoa MANDIMBIHAJA, UGP VARUNA

« Le programme de coaching a amené des outils concrets et convaincants d'aide à la décision. »

- Membre de Cap Business Océan Indien

CONCLUSION

Ces constats dépassent finalement les seules conditions de bonne mise en œuvre. Ils montrent que l'engagement d'une entreprise peut prendre des formes très concrètes et variées — expérimenter, apprendre, coopérer, produire un diagnostic, structurer une vision — sans que l'on sache encore ce que ces évolutions deviendront une fois l'appui terminé.

C'est cette question du passage de l'engagement au changement durable qui conduit VARUNA à déplacer ensuite son regard : du dispositif vers l'entreprise elle-même.



CHAPITRE III

DE L'ACTION À LA TRANSFORMATION : QU'EST-CE QUI CHANGE REELLEMENT DANS L'ENTREPRISE ?

III.1 - Transformation durable ou projet renouvelable ?

VARUNA a montré que **mobiliser une entreprise autour de la biodiversité peut produire des changements très concrets** : tester une nouvelle pratique, dérisquer un investissement, structurer une équipe, renforcer des compétences ou faire évoluer des méthodes de travail.

Mais une question demeure lorsque le financement ou l'accompagnement s'arrête : que reste-t-il réellement dans l'entreprise ?

Une innovation peut avoir fait ses preuves sans devenir une pratique généralisée. Une équipe peut avoir été créée sans que ses fonctions soient reprises passé le temps d'un projet. Une stratégie peut avoir été formulée sans entraîner de nouveaux arbitrages opérationnels et budgétaires. Et une action jugée réussie peut rester dépendante du prochain financement disponible.

C'est **le risque du « projet renouvelable »** : une démarche qui se poursuit de financement en financement sans véritablement devenir une composante pleine du fonctionnement de l'entreprise. Ce risque apparaît notamment lorsque les initiatives favorables à la biodiversité restent cantonnées à une équipe projet ou à une fonction RSE trop périphérique, sans irriguer les décisions opérationnelles et économiques de l'organisation.

Au fil de la mise en œuvre de VARUNA, cette vigilance a pris une place croissante :

- Comment faire en sorte que les projets et accompagnements financés aujourd'hui deviennent les pratiques courantes de demain ?
- Comment passer d'une action rendue possible par un projet à une ligne directrice faisant système au sein de l'entreprise ?
- À quelles conditions ces changements amorcés peuvent-ils se maintenir sans dépendre d'un nouveau cycle de subventions ?

La durabilité ne peut donc être renvoyée au seul financeur ou au dispositif d'accompagnement. Le financement public peut impulser, dérisquer et démontrer. La reprise en propre du changement relève, à terme, de l'entreprise elle-même.

L'enjeu est précisément celui du passage de l'essai à l'intégration : lorsque la pratique cesse d'être périphérique et devient progressivement un standard financé, piloté et assumé par l'entreprise.

UNE DÉFINITION EXIGEANTE DE LA TRANSFORMATION

Pour analyser cette bascule dans le temps — son amorçage, sa progression, ses points de blocage et ses conditions d'ancrage — VARUNA a progressivement déplacé son unité d'observation : de la réussite du projet financé ou de l'accompagnement réalisé vers la notion de "trajectoire d'évolution" de l'entreprise. Il ne s'agit plus seulement d'observer un résultat à un instant donné, mais de comprendre un mouvement : d'où part l'entreprise, ce que le dispositif déclenche ou accélère, jusqu'où le changement progresse, et ce qui lui permet — ou non — de durer.
Une définition exigeante de la transformation a ainsi été formulée afin d'aiguiller les travaux d'analyse de VARUNA :
« Une entreprise transformée est une entreprise qui a durablement modifié ses façons de penser, de décider et d'agir en matière de biodiversité, au point que ce changement est ancré dans son fonctionnement courant, tout en restant fidèle à sa raison d'être économique. »
Cette définition conduit à ne pas confondre sensibilisation, engagement, action et transformation. La transformation suppose ici que le changement dépasse l'intention ou l'expérimentation pour irriguer progressivement la manière dont l'entreprise pense, décide et agit.

III.2 - Deux expertises complémentaires pour comprendre cette bascule

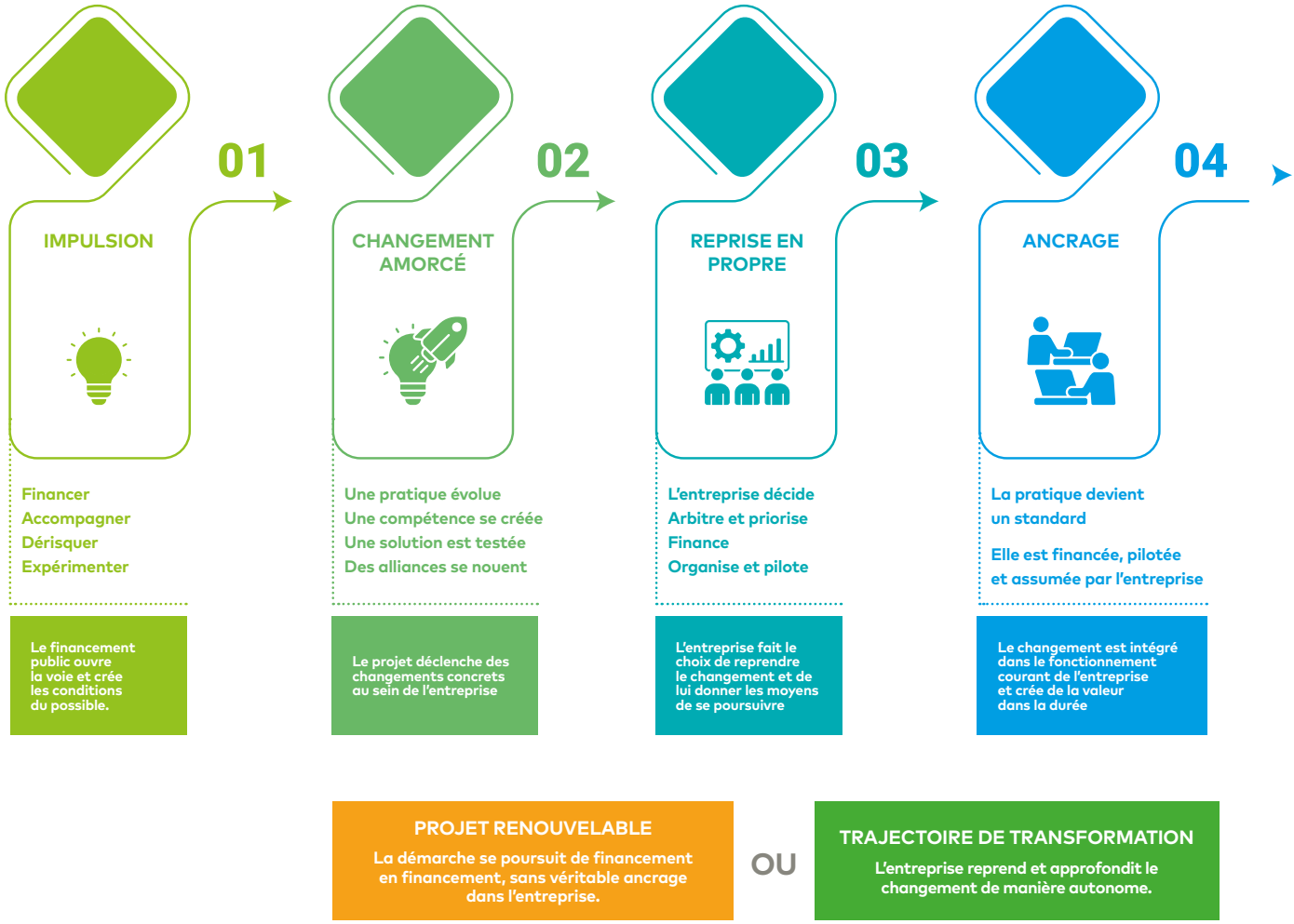
Dans le cadre des travaux de capitalisation et fin de programme VARUNA, deux expertises complémentaires ont ainsi été mobilisées par les équipes de VARUNA, dont les résultats sont présentés dans les sections suivantes de ce livret :

• *Observer la transformation de l'entreprise – par David ROGER*
L'analyse commanditée reconstitue les trajectoires d'évolution des entreprises accompagnées par le FBBOI et Business for Biodiversity, et identifie les facteurs qui permettent — ou empêchent — le passage de l'intention à l'intégration.

• *Éclairer les conditions économiques de l'ancrage – par Xavier KOENIG*
Les analyses coûts-bénéfices (ACB) conduites par Xavier KOENIG sur deux projets financés par le FBBOI examinent où apparaît la valeur créée par une intervention biodiversité, qui en bénéficie et dans quel temps. Elles éclairent ainsi une question complémentaire : quelle part de cette valeur peut constituer une rationalité suffisante pour une reprise par l'entreprise, et quelle part relève davantage de bénéfices collectifs justifiant l'intervention publique ?

Le croisement de ces deux approches conduit ainsi à déplacer encore la question : non seulement "qu'est-ce qui change dans l'entreprise ?", mais aussi "quelle valeur le changement produit-il, pour qui, et à quelles conditions peut-il durer ?"

LA TRAJECTOIRE DE TRANSFORMATION
De l'impulsion publique à l'ancrage durable au sein de l'entreprise



III.3 - Des entreprises en mouvement, une transformation encore incomplète

L'analyse conduite par David ROGER porte sur 13 des 22 entreprises accompagnées au travers de VARUNA. Elle vise à comprendre non seulement ce que les projets ont produit, mais **ce qui a réellement évolué dans les entreprises**, jusqu'où ces changements se sont diffusés dans leur fonctionnement et comment les dispositifs VARUNA ont contribué à ces trajectoires.



1. Un mouvement réel, mais encore peu d'ancrage

Premier constat : aucune entreprise analysée n'est restée au *statu quo*. **Toutes présentent une évolution, au moins partielle, de leur rapport à la biodiversité.** À l'inverse, aucune n'atteint encore pleinement le niveau d'intégration stratégique, qui supposerait notamment des preuves d'ancrage budgétaire et de portage effectif par la gouvernance.

Le croisement entre l'évolution du rapport à la biodiversité et celle du fonctionnement de l'entreprise fait apparaître **une situation dominante : 9 entreprises sur 13 relèvent d'une "conviction sans ancrage"**. La compréhension des enjeux, l'intérêt porté à la biodiversité et parfois même l'ambition affichée ont progressé, sans que cette évolution se traduise encore avec la même intensité dans les modes de décision et de fonctionnement de l'entreprise. Trois entreprises présentent une transformation plus intégrée et une quatrième se situe à la frontière de cette catégorie.

« Le passage par VARUNA a presque systématiquement créé un objet stratégique nouveau » - David ROGER



2. VARUNA a principalement accéléré des trajectoires déjà engagées

L'analyse permet également de **mieux qualifier la contribution du programme.** 11 des 13 entreprises étudiées étaient déjà engagées dans une dynamique de durabilité avant VARUNA : sensibilité RSE, premières pratiques environnementales, compétences ou démarches de type bas-carbone déjà structurées.

Pour ces entreprises, VARUNA n'a donc généralement pas constitué le point de départ de la trajectoire. **Le programme a davantage joué un rôle de catalyseur** : accélérer une évolution, lui donner de la méthode, permettre une expérimentation plus ambitieuse, renforcer sa légitimité interne ou ouvrir des champs que l'entreprise n'aurait pas nécessairement investis seule.

Cette distinction est importante : **la contribution d'un dispositif de financement public tel que VARUNA ne réside pas nécessairement dans le déclenchement d'une transformation à partir de zéro.** Elle peut aussi résider dans le différentiel, **l'additionalité** qu'elle permet de produire sur une trajectoire existante — en vitesse, en profondeur, en échelle ou en ambition.

Elle révèle également un paradoxe : les entreprises les plus proches de l'intégration sont souvent celles qui disposaient déjà des capacités les plus importantes pour évoluer. A l'inverse, celles pour lesquelles VARUNA joue davantage un rôle de déclencheur sont aussi les plus exposées au risque de dépendance au dispositif et par conséquent, de réversibilité après son retrait.





3. La transformation progresse « par le bas » et plafonne à la gouvernance

L'un des résultats les plus structurants concerne la manière dont le changement progresse dans l'entreprise.
Les évolutions les plus visibles apparaissent dans les pratiques, les compétences et les opérations : recrutements ou fonctions dédiées, formations, outils de suivi, nouvelles méthodes de production ou d'approvisionnement, dispositifs de terrain. Sur ces dimensions, le passage à l'action est majoritaire parmi les entreprises étudiées. À l'inverse, au niveau de la gouvernance et de la stratégie, les entreprises restent plus fréquemment au stade du diagnostic, de l'intention ou d'une vision encore partiellement traduite en décisions.

La transformation observée ne suit donc pas nécessairement un mouvement descendant — une décision stratégique qui se déclinerait ensuite dans l'organisation. **Elle progresse souvent "par le bas"** : les pratiques changent, les compétences se construisent, les équipes s'engagent, puis le changement cherche à remonter vers les espaces où il pourrait être arbitré et institutionnalisé. C'est précisément là qu'apparaît le principal plafond :

« Même chez les plus avancées, la boucle décisionnelle ne se referme pas. » Le phénomène est particulièrement visible côté FBBOI, où « la gouvernance de projet et la gouvernance d'entreprise restent deux circuits parallèles dont la convergence post-financement n'est pas acquise. » - David ROGER

Les deux dispositifs de VARUNA atteignent ce **même point de blocage par des chemins différents** : le FBBOI permet d'agir sans toujours parvenir à ancrer, B4B permet de penser et structurer sans toujours disposer des moyens pour traduire l'intention en action. Dans les deux cas, l**a transformation suppose à terme que la dynamique amorcée atteigne la gouvernance et devienne une décision de l'entreprise.**

4. Le lien au modèle économique : principal facteur d'ancrage

Parmi les facteurs étudiés, **le lien intrinsèque entre biodiversité et modèle économique** apparaît comme le plus fortement associé aux trajectoires les plus solides.

Lorsque la santé d'un écosystème conditionne directement les rendements, la sécurisation d'un approvisionnement, l'accès à un marché ou la valeur d'un actif, la biodiversité n'est plus seulement un objet d'engagement : elle devient un enjeu économique pour l'entreprise.

Cette **rationalité d'affaires constitue un puissant facteur d'ancrage**, si tant est qu'elle soit rendue visible, portée jusqu'aux espaces de décision et convertie en arbitrages, en budgets ou en évolution des pratiques. Certains cas d'entreprises accompagnées dans le cadre de VARUNA présentent ainsi un lien fort entre biodiversité et activité économique sans pour autant atteindre les trajectoires les plus avancées, notamment faute de relais suffisant au niveau de la gouvernance.

C'est précisément la question explorée par les analyses coûts-bénéfices conduites sur deux projets du FBBOI, présentées ci-après.

III.4 - Créer de la valeur, mais pour qui ?

L'analyse des trajectoires montre que le lien au modèle économique constitue un facteur important d'ancrage. Mais **encore faut-il comprendre quelle valeur un projet biodiversité crée**, pour qui et dans quel temps, et si l'entreprise a intérêt et capacité à en reprendre tout ou partie.

C'est l'objet des analyses **coûts-bénéfices** conduites par le Dr Xavier KOENIG sur deux projets du FBBOI, CRAB'OSEC (entreprise SOGEDIPROMA) et FIHARILOVA (entreprise LIVESTOCK FEED LIMITED). Elles permettent d'objectiver la valeur créée par ces interventions, sa temporalité et les conditions de sa matérialisation.

Les bénéfices ont été estimés sur un horizon de 17 ans — deux années de mise en œuvre et quinze années post-projet — et comparés aux coûts des projets dans une logique de valeur actualisée. L'analyse prend en compte différents flux de valeur : revenus générés pour les bénéficiaires, effets de diffusion, bénéfices environnementaux et coûts publics évités.

VALEUR CRÉÉE ≠ VALEUR CAPTÉE ≠ DÉCISION D'ENTREPRISE

Ces analyses permettent ainsi de distinguer trois questions souvent confondues :

Quelle valeur le projet crée-t-il ? L'ACB estime la valeur socio-économique générée par le projet, y compris les bénéfices qui dépassent l'entreprise : revenus des communautés, services écosystémiques, coûts publics évités ou effets de diffusion.

Qui capte cette valeur ? Une valeur socio-économique positive ne signifie pas que l'entreprise qui porte l'action en capte directement les bénéfices. Une partie peut revenir aux communautés, aux acteurs de la filière, à la puissance publique ou à la société dans son ensemble.

Cette valeur suffit-elle à déclencher une décision d'entreprise ? Même lorsque la valeur collective est démontrée, la reprise en propre dépend de la capacité de l'entreprise à identifier une rationalité économique suffisamment directe et capturable pour justifier l'investissement.

L'enjeu n'est donc pas seulement de démontrer qu'une action biodiversité crée de la valeur, mais de comprendre où cette valeur se situe, qui peut la capter et ce qu'elle peut effectivement déclencher.

Cette distinction est particulièrement importante dans le cas d'un financement public accordé à une entreprise : les bénéfices sociétaux qui dépassent son seul résultat économique peuvent précisément contribuer à justifier l'intervention publique.

MÉTHODOLOGIE

Les ACB reposent sur les résultats documentés des projets, complétés par des échanges avec les entreprises et leurs partenaires, des statistiques et des références scientifiques, ainsi que par des hypothèses de modélisation et des analyses de sensibilité.

Les bénéfices et scénarios ont ensuite été projetés et actualisés dans le temps pour calculer leur valeur actualisée, leur valeur nette et leur ratio bénéfices-coûts. Les ACB ne constituent donc pas une prévision certaine de la valeur future : elles permettent d'en tester les déterminants, les temporalités et les principales incertitudes.

FIHARILOVA

Une valeur socio-économique largement supérieure au coût du projete

Autour du corridor forestier de Bongolava, FIHARILOVA agit simultanément sur les pratiques agricoles, la capacité économique des ménages et la restauration forestière. L'amélioration des techniques agricoles vise à accroître les rendements tout en réduisant la pression sur les ressources : les groupes d'épargne renforcent les capacités d'investissement des ménages, pépinières, reboisement et prévention des feux contribuent à protéger le corridor. La valeur du projet vient ainsi de plusieurs mécanismes économiques, sociaux et environnementaux qui se renforcent mutuellement.

Sur un horizon de 17 ans, l'analyse estime à 1,16 M€ la valeur actualisée des bénéfices du projet, pour un coût de 358 k€. Les bénéfices dépassent les coûts dans les cinq premières années et le ratio reste supérieur à 1 dans l'ensemble des scénarios testés.

La valeur créée provient principalement de l'augmentation des revenus agricoles liée à l'adoption des pratiques d'agriculture intelligente face au climat (46,6 %) et de leur diffusion auprès d'autres agriculteurs (19,3 %). Elle comprend également la déforestation évitée, la protection des sols, la mobilisation de l'épargne communautaire, la reforestation et les coûts publics évités.

Le résultat repose notamment sur une adoption importante des nouvelles pratiques — 1 635 agriculteurs — et sur une hausse de revenu/productivité documentée de 30 %. Sa pérennité reste toutefois sensible au maintien de ces pratiques après la fin du projet.

1 € INVESTI → 3,25 € DE BÉNÉFICES **BASCULE ≈ ANNÉE 5**

CRAB'OSEC

Un effet écologique démontré, mais une valeur économique encore insuffisante pour couvrir le coût du projet

Dans la région de Soalala à Madagascar, CRAB'OSEC part d'un problème directement lié à la viabilité de sa filière : la capture de crabes trop jeunes fragilise le renouvellement de la ressource et, à terme, les revenus qui en dépendent. Le projet agit sur les pratiques de pêche – notamment par des équipements plus sélectifs et la sensibilisation des pêcheurs – ainsi que sur la protection des mangroves.

Sur un horizon de 17 ans, l'analyse estime à 139,6 k€ les bénéfices actualisés du projet, pour un coût de 182,9 k€. Le projet génère donc bien de la valeur socio-économique, mais celle-ci reste, dans le scénario de base, inférieure au coût de l'intervention. Cette valeur repose principalement sur les revenus des pêcheurs (50,6 %) et les coûts publics évités (45,8 %), auxquels s'ajoutent des bénéfices écosystémiques (3,5 %).

Mais le projet produit cependant l'effet biologique recherché : les équipements de pêche sélective ont réduit la capture de crabes juvéniles et augmenté la proportion de crabes de plus grande taille. La traduction de cet effet écologique en gains économiques additionnels reste toutefois incertaine : l'évolution des revenus observée pendant le projet ne peut pas être directement attribuée à l'amélioration de la ressource.
Le ratio pourrait dépasser 1 si certains effets se matérialisaient dans la durée — hausse des revenus, diffusion des pratiques, poursuite de leur adoption ou prime de prix sur les gros crabes — mais ces effets ne sont pas encore démontrés par le suivi disponible, et dépendent fortement de ce qui se passera après le projet.

Ici, créer de la valeur ne signifie pas nécessairement en créer suffisamment pour couvrir le coût de l'intervention. L'enjeu réside notamment dans la capacité à convertir un effet écologique démontré en bénéfices économiques durables.

1 € INVESTI → 0,81 € DE BÉNÉFICES ACTUALISÉS DANS LE SCENARIO DE BASE



CHAPITRE IV
CRÉER LES CONDITIONS DE LA TRANSFORMATION

Des recommandations opérationnelles et stratégiques pour mieux concevoir l'appui public aux entreprises

Passer de l'engagement à la transformation suppose de concevoir autrement l'appui aux entreprises : non plus seulement autour du projet biodiversité à réaliser, mais de la trajectoire de changement qu'il peut contribuer à amorcer, accélérer et ancrer. Les enseignements de VARUNA permettent d'identifier plusieurs leviers pour mieux cibler, accompagner et financer ces trajectoires, tout en préparant dès l'origine les conditions de leur ancrage. Les enseignements qui suivent sont également pertinents pour d'autres thématiques de durabilité. Les recommandations qui suivent se situent à deux niveaux complémentaires : **opérationnel**, dans la conception et la mise en œuvre des dispositifs ; **stratégique**, dans le positionnement de l'intervention publique et son articulation avec la responsabilité propre de l'entreprise.

1

INTÉGRER UNE ÉTAPE DE TRADUCTION ÉCONOMIQUE

Entre le diagnostic ou l'expérimentation et la reprise par l'entreprise, intégrer une étape de **traduction économique** : analyse coûts-bénéfices, business case, coût de l'action et de l'inaction, risques évités, opportunités de marché ou scénarios de financement. Cette étape doit permettre à l'entreprise d'identifier ce qu'elle peut raisonnablement financer ou intégrer à son modèle d'affaires et de disposer d'arguments pour porter la décision auprès de sa gouvernance. Elle constitue un maillon essentiel entre **conviction environnementale et décision économique**.

2

FAIRE DE LA GOUVERNANCE UNE CONDITION ET UNE CIBLE DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'absence de relais décisionnel ne doit pas être considérée comme un facteur externe sur lequel le dispositif n'aurait aucune prise. L'implication de la gouvernance doit être **organisée dès l'entrée dans l'accompagnement** : acteur décisionnel identifié, instance de pilotage, validation d'une feuille de route, engagement progressif de ressources propres et jalons d'arbitrage. L'objectif n'est pas d'imposer une décision, mais de créer les conditions pour que le sujet biodiversité atteigne effectivement les espaces où l'entreprise **arbitre, budgète et décide**.

3

ORGANISER LA DIFFUSION DU CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE

Le rôle d'une personne-clé — référent RSE, responsable environnement ou dirigeant engagé — est souvent déterminant pour amorcer une trajectoire, mais devient une fragilité lorsque le changement reste concentré sur celle-ci. Les dispositifs doivent donc organiser la **diffusion interne** : associer progressivement les fonctions concernées — opérations, achats, finance, fonctions commerciales, direction — et transférer compétences, outils et responsabilités vers les fonctions et processus ordinaires de l'entreprise. L'objectif est de réduire la dépendance à quelques individus et le risque de rupture après le projet.

4

4. INSCRIRE L'ACCOMPAGNEMENT DANS LE TEMPS DE LA TRANSFORMATION

Deux années peuvent permettre d'expérimenter et d'amorcer un changement, mais sont souvent insuffisantes pour observer des effets écologiques et installer durablement de nouvelles pratiques dans l'entreprise. Les dispositifs doivent intégrer cette double temporalité — **cycles biologiques et changement organisationnel** — en séquençant l'accompagnement : expérimentation, apprentissage, ajustement, consolidation puis transfert/autonomisation. La durée du financement peut ainsi être distinguée de l'horizon nécessaire pour observer et mesurer les effets.

5

5. CONCEVOIR DES OUTILS DE PILOTAGE UTILES AU BAILLEUR COMME À L'ENTREPRISE

Les exigences de suivi des bailleurs et les modes de gestion des entreprises ne se recouvrent pas toujours. Plutôt que de juxtaposer deux systèmes, les dispositifs gagneraient à développer **des outils simples et à double usage**, permettant à la fois la redevabilité du financement et le pilotage interne de la transformation. Plans d'action, ressources mobilisées, jalons de décision, évolution des pratiques ou responsabilités internes peuvent ainsi constituer un même socle de suivi, complété par un accompagnement individualisé et des échanges entre pairs.

6

6. FAIRE DES PARTENARIATS TERRITORIAUX UN ACCÉLÉRATEUR DE TRANSFORMATION

Les partenariats entre entreprises, OSC et acteurs locaux peuvent constituer un puissant levier en combinant **capacité d'action de l'entreprise, expertise écologique et connaissance du territoire**. Ils sont particulièrement pertinents lorsque la transformation dépend de dynamiques dépassant les frontières de l'entreprise. Leur efficacité suppose toutefois de clarifier dès l'amont les rôles, contributions, responsabilités et modalités de décision, et de prévoir des temps dédiés au pilotage du partenariat.

7

FINANCER LE DIFFÉRENTIEL, PAS SEULEMENT LA PERFORMANCE

L'intervention publique doit être appréciée au regard de son **additionalité** : qu'a-t-elle permis de faire de plus ambitieux, plus rapidement, à plus grande échelle ou avec davantage de risque que ce que l'entreprise aurait engagé seule ? Cela suppose d'analyser dès la sélection le besoin réel de financement et la capacité propre de l'entreprise, de suivre son cofinancement et de préparer la sortie du soutien lorsque la reprise privée devient possible. À l'inverse, lorsque les bénéfices restent principalement collectifs et difficilement captables par l'entreprise, un soutien public peut conserver sa justification.

8

ANCRER L'INTERVENTION DANS UNE RATIONALITÉ D'AFFAIRES

Le lien entre biodiversité et modèle économique apparaît comme un facteur majeur d'ancrage. Dès la sélection, il convient donc d'interroger la raison propre qu'aurait l'entreprise de faire durer le changement : sécurisation d'un approvisionnement, amélioration d'un rendement, réduction d'un risque, accès à un marché, valeur d'un actif ou évolution d'une activité. L'appui public peut contribuer à révéler, renforcer ou accélérer cette rationalité économique. Il ne peut cependant pas la créer artificiellement : sans intérêt propre pour l'entreprise, la pérennité restera fortement dépendante d'un soutien extérieur.

9

PASSER DU FINANCEMENT DE PROJETS À UNE INGÉNIERIE DE TRANSITION

Les enseignements croisés de FBBOI et B4B invitent à dépasser l'opposition entre financement et accompagnement. Une trajectoire de transformation nécessite souvent plusieurs leviers successifs ou combinés : diagnostic et accompagnement stratégique, assistance technique à la mise en œuvre, puis financement d'amorçage ou de dérisquage permettant l'expérimentation et la reprise progressive par l'entreprise. Lorsque les contraintes dépassent l'entreprise individuelle, cette ingénierie doit également pouvoir agir à l'échelle de la filière et du cadre public, notamment par le dialogue sectoriel et public-privé.

10

MESURER L'INTÉGRATION, PAS SEULEMENT L'INTENTION

Un diagnostic, une stratégie ou un plan d'action témoignent d'une intention structurée, mais ne suffisent pas à démontrer une transformation. Le suivi-évaluation doit donc documenter **l'intégration effective du changement dans l'entreprise**. Fonds propres mobilisés, décisions de gouvernance, évolution des processus d'achat ou d'investissement, responsabilités permanentes ou maintien des pratiques après l'appui constituent des marqueurs plus robustes. L'enjeu est ainsi de suivre une **trajectoire de transformation et le différentiel auquel le dispositif a contribué**, plutôt que la seule réalisation d'activités.

En synthèse, l'enjeu n'est pas de faire durer le projet, mais de créer les conditions pour que le changement puisse lui survivre.

CONCLUSION

FINANCER L'IMPULSION, CONSTRUIRE L'APRÈS

L'expérience VARUNA montre qu'**il est possible de mobiliser les entreprises en faveur de la biodiversité**. Des pratiques ont évolué, des compétences se sont construites, des investissements ont été rendus possibles et la biodiversité est devenue, dans plusieurs entreprises, un objet de réflexion et d'action plus structuré. Mais elle montre également que **mobiliser n'est pas encore transformer**.

La transformation se construit dans le temps, lorsque les changements amorcés dépassent le projet ou les personnes qui les portent pour atteindre progressivement les espaces où l'entreprise décide, arbitre, finance et organise son activité. Les enseignements de VARUNA font ainsi apparaître **plusieurs conditions qui se renforcent mutuellement** : une impulsion qui permet d'expérimenter et de dérisquer, un accompagnement qui structure, des compétences qui diffusent, une gouvernance qui décide et une rationalité économique qui donne au changement une raison propre de durer. Ces conditions invitent à penser **l'ancrage** non comme une question posée à la fin du financement, mais **comme un objectif travaillé dès sa conception**.

L'analyse conduit cependant à aller un cran plus loin. Toute valeur créée par une action en faveur de la biodiversité n'est pas nécessairement captée par l'entreprise qui la porte. Une partie bénéficie aux communautés, aux filières, aux écosystèmes ou à la collectivité. Là où l'entreprise dispose d'un intérêt économique propre, l'enjeu est de créer les conditions pour qu'elle puisse progressivement reprendre et financer le changement. Là où les bénéfices sont largement collectifs, l'intervention publique conserve une justification propre.

La question n'est donc pas simplement de savoir quand le financement public doit s'arrêter, mais ce qu'il doit financer, à quel moment et pour produire quel différentiel. Il peut amorcer une innovation, absorber un risque que l'entreprise ne peut supporter seule, apporter des compétences, rendre visible une valeur ou accompagner le passage à la décision. Il doit, en parallèle, **préparer les conditions de sa propre sortie** lorsque l'entreprise a les moyens et l'intérêt de reprendre l'action.

Dans le Sud-Ouest de l'océan Indien, où de nombreuses activités économiques dépendent directement de la qualité des écosystèmes et des ressources naturelles, **cette articulation entre responsabilité de l'entreprise et action publique est particulièrement décisive**. Elle invite à dépasser le financement de projets biodiversité isolés pour accompagner de véritables trajectoires de transformation, adaptées aux réalités économiques et écologiques des territoires.

Le défi est finalement là : faire du financement public un catalyseur de transformation — et contribuer à faire émerger une économie nouvelle où le vivant n'est plus seulement un coût à supporter, mais **un capital à préserver.**



ENSEIGNEMENTS DU PROGRAMME VARUNA DANS LE SUD-OUEST DE L'OCÉAN INDIEN

ENTREPRISES ET BIODIVERSITÉ : DE L'ENGAGEMENT À LA TRANSFORMATION

-

OCTOBRE 2026

VARUNA
AGIR ENSEMBLE POUR LA BIODIVERSITÉ DANS L'OCÉAN INDIEN

France
AFD AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT
EXPERTISE FRANCE GROUPE AFD