



Fondo de Innovación con el sector privado Estudio de Caso:

Compensación de la
biodiversidad y
participación voluntaria de
las empresas para apoyar la
conservación de las áreas
protegidas en Madagascar

Español

Private Sector Innovation Fund Case Study:

Biodiversity Offset and
Voluntary Participation
for Industries to Support
Protected Areas
Conservation in
Madagascar

English

Facilité d'innovation avec le secteur privé Étude de cas :

Compensation de la
biodiversité et participation
volontaire des industries pour
soutenir la conservation des
zones protégées à
Madagascar

Français



Fondo de Innovación con el sector privado Estudio de Caso

Fondo Ambiental: Fondo para las Áreas Protegidas y la Biodiversidad de Madagascar

Proyecto: Compensación de la biodiversidad y participación voluntaria de las empresas para apoyar la conservación de las áreas protegidas en Madagascar

Coordinadora del Proyecto: Edia Randrianasolo



Resumen

01

Este estudio de caso se centra en una iniciativa innovadora liderada por FAPBM para examinar cómo una mayor participación del sector privado puede fortalecer el financiamiento de la biodiversidad a largo plazo en Madagascar. Lanzado en el marco del Fondo de Innovación BRIDGE, el proyecto aborda un desafío significativo en los esfuerzos de conservación del país: las crecientes necesidades financieras de las áreas protegidas, junto con fuentes tradicionales de financiamiento para la conservación limitadas y, con frecuencia, insuficientes. Para abordar este problema, el mecanismo buscó establecer vínculos tangibles entre las necesidades de conservación y las oportunidades de inversión en el sector privado, mediante la prueba de estrategias de financiamiento novedosas, la promoción del diálogo y el fomento de la colaboración entre empresas, instituciones públicas, aliados técnicos y responsables de la gestión de áreas protegidas.

En contraste con depender únicamente de métodos convencionales de recaudación de fondos o de prácticas estándar de responsabilidad social corporativa, el proyecto piloto adoptó una estrategia más dinámica y flexible. El proyecto incorporó talleres regionales, misiones de campo, discusiones técnicas, esfuerzos estratégicos de comunicación y coordinación entre múltiples partes interesadas, con el fin de fortalecer de manera gradual la participación de los actores económicos. Se realizaron más de 10 talleres regionales y sesiones de consulta en todo Madagascar, con la participación de más de 300 empresas y asociaciones industriales de diversos sectores, incluidos la banca, el turismo, la minería, la agroindustria, la infraestructura y la manufactura. Más allá de la sensibilización, estos eventos sirvieron como plataformas prácticas de intercambio, en las que las empresas y las partes interesadas en la conservación pudieron identificar oportunidades de colaboración. A través de este proceso, el proyecto construyó progresivamente una cartera de actores del sector privado con distintos niveles de participación, desde conversaciones exploratorias hasta colaboraciones piloto y perspectivas de alianzas a más largo plazo.





El proyecto piloto también puso a prueba mecanismos innovadores, como el Fondo Empresarial para la Biodiversidad y el Programa de Conservación Compensatoria, al tiempo que reforzó el papel de FAPBM como intermediario creíble, capaz de traducir los intereses corporativos en materia de sostenibilidad en acciones concretas de conservación. El proyecto contribuyó a la renovación de alianzas estratégicas, incluido el acuerdo de colaboración de cinco años con BNI Madagascar, facilitó interacciones directas entre empresas y responsables de la gestión de áreas protegidas y abrió discusiones en torno al financiamiento de la restauración, las compensaciones de biodiversidad y los enfoques de inversión basados en el paisaje. Al mismo tiempo, la iniciativa generó importantes aprendizajes institucionales relacionados con las expectativas de las partes interesadas, la gestión del riesgo reputacional y los desafíos de alinear las prioridades de conservación con las realidades del sector privado, en un contexto en el que los mecanismos de financiamiento de la biodiversidad siguen siendo relativamente recientes y, en su mayoría, voluntarios.



La experiencia de BRIDGE destaca cómo los Fondos Ambientales (FA) pueden desempeñar un papel que trasciende el financiamiento tradicional mediante subvenciones. Al actuar como facilitadores, coordinadores y articuladores de ecosistemas, los FA pueden crear, de manera progresiva, condiciones favorables para el surgimiento de mercados sostenibles de financiamiento de la biodiversidad, particularmente en contextos institucionalmente complejos y económicamente vulnerables. Una de las lecciones clave del proyecto es que la movilización del sector privado para la conservación de la biodiversidad no se impulsa principalmente por esfuerzos de recaudación de fondos a corto plazo, sino por la generación de confianza a largo plazo, la credibilidad operativa, el diálogo continuo y la identificación de oportunidades concretas en el terreno. En este sentido, el proyecto piloto de BRIDGE ofrece un fuerte potencial de replicación para otros FA que busquen desarrollar enfoques de financiamiento combinado, fortalecer la colaboración con actores económicos y estructurar progresivamente mecanismos escalables de financiamiento de la biodiversidad, adaptados a los mercados emergentes y a los desafíos cambiantes de la conservación.





Contexto 02

Madagascar es reconocido a nivel mundial como uno de los puntos críticos de biodiversidad más importantes del mundo, al albergar niveles excepcionalmente altos de endemismo y ecosistemas de gran importancia ecológica. Al mismo tiempo, el país enfrenta graves presiones ambientales derivadas de la deforestación, la conversión de tierras, las actividades extractivas, el cambio climático, la explotación ilegal de recursos y una persistente vulnerabilidad socioeconómica. Aunque la red nacional de áreas protegidas cubre actualmente aproximadamente siete millones de hectáreas, los recursos financieros disponibles para su gestión efectiva siguen siendo estructuralmente insuficientes. Según evaluaciones realizadas por el Fondo para las Áreas Protegidas y la Biodiversidad de Madagascar (FAPBM, por sus siglas en francés), las necesidades anuales de financiamiento de las áreas protegidas de Madagascar se estiman entre USD 42 millones y USD 70 millones, mientras que el financiamiento anual disponible se mantiene significativamente por debajo de estos requerimientos. Esta brecha estructural en el financiamiento amenaza directamente la sostenibilidad a largo plazo de los esfuerzos de conservación de la biodiversidad en el país.

Históricamente, el financiamiento para la conservación de la biodiversidad en Madagascar ha dependido predominantemente de donantes internacionales, de agencias de cooperación para el desarrollo y de contribuciones filantrópicas. Como fondo ambiental nacional de Madagascar, FAPBM se ha consolidado progresivamente como un actor central en el financiamiento sostenible de las áreas protegidas, mediante mecanismos basados en fondos patrimoniales y en sistemas de gestión financiera a largo plazo. Para finales de 2021, la Fundación gestionaba un capital de aproximadamente USD 139 millones y apoyaba financieramente a decenas de áreas protegidas en todo el país. Sin embargo, a pesar del crecimiento de los ingresos provenientes de su fondo patrimonial, FAPBM reconoció que las fuentes tradicionales de financiamiento por sí solas no serían suficientes para responder a las crecientes necesidades financieras del sistema nacional de áreas protegidas, particularmente en un contexto en el que se esperaba que las futuras contribuciones de donantes tradicionales fueran más limitadas y competitivas. Es en este contexto que el proyecto fue concebido como un piloto innovador en el marco del Fondo de Innovación BRIDGE. La iniciativa surgió de una

reflexión estratégica en FAPBM sobre la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento para la conservación y de posicionar al sector privado como un contribuyente más activo en la conservación de la biodiversidad. El proyecto fue diseñado inicialmente para explorar mecanismos de compensación de biodiversidad y enfoques de financiamiento similares para los sectores minero, industrial, turístico, financiero y otros sectores económicos que operan en Madagascar. De manera más amplia, BRIDGE buscó poner a prueba cómo un FA podía evolucionar de una institución tradicional de otorgamiento de subvenciones a una plataforma catalizadora que facilitara relaciones estructuradas entre empresas, actores de la conservación e instituciones públicas.

El proyecto también estuvo motivado por la observación de que la participación del sector privado en la conservación de la biodiversidad en Madagascar seguía siendo extremadamente limitada, no necesariamente por falta de interés, sino porque las empresas carecían de mecanismos creíbles, transparentes y operativos para gestionar inversiones ambientales y demostrar impactos medibles en





la conservación. Al mismo tiempo, conceptos como las compensaciones de biodiversidad, la Pérdida Neta Cero, el Impacto Neto Positivo y los mecanismos de compensación de servicios ecosistémicos seguían siendo relativamente nuevos y poco comprendidos en el contexto malgache. Esto generaba desafíos institucionales, técnicos y de gobernanza importantes tanto para las partes interesadas en la conservación como para los actores privados.

Por lo tanto, el proyecto piloto buscó abordar estas brechas estructurales mediante la creación de un marco de participación gradual que combinara estudios técnicos, consultas con partes interesadas, talleres regionales, visitas de campo y procesos de construcción de alianzas. Una de las bases estratégicas iniciales del proyecto fue capitalizar la experiencia previa de FAPBM en la gestión de un acuerdo piloto de compensaciones con la empresa minera QMM, subsidiaria de Rio Tinto. Entre 2019 y 2021, este mecanismo piloto financió actividades de conservación en el área protegida de Agnalazaha, incluidas acciones de monitoreo ecológico, restauración, patrullaje, gestión de incendios e iniciativas de apoyo a los medios de vida comunitarios. A través de esta experiencia, FAPBM puso a prueba su capacidad para gestionar financiamiento privado para la conservación, asegurar la rendición de cuentas financiera, coordinar con responsables de la

gestión de áreas protegidas y reportar resultados a un socio del sector privado. Los aprendizajes derivados de esta primera experiencia influyeron directamente en el diseño y la orientación del proyecto BRIDGE.

La implementación del proyecto piloto movilizó una amplia coalición de partes interesadas. Los responsables de la gestión de áreas protegidas contribuyeron a identificar prioridades de conservación y proyectos listos para recibir inversión. Las instituciones públicas, incluido el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (MEDD), apoyaron la alineación institucional y el diálogo sobre políticas relacionadas con los mecanismos de financiamiento sostenible. Las Oficinas Regionales de Turismo facilitaron el acercamiento a actores económicos locales y redes empresariales regionales. Aliados técnicos como COMBO+ aportaron experiencia en compensaciones de biodiversidad, en la jerarquía de mitigación y en los marcos de cumplimiento ambiental. También se iniciaron discusiones con el Economic Development Board of Madagascar (EDBM) para explorar sinergias a más largo plazo entre el financiamiento de la biodiversidad y las estrategias de desarrollo del sector privado.

Empresas privadas de sectores como la banca, el turismo, la minería, la agroindustria, la industria y la infraestructura se involucraron gradualmente mediante consultas, talleres, reuniones bilaterales y misiones de campo. En lugar de centrarse exclusivamente en resultados inmediatos de recaudación de fondos, el proyecto adoptó un enfoque de largo plazo orientado al fortalecimiento del ecosistema, con el fin de reducir las asimetrías de información, fortalecer la confianza y desarrollar progresivamente una cartera estructurada de empresas con distintos niveles de madurez en su participación. A través de este enfoque, FAPBM se posicionó no solo como un intermediario financiero, sino también como facilitador, coordinador y actor estratégico en el ecosistema emergente de financiamiento de la biodiversidad en Madagascar.

Por lo tanto, la dimensión innovadora del proyecto radica tanto en los mecanismos explorados como en el proceso de transformación institucional que inició. Más allá de poner a prueba perspectivas relacionadas con las compensaciones de biodiversidad y el financiamiento combinado, el proyecto exploró cómo un FA puede desempeñar un papel catalizador más amplio al estructurar el diálogo entre partes interesadas, apoyar la maduración de proyectos, reducir los costos de transacción para las empresas y crear condiciones favorables para la inversión a largo plazo del sector privado en la conservación de la biodiversidad. En este sentido, BRIDGE representa tanto un proyecto piloto de innovación financiera como un proceso de aprendizaje institucional relevante para otros FA que operan en entornos emergentes e institucionalmente complejos.

Objetivos del Proyecto



El proyecto piloto BRIDGE fue diseñado para poner a prueba cómo un FA, como FAPBM, podría facilitar y estructurar la participación del sector privado en el financiamiento de la conservación de la biodiversidad en Madagascar. Con base en la creciente necesidad del país de contar con fuentes diversificadas de financiamiento para la conservación y en la experiencia previa de FAPBM con iniciativas relacionadas con compensaciones de biodiversidad, el proyecto buscó explorar mecanismos prácticos para conectar a actores corporativos con prioridades concretas de conservación, garantizando al mismo tiempo transparencia, rendición de cuentas e impacto ambiental a largo plazo.

El proyecto piloto se centró en dos mecanismos de financiamiento complementarios. El primer mecanismo, denominado Fondo Empresarial para la Biodiversidad, buscó crear un enfoque colaborativo de financiamiento en el que una o más empresas pudieran apoyar colectivamente iniciativas de conservación, restauración y gestión de áreas protegidas a través de una plataforma estructurada coordinada por FAPBM. El segundo mecanismo, el Programa de Conservación Compensatoria, fue diseñado para explorar enfoques voluntarios de compensación de biodiversidad y compensaciones relacionadas, que permitan a las empresas contribuir a acciones de conservación vinculadas a la mitigación de sus impactos ambientales, siguiendo los principios de Pérdida Neta Cero y marcos más amplios de compensación ecológica.

Más allá de los mecanismos en sí mismos, el proyecto piloto buscó poner a prueba el papel institucional que un FA podría desempeñar como intermediario de confianza entre empresas privadas, autoridades públicas, aliados técnicos y responsables de la gestión de áreas protegidas. Por lo tanto, el proyecto buscó construir de manera gradual un ecosistema favorable al financiamiento de la biodiversidad, mediante la reducción de asimetrías de información, la facilitación del diálogo entre partes interesadas, la identificación de proyectos de conservación listos para recibir inversión y el fortalecimiento de la credibilidad operativa de los mecanismos de financiamiento de la biodiversidad en el contexto malgache.

Los principales resultados esperados del proyecto piloto incluyeron:

- (i) aumentar la sensibilización y participación del sector privado en el financiamiento de la conservación de la biodiversidad;**
- (ii) desarrollar una cartera estructurada de empresas interesadas en apoyar iniciativas de conservación;**
- (iii) poner a prueba y perfeccionar los arreglos operativos, institucionales y financieros para los mecanismos de financiamiento de la biodiversidad;**
- (iv) fortalecer la coordinación entre las partes interesadas en la conservación y los actores económicos; y**
- (v) sentar las bases para futuros enfoques de financiamiento combinado, movilizando recursos públicos, privados y filantrópicos.**

De manera más amplia, el proyecto buscó generar aprendizajes prácticos e institucionales para apoyar la replicación y la ampliación de mecanismos similares de financiamiento de la biodiversidad en Madagascar y en otros contextos emergentes de conservación.



Proceso y Abordaje

04

El proyecto piloto BRIDGE implementó un enfoque progresivo y flexible para crear un entorno propicio para la participación del sector privado en el financiamiento de la conservación de la biodiversidad en Madagascar. En lugar de concentrarse únicamente en objetivos de recaudación de fondos, la iniciativa se centró en fomentar el diálogo, generar confianza entre las partes interesadas e identificar oportunidades concretas de colaboración entre empresas, responsables de la gestión de áreas protegidas e instituciones públicas.

Para diseñar y fortalecer los mecanismos de financiamiento propuestos, el proyecto se apoyó en varios enfoques complementarios:

4.1 Talleres regionales con múltiples partes interesadas

Se organizó una serie de talleres en Antananarivo y en otras regiones económicas importantes de Madagascar. Estos encuentros reunieron a empresas de diversos sectores, incluidos el turismo, la banca, la agroindustria, la industria y las actividades extractivas, con el fin de presentar los mecanismos propuestos y recopilar comentarios de las personas participantes. Más allá de la sensibilización, los talleres también sirvieron como plataformas prácticas de intercambio, en las que los responsables de la gestión de áreas protegidas pudieron presentar directamente las prioridades de conservación, las iniciativas en curso y las necesidades de financiamiento a potenciales socios del sector privado.





4.2 Consultas con partes interesadas y colaboración institucional

El proyecto trabajó en estrecha coordinación con las Oficinas Regionales de Turismo, cámaras de comercio, asociaciones empresariales, autoridades públicas y aliados técnicos para facilitar la participación de los actores económicos y reforzar la credibilidad institucional de la iniciativa. También se llevaron a cabo intercambios con ministerios y programas técnicos, como COMBO+, con el fin de mejorar la coherencia con los marcos de compensación de biodiversidad, las políticas de financiamiento sostenible y los esfuerzos más amplios de gobernanza ambiental.

4.3 Misiones de campo y participación basada en el paisaje

Se realizaron varias visitas de campo en paisajes de conservación prioritarios para identificar iniciativas con potencial de apoyo del sector privado y acercar a las empresas a las realidades del terreno, así como a los desafíos operativos y las prioridades de conservación. A lo largo de la implementación, FAPBM reforzó de manera gradual un enfoque basado en el paisaje para fortalecer la coordinación entre los responsables de la gestión de áreas protegidas, las comunidades locales, las empresas privadas y las autoridades públicas en los territorios seleccionados.

4.4 Esfuerzos de comunicación y visibilidad

El proyecto mantuvo actividades continuas de comunicación y divulgación mediante campañas en redes sociales, materiales de comunicación institucional, participación en eventos de sensibilización ambiental y visibilidad en encuentros empresariales estratégicos, como los CEO Summits. Como parte de su estrategia de comunicación y divulgación, el proyecto también implementó una campaña de visibilidad de dos días en terminales aeroportuarias nacionales e internacionales, lo que permitió que la iniciativa llegara a un público amplio compuesto por personas viajeras, actores empresariales, turistas y partes interesadas institucionales. Estos esfuerzos contribuyeron a aumentar la sensibilización sobre las oportunidades de financiamiento para la biodiversidad, al tiempo que fortalecieron el posicionamiento y la visibilidad de FAPBM en las redes del sector privado.



4.5 Implementación adaptativa e iterativa

A lo largo de la fase piloto, el proyecto adoptó una metodología de aprendizaje por la práctica. Los comentarios recopilados de empresas, partes interesadas y experiencias de campo se integraron de manera continua al proyecto para perfeccionar los mecanismos propuestos, fortalecer las estrategias de participación y adaptar los enfoques de implementación a las realidades políticas, institucionales y económicas de Madagascar. A medida que aumentaron progresivamente las interacciones con actores del sector privado, el proyecto también desarrolló una comprensión más profunda de las expectativas corporativas, las limitaciones operativas, los procesos de toma de decisiones y las dinámicas de asociación en el financiamiento de la biodiversidad. Este proceso gradual y adaptativo de aprendizaje permitió que la iniciativa ajustara continuamente sus enfoques de comunicación, modelos de alianza y métodos de participación para mantenerse realista, creíble y alineada con el contexto cambiante y con las capacidades de las partes interesadas seleccionadas.

A través de este proceso progresivo, el proyecto construyó una cartera estructurada de empresas interesadas en apoyar el financiamiento de la conservación de la biodiversidad, al tiempo que puso a prueba y fortaleció el papel de FAPBM como facilitador e intermediario de confianza, conectando a las partes interesadas en la conservación con actores del sector privado.



Resultados 05

El proyecto piloto logró avances significativos en el fortalecimiento de la participación del sector privado en el financiamiento de la conservación de la biodiversidad en Madagascar. Más allá de implementar las actividades previstas, la iniciativa contribuyó gradualmente a construir un ecosistema de financiamiento de la biodiversidad más conectado y colaborativo, reuniendo a empresas, responsables de la gestión de áreas protegidas, instituciones públicas y aliados técnicos. A través del acercamiento regional, el diálogo institucional, la participación en el terreno y los esfuerzos de comunicación, el proyecto evolucionó de una iniciativa exploratoria a una plataforma capaz de generar alianzas concretas y oportunidades de colaboración operativa.

5.1 Movilización y sensibilización del sector privado



Uno de los principales logros del proyecto fue la movilización y la sensibilización de los actores del sector privado. Se realizaron más de 10 talleres regionales y sesiones de consulta en todo Madagascar, con la participación de más de 300 empresas y asociaciones empresariales de sectores como la banca, el turismo, la minería, la agroindustria, la infraestructura y la industria.

Estos talleres permitieron que las empresas comprendieran mejor las oportunidades de financiamiento de la biodiversidad y que el equipo recopilara comentarios y ajustara los mecanismos propuestos para alinearlos con las realidades corporativas y las limitaciones operativas. Las sesiones también sirvieron como plataformas prácticas de intercambio, en las que los responsables de la gestión de áreas protegidas presentaron directamente a las partes interesadas del sector privado los desafíos de conservación, las necesidades de financiamiento y las prioridades en el terreno.

5.2 Surgimiento de colaboraciones directas y alianzas piloto



A través de estas interacciones, el proyecto construyó progresivamente una cartera estructurada de empresas con distintos niveles de participación, desde manifestaciones iniciales de interés hasta conversaciones más avanzadas sobre alianzas piloto. Como resultado, surgieron varias colaboraciones directas. En el paisaje protegido de Ibity, gestionado por el Missouri Botanical Garden (MBG), la empresa SOCOTA brindó apoyo operativo mediante equipos de campo y materiales para guardaparques, respondiendo a necesidades concretas de la gestión local. También se iniciaron conversaciones adicionales entre responsables de la gestión de áreas protegidas y actores industriales, como Alpha Ciment, en torno a actividades de monitoreo del caudal hidrológico e iniciativas de restauración ecológica.

Posteriormente, estos intercambios abrieron reflexiones más amplias con FAPBM sobre plantaciones de biomasa de bambú y enfoques de restauración orientados a la compensación a escala territorial.

5.3 Fortalecimiento de alianzas corporativas estratégicas



El proyecto también reforzó la colaboración a largo plazo con socios clave del sector privado. A través de BRIDGE, BNI Madagascar renovó en 2025 su alianza financiera con FAPBM por un período adicional de 5 años. Esta alianza destacó una de las principales fortalezas de FAPBM: su credibilidad fiduciaria y su experiencia técnica en la gestión de iniciativas de conservación. Mientras BNI Madagascar buscaba fortalecer su compromiso ambiental y su visibilidad, recurrió a la experiencia operativa y a los mecanismos de gobernanza de FAPBM para supervisar y monitorear las intervenciones de conservación. Esto fortaleció aún más el papel de FAPBM como intermediario de confianza, capaz de traducir los compromisos corporativos de sostenibilidad en acciones tangibles de conservación.



5.4 Refuerzo de la colaboración institucional y técnica

El proyecto piloto también contribuyó a fortalecer las alianzas institucionales y técnicas. El Consejo de Desarrollo Económico de Madagascar (EDBM, por su nombre en inglés, Economic Development Board of Madagascar) expresó su interés en colaborar con FAPBM para apoyar la movilización del sector privado y la participación corporativa en materia de biodiversidad. A nivel técnico, se realizaron estudios sobre el financiamiento de la biodiversidad, con el apoyo de SMC y en coordinación con la iniciativa COMBO+, a fin de fortalecer la credibilidad

institucional y científica de los mecanismos propuestos. COMBO+ también apoyó actividades de fortalecimiento de capacidades relacionadas con compensaciones de biodiversidad, enfoques de jerarquía de mitigación y principios de Pérdida Neta Cero, tanto para el personal de FAPBM como para los responsables de la gestión de áreas protegidas involucrados en el proyecto piloto. Estas colaboraciones contribuyeron a fortalecer la base técnica necesaria para futuros mecanismos de compensación de biodiversidad y de financiamiento combinado en Madagascar.

5.5 Mayor visibilidad y resultados positivos inesperados



A medida que BRIDGE ganó visibilidad mediante talleres, actividades de divulgación en redes sociales y eventos de sensibilización ambiental, FAPBM comenzó a recibir propuestas espontáneas de colaboración de actores externos. Estas incluyeron iniciativas culturales sobre biodiversidad, propuestas de donaciones para la conservación por parte de operadores turísticos y conversaciones en curso con empresas como Ocean Farmers sobre futuras alianzas ambientales. El proyecto también fomentó una mayor apropiación por parte de actores intermediarios, incluidas varias Oficinas Regionales de Turismo que expresaron interés en apoyar el despliegue más amplio de mecanismos de financiamiento de la biodiversidad en sus respectivas regiones.

5.6 Desafíos operativos y gestión del riesgo reputacional



Al mismo tiempo, el proyecto puso de relieve varios desafíos operativos y estratégicos. Algunas propuestas de colaboración excedían el alcance institucional o las prioridades operativas de FAPBM y, por lo tanto, requirieron una evaluación cuidadosa o su redirección a partes interesadas más adecuadas. Por ejemplo, un operador turístico interesado en apoyar el área protegida de Kirindy Mitea mediante una contribución anual modesta fue redirigido directamente a los responsables locales de su gestión, ya que la iniciativa se consideró más adecuada para una gestión descentralizada. De manera similar, una propuesta de exposición cultural sobre biodiversidad, que involucraba al Institut Français de Madagascar (IFM) y a un fotógrafo malgache, fue redirigida a organizaciones mejor posicionadas para gestionar este tipo de iniciativas debido a limitaciones operativas y logísticas.

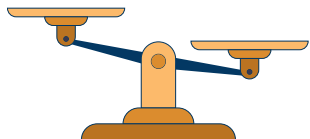
Algunas oportunidades que involucraban a empresas que operaban en sectores ambientalmente sensibles también requirieron un enfoque particularmente cauteloso debido a riesgos reputacionales y políticos. Las conversaciones con Base Toliara sobre un posible financiamiento para la restauración del paisaje de Mikea ilustraron la complejidad de equilibrar las oportunidades de financiamiento





para la conservación con las controversias en torno a las actividades mineras en Madagascar. Aunque la empresa expresó interés en apoyar iniciativas ambientales a través de FAPBM, el intenso debate público y la sensibilidad mediática en torno al proyecto requirieron una consideración cuidadosa para preservar la credibilidad y la neutralidad institucional de la Fundación.

5.7 Gestión de riesgos y salvaguardas



El proyecto piloto puso de relieve la importancia de abordar no solo los riesgos financieros y operativos, sino también los riesgos reputacionales, ambientales y sociales asociados a la participación del sector privado en la conservación de la biodiversidad. Dada la sensibilidad de ciertos sectores y contextos de inversión en Madagascar, FAPBM aplica un enfoque estructurado y precautorio de gestión de riesgos para asegurar la alineación con los objetivos de conservación y los estándares de salvaguarda.

Para gestionar estos riesgos, FAPBM fortaleció su Sistema de Gestión Ambiental y Social (SGES), formalmente implementado en 2024. Este marco proporciona un proceso sistemático para identificar, evaluar, categorizar y monitorear riesgos ambientales y sociales en todas las entidades beneficiarias y en los mecanismos de financiamiento apoyados, incluidos tanto el financiamiento anual como los arreglos especiales de financiamiento. Las evaluaciones de riesgo se actualizan antes de cada nuevo ciclo de financiamiento, a fin de asegurar que las decisiones reflejen contextos cambiantes y problemáticas emergentes. El monitoreo se refuerza, además, mediante misiones de supervisión en el terreno, cuya frecuencia se adapta al nivel de riesgo identificado.

Más allá de la identificación de riesgos, las entidades beneficiarias están obligadas contractualmente a abordar las brechas de cumplimiento mediante planes de acción correctiva, asegurando la mejora continua y la rendición de cuentas durante toda la implementación. Este enfoque adaptativo permite a FAPBM anticipar posibles preocupaciones ambientales, sociales o reputacionales, al tiempo que mantiene la credibilidad de los mecanismos de financiamiento de la conservación. FAPBM aplica criterios de exclusión como mecanismo clave de selección para evitar el financiamiento o el apoyo técnico a proyectos que puedan generar riesgos ambientales, sociales, éticos, legales o reputacionales significativos. Estos criterios están diseñados en coherencia con los estándares ambientales y sociales de socios técnicos y financieros internacionales, incluidos el Banco Mundial, el Banco Alemán de Desarrollo (KfW), la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), el

Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF) y otras instituciones pertinentes. Este marco de referencia excluye proyectos, sectores o actividades considerados incompatibles con los estándares ambientales, éticos, sociales o de seguridad. La aplicación de estos criterios reduce la exposición a inversiones de alto riesgo y ayuda a asegurar la coherencia con los principios de financiamiento responsable. Además de los criterios de exclusión, FAPBM evalúa la alineación con los objetivos de conservación de la biodiversidad, los posibles impactos ambientales y sociales, las consideraciones de gobernanza, las prácticas de participación de las partes interesadas y la compatibilidad general con las prioridades de desarrollo sostenible.

El proyecto piloto también demostró la importancia de la gestión del riesgo reputacional al interactuar con actores del sector privado. En algunos casos, no se avanzó con oportunidades que podían tener beneficios potenciales para la conservación debido a sensibilidades sociales o políticas más amplias en torno a proyectos u operadores específicos. Este enfoque precautorio refleja el compromiso de FAPBM de preservar la credibilidad institucional, mantener la confianza de las partes interesadas y asegurar que las iniciativas de financiamiento de la biodiversidad sigan siendo socialmente aceptables y estén alineadas con los objetivos de conservación a largo plazo.

En general, la combinación de revisión de salvaguardas, monitoreo de riesgos, criterios de exclusión, supervisión en el terreno y medidas correctivas proporciona un conjunto de garantías ASG para fortalecer la transparencia, reducir riesgos y apoyar alianzas responsables de financiamiento de la biodiversidad.

5.8 Desafíos persistentes en torno a la comprensión del financiamiento de la biodiversidad



El proyecto también reveló que el financiamiento de la biodiversidad sigue siendo un concepto relativamente nuevo y, en ocasiones, mal comprendido por ciertas partes interesadas. Durante los talleres, los intercambios en CEO Summits y las consultas regionales, particularmente en Toliara, varias PYMES y asociaciones locales se acercaron a FAPBM en busca de apoyo financiero directo, en lugar de explorar formas de contribuir a los mecanismos de financiamiento de la biodiversidad. Esto puso de relieve la necesidad continua de sensibilización y de aclaración de los roles y las expectativas asociados a la participación del sector privado en el financiamiento de la conservación.

5.9 Aprendizajes de colaboraciones incompletas o no exitosas



Aunque algunos modelos de colaboración explorados inicialmente no llegaron a materializarse plenamente, incluidas las conversaciones en torno a una iniciativa de cofinanciamiento basada en el paisaje que involucraba a MC Ingredients y a partes interesadas en la conservación, estas experiencias generaron aprendizajes operativos valiosos sobre la coordinación entre partes interesadas, la madurez de los proyectos y los desafíos de alinear las prioridades de conservación con los tiempos y las expectativas del sector privado.

5.10 Alineación general con los objetivos iniciales del proyecto piloto



En general, el proyecto piloto logró en gran medida sus objetivos originales. BRIDGE puso a prueba con éxito enfoques de financiamiento de la biodiversidad, fortaleció el posicionamiento de FAPBM como fuente catalizadora de financiamiento para la conservación, movilizó a un número significativo de actores del sector privado y generó una cartera creciente de alianzas y oportunidades de colaboración. Aunque ciertas actividades y cronogramas requirieron ajustes debido al contexto político, a los procesos de toma de decisiones corporativas y a las consideraciones reputacionales, el proyecto finalmente superó varias expectativas iniciales en cuanto a la participación de las partes interesadas, la visibilidad institucional y las dinámicas de fortalecimiento del ecosistema.



Tabla 1. Principales resultados cuantitativos e impactos iniciales del proyecto piloto

Indicador	Resultados Obtenidos	Ejemplos y observaciones ilustrativos
Empresas y grupos empresariales contactados	300+	A través de talleres regionales, actividades de sensibilización, la participación en la CEO Summit y la colaboración con instituciones
Organización de talleres y actos de movilización	9 talleres regionales	Talleres organizados en diversas regiones, en los que se presentan mecanismos de financiación y se fomenta el diálogo
Empresas que participan en las conversaciones de seguimiento	+10	Las empresas manifestaron un interés creciente por las alianzas de conservación, la financiación de la biodiversidad y la colaboración técnica, ya fuera directamente con los gestores de las áreas protegidas o a través de la mediación de FAPBM. Entre las colaboraciones que comenzaron a surgir se encuentran el apoyo de SOCOTA al MBG, las iniciativas de Alpha Ciment relacionadas con la restauración, la renovación de la alianza de BNI Madagascar para las áreas protegidas de Maromizaha y Montagne des Français, así como las oportunidades futuras de financiamiento para la conservación y de cadenas de valor sostenibles vinculadas a la biodiversidad con BOA Madagascar y Axcel Company.



Colaboraciones activas o renovadas	Se ha renovado una importante alianza + nuevas colaboraciones	Renovación de la alianza de cinco años entre FAPBM y BNI Madagascar, mediante la cual FAPBM garantiza el seguimiento técnico de las actividades de restauración, presenta informes periódicos sobre los avances y coordina las acciones de comunicación y visibilidad para fortalecer el impacto de la alianza y dar visibilidad a los resultados de conservación en las áreas protegidas de Maromizaha y Montagne des Français. Apoyo a las actividades de restauración, producción de plántulas y mantenimiento ecológico, con un financiamiento anual de 60 millones de MGA.
Actores del sector privado representados por el sector	Sector bancario, turismo, minería, agricultura, industria, infraestructuras, PYMES	Perfiles de participación diversos en los talleres
Partes interesadas institucionales movilizadas	Múltiples	Ministerios, asociaciones empresariales, oficinas regionales de turismo e iniciativas técnicas
Visibilidad generada en los medios de comunicación y en el ámbito de la comunicación		Mayor visibilidad mediante acciones de comunicación multicanal, que incluyeron campañas en redes sociales, participación en celebraciones internacionales y actividades de sensibilización, presencia en el CEO Summit, campañas publicitarias en aeropuertos, cobertura en periódicos nacionales y publicaciones en revistas económicas y empresariales como <i>Expansion Madagascar</i> . Las acciones de comunicación también incluyeron una

		presencia recurrente en los medios mediante publicaciones trimestrales, semestrales y temáticas, lo que contribuyó a aumentar la sensibilización sobre el financiamiento de la biodiversidad y a fortalecer el posicionamiento de FAPBM entre los actores del sector privado.
Colaboraciones potenciales evaluadas pero no llevadas a cabo	3	Otras manifestaciones de interés incluyeron una propuesta de donación por parte de una agencia de viajes que no llegó a concretarse debido a la limitada escala del financiamiento en relación con las necesidades operativas. Un fotógrafo malgache de reconocimiento internacional, en colaboración con el IFM, también exploró un modelo de alianza basado en la recaudación de fondos mediante la venta de aproximadamente 30 obras fotográficas de lémures captadas en las áreas protegidas de Madagascar, con un valor aproximado de 8.000 euros por obra. La iniciativa tenía como objetivo movilizar progresivamente recursos para la conservación de la biodiversidad mediante el arte y la participación del público.



5.11 Estudios de caso

Como parte del proyecto piloto, se examinaron tres estudios de caso que describen la participación o la contribución del sector privado en el ámbito ambiental. El supuesto principal es que se protegen los intereses de las empresas, en particular sus beneficios económicos, y que sus actividades generan beneficios para la gestión de las áreas protegidas y para las comunidades locales que viven en sus alrededores.

Primer estudio de caso: la responsabilidad medioambiental y social

La responsabilidad social empresarial en Madagascar se considera una herramienta para mejorar la competitividad y construir una imagen sostenible mediante las contribuciones de las empresas a la conservación de los recursos naturales y a la creación de valor para las comunidades y el país. En Madagascar todavía no existen leyes o reglamentos suficientemente vinculantes que exijan compensaciones por los daños ambientales ocasionados por el establecimiento de una empresa, como ocurre, por ejemplo, en Mozambique. La participación de las empresas es completamente voluntaria. En este contexto, FAPBM podría considerar establecer un fondo común para empresas y negociar con el Gobierno la introducción de una legislación que contemple incentivos fiscales para estas empresas privadas. Desde la perspectiva de un FA, el concepto es sólido en sí mismo, pero, dada la situación económica y la inestabilidad política de Madagascar, estas negociaciones han resultado difíciles de concretar.

Algunas empresas ya aplican este enfoque para promover su imagen, como es el caso del Banco Nacional Industrial (BNI por sus siglas en inglés), que ha puesto fondos a disposición de FAPBM para actividades de restauración ecológica en dos áreas protegidas financiadas por la Fundación. FAPBM es responsable del seguimiento de estas actividades y de la presentación de informes al banco. Este enfoque solo podría funcionar si ambas partes adoptaran una actitud más proactiva en su relación.



Segundo estudio de caso: El proyecto KOBABY (financiado por la Cooperación Francesa – AFD)

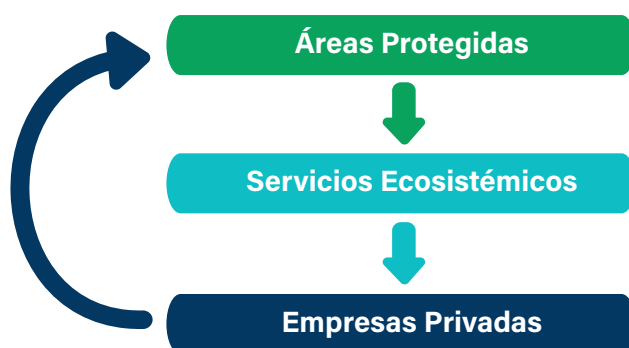
Este concepto se basa en un enfoque de paisaje (*Landscape Approach*), entendido como un área geográfica espacialmente definida que abarca un mosaico de ecosistemas, usos del suelo y actividades humanas interrelacionados. Los paisajes se definen no solo por sus límites ecológicos o geográficos, sino también por los sistemas sociales, culturales y económicos que los configuran. Estas áreas son más extensas que un ecosistema individual, pero más pequeñas que los biomas o las ecorregiones, y suelen delimitarse con base en criterios ecológicos, hidrológicos o socioeconómicos, más que en fronteras políticas. Los paisajes están compuestos por diversos elementos, como bosques, tierras agrícolas, humedales, zonas urbanas y hábitats naturales, que interactúan de manera dinámica. FAPBM adoptó este enfoque únicamente a finales de 2025, tras un amplio proceso de análisis y consulta, ya que no tenía claro cuál sería el papel de un FA dedicado al financiamiento de áreas protegidas dentro de este concepto de paisaje, aunque otras organizaciones internacionales ya lo venían implementando en Madagascar desde hacía varios años.

Las áreas protegidas proporcionan recursos naturales renovables que las empresas que operan en el paisaje necesitan para desarrollar sus actividades económicas.

A cambio, las empresas pagan cánones destinados a cubrir los costos operativos del área protegida o de otras actividades orientadas a mantener estos servicios ecosistémicos, como el suministro de agua para riego o la estabilización de cuencas hidrográficas.

En este escenario, se dispone de múltiples mecanismos, como los fondos combinados (*blended funds*) y los esquemas de compensación. En consecuencia, el papel de la Fundación consiste en actuar como catalizadora de financiamiento en apoyo del desarrollo local y de la gestión de las áreas protegidas.

Los resultados del proyecto KOBABY («kobaby» significa «cuidar») son muy alentadores y deberían ampliarse a una escala mayor.



Tercer estudio de caso: El Concepto SAHANALA

("sahanala" significa "el reino del bosque")

SAHANALA es una plataforma empresarial que conecta a personas productoras locales que viven cerca de las áreas protegidas con clientes internacionales, permitiéndoles comercializar sus productos envasados. Esta cooperación se basa en dos aspectos altamente innovadores en Madagascar: por un lado, las comunidades locales tienen garantizado un mercado para sus productos, ya que SAHANALA los adquiere y los somete a determinados estándares de calidad; por otro, las comunidades locales son accionistas de la plataforma SAHANALA. SAHANALA envasa productos (como camarones y cacao, entre otros) para su exportación a mercados internacionales y se encarga de encontrar clientes.

A cambio, dado que las comunidades son accionistas de SAHANALA, pueden recibir una parte de las ganancias provenientes por las ventas internacionales. Se trata de una cadena de valor en la que las tres partes pueden obtener beneficios significativos: las comunidades, que se benefician dos veces (al vender sus productos a SAHANALA y recibir una parte de las ganancias); SAHANALA, que exporta los productos envasados; y los compradores internacionales, que pueden comercializar productos orgánicos certificados.

En este contexto, el papel de FAPBM consiste en promover estas relaciones económicas mediante la replicación de este modelo en otras áreas protegidas, teniendo presente que las comunidades locales constituyen el último eslabón de la cadena como actores económicos.







Beneficios observados

6.1 Fortalecimiento de la integración de la biodiversidad en los debates económicos

Uno de los principales beneficios observados durante el proyecto piloto fue la integración progresiva de cuestiones relacionadas con la conservación de la biodiversidad en espacios tradicionalmente dominados por los debates económicos y empresariales. A través de más de diez talleres regionales, consultas, visitas de campo y la participación en eventos estratégicos del sector empresarial, el proyecto dio a conocer a más de 300 empresas y grupos empresariales la realidad del financiamiento de las áreas protegidas y los desafíos de la conservación.

Esto contribuyó a un cambio en la percepción de determinados actores del sector privado, que comenzaron a considerar la conservación no solo como una cuestión de filantropía o de responsabilidad social empresarial, sino también como una inversión estratégica vinculada a la sostenibilidad territorial, a los servicios ecosistémicos y a la resiliencia económica a largo plazo.

6.2 Creación de vínculos directos entre las empresas y las personas gestoras de las áreas protegidas

El proyecto facilitó relaciones más directas y operativas entre empresas privadas y personas gestoras de áreas protegidas. En varios casos, las empresas colaboraron directamente con actores sobre el terreno para apoyar necesidades concretas de conservación. Por ejemplo, SOCOTA proporcionó equipos operativos y materiales de campo al equipo del Missouri Botanical Garden (MBG), encargado de la gestión del paisaje protegido de Ibity, mientras que Alpha Ciment inició conversaciones

sobre una colaboración técnica en la medición de caudales hidrológicos y en actividades de restauración ecológica. Estas interacciones contribuyeron a hacer más tangibles las realidades de la conservación para las empresas, al tiempo que mejoraron la visibilidad de las necesidades y oportunidades locales de conservación.

MC Ingredients, una empresa exportadora de especias, ya trabaja directamente con la Wildlife Conservation Society en actividades relacionadas con un área protegida del norte de Madagascar. No obstante, también se han iniciado conversaciones con FAPBM para explorar oportunidades de colaboración y sinergias en materia de conservación de la biodiversidad y de financiamiento sostenible.

6.3 Fomento de enfoques basados en el paisaje y orientados a la compensación

Otro beneficio importante del proyecto piloto fue el surgimiento de debates más amplios sobre la conservación basada en el paisaje y los enfoques de financiamiento orientados a la compensación. Los intercambios impulsados por el proyecto fueron abriendo progresivamente espacios de diálogo sobre iniciativas de plantaciones de biomasa de bambú y sistemas de restauración ecológica que podrían vincularse a futuros mecanismos de compensación. Aunque muchas de estas iniciativas aún se encuentran en una fase exploratoria, ilustran cómo el proyecto contribuyó a ampliar el alcance de los debates sobre el financiamiento de la biodiversidad en Madagascar y alentó a las partes interesadas a pensar más allá de intervenciones aisladas basadas en proyectos.

6.4 Reforzamiento del posicionamiento estratégico de FAPBM

Para FAPBM, el proyecto fortaleció significativamente la visibilidad institucional y su posicionamiento estratégico en la colaboración con el sector privado. BRIDGE posicionó progresivamente a la Fundación no solo como una institución de financiamiento para la conservación, sino también como un intermediario de confianza capaz de conectar empresas, instituciones públicas, socios técnicos y gestores de áreas protegidas. La participación en CEO Summits, eventos de sensibilización ambiental y espacios regionales de diálogo empresarial reforzó la presencia de FAPBM en las redes económicas y aumentó su credibilidad entre los actores del sector privado interesados en la conservación del medio ambiente.



6.5 Fortalecimiento de las capacidades técnicas y del aprendizaje institucional

El proyecto piloto también contribuyó al fortalecimiento de los conocimientos técnicos y de las capacidades institucionales en materia de financiamiento de la biodiversidad. Mediante la colaboración con el proyecto COMBO+ y los estudios técnicos realizados con SMC, el personal de FAPBM y varias personas gestoras de áreas protegidas recibieron capacitación técnica sobre compensaciones por pérdida de biodiversidad (*biodiversity offsets*), enfoques basados en la jerarquía de mitigación, compensación ecológica y el concepto de No Net Loss (ausencia de pérdida neta). Estas experiencias mejoraron la comprensión institucional sobre cómo estructurar y supervisar los mecanismos de financiamiento de la biodiversidad en el contexto malgache y sentaron las bases para futuras iniciativas de financiamiento combinado (*blended finance*).

6.6 Consolidación de alianzas estratégicas

BRIDGE también generó beneficios significativos en la consolidación de alianzas y en la participación de las partes interesadas. Gracias al proyecto piloto, BNI Madagascar renovó su alianza de conservación con FAPBM por un período adicional de cinco años, reforzando la confianza en los sistemas de gobernanza y en las capacidades de gestión fiduciaria de la Fundación. El Consejo de Desarrollo Económico de Madagascar (EDBM, por su nombre en inglés, Economic Development Board of Madagascar) manifestó su interés en futuras colaboraciones para apoyar la movilización del sector privado y las iniciativas de responsabilidad social empresarial relacionadas con la biodiversidad. Asimismo, las Oficinas Regionales de Turismo incrementaron progresivamente su participación y expresaron su disposición a apoyar un despliegue más amplio de mecanismos de financiamiento para la biodiversidad en sus respectivos territorios.

6.7 Contribución al surgimiento de un ecosistema de financiamiento para la biodiversidad

En un plano más amplio, el proyecto contribuyó a reducir las asimetrías de información y a fortalecer la coordinación entre actores que históricamente habían operado en ámbitos relativamente separados. BRIDGE facilitó el diálogo entre actores de la conservación, agentes económicos, socios técnicos e instituciones públicas, contribuyendo progresivamente al surgimiento de un ecosistema de financiamiento para la biodiversidad más articulado en Madagascar. El proyecto



piloto demostró que los fondos ambientales (FA) pueden desempeñar un papel catalizador que va más allá de la concesión tradicional de subvenciones, al facilitar la coordinación entre las partes interesadas, apoyar la maduración de proyectos y crear condiciones propicias para futuros mecanismos de financiamiento combinado.

6.8 Generación de lecciones estratégicas y operativas para una futura ampliación de escala

Por último, el proyecto piloto generó un valioso aprendizaje institucional sobre las oportunidades y limitaciones de la participación del sector privado en la conservación de la biodiversidad. Las experiencias relacionadas con la gestión del riesgo reputacional, las expectativas de las partes interesadas, la selección de proyectos y los plazos de vinculación con las empresas aportaron valiosas lecciones operativas para futuros mecanismos. Incluso las colaboraciones que no llegaron a concretarse por completo contribuyeron a mejorar la comprensión de cómo los enfoques de financiamiento para la conservación deben adaptarse a las realidades políticas, económicas e institucionales de Madagascar.

6.9 Hacia una plataforma nacional de financiamiento para la biodiversidad: ampliación de BRIDGE más allá de la fase piloto

El proyecto piloto demostró que la participación del sector privado en la conservación de la biodiversidad es viable en Madagascar cuando cuenta con el apoyo de intermediarios de confianza, un diálogo estructurado y oportunidades prácticas de colaboración. Sin embargo, la ambición a largo plazo va más allá de alianzas aisladas o de iniciativas piloto. La experiencia adquirida a través de BRIDGE ofrece la oportunidad de construir progresivamente un ecosistema de financiamiento para la biodiversidad más institucionalizado, capaz de movilizar capital privado a gran escala.

La transición de una iniciativa piloto hacia una plataforma nacional de financiamiento para la biodiversidad requerirá fortalecer los mecanismos que conecten las prioridades de conservación con los intereses de inversión del sector privado, garantizando, al mismo tiempo, transparencia, credibilidad e impactos medibles. Desde esta perspectiva, FAPBM podría posicionarse progresivamente no solo como administradora, sino también como una plataforma catalizadora que facilite el financiamiento de la biodiversidad entre múltiples actores y a través de distintos paisajes.



Las posibles vías para ampliar la iniciativa incluyen:

- La replicación del modelo de participación en áreas protegidas y paisajes prioritarios adicionales;
- El desarrollo de enfoques de financiamiento combinado que integren recursos filantrópicos, públicos y privados;
- La ampliación de los mecanismos de compensación ecológica y de compensación por pérdida de biodiversidad (biodiversity offsets), en consonancia con la evolución de los marcos regulatorios nacionales;
- La exploración de oportunidades relacionadas con créditos de biodiversidad y créditos de carbono que apoyen la restauración y conservación de los ecosistemas;
- Una mayor movilización de instituciones financieras y actores bancarios interesados en la sostenibilidad y en los compromisos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG);
- El fortalecimiento de las alianzas entre quienes gestionan las áreas protegidas, empresas, comunidades locales e instituciones técnicas.

A más largo plazo, estos mecanismos podrían contribuir a reducir la brecha de financiamiento para la biodiversidad en Madagascar, al tiempo que refuerzan la resiliencia territorial, los objetivos de desarrollo sostenible y los resultados en materia de conservación de los ecosistemas. La experiencia de BRIDGE sugiere que los fondos ambientales (FA) pueden desempeñar un papel cada vez más catalizador en la estructuración de estos mercados emergentes de financiamiento para la biodiversidad.

Retos

Durante la implementación del proyecto piloto surgieron diversos desafíos que reflejan tanto la complejidad de los mecanismos de financiamiento para la biodiversidad como el contexto político, institucional y económico más amplio de Madagascar.

Uno de los principales desafíos del proyecto piloto fue el escaso grado de familiaridad del sector privado con los mecanismos de financiamiento de las áreas protegidas en Madagascar. Para muchas empresas, el apoyo financiero a los esfuerzos de conservación sigue siendo un concepto relativamente poco conocido, que a menudo se percibe como ajeno a sus actividades empresariales principales. La participación empresarial suele asociarse más con iniciativas sociales visibles o con inversiones que generan beneficios directos para sus propias operaciones. En este contexto, el proyecto tuvo que dedicar esfuerzos importantes a la sensibilización y la comunicación para aclarar su visión y explicar las distintas formas en que los actores del sector privado podían involucrarse.

Por lo tanto, el desafío no consistía únicamente en movilizar contribuciones financieras, sino también en mejorar la comprensión del papel que el sector privado podía desempeñar en el apoyo a las áreas protegidas. Varias empresas asumieron inicialmente que participar en el financiamiento de la conservación requería conocimientos técnicos avanzados en biodiversidad o en gestión ambiental. El proyecto demostró progresivamente que las empresas podían contribuir sin tener que gestionar directamente los aspectos técnicos de las actividades de conservación.

En este marco, BRIDGE promovió dos modelos principales de participación. El primero consistía en un fondo específico de contribuciones empresariales administrado por FAPBM. Mediante este mecanismo, las empresas podían apoyar un área protegida determinada o actividades específicas de conservación, de acuerdo con sus prioridades, confiando al mismo tiempo en la experiencia de FAPBM y de quienes gestionan las áreas protegidas para implementar y gestionar dichas acciones. Este enfoque permitió a las empresas contribuir de manera práctica y creíble, sin necesidad de contar con conocimientos especializados en la conservación de la biodiversidad.

El segundo modelo estaba más alineado con un enfoque basado en el paisaje y buscaba crear vínculos más sólidos entre la conservación, el desarrollo económico local y las actividades del sector privado en las zonas circundantes a las áreas protegidas. La idea era fomentar alianzas en torno a cadenas de valor agrícolas y pesqueras, como las de la vainilla, la yuca, el pescado o el camarón, involucrando a las comunidades locales, a las empresas privadas y a los gestores de las áreas protegidas. En este modelo, las empresas se benefician indirectamente de servicios ecosistémicos preservados, como la disponibilidad de agua, el control de la erosión y la resiliencia climática, mientras que los gestores de las áreas protegidas y las comunidades locales también se benefician de las oportunidades económicas generadas por estas alianzas.



No obstante, el proyecto demostró que estos mecanismos requieren tiempo para ser plenamente comprendidos y adoptados por los actores del sector privado. La creación de relaciones de confianza, el mantenimiento de un diálogo continuo con las empresas y la adaptación progresiva de los enfoques de participación fueron elementos esenciales a lo largo de toda la fase piloto. El enfoque basado en el paisaje aún requiere una mayor estructuración y formalización antes de poder implementarse y replicarse a mayor escala en el contexto malgache.

7.1 Participación del sector privado y movilización a largo plazo

Uno de los principales desafíos fue movilizar y mantener la participación del sector privado a largo plazo. Aunque el interés inicial de las empresas solía ser elevado, transformar ese interés en compromisos estructurados y sostenidos requirió un seguimiento continuo, la gestión de las relaciones y la construcción de confianza. En Madagascar, los mecanismos de compensación por pérdida de biodiversidad (*biodiversity offsets*) y de responsabilidad social empresarial siguen siendo en gran medida voluntarios y todavía no están lo suficientemente institucionalizados ni jurídicamente vinculantes, a pesar de las discusiones en curso sobre la revisión del decreto ambiental MECIE y el desarrollo de una estrategia nacional de responsabilidad social empresarial.

Como resultado, la participación del sector privado en la conservación de la biodiversidad sigue dependiendo en gran medida de las prioridades internas de las empresas, de su capacidad financiera y de su disposición a involucrarse.

7.2 Limitaciones operativas y de implementación

El proyecto también enfrentó diversas limitaciones operativas y de implementación durante la fase piloto. Los procesos de contratación y adjudicación tomaron más tiempo del previsto inicialmente, en particular en el ámbito de la comunicación y en la contratación de proveedores de servicios técnicos. El proyecto trabajó inicialmente con una agencia de comunicación, pero posteriormente tuvo que cambiar de proveedor durante la implementación, lo que generó retrasos en las actividades de comunicación y requirió esfuerzos adicionales de coordinación y adaptación. De manera similar, el proceso de contratación de la empresa consultora encargada del estudio sobre los mecanismos de financiamiento para la biodiversidad se prolongó más de lo previsto, lo que retrasó algunos componentes técnicos del proyecto.



Algunas actividades institucionales previstas también tuvieron que ajustarse o cancelarse durante la implementación. Por ejemplo, una misión conjunta de campo, inicialmente planificada con el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (MEDD) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), finalmente fue cancelada. Sin embargo, ello no afectó significativamente la coordinación institucional, ya que FAPBM mantiene una colaboración periódica y un intercambio continuo con los equipos del MEDD a través de diversos proyectos de conservación y medio ambiente. Esta relación institucional preexistente permitió mantener la continuidad del diálogo y la coordinación pese a los cambios en algunas de las actividades previstas.

7.3 Limitaciones derivadas del contexto económico y social

El contexto económico y social también generó importantes limitaciones. Tras la crisis provocada por la COVID-19 y en un contexto de inestabilidad política y presión económica, muchas empresas operaban con presupuestos limitados y daban prioridad a intervenciones sociales de corto plazo por encima de inversiones ambientales de largo plazo. Los proyectos de conservación suelen ser procesos complejos y de largo plazo, cuyos impactos son menos visibles de inmediato que los de las iniciativas de apoyo social, lo que dificulta la movilización del sector privado en determinados contextos.

7.4 Sensibilidades reputacionales e institucionales

Algunas oportunidades de alianza implicaban sensibilidades de carácter reputacional, político o social, lo que requirió un análisis cuidadoso y una toma de decisiones estratégica.

La propuesta de financiamiento para la restauración de Mikea, vinculada a Base Toliara, ilustra la complejidad de equilibrar las oportunidades de financiamiento para la conservación con la percepción pública, la aceptación social y la credibilidad institucional. En un sentido más amplio, FAPBM no podía establecer alianzas con todas las empresas que manifestaban interés, ya que mantener la neutralidad y la credibilidad institucional fue un aspecto esencial durante toda la ejecución del proyecto piloto.

El carácter innovador de BRIDGE también generó, en ocasiones, cierta ambigüedad respecto del papel de la propia FAPBM. A medida que las discusiones incorporaban cada vez más aspectos relacionados con la participación del sector privado, los mecanismos de financiamiento y enfoques orientados al mundo empresarial, algunos actores percibieron tensiones entre los objetivos de conservación y la idea de desarrollar relaciones más estrechas con los actores económicos. Paralelamente, algunas empresas, asociaciones y actores locales continuaron percibiendo a FAPBM principalmente como una institución donante tradicional, más que como una plataforma para estructurar alianzas de financiamiento para la biodiversidad.



7.5 Desafíos operativos y de coordinación

Entre los desafíos operativos y estructurales adicionales se incluyen:

- La complejidad de la coordinación entre múltiples partes interesadas;
- Los retrasos administrativos y los procedimientos institucionales;
- Las dificultades de comunicación y de alineación entre los distintos actores;
- La variabilidad en el nivel de comprensión de las empresas sobre los conceptos de conservación y financiamiento para la biodiversidad;
- Las diferencias de expectativas entre los actores de la conservación y las empresas;
- La fuerte interdependencia entre las instituciones públicas, los actores privados y los socios técnicos;
- El tiempo y los recursos limitados disponibles para los procesos de participación a largo plazo.





7.6 Factores que contribuyeron a superar los desafíos

Diversos factores ayudaron al proyecto a hacer frente a estas limitaciones y a mantener el impulso de la implementación:

- El diálogo continuo y la participación permanente de las partes interesadas;
- La sólida credibilidad institucional y la reputación fiduciaria de FAPBM;
- Los enfoques de intervención territorial y basados en el paisaje;
- La planificación flexible y la gestión adaptativa;
- La comunicación transparente con las partes interesadas;
- El apoyo técnico de socios como COMBO+;
- La construcción progresiva de relaciones de confianza mediante talleres, visitas de campo y reuniones bilaterales.

Estos enfoques adaptativos permitieron al proyecto mantener la participación de las partes interesadas, perfeccionar los mecanismos propuestos y continuar avanzando en la construcción de un ecosistema de financiamiento para la biodiversidad, pese a un entorno de implementación complejo y en constante evolución.



Retos Pendientes

08

A pesar de los importantes avances logrados mediante el proyecto piloto, aún persisten diversos desafíos que deben abordarse para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y la ampliación de los mecanismos de financiamiento para la biodiversidad en Madagascar.

Uno de los principales desafíos pendientes se refiere al entorno institucional y regulatorio que rodea el financiamiento de la biodiversidad. Mecanismos como las compensaciones por pérdida de biodiversidad (*biodiversity offsets*) y las contribuciones derivadas de la responsabilidad social empresarial siguen siendo, en gran medida, voluntarios en Madagascar, con obligaciones regulatorias limitadas que rigen la participación del sector privado en el financiamiento de la conservación. Aunque actualmente se encuentran en marcha las discusiones sobre la revisión del decreto ambiental MECIE y el desarrollo de estrategias nacionales de responsabilidad social empresarial, será necesario contar con marcos institucionales más sólidos e incentivos normativos más claros para facilitar la movilización a gran escala de financiamiento privado para la biodiversidad.

Otro desafío importante se refiere a la transición de las iniciativas piloto a mecanismos de financiamiento plenamente operativos y escalables. Si bien el proyecto logró generar interés, establecer alianzas y desarrollar una cartera creciente de empresas interesadas, muchas de las colaboraciones aún permanecen en etapas exploratorias o preoperativas. Todavía es necesario avanzar en la estructuración de acuerdos de financiamiento a largo plazo, fortalecer los sistemas de seguimiento y medición de impactos, y desarrollar mecanismos de financiamiento combinado (*blended finance*) que integren recursos privados, públicos y filantrópicos.

Mantener la participación del sector privado a lo largo del tiempo sigue siendo un desafío. En el contexto económico de Madagascar, las empresas suelen operar con una flexibilidad financiera limitada y enfrentan prioridades concurrentes, especialmente tras la crisis de la COVID-19 y en un entorno de incertidumbre económica persistente. La participación empresarial en la conservación continúa dependiendo en gran medida de la construcción de relaciones, de la confianza institucional y de la percepción de la visibilidad y la credibilidad de los proyectos. Por consiguiente, garantizar la continuidad de esa participación más allá de personas impulsoras específicas o de oportunidades de visibilidad a corto plazo requerirá una coordinación sostenida y un diálogo estratégico a largo plazo.

A nivel operativo, aún se requieren esfuerzos adicionales para fortalecer la preparación de los proyectos de conservación para recibir inversiones, así como las capacidades de los actores involucrados en su implementación. Los gestores de las áreas protegidas y los actores locales continúan necesitando apoyo en la estructuración de proyectos, los sistemas de presentación de informes, el seguimiento de impactos y la interacción con las expectativas del sector privado. Asimismo, será necesario continuar desarrollando actividades de sensibilización, ya que los conceptos relacionados con el financiamiento de la biodiversidad siguen siendo relativamente nuevos para muchas empresas, instituciones públicas y organizaciones locales.

Por último, el proyecto piloto puso de manifiesto la necesidad de definir con mayor claridad el posicionamiento y el papel de los fondos ambientales (FA) en los ecosistemas emergentes de financiamiento para la biodiversidad. A medida que FAPBM amplía progresivamente su función más allá de la concesión tradicional de subvenciones hacia la facilitación, la estructuración de alianzas y la colaboración con el sector privado, mantener la credibilidad institucional, la transparencia y una selección estratégica de las iniciativas seguirá siendo un elemento esencial para los futuros esfuerzos de ampliación de escala.



Lecciones Aprendidas

9.1 La participación del sector privado requiere construir relaciones de confianza a largo plazo

El proyecto piloto demostró que la participación del sector privado en la conservación de la biodiversidad es viable en Madagascar, incluso en un contexto en el que los mecanismos de financiamiento para la biodiversidad aún son incipientes y, en su mayoría, voluntarios. Sin embargo, una de las principales lecciones aprendidas del proyecto es que la movilización de inversión privada para la conservación es un proceso gradual que depende en gran medida de la confianza, la interacción continua y la construcción sostenida de relaciones. Las empresas rara vez pasan directamente de la sensibilización a un compromiso financiero concreto. Establecer credibilidad, mantener un diálogo permanente y demostrar confiabilidad institucional son pasos esenciales para transformar progresivamente el interés inicial en alianzas tangibles y en oportunidades de colaboración a largo plazo.



9.2 El financiamiento para la biodiversidad depende de una sólida coordinación entre múltiples partes interesadas

Otra importante lección del proyecto piloto es que los mecanismos de financiamiento para la biodiversidad no pueden desarrollarse con éxito por una única institución que actúe de forma aislada. La movilización efectiva del sector privado requiere una estrecha colaboración entre los fondos ambientales (FA), las instituciones gubernamentales, los socios técnicos, los gestores de áreas protegidas y las organizaciones intermediarias. En Madagascar, la coordinación con las autoridades públicas resultó especialmente importante para reforzar la legitimidad institucional, mejorar la alineación con las políticas públicas y crear condiciones favorables para el desarrollo del financiamiento de la biodiversidad. El proyecto también puso de manifiesto que la sostenibilidad a largo plazo de estos mecanismos dependerá de una mayor integración entre las iniciativas de financiamiento para la conservación, los marcos de gobernanza ambiental y las futuras regulaciones sobre responsabilidad social empresarial y compensación por la pérdida de biodiversidad.

9.3 La conservación debe vincularse con las realidades económicas

El proyecto también demostró la importancia de presentar la conservación de la biodiversidad de manera que responda a las prioridades y a las realidades operativas del sector privado. La conservación ya no puede abordarse únicamente como una cuestión filantrópica o secundaria. Cada vez más, debe situarse en el marco de debates más amplios sobre la sostenibilidad económica, la resiliencia territorial, la gestión del riesgo y la continuidad empresarial a largo plazo. Desde esta perspectiva, la biodiversidad debería integrarse cada vez más en los procesos de inversión y de toma de decisiones económicas, en lugar de considerarse un tema ambiental aislado.



9.4 Los enfoques basados en el paisaje fortalecen la participación del sector privado

Otra lección fundamental se refiere a la importancia de los enfoques basados en el paisaje para facilitar la movilización del sector privado. El proyecto piloto reveló que las empresas tienden a involucrarse con mayor facilidad cuando las iniciativas de conservación están vinculadas a territorios específicos, realidades visibles sobre el terreno y dinámicas locales integradas que involucran a las comunidades, los gestores de áreas protegidas, los actores económicos y las autoridades públicas. Los enfoques basados en el paisaje contribuyen a fortalecer la coherencia territorial, reducir la fragmentación entre las intervenciones y crear condiciones más favorables para impulsar debates sobre restauración, servicios ecosistémicos y sostenibilidad ambiental a largo plazo a una escala más amplia.

9.5 Los fondos ambientales pueden desempeñar un papel catalizador más allá del financiamiento mediante subvenciones

La experiencia de BRIDGE también puso de manifiesto el papel estratégico más amplio que los fondos ambientales (FA) pueden desempeñar más allá de sus funciones tradicionales de concesión de subvenciones. A través del proyecto piloto, FAPBM se posicionó progresivamente como un intermediario de confianza, una plataforma de coordinación y un facilitador capaz de conectar a los actores de la conservación con el sector privado, garantizando, al mismo tiempo, la transparencia, la credibilidad de la gobernanza y la supervisión técnica. Para otros fondos ambientales interesados en desarrollar iniciativas similares, la confianza institucional, la credibilidad operativa y sólidas relaciones con las partes interesadas parecen constituir los pilares fundamentales para lograr una participación exitosa del sector privado.

9.6 La flexibilidad y la gestión adaptativa son fundamentales

Por último, el proyecto piloto puso de relieve la importancia de la flexibilidad y de la gestión adaptativa a lo largo de todo el proceso de implementación. En contextos emergentes de financiamiento para la biodiversidad, los mecanismos suelen necesitar evolucionar de forma progresiva en respuesta a la retroalimentación de las partes interesadas, a los cambios políticos, a las consideraciones reputacionales y a las realidades operativas sobre el terreno. El proyecto puso de manifiesto que el aprendizaje continuo, la comunicación transparente y el establecimiento de expectativas realistas son elementos fundamentales para diseñar, poner a prueba y ampliar con éxito los mecanismos de financiamiento para la biodiversidad en entornos institucionales y económicos complejos.

BRIDGE



Proyecto ejecutado por:



COSTA RICA
POR SIEMPRE





Private Sector Innovation Fund Case Study

Conservation Trust Fund: Madagascar Protected Areas
and Biodiversity Fund

Project: Biodiversity Offset and Voluntary Participation for Industries
to Support Protected Areas Conservation in Madagascar

Project Coordinator: Edia Randrianasolo



Executive Summary

This case study focuses on an innovative initiative spearheaded by the Madagascar Protected Areas and Biodiversity Fund (FAPBM) to examine how enhanced private-sector involvement can bolster long-term biodiversity financing in Madagascar. Launched under the BRIDGE Innovation Fund, the project addresses a significant challenge in the country's conservation efforts: the growing financial demands of protected areas alongside the limited and often inadequate traditional funding sources for conservation. To tackle this issue, the mechanism aimed to forge tangible links between conservation needs and investment opportunities within the private sector by testing novel financing strategies, promoting dialogue, and fostering collaboration among companies, public institutions, technical partners, and managers of protected areas.

In contrast to relying solely on conventional fundraising methods or standard corporate social responsibility practices, the pilot embraced a more dynamic and flexible strategy. The project incorporated regional workshops, field missions, technical discussions, strategic communication efforts, and coordination among multiple stakeholders to gradually enhance engagement with economic players. More than 10 regional workshops and consultation sessions were held across Madagascar, engaging over 300 businesses and industry associations from various sectors, including banking, tourism, mining, agribusiness, infrastructure, and manufacturing. Beyond awareness-raising, these events served as practical platforms for exchange where businesses and conservation stakeholders could identify opportunities for collaboration. Through this process, the project progressively built a pipeline of private-sector actors with varying levels of engagement, ranging from exploratory discussions to pilot collaborations to longer-term partnership perspectives.

The pilot also tested innovative mechanisms such as the Biodiversity Enterprise Fund and the Compensatory Conservation Program, while reinforcing FAPBM's role as a credible intermediary capable of translating corporate sustainability interests into concrete conservation actions. The project contributed to the renewal of strategic partnerships, including the five-year collaboration agreement with BNI Madagascar, facilitated direct interactions between companies and protected area managers, and opened discussions around restoration financing, biodiversity offsets, and landscape-based investment approaches. Simultaneously, the initiative generated important institutional lessons related to stakeholder expectations, reputational risk management, and the challenges of aligning conservation priorities with private-sector realities in a context where biodiversity financing mechanisms remain relatively recent and mostly voluntary.



The BRIDGE experience highlights how Conservation Trust Funds (CTF) can play a role that goes far beyond traditional grant financing. By acting as facilitators, coordinators, and ecosystem builders, CTFs can progressively create favorable conditions for the emergence of sustainable biodiversity financing markets, particularly in institutionally complex and economically vulnerable contexts. One of the project's key lessons is that mobilizing the private sector for biodiversity conservation is not primarily driven by short-term fundraising efforts but by long-term trust-building, operational credibility, continuous dialogue, and the identification of concrete field-based opportunities. In this sense, the BRIDGE pilot offers strong potential for replication by other CTFs seeking to develop blended finance approaches, strengthen collaboration with economic actors, and progressively structure scalable biodiversity financing mechanisms adapted to emerging markets and evolving conservation challenges.



Background - 2

Context

Madagascar is globally recognized as one of the world's most important biodiversity hotspots, hosting exceptionally high levels of endemism and ecosystems of major ecological significance. At the same time, the country faces severe environmental pressures linked to deforestation, land conversion, extractive activities, climate change, illegal resource exploitation, and persistent socio-economic vulnerability. Although the national protected area network now covers approximately seven million hectares, the financial resources available for its effective management remain structurally insufficient. According to assessments conducted by FAPBM, the annual financing needs of Madagascar's protected areas are estimated somewhere between USD 42 million and USD 70 million, while available annual funding remains significantly below these requirements. This structural financing gap directly threatens the long-term sustainability of biodiversity conservation efforts in the country.

Historically, biodiversity conservation financing in Madagascar has relied predominantly on international donors, development cooperation agencies, and philanthropic contributions. As Madagascar's national CTF, FAPBM has progressively established itself as a central actor in the sustainable financing of protected areas through endowment-based mechanisms and long-term financial management systems. By the end of 2021, the Foundation managed approximately USD 139 million in funds and financially supported dozens of protected areas across the country. However, despite growth in its endowment revenues, FAPBM recognized that traditional funding sources alone would not be sufficient to meet the increasing financial needs of the national protected area system, particularly as future contributions from traditional donors were expected to become more limited and competitive.

It is within this context that the project was conceived as an innovative pilot under the BRIDGE Innovation Fund. The initiative emerged from a strategic reflection within FAPBM on the need to diversify conservation financing sources and position the private sector as a more active contributor to biodiversity conservation. The project was initially designed to explore biodiversity offset mechanisms and similar financing approaches for mining, industrial, tourism, financial, and other economic sectors operating in Madagascar. More broadly, BRIDGE aimed to test how a CTF could evolve from a traditional grant-making institution into a catalytic platform that facilitates structured relationships among companies, conservation actors, and public institutions.

The project was also motivated by the fact that private-sector participation in biodiversity conservation in Madagascar remained extremely limited, not necessarily due to a lack of interest, but because companies lacked credible, transparent, and operational mechanisms to manage environmental investments and demonstrate measurable conservation impacts. Additionally, concepts such





as biodiversity offsets, No Net Loss, Net Positive Impact, and ecosystem service compensation mechanisms remained relatively new and poorly understood within the Malagasy context. This created important institutional, technical, and governance challenges for both conservation stakeholders and private actors. Thus, the pilot sought to address these structural gaps by developing a progressive engagement framework that combined technical studies, stakeholder consultations, regional workshops, field visits, and partnership-building processes.

One of the initial strategic foundations of the project was capitalizing on FAPBM's prior experience managing an offset-related pilot agreement with QMM Mining Company, a Rio Tinto subsidiary. Between 2019 and 2021, this pilot mechanism financed conservation activities in the Agnalazaha protected area, including ecological monitoring, restoration, patrols, fire management, and community livelihood support initiatives. Through this experience, FAPBM tested its capacity to manage private conservation financing, ensure financial accountability, coordinate with protected area managers, and report results to a private sector partner. The lessons learned from this first experience directly influenced the design and orientation of the BRIDGE project.

The implementation of the pilot mobilized a broad coalition of stakeholders. Protected area managers contributed by identifying conservation priorities and investment-ready projects. Public institutions, including the Ministry of Environment and Sustainable Development (MEDD), supported institutional alignment and policy dialogue related to sustainable financing mechanisms. Regional Tourism Offices facilitated outreach to local economic actors and regional business networks. Technical partners such as COMBO+ provided expertise in biodiversity offsets, the mitigation hierarchy, and environmental compliance frameworks. Discussions were also initiated with the Economic Development Board of Madagascar (EDBM) to explore longer-term synergies between biodiversity financing and private-sector development strategies.

Private companies in sectors including banking, tourism, mining, agribusiness, industry, and infrastructure became progressively involved through consultations, workshops, bilateral meetings, and field missions. Rather than focusing exclusively on immediate fundraising outcomes, the project adopted a long-term ecosystem-building approach to reduce information asymmetries, strengthen trust, and progressively develop a structured pipeline of companies with varying levels of engagement maturity. Through this approach, FAPBM positioned itself not only as a financial intermediary but also as a facilitator, coordinator, and strategic actor within Madagascar's emerging biodiversity finance ecosystem.

The innovative dimension of the project lies both in the mechanisms explored and in the institutional transformation process initiated. Beyond testing biodiversity offset and blended finance perspectives, the project explored how a CTF can play a broader catalytic role by structuring stakeholder dialogue, supporting project maturation, reducing transaction costs for companies, and creating enabling conditions for long-term private-sector investment in biodiversity conservation. In this sense, BRIDGE represents both a financial innovation pilot and an institutional learning process that may be relevant to other CTFs operating in emerging and institutionally complex environments.

Project Objectives



The BRIDGE pilot was designed to test how a CTF such as FAPBM could facilitate and structure private-sector participation in biodiversity conservation financing in Madagascar. Building on the country's growing need for diversified conservation funding sources and on FAPBM's previous experience with biodiversity offset-related initiatives, the project aimed to explore practical mechanisms to connect corporate actors with concrete conservation priorities while ensuring transparency, accountability, and long-term environmental impact.

The pilot focused on two complementary financing mechanisms. The first mechanism, referred to as the Biodiversity Enterprise Fund, sought to create a collaborative financing approach in which one or several companies could collectively support conservation, restoration, and protected area management initiatives via a structured platform coordinated by FAPBM. The second mechanism, the Compensatory Conservation Program, was designed to explore voluntary approaches to biodiversity compensation and offsets, enabling companies to support conservation actions that help mitigate their environmental impacts. The program is aligned with No Net Loss principles and broader ecological compensation frameworks.

Beyond the mechanisms themselves, the pilot aimed to test the institutional role that a CTF could play as a trusted intermediary between private companies, public authorities, technical partners, and protected area managers. The project sought to progressively build a favorable ecosystem for biodiversity finance by reducing information asymmetries, facilitating stakeholder dialogue, identifying investment-ready conservation projects, and strengthening the operational credibility of biodiversity financing mechanisms in the Malagasy context.

The primary expected outcomes of the pilot included:

- (i) increasing private-sector awareness and engagement in biodiversity conservation financing;**
- (ii) developing a structured pipeline of companies interested in supporting conservation initiatives;**
- (iii) testing and refining operational, institutional, and financial arrangements for biodiversity financing mechanisms;**
- (iv) strengthening coordination between conservation stakeholders and economic actors; and**
- (v) laying the groundwork for future blended finance approaches, mobilizing public, private, and philanthropic resources.**

More broadly, the project aimed to generate practical lessons and institutional learning to support the replication and scaling up of similar biodiversity financing mechanisms in Madagascar and other emerging conservation contexts.

Process and Approach

The BRIDGE pilot implemented a progressive and flexible approach to create a favorable environment for private-sector involvement in biodiversity conservation financing in Madagascar. Instead of concentrating solely on fundraising objectives, the initiative focused on fostering dialogue, building trust among stakeholders, and identifying concrete opportunities for collaboration among companies, protected area managers, and public institutions.

The project relied on several complementary approaches to design and strengthen the proposed financing mechanisms:

4.1 Regional Multi-stakeholder Workshops

A series of workshops was organized in Antananarivo and other major economic regions across Madagascar. These meetings brought together companies from various sectors, including tourism, banking, agribusiness, industry, and extractive activities, to present the proposed mechanisms and gather participants' feedback. Beyond awareness-raising, the workshops also served as practical platforms for exchange where protected area managers could directly showcase conservation priorities, ongoing initiatives, and financing needs to potential private-sector partners.





4.2 Stakeholder Consultations and Institutional Collaboration

The project worked in close coordination with Regional Tourism Offices, chambers of commerce, business associations, public authorities, and technical partners to facilitate engagement with economic actors and reinforce the initiative's institutional credibility. Exchanges were also conducted with ministries and technical programs such as COMBO+ to improve consistency with biodiversity offset frameworks, sustainable financing policies, and broader environmental governance efforts.

4.3 Field Missions and Landscape-based Engagement

Several field visits were conducted within priority conservation landscapes to identify initiatives with potential for private-sector support and to expose companies to on-the-ground realities, operational challenges, and conservation priorities. Over the course of implementation, FAPBM progressively reinforced a landscape-based approach to strengthen coordination among protected area managers, local communities, private companies, and public authorities within targeted territories.

4.4 Communication and Visibility Efforts

The project maintained continuous communication and outreach through social media campaigns, official institutional communication materials, participation in environmental awareness events, and visibility at strategic business gatherings such as CEO Summits. As part of its communication and outreach strategy, the project also implemented a two-day visibility campaign across both national and international airport terminals, allowing the initiative to reach a broad audience composed of travelers, business actors, tourists, and institutional stakeholders. These efforts contributed to increased awareness of biodiversity financing opportunities and strengthened FAPBM's positioning and visibility within private-sector networks.



4.5 Adaptive and Iterative Implementation

Throughout the pilot phase, the project adopted a learning-by-doing methodology. Feedback gathered from companies, stakeholders, and field experiences was continuously integrated into the project to refine the proposed mechanisms, strengthen engagement strategies, and adapt implementation approaches to Madagascar's political, institutional, and economic realities. As interactions with private-sector actors progressively increased, the project developed a deeper understanding of corporate expectations, operational constraints, decision-making processes, and partnership dynamics in biodiversity financing. This gradual and adaptive learning process enabled the initiative to continuously adjust its communication approaches, partnership models, and engagement methods to remain realistic, credible, and aligned with the evolving context and capacities of targeted stakeholders.

Through this progressive process, the project built a structured pipeline of companies interested in supporting biodiversity conservation financing, while simultaneously testing and strengthening FAPBM's role as a facilitator and trusted intermediary connecting conservation stakeholders with private-sector actors.



Results05

The pilot made significant progress in strengthening private-sector engagement in biodiversity conservation financing in Madagascar. Beyond implementing planned activities, the initiative gradually helped build a more connected and collaborative biodiversity finance ecosystem, bringing together companies, protected area managers, public institutions, and technical partners. Through regional outreach, institutional dialogue, field engagement, and communication efforts, the project progressively evolved from an exploratory initiative into a platform capable of generating concrete partnerships and operational collaboration opportunities.

5.1 Mobilization and Awareness Raising of the Private Sector



One of the project's major achievements was the mobilization and sensitization of private sector actors. Across Madagascar, more than 10 regional workshops and consultation sessions brought together over 300 companies and business associations from diverse sectors, including banking, tourism, mining, agribusiness, infrastructure, and industry.

These workshops enabled companies to better understand biodiversity financing opportunities and allowed the team to gather feedback and adjust the proposed mechanisms to align with corporate realities and operational constraints. The sessions also served as practical platforms for exchange where protected area managers directly presented conservation challenges, financing needs, and field priorities to private-sector stakeholders.



5.2 Emergence of Direct Collaborations and Pilot Partnerships



Through these interactions, the project progressively built a structured pipeline of companies with varying levels of engagement, ranging from initial expressions of interest to more advanced pilot partnership discussions. Several direct collaborations emerged as a result. Within the Ibity protected landscape, managed by the Missouri Botanical Garden (MBG), private corporation SOCOTA provided operational support through field equipment and ranger materials, responding to concrete local management needs. Additional discussions were initiated between protected area managers and industrial actors, such as Alpha Ciment, regarding hydrological flow monitoring activities and ecological restoration initiatives.

These exchanges later led to broader discussions with FAPBM on bamboo biomass plantations and compensation-oriented restoration approaches at larger territorial scales.

5.3 Strengthening Strategic Corporate Partnerships



The project also reinforced long-term collaboration with key private sector partners. Through BRIDGE, BNI Madagascar renewed its financial partnership with FAPBM for an additional five-year period in 2025. This partnership highlighted one of FAPBM's major strengths: its fiduciary credibility and technical expertise in managing conservation initiatives. While BNI Madagascar aimed to strengthen its environmental engagement and visibility, the bank relied on FAPBM's operational experience and governance mechanisms to oversee and monitor conservation interventions. This further strengthened FAPBM's role as a trusted intermediary capable of translating corporate sustainability commitments into tangible conservation actions.

5.4 Reinforcing Institutional and Technical Collaboration



The pilot also contributed to stronger institutional and technical partnerships. The Economic Development Board of Madagascar (EDBM) expressed interest in collaborating with FAPBM to support private-sector mobilization and corporate engagement on biodiversity. At the technical level, biodiversity financing studies were conducted with support from SMC and in coordination with the COMBO+ initiative, strengthening the institutional and scientific credibility of the proposed mechanisms. COMBO+ additionally supported capacity-building activities related to biodiversity offsets, mitigation hierarchy approaches, and No Net Loss principles for both FAPBM staff and protected area managers involved in the pilot. These collaborations helped strengthen the technical foundation needed for future biodiversity compensation and blended finance mechanisms in Madagascar.

5.5 Increased Visibility and Unexpected Positive Outcomes



As BRIDGE gained visibility through workshops, social media outreach, and environmental awareness events, FAPBM began receiving spontaneous collaboration proposals from external actors. These included biodiversity-themed cultural initiatives, conservation donation proposals from tourism operators, and emerging discussions with companies such as Ocean Farmers regarding future environmental partnerships. The project also encouraged stronger ownership among intermediary actors, including several Regional Tourism Offices that expressed interest in supporting the broader deployment of biodiversity financing mechanisms within their regions.

5.6 Operational Challenges and Reputational Risk Management

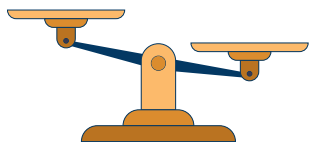


The project also highlighted several operational and strategic challenges. Some collaboration proposals exceeded FAPBM's institutional scope or operational priorities and required careful assessment or redirection to more appropriate stakeholders. For instance, a tourism operator interested in supporting the Kirindy Mitea protected area through a modest annual contribution was redirected directly toward local protected area managers, as the initiative was considered more suitable for decentralized management. Similarly, a biodiversity-themed cultural exhibition proposal involving the Institut Français de Madagascar (IFM) and a Malagasy photographer was redirected to organizations better positioned to manage such initiatives due to operational and logistical constraints.

Certain opportunities involving companies operating in environmentally sensitive sectors also required a particularly cautious approach due to reputational and political risks. Discussions with Base Toliara regarding potential restoration financing within the Mikea landscape illustrated the complexity of balancing conservation financing opportunities with the controversies surrounding mining activities in Madagascar. Although the company expressed interest in supporting environmental initiatives through FAPBM, the strong public debate and media sensitivity surrounding the project required careful consideration to preserve the Foundation's credibility and institutional neutrality.



5.7 Risk Management and Safeguards



The pilot highlighted the importance of addressing not only financial and operational risks but also reputational, environmental, and social risks associated with private-sector engagement in biodiversity conservation. Given the sensitivity of certain sectors and investment contexts in Madagascar, FAPBM applies a structured, precautionary risk management approach to ensure alignment with conservation objectives and safeguard standards.

To manage these risks, FAPBM strengthened its Environmental and Social Management System (ESMS/SGES), formally implemented in 2024. This framework provides a systematic process for identifying, assessing, categorizing, and monitoring environmental and social risks across all supported beneficiaries and financing mechanisms, including both annual funding and special financing arrangements. Risk assessments are updated before each new funding cycle to ensure that decisions reflect evolving contexts and emerging issues. Monitoring is further reinforced through field supervision missions, with the frequency adapted to identified risk levels.

Beyond risk identification, beneficiaries are contractually required to address compliance gaps through corrective action plans, ensuring continuous improvement and accountability throughout implementation. This adaptive approach allows FAPBM to anticipate potential environmental, social, or reputational concerns while maintaining the credibility of conservation financing mechanisms.

FAPBM applies exclusion criteria as a key screening mechanism to prevent financing or technical support for projects that may generate significant environmental, social, ethical, legal, or reputational risks. These criteria are designed in coherence with the environmental and social standards of international technical and financial partners, including the World Bank, the German Development Bank (KfW), the French Development Agency (AFD), the Global Environment Facility (GEF), and other relevant institutions. This reference framework excludes projects, sectors, or activities considered incompatible with environmental, ethical, social, or safety standards. The application of these criteria reduces exposure to high-risk investments and helps ensure consistency with responsible financing principles. In addition to exclusion criteria, FAPBM assesses alignment with biodiversity conservation objectives, potential environmental and social impacts, governance

considerations, stakeholder engagement practices, and overall compatibility with sustainable development priorities.

The pilot also demonstrated the importance of reputational risk management when engaging with private sector actors. In some instances, opportunities with potential conservation benefits were not pursued due to broader social or political sensitivities surrounding specific projects or operators. This precautionary approach reflects FAPBM's commitment to preserving institutional credibility, maintaining stakeholder trust, and ensuring that biodiversity financing initiatives remain socially acceptable and aligned with long-term conservation goals.

Overall, the combination of safeguard screening, risk monitoring, exclusion criteria, field supervision, and corrective measures provides a set of Environmental, Social, and Governance (ESG) guarantees to strengthen transparency, reduce risks, and support responsible biodiversity finance partnerships.

5.8 Persistent Challenges Around Biodiversity Finance Understanding



The project also revealed that biodiversity financing remains a relatively new and often misunderstood concept among certain stakeholders. During workshops, CEO Summit exchanges, and regional consultations, particularly in Toliara, several SMEs and local associations approached FAPBM seeking direct financial support instead of exploring ways to contribute to biodiversity financing mechanisms. This highlighted the continued need for awareness-raising and clarification of the roles and expectations associated with private-sector engagement in conservation financing.

5.9 Lessons from Incomplete or Unsuccessful Collaborations



Although some initially explored collaboration models did not fully materialize, including discussions around a landscape-based co-financing initiative involving MC Ingredients and conservation stakeholders, these experiences generated valuable operational lessons regarding stakeholder coordination, project maturity, and the challenges of aligning conservation priorities with private-sector timelines and expectations.

5.10 Overall Alignment with the Pilot's Initial Objectives



Overall, the pilot largely achieved its original objectives. BRIDGE successfully tested biodiversity financing approaches, strengthened FAPBM's positioning as a catalytic funding source for conservation finance, mobilized a significant number of private sector actors, and generated a growing pipeline of partnerships and collaboration opportunities. Although certain activities and timelines required adjustments due to the political context, corporate decision-making processes, and reputational considerations, the project ultimately exceeded several initial expectations regarding stakeholder engagement, institutional visibility, and ecosystem-building dynamics.



Table 1. Key Quantitative Results and Emerging Impacts of the Pilot

Indicator	Results achieved	Illustrative examples/ observations
Companies and business groups reached	300+	Through regional workshops, awareness activities, CEO Summit participation, and institutional engagement.
Workshops and mobilization events organized	9 regional workshops	Workshops conducted across multiple regions to introduce financing mechanisms and facilitate dialogue.
Companies engaged in follow-up discussions	+10	Companies expressed growing interest in conservation partnerships, biodiversity financing, and technical collaboration, either directly with Protected Area managers or through FAPBM facilitation. Emerging collaborations included SOCOTA's support to MBG, Alpha Ciment's restoration-related initiatives, the renewal of BNI Madagascar's partnership for Maromizaha and Montagne des Français Protected Areas, BOA Madagascar, and Axcel Company on future conservation financing opportunities and sustainable biodiversity-related value chains.

Active or renewed partnerships	1 major partnership renewed + emerging collaborations	Renewal of the 5-year partnership between FAPBM and BNI Madagascar, with FAPBM ensuring technical monitoring of restoration activities, providing periodic progress reports, and coordinating communication and visibility efforts to strengthen the partnership's impact and showcase conservation outcomes in Maromizaha and Montagne des Français Protected Areas. Support for restoration, seedling production, and ecological maintenance activities with 60 million MBAs per year.
Private sector actors represented by the sector	Banking, tourism, mining, agriculture, industry, infrastructure, SMEs	Diverse participation profiles across workshops
Institutional stakeholders mobilized	Multiple	Ministries, business associations, Regional Tourism Offices, and technical initiatives
Media and communication visibility generated		Enhanced visibility through multi-channel communication efforts, including social media campaigns, participation in international celebrations and awareness events, visibility at the CEO Summit, airport advertising campaigns, coverage in national newspapers, and features in economic and business magazines such as <i>Expansion Madagascar</i> .

		Communication efforts also included recurring media exposure through quarterly, biannual, and thematic publications, contributing to increased awareness of biodiversity finance and strengthening FAPBM's positioning among private sector stakeholders.
Potential collaborations assessed but not pursued	3	Additional expressions of interest included a proposed donation from a travel agency, which was not pursued due to the limited funding scale relative to operational requirements. An international Malagasy photographer, in collaboration with IFM, also explored a partnership model based on fundraising through the sale of approximately 30 lemur photography artworks captured in Madagascar's Protected Areas, with individual pieces valued at around €8,000. The initiative aimed to progressively mobilize resources for biodiversity conservation through art and public engagement.

5.11 Case studies

Three case studies were examined as part of the pilot, which outline the private sector's involvement or contribution to the environmental sector. The main assumption is that business interests, namely economic profits, are safeguarded, and that their activities benefit protected area management and the local communities living in their vicinity.

1st Case Study: **Environmental and Social Responsibility**

In Madagascar, Corporate Social Responsibility (CSR) is increasingly viewed as a means of enhancing competitiveness and strengthening companies' sustainable reputation by supporting the conservation of natural resources while creating value for local communities and the country. In Madagascar, there are no binding laws or regulations requiring compensation for environmental damage caused by business activities, unlike in places such as Mozambique. Participation by businesses and companies is entirely voluntary. FAPBM could consider establishing a basket fund for private-sector contributions and engaging with the government to explore tax-incentive legislation for participating companies. From a CTF perspective, the concept is sound; however, given Madagascar's economic situation and political instability, these negotiations have been difficult to bring to fruition.

Some companies are already supporting such initiatives to strengthen their corporate image, such as the National Industrial Bank (BNI), which has provided funding to FAPBM for ecological restoration activities in two protected areas supported by the Foundation. FAPBM is responsible for monitoring these activities and reporting back to the bank.

The success of this approach depends on the parties adopting a more proactive approach toward each other.



2nd Case Study: The KOBABY Project (funded by the French Cooperation – AFD)

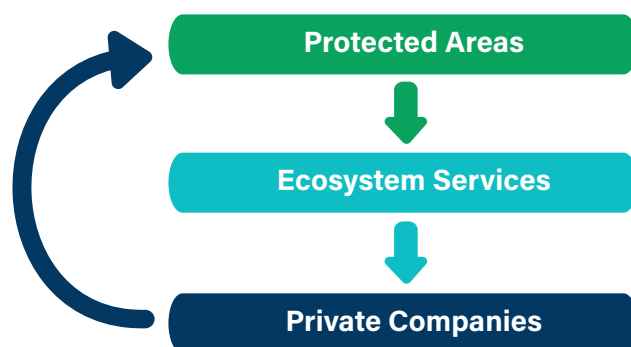
This concept is based on a Landscape Approach, understood as a spatially explicit geographical area comprising a mosaic of interacting ecosystems, land uses, and human activities. Landscapes are defined not only by their ecological or geographical boundaries, but also by the social, cultural, and economic systems that shape them and are shaped by them. These areas are larger than single ecosystems but smaller than biomes or ecoregions, and are often defined by ecological, hydrological, or socio-economic criteria rather than political borders. Landscapes consist of diverse elements, such as forests, agricultural fields, wetlands, urban areas, and natural habitats, that interact dynamically. FAPBM adopted this approach only in late 2025, after considerable reflection and inquiry, as it was still determining the role that a trust fund dedicated to financing protected areas could play within this landscape concept, even though other international organizations had already been implementing it in Madagascar for several years.

Protected areas provide renewable natural resources that businesses operating within the landscape require for their economic activities.

In return, businesses pay royalties toward the operating costs of the protected area or toward other activities aimed at maintaining ecosystem services, such as the provision of irrigation water or watershed stabilization.

In this scenario, several mechanisms are available, including blended funds and compensation schemes. The Foundation's role is therefore to act as a catalyst for funding in support of local development and protected area management.

The outcomes of the KOBABY project ("kobaby" means "taking care of") are very encouraging and should be scaled up.



3rd Case Study: **the SAHANALA Concept** **("sahanala" means "the forest realm")**

SAHANALA is a business platform that connects local producers living near protected areas with international customers, enabling them to package and market their products. This cooperation is based on two highly innovative aspects in Madagascar: local communities are guaranteed a market for their products, as SAHANALA collects them and applies certain quality standards, and these communities are also shareholders in the SAHANALA platform. SAHANALA packages products such as shrimp and cocoa for export and is responsible for finding customers.

In return, since the communities are shareholders in SAHANALA, they can earn a share of the profits from overseas sales. It is a value chain in which all three parties can benefit substantially: the communities benefit twice, by selling their products to SAHANALA and receiving a share of the profits; SAHANALA exports the packaged products; and overseas buyers can promote the sale of certified organic products.

The role of FAPBM is therefore to promote these economic relationships by replicating this model in other protected areas, while keeping in mind that local communities are the final link in the chain as economic actors.





Benefits Observed

6.1 Strengthening the Integration of Biodiversity within Economic Discussions

One of the main benefits observed through the pilot was the progressive integration of biodiversity conservation issues into spaces traditionally dominated by economic and business discussions. Through more than 10 regional workshops, consultations, field visits, and participation in strategic business events, the project exposed over 300 companies and business groups to the realities of protected area financing and conservation challenges. This contributed to a shift in perceptions among some private-sector actors, who increasingly began to view conservation not only as a philanthropic or corporate social responsibility issue but also as a strategic investment linked to territorial sustainability, ecosystem services, and long-term economic resilience.

6.2 Creating direct connections between companies and protected area managers

The project facilitated more direct and operational relationships between private companies and protected area managers. In several cases, companies engaged directly with field actors to support concrete conservation needs. For example, SOCOTA provided operational equipment and field materials to the Missouri Botanical Garden (MBG) team managing the Ibity protected landscape. At the same time, Alpha Ciment initiated discussions on technical collaboration for hydrological flow measurement and ecological restoration. These interactions

helped make conservation realities more tangible for companies and improved the visibility of local conservation needs and opportunities. MC Ingredients, a spice export company, is already working directly with the Wildlife Conservation Society on activities related to a protected area in Northern Madagascar. Nevertheless, discussions have also been initiated with FAPBM to explore potential collaboration opportunities and synergies in biodiversity conservation and sustainable financing.

6.3 Encouraging Landscape-Based and Compensation-Oriented Approaches

Another important benefit of the pilot was the emergence of broader discussions around landscape-based conservation and compensation-oriented financing approaches. Exchanges initiated through the project progressively opened conversations on bamboo biomass plantation initiatives and ecological restoration systems that could be linked to future compensation mechanisms. Although many of these initiatives remain at the exploratory stage, they illustrate how the project helped expand discussions on biodiversity financing in Madagascar and encouraged stakeholders to think beyond isolated project-based interventions.

6.4 Reinforcing the Strategic Positioning of FAPBM

For FAPBM, the project significantly strengthened institutional visibility and strategic positioning regarding private-sector engagement. BRIDGE progressively positioned the Foundation not only as a conservation financing institution but also as a trusted intermediary capable of connecting companies, public institutions, technical partners, and protected area managers. Participation in CEO Summits, environmental awareness events, and regional business discussions reinforced FAPBM's presence in economic networks and increased its credibility among private-sector actors interested in environmental engagement.

6.5 Strengthening Technical Capacities and Institutional Learning

The pilot also contributed to strengthening technical knowledge and institutional capacities related to biodiversity finance. Through collaboration with the COMBO+ project and technical studies conducted with SMC, FAPBM staff and several protected area managers received technical reinforcement in biodiversity offsets, the mitigation hierarchy, ecological compensation, and No Net Loss concepts. These experiences improved institutional understanding of how biodiversity financing mechanisms can be structured and monitored within the Malagasy context and created a stronger foundation for future blended finance initiatives.

6.6 Consolidating Strategic Partnerships

BRIDGE also generated significant benefits in partnership consolidation and stakeholder engagement. Through the pilot, BNI Madagascar renewed its conservation partnership with FAPBM for an additional five-year period, reinforcing confidence in the Foundation's governance systems and fiduciary management capacities. The Economic Development Board of Madagascar (EDBM) expressed interest in future collaboration to support private-sector mobilization and corporate social responsibility initiatives related to biodiversity. Regional Tourism Offices also became increasingly engaged and expressed willingness to support the broader deployment of biodiversity financing mechanisms within their territories.

6.7 Contributing to the Emergence of a Biodiversity Finance Ecosystem

At a broader level, the project helped reduce information asymmetries and strengthen coordination among actors who had historically operated in relatively separate spheres. BRIDGE facilitated dialogue among conservation stakeholders, economic actors, technical partners, and public institutions, progressively contributing to the emergence of a more connected biodiversity finance ecosystem in Madagascar. The pilot demonstrated that CTFs can play a catalytic role beyond traditional grant-making by facilitating stakeholder coordination, supporting project maturation, and creating enabling conditions for future blended finance mechanisms.

6.8 Generating Strategic and Operational Lessons for Future Scaling

Finally, the pilot generated valuable institutional learning about both the opportunities and limitations of private-sector engagement in biodiversity conservation. Experiences related to reputational risk management, stakeholder expectations, project selection, and corporate engagement timelines provided important operational lessons for future mechanisms. Even collaborations that did not fully materialize helped improve understanding of how conservation finance approaches must be adapted to Madagascar's political, economic, and institutional realities.

6.9 Towards a National Biodiversity Finance Platform: Scaling BRIDGE Beyond the Pilot Phase

The pilot demonstrated that private-sector engagement in biodiversity conservation is feasible in Madagascar when supported by trusted intermediaries, structured dialogue, and practical opportunities for collaboration. However, the long-term ambition extends beyond isolated partnerships or pilot initiatives. The experience gained through BRIDGE provides an opportunity to progressively build a more institutionalized biodiversity finance ecosystem that can mobilize private capital at scale.

Moving from a pilot initiative toward a national biodiversity finance platform would require strengthening mechanisms that connect conservation priorities with private investment interests, while ensuring transparency, credibility, and measurable impact. From this perspective, FAPBM could progressively position itself not only as a manager but also as a catalytic platform that facilitates biodiversity financing among multiple stakeholders and across landscapes.



Potential pathways for scaling include:

- Replicating the engagement model across additional protected areas and priority landscapes;
- Developing blended finance approaches that combine philanthropic, public, and private resources;
- Expanding ecological compensation and biodiversity offset mechanisms aligned with evolving national regulatory frameworks;
- Exploring biodiversity and carbon credit opportunities that support ecosystem restoration and conservation;
- Increasing mobilization of financial institutions and banking actors interested in sustainability and ESG commitments;
- Strengthening partnerships among protected area managers, companies, local communities, and technical institutions.

Over the longer term, such mechanisms could help reduce the biodiversity financing gap in Madagascar while reinforcing territorial resilience, sustainable development objectives, and ecosystem conservation outcomes. The BRIDGE experience suggests that CTFs may increasingly play a catalytic role in structuring emerging biodiversity finance markets.

Challenges

Several challenges emerged during the implementation of the pilot, reflecting both the complexity of biodiversity financing mechanisms and the broader political, institutional, and economic context in Madagascar.

One of the main challenges encountered during the pilot was the private sector's limited familiarity with protected area financing mechanisms in Madagascar. For many companies, financially supporting conservation efforts remains a relatively unfamiliar concept, often perceived as disconnected from their core business activities. Corporate engagement is generally more closely associated with visible social initiatives or investments that generate direct benefits for their own operations. In this context, the project had to invest significant effort in awareness-raising and communication to clarify its vision and explain the different ways private-sector actors could become involved.

The challenge was therefore not only about mobilizing financial contributions, but also about improving understanding of the role the private sector could play in supporting protected areas. Several companies initially assumed that engaging in conservation financing would require advanced technical expertise in biodiversity or environmental management. The project progressively demonstrated that companies could contribute without directly managing the technical aspects of conservation activities.

Within this framework, BRIDGE promoted two main participation models. The first consisted of a dedicated corporate contribution fund managed by FAPBM. Through this mechanism, companies could support a specific protected area or selected conservation activities according to their priorities, while relying on the expertise of FAPBM and protected area managers to implement and manage conservation actions. This approach allowed companies to contribute in practical and credible ways without requiring specialized expertise in biodiversity conservation.

The second model was more aligned with a landscape-based approach, seeking to create stronger connections among conservation, local economic development, and private-sector activities in areas surrounding protected areas. The idea was to encourage partnerships around agricultural and fisheries value chains, such as vanilla, cassava, fish, or shrimp, involving local communities, private companies, and protected area managers. In this model, companies indirectly benefit from preserved ecosystem services, such as water availability, erosion control, and climate resilience, while protected area managers and local communities also benefit from the economic opportunities generated through these partnerships.



However, the project demonstrated that such mechanisms require time to be fully understood and embraced by private-sector actors. Building trust, maintaining continuous dialogue with companies, and progressively adapting engagement approaches were essential throughout the pilot phase. The landscape approach still requires further structuring and formalization before it can be implemented and replicated at a larger scale within the Malagasy context.

7.1 Private-Sector Engagement and Long-Term Mobilization

One of the primary challenges was mobilizing and sustaining the long-term engagement of private-sector actors. While initial interest from companies was often strong, transforming that interest into structured and sustained commitments required continuous follow-up, relationship management, and trust-building. In Madagascar, biodiversity offsets and corporate social responsibility mechanisms remain largely voluntary and are not yet well-institutionalized or legally binding, despite ongoing discussions to revise the MECIE environmental decree and to develop a national CSR strategy.

As a result, private-sector participation in biodiversity conservation still depends heavily on companies' internal priorities, financial capacity, and willingness to engage.

7.2 Operational and implementation constraints

The project also faced several operational and implementation-related constraints throughout the pilot phase. Recruitment and contracting processes took longer than initially anticipated, particularly for communication and technical service providers. The project initially worked with a communication agency but later had to switch providers during implementation, which created delays in communication activities and required additional coordination and adaptation. Similarly, the recruitment process for the consulting firm conducting the study on biodiversity financing levers took longer than expected, delaying certain technical components of the project.



Some planned institutional activities also had to be adjusted or canceled during implementation. For example, a joint field mission initially planned with the Ministry of Environment and Sustainable Development (MEDD) and the Ministry of Economy and Finance (MEF) was ultimately canceled. However, this did not significantly affect institutional coordination, as FAPBM already maintains regular collaboration and ongoing exchanges with MEDD teams through several other conservation and environmental projects. This existing institutional relationship helped maintain continuity in dialogue and coordination despite changes to specific planned activities.

7.3 Economic and social context constraints

The economic and social context also created important limitations. Following the COVID-19 crisis and amid political instability and economic pressures, many companies operated with limited budgets and prioritized short-term social interventions over long-term environmental investments. Conservation projects are often complex, long-term processes whose impacts are less immediately visible than those of social support initiatives, making private-sector mobilization more challenging in certain contexts.

7.4 Reputational and Institutional Sensitivities

Certain partnership opportunities involved reputational, political, or social sensitivities, requiring careful analysis and strategic decision-making.

The proposed Mikea restoration financing initiative, linked to Base Toliara, illustrates the complexity of balancing conservation financing opportunities with public perception, social acceptance, and institutional credibility. More broadly, FAPBM could not engage with every company expressing interest, as maintaining institutional neutrality and credibility remained essential throughout the pilot.

The innovative nature of BRIDGE also occasionally created ambiguity regarding the role of FAPBM itself. As discussions increasingly involved private-sector engagement, financing mechanisms, and business-oriented approaches, some stakeholders perceived tensions between conservation objectives and the idea of developing closer relationships with economic actors. In parallel, some companies, associations, and local actors continued to perceive FAPBM primarily as a traditional donor institution rather than as a platform for structuring biodiversity finance partnerships.



7.5 Operational and Coordination Challenges

Additional operational and structural challenges included:

- Coordination complexities among multiple stakeholders;
- Administrative delays and institutional procedures;
- Communication and alignment difficulties among actors;
- Variability in companies' understanding of conservation and biodiversity finance concepts;
- Differences in expectations between conservation stakeholders and businesses;
- Strong interdependence among public institutions, private actors, and technical partners;
- Limited time and resources for long-term engagement processes.





7.6 Factors that helped address the challenges

Several factors helped the project navigate these constraints and maintain implementation momentum:

- Continuous dialogue and stakeholder engagement;
- FAPBM's strong institutional credibility and fiduciary reputation;
- Territorial and landscape-based engagement approaches;
- Flexible planning and adaptive management;
- Transparent communication with stakeholders;
- Technical support from partners such as COMBO+;
- Progressive trust-building through workshops, field visits, and bilateral discussions.

These adaptive approaches allowed the project to maintain stakeholder engagement, refine the proposed mechanisms, and continue building a biodiversity finance ecosystem despite a complex and evolving implementation environment.

Remaining Challenges

Despite the significant progress achieved through the pilot, several challenges remain to be addressed to ensure the long-term sustainability and scaling up of biodiversity financing mechanisms in Madagascar.

One of the main remaining challenges concerns the institutional and regulatory environment surrounding biodiversity finance. Mechanisms such as biodiversity offsets and corporate social responsibility contributions remain largely voluntary in Madagascar, with limited regulatory obligations governing private-sector participation in conservation financing. Although discussions on revising the MECIE environmental decree and developing national CSR strategies are ongoing, stronger institutional frameworks and clearer policy incentives will be necessary to facilitate the large-scale mobilization of private finance for biodiversity.

Another important challenge concerns the transition from pilot initiatives to fully operational and scalable financing mechanisms. While the project successfully generated interest, partnerships, and a growing pipeline of companies, many collaborations remain at exploratory or pre-operational stages. Additional work is still required to structure long-term financing arrangements, strengthen monitoring and impact measurement systems, and develop blended finance mechanisms that can combine private, public, and philanthropic resources.

Sustaining private-sector engagement over time also remains a challenge. In Madagascar's economic context, companies often operate with limited financial flexibility and competing priorities, particularly in the aftermath of the COVID-19 crisis and amid ongoing economic uncertainty. Corporate engagement in conservation still depends heavily on relationship-building, institutional trust, and the perceived visibility and credibility of projects. Ensuring continuity of engagement beyond individual champions or short-term visibility opportunities will therefore require sustained coordination and long-term strategic dialogue.

At the operational level, additional efforts are still needed to strengthen the investment readiness of conservation projects and the capacities of stakeholders involved in implementation. Protected area managers and local actors continue to require support with project structuring, reporting systems, impact monitoring, and engagement with private-sector expectations. Continued awareness-raising is also necessary, as biodiversity finance concepts remain relatively new for many companies, public actors, and local organizations. Finally, the pilot highlighted the need to clarify further the positioning and role of CTFs within emerging biodiversity finance ecosystems. As FAPBM progressively expands its role beyond traditional grant-making toward facilitation, partnership structuring, and private-sector engagement, maintaining institutional credibility, transparency, and strategic selectivity will remain essential for future scaling efforts.



Lessons Learned

9.1 Private-sector engagement requires long-term trust building

The pilot showed that private-sector engagement in biodiversity conservation is achievable in Madagascar, even in a context where biodiversity financing mechanisms are still emerging and mostly voluntary. However, one of the project's main lessons learned is that mobilizing private investment for conservation is a gradual process that depends heavily on trust, continuous interaction, and sustained relationship-building. Companies rarely move directly from awareness to concrete financial commitment. Establishing credibility, maintaining regular dialogue, and demonstrating institutional reliability are essential steps for progressively transforming initial interest into tangible partnerships and long-term collaboration opportunities.



9.2 Biodiversity financing depends on strong multi-stakeholder coordination

Another important lesson from the pilot is that biodiversity financing mechanisms cannot be successfully developed by a single institution working in isolation. Effective private-sector mobilization requires close collaboration among CTFs, government institutions, technical partners, protected area managers, and intermediary organizations. In Madagascar, coordination with public authorities proved particularly important for reinforcing institutional legitimacy, improving alignment with public policies, and creating favorable conditions for the development of biodiversity finance. The project also highlighted that the long-term sustainability of these mechanisms will depend on stronger integration among conservation finance initiatives, environmental governance frameworks, and future regulations on corporate social responsibility and biodiversity compensation.

9.3 Conservation needs to be connected to economic realities

The project further demonstrated the importance of framing biodiversity conservation in ways that resonate with private-sector priorities and operational realities. Conservation can no longer be approached solely as a philanthropic or secondary concern. Increasingly, it needs to be positioned within broader discussions around economic sustainability, territorial resilience, risk management, and long-term business continuity. From this perspective, biodiversity should be increasingly integrated into investment and economic decision-making processes rather than viewed as an isolated environmental issue.



9.4 Landscape approaches strengthen private-sector engagement

Another key lesson concerns the relevance of landscape-based approaches for facilitating private-sector mobilization. The pilot revealed that companies tend to engage more readily when conservation initiatives are linked to specific territories, visible field realities, and integrated local dynamics involving communities, protected area managers, economic actors, and public authorities. Landscape approaches help strengthen territorial coherence, reduce fragmentation among interventions, and create more favorable conditions for discussions around restoration, ecosystem services, and long-term environmental sustainability at broader scales.

9.5 Conservation Trust Funds can act as catalysts beyond grant financing

The BRIDGE experience also illustrated the broader strategic role that CTFs can play beyond their traditional grant-making functions. Through the pilot, FAPBM progressively positioned itself as a trusted intermediary, coordination platform, and facilitator capable of connecting conservation stakeholders with private-sector actors while ensuring transparency, governance credibility, and technical oversight. For other CTFs interested in developing similar initiatives, institutional trust, operational credibility, and strong stakeholder relationships appear to be essential foundations for successful private-sector engagement.

9.6 Flexibility and adaptive management are critical

Finally, the pilot emphasized the importance of flexibility and adaptive management throughout implementation. In emerging biodiversity finance contexts, mechanisms often need to evolve progressively in response to stakeholder feedback, political developments, reputational considerations, and operational realities on the ground. The project highlighted that continuous learning, transparent communication, and realistic expectations are crucial for successfully designing, testing, and scaling biodiversity financing mechanisms within complex institutional and economic environments.

BRIDGE



Project implemented by:



FOREVER
COSTA RICA





Facilité d'innovation avec le secteur privé

Étude de cas

Fonds fiduciaire pour la conservation : Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar

Projet : Compensation de la biodiversité et participation volontaire des industries pour soutenir la conservation des zones protégées à Madagascar

Coordinatrice du projet : Edia Randrianasolo



Résumé 01

Cette étude de cas se concentre sur une initiative innovante menée par la Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar (FAPBM) afin d'examiner comment une implication accrue du secteur privé peut renforcer le financement à long terme de la biodiversité à Madagascar. Lancé dans le cadre de la Facilité d'innovation BRIDGE, le projet s'attaque à un défi majeur des efforts de conservation du pays: les besoins financiers croissants des zones protégées face à des sources de financement traditionnelles limitées et souvent insuffisantes pour la conservation. Pour y remédier, le mécanisme visait à établir des liens concrets entre les besoins en matière de conservation et les opportunités d'investissement au sein du secteur privé en testant des stratégies de financement novatrices, en favorisant le dialogue et en encourageant la collaboration entre les entreprises, les institutions publiques, les partenaires techniques et les gestionnaires d'aires protégées.

Au lieu de s'appuyer uniquement sur des méthodes de collecte de fonds conventionnelles ou des pratiques standard de responsabilité sociale des entreprises, le projet pilote a adopté une stratégie plus dynamique et plus flexible. Le projet comprenait des ateliers régionaux, des missions sur le terrain, des discussions techniques, des efforts de communication stratégique et une coordination entre de multiples parties prenantes afin de renforcer progressivement l'engagement des acteurs économiques. Plus de 10 ateliers régionaux et des sessions de consultation ont été organisés à travers Madagascar, mobilisant plus de 300 entreprises et associations professionnelles issues de divers secteurs, notamment la banque, le tourisme, l'exploitation minière, l'agroalimentaire, les infrastructures et l'industrie manufacturière. Au-delà de la sensibilisation, ces événements ont servi de plateformes pratiques d'échange où les entreprises et les acteurs de la conservation ont pu identifier des opportunités de collaboration. Grâce à ce processus, le projet a progressivement constitué un vivier d'acteurs du secteur privé présentant différents niveaux d'engagement, allant des discussions exploratoires aux collaborations pilotes, en passant par des perspectives de partenariat à plus long terme.



Le projet pilote a également testé des mécanismes innovants tels que le Fonds pour les entreprises et la biodiversité et le Programme de conservation compensatoire, tout en renforçant le rôle du FAPBM en tant qu'intermédiaire crédible capable de traduire les intérêts des entreprises en matière de durabilité en actions concrètes de conservation. Le projet a contribué au renouvellement de partenariats stratégiques, notamment l'accord de collaboration quinquennal avec BNI Madagascar, a facilité les interactions directes entre les entreprises et les gestionnaires d'aires protégées, et a ouvert des discussions sur le financement de la restauration, les compensations en matière de biodiversité et les approches d'investissement à l'échelle du paysage. Parallèlement, l'initiative a permis de tirer d'importants enseignements institutionnels concernant les attentes des parties prenantes, la gestion des risques de réputation et les défis liés à l'alignement des priorités de conservation sur les réalités du secteur privé, dans un contexte où les mécanismes de financement de la biodiversité restent relativement récents et essentiellement volontaires.



L'expérience BRIDGE met en évidence la manière dont les Fonds fiduciaires pour la Conservation (FFC) peuvent jouer un rôle qui dépasse largement le financement traditionnel par subventions. En agissant en tant que facilitateurs, coordinateurs et bâtisseurs d'écosystèmes, les FFC peuvent progressivement créer des conditions favorables à l'émergence de marchés durables de financement de la biodiversité, en particulier dans des contextes institutionnellement complexes et économiquement vulnérables. L'un des principaux enseignements du projet est que la mobilisation du secteur privé en faveur de la conservation de la biodiversité ne repose pas principalement sur des efforts de collecte de fonds à court terme, mais sur l'établissement d'une confiance à long terme, la crédibilité opérationnelle, un dialogue continu et l'identification d'opportunités concrètes sur le terrain. En ce sens, le projet pilote BRIDGE offre un fort potentiel de reproduction pour d'autres FFC cherchant à développer des approches de financement mixte, à renforcer la collaboration avec les acteurs économiques et à structurer progressivement des mécanismes de financement de la biodiversité évolutifs, adaptés aux marchés émergents et aux défis de conservation en constante évolution.





Contexte 02

Madagascar est reconnu mondialement comme l'un des hotspots de biodiversité les plus importants, abritant des niveaux d'endémisme exceptionnellement élevés et des écosystèmes d'une importance écologique majeure. Dans le même temps, le pays est confronté à de graves pressions environnementales liées à la déforestation, à la conversion des terres, aux activités extractives, au changement climatique, à l'exploitation illégale des ressources et à une vulnérabilité socio-économique persistante. Bien que le réseau national d'aires protégées couvre désormais environ sept millions d'hectares, les ressources financières disponibles pour sa gestion efficace demeurent structurellement insuffisantes. Selon les évaluations menées par le Fonds malgache pour les Aires Protégées et la Biodiversité (FAPBM), les besoins de financement annuels des zones protégées de Madagascar sont estimés entre 42 et 70 millions de dollars, alors que les fonds disponibles chaque année restent nettement inférieurs à ces besoins. Ce déficit de financement structurel menace directement la viabilité à long terme des efforts de conservation de la biodiversité dans le pays.

Historiquement, le financement de la conservation de la biodiversité à Madagascar reposait principalement sur les bailleurs de fonds internationaux, les agences de coopération au développement et les contributions philanthropiques. En tant que fonds fiduciaire national de Madagascar, la FAPBM s'est progressivement imposée comme un acteur central du financement durable des aires protégées grâce à des mécanismes basés sur des fonds de dotation et à des systèmes de gestion financière à long terme. À la fin de l'année 2021, la Fondation gérait un capital d'environ 139 millions de dollars américains et apportait un soutien financier à des dizaines d'aires protégées à travers le pays. Cependant, malgré la croissance des revenus de sa dotation, la FAPBM a reconnu que les sources de financement traditionnelles ne suffiraient pas à elles seules à répondre aux besoins financiers croissants du Système national d'Aires Protégées, d'autant plus que les contributions futures des bailleurs de fonds traditionnels devaient devenir plus limitées et plus disputées.

C'est dans ce contexte que le projet a été conçu comme un projet pilote innovant dans le cadre de la Facilité d'innovation BRIDGE. L'initiative est née d'une réflexion stratégique au sein de la FAPBM sur la nécessité de diversifier les sources de financement de la conservation et de positionner le secteur privé comme un contributeur plus actif à la conservation de la biodiversité. Le projet a été initialement conçu pour explorer les mécanismes de compensation de la biodiversité et les approches de financement similaires pour les secteurs minier, industriel, touristique, financier et d'autres secteurs économiques opérant à Madagascar. Plus largement, BRIDGE visait à tester comment un FFC pouvait évoluer d'une institution traditionnelle d'octroi de subventions à une plateforme catalytique facilitant des relations structurées entre les entreprises, les acteurs de la conservation et les institutions publiques.

Le projet a également été motivé par le constat que la participation du secteur privé à la conservation de la biodiversité à Madagascar restait extrêmement limitée, non pas nécessairement par manque d'intérêt, mais parce que les entreprises





ne disposaient pas de mécanismes crédibles, transparents et opérationnels pour gérer leurs investissements environnementaux et démontrer des impacts mesurables en matière de conservation. Parallèlement, des concepts tels que les compensations en matière de biodiversité, le principe « No Net Loss » (Perte Nette Nulle), l'« Impact Net Positif » et les mécanismes de compensation des services écosystémiques restaient relativement nouveaux et mal compris dans le contexte malgache. Cela a créé d'importants défis institutionnels, techniques et de gouvernance tant pour les acteurs de la conservation que pour les acteurs privés. Le projet pilote visait donc à combler ces lacunes structurelles en créant un cadre d'engagement progressif combinant des études techniques, des consultations des parties prenantes, des ateliers régionaux, des visites sur le terrain et des processus de renforcement des partenariats. L'un des fondements stratégiques initiaux du projet consistait à tirer parti de l'expérience antérieure de la FAPBM dans la gestion d'un accord pilote de compensation avec la société minière QMM, filiale de Rio Tinto. Entre 2019 et 2021, ce mécanisme pilote a financé des activités de conservation dans l'aire protégée d'Agnalazaha, notamment le suivi écologique, la restauration, les patrouilles, la gestion des incendies et des initiatives de soutien aux moyens de subsistance des communautés. Grâce à cette expérience, la FAPBM a testé sa capacité à mobiliser des financements privés

pour la conservation, à garantir la responsabilité financière, à coordonner ses actions avec les gestionnaires d'aires protégées et à rendre compte des résultats à un partenaire du secteur privé. Les enseignements tirés de cette première expérience ont directement influencé la conception et l'orientation du projet BRIDGE.

La mise en œuvre du projet pilote a mobilisé une large coalition de parties prenantes. Les gestionnaires d'aires protégées ont contribué en identifiant les priorités de conservation et les projets prêts à être financés. Les institutions publiques, notamment le ministère de l'Environnement et du Développement durable (MEDD), ont soutenu l'alignement institutionnel et le dialogue politique liés aux mécanismes de financement durable. Les offices régionaux du tourisme ont facilité la sensibilisation des acteurs économiques locaux et des réseaux d'entreprises régionaux. Des partenaires techniques tels que COMBO+ ont apporté leur expertise en matière de compensation de la biodiversité, de hiérarchie des mesures d'atténuation et de cadres de conformité environnementale. Des discussions ont également été engagées avec le Conseil de développement économique de Madagascar (EDBM) afin d'explorer des synergies à plus long terme entre le financement de la biodiversité et les stratégies de développement du secteur privé.

Des entreprises privées issues de secteurs tels que la banque, le tourisme, l'exploitation minière, l'agroalimentaire, l'industrie et les infrastructures se sont progressivement impliquées par des consultations, des ateliers, des réunions bilatérales et des missions sur le terrain. Plutôt que de se concentrer exclusivement sur les résultats immédiats en matière de collecte de fonds, le projet a adopté une approche à long terme de renforcement de l'écosystème afin de réduire les asymétries d'information, de renforcer la confiance et de développer progressivement un pipeline structuré d'entreprises présentant différents niveaux de maturité en matière d'engagement. Grâce à cette approche, le FAPBM s'est positionné non seulement comme un intermédiaire financier, mais aussi comme un facilitateur, un coordinateur et un acteur stratégique au sein de l'écosystème émergent du financement de la biodiversité à Madagascar.

La dimension innovante du projet réside donc à la fois dans les mécanismes explorés et dans le processus de transformation institutionnelle qu'il a initié. Au-delà de l'expérimentation des perspectives de compensation de la biodiversité et de financement mixte, le projet a exploré comment un FFC peut jouer un rôle de catalyseur plus large en structurant le dialogue entre les parties prenantes, en soutenant la maturation des projets, en réduisant les coûts de transaction pour les entreprises et en créant des conditions propices à l'investissement à long terme du secteur privé dans la conservation de la biodiversité. En ce sens, BRIDGE représente à la fois un projet pilote d'innovation financière et un processus d'apprentissage institutionnel, susceptibles d'être pertinents pour d'autres FFC opérant dans des environnements émergents et institutionnellement complexes.

Objectifs du projet



Le projet pilote BRIDGE a été conçu pour tester comment un FFC tel que le FAPBM pouvait faciliter et structurer la participation du secteur privé au financement de la conservation de la biodiversité à Madagascar. S'appuyant sur le besoin croissant du pays de sources de financement diversifiées pour la conservation et sur l'expérience antérieure du FAPBM en matière d'initiatives liées à la compensation de la biodiversité, le projet visait à explorer des mécanismes pratiques pour mettre en relation les acteurs du monde des affaires avec des priorités concrètes en matière de conservation, tout en garantissant la transparence, la responsabilité et un impact environnemental à long terme.

Le projet pilote s'est concentré sur deux mécanismes de financement complémentaires. Le premier mécanisme, appelé « Fonds d'entreprise pour la biodiversité », visait à créer une approche de financement collaborative, dans laquelle une ou plusieurs entreprises pourraient soutenir collectivement des initiatives de conservation, de restauration et de gestion des aires protégées via une plateforme structurée et coordonnée par le FAPBM. Le deuxième mécanisme, le Programme de Conservation Compensatoire, a été conçu pour explorer des approches volontaires de compensation de la biodiversité et des impacts, permettant aux entreprises de contribuer à des actions de conservation liées à l'atténuation de leurs impacts environnementaux, conformément aux principes de « perte nette nulle » et à des cadres plus larges de compensation écologique.

Au-delà des mécanismes eux-mêmes, le projet pilote visait à tester le rôle institutionnel qu'un FFC pourrait jouer en tant qu'intermédiaire de confiance entre les entreprises privées, les autorités publiques, les partenaires techniques et les gestionnaires d'aires protégées. Le projet cherchait donc à construire progressivement un écosystème favorable au financement de la biodiversité en réduisant les asymétries d'information, en facilitant le dialogue entre les parties prenantes, en identifiant des projets de conservation prêts à être financés et en renforçant la crédibilité opérationnelle des mécanismes de financement de la biodiversité dans le contexte malgache.

Les principaux résultats attendus du projet pilote comprenaient :

(i) sensibiliser davantage le secteur privé et renforcer son engagement en faveur du financement de la conservation de la biodiversité ;

(ii) constituer un vivier structuré d'entreprises désireuses de soutenir des initiatives de conservation ; (iii) tester et affiner les dispositions opérationnelles, institutionnelles et financières des mécanismes de financement de la biodiversité ;

(iv) renforcer la coordination entre les parties prenantes de la conservation et les acteurs économiques ; et

(v) jeter les bases de futures approches de financement mixte, en mobilisant des ressources publiques, privées et philanthropiques.

Plus largement, le projet visait à dégager des enseignements pratiques et à favoriser l'apprentissage institutionnel afin de soutenir la reproduction et la mise à l'échelle de mécanismes de financement de la biodiversité similaires à Madagascar et dans d'autres contextes de conservation émergents.



Processus et approche

04

Le projet pilote BRIDGE a mis en œuvre une approche progressive et flexible afin de créer un environnement propice à l'implication du secteur privé dans le financement de la conservation de la biodiversité à Madagascar. Au lieu de se concentrer uniquement sur des objectifs de collecte de fonds, l'initiative s'est attachée à favoriser le dialogue, à instaurer la confiance entre les parties prenantes et à identifier des opportunités concrètes de collaboration entre les entreprises, les gestionnaires d'aires protégées et les institutions publiques.

Pour concevoir et renforcer les mécanismes de financement proposés, le projet s'est appuyé sur plusieurs approches complémentaires :

4.1 Ateliers régionaux multipartites

Une série d'ateliers a été organisée à Antananarivo et dans d'autres grandes régions économiques de Madagascar. Ces rencontres ont réuni des entreprises de divers secteurs, notamment le tourisme, la banque, l'agroalimentaire, l'industrie et les activités extractives, afin de présenter les mécanismes proposés et de recueillir les commentaires des participants. Au-delà de la sensibilisation, les ateliers ont également servi de plateformes d'échanges pratiques où les gestionnaires d'aires protégées ont pu présenter directement leurs priorités en matière de conservation, leurs initiatives en cours et leurs besoins de financement à des partenaires potentiels du secteur privé.





4.2 Consultations des parties prenantes et collaboration institutionnelle

Le projet a travaillé en étroite coordination avec les offices régionaux du tourisme, les chambres de commerce, les associations professionnelles, les autorités publiques et les partenaires techniques afin de faciliter l'engagement des acteurs économiques et de renforcer la crédibilité institutionnelle de l'initiative. Des échanges ont également eu lieu avec des ministères et des programmes techniques, tels que COMBO+, afin d'améliorer la cohérence avec les cadres de compensation de la biodiversité, les politiques de financement durable et les efforts plus larges en matière de gouvernance environnementale.

4.3 Missions de terrain et engagement axé sur les paysages

Plusieurs visites sur le terrain ont été menées dans des paysages de conservation prioritaires afin d'identifier les initiatives susceptibles de bénéficier du soutien du secteur privé et de présenter aux entreprises les réalités du terrain, les défis opérationnels et les priorités en matière de conservation. Au cours de la mise en œuvre, le FAPBM a progressivement renforcé une approche par paysage afin de consolider la coordination entre les gestionnaires d'aires protégées, les communautés locales, les entreprises privées et les autorités publiques au sein des territoires ciblés.

4.4 Efforts de communication et de visibilité

Le projet a maintenu des activités continues de communication et de sensibilisation par le biais de campagnes sur les réseaux sociaux, de supports de communication institutionnels, de la participation à des événements de sensibilisation à l'environnement et d'une présence lors de rassemblements d'affaires stratégiques tels que les sommets de PDG. Dans le cadre de sa stratégie de communication et de sensibilisation, le projet a également mis en œuvre une campagne de visibilité de deux jours dans les terminaux d'aéroports nationaux et internationaux, permettant à l'initiative d'atteindre un large public composé de voyageurs, d'acteurs économiques, de touristes et de parties prenantes institutionnelles. Ces efforts ont contribué à mieux faire connaître les opportunités de financement en faveur de la biodiversité tout en renforçant le positionnement et la visibilité du FAPBM au sein des réseaux du secteur privé.





4.5 Mise en œuvre adaptative et itérative

Tout au long de la phase pilote, le projet a adopté une méthodologie d'apprentissage par la pratique. Les retours d'expérience recueillis auprès des entreprises, des parties prenantes et sur le terrain ont été intégrés en continu au projet afin d'affiner les mécanismes proposés, de renforcer les stratégies d'engagement et d'adapter les approches de mise en œuvre aux réalités politiques, institutionnelles et économiques de Madagascar. À mesure que les interactions avec les acteurs du secteur privé se sont intensifiées, le projet a également acquis une compréhension plus approfondie des attentes des entreprises, des contraintes opérationnelles, des processus décisionnels et de la dynamique des partenariats dans le financement de la biodiversité. Ce processus d'apprentissage progressif et adaptatif a permis à l'initiative d'ajuster en permanence ses approches de communication, ses modèles de partenariat et ses méthodes d'engagement afin de rester réaliste, crédible et en phase avec l'évolution du contexte et des capacités des parties prenantes ciblées.

Grâce à ce processus progressif, le projet a constitué un vivier structuré d'entreprises intéressées par le financement de la conservation de la biodiversité, tout en testant et en renforçant le rôle du FAPBM en tant que facilitateur et intermédiaire de confiance reliant les parties prenantes de la conservation aux acteurs du secteur privé.



Résultats 05

Le projet pilote a permis d'enregistrer des progrès significatifs dans le renforcement de l'engagement du secteur privé en faveur du financement de la conservation de la biodiversité à Madagascar. Au-delà de la mise en œuvre des activités prévues, l'initiative a progressivement contribué à la construction d'un écosystème de financement de la biodiversité plus connecté et collaboratif, réunissant des entreprises, des gestionnaires d'aires protégées, des institutions publiques et des partenaires techniques. Grâce à des actions de sensibilisation régionales, au dialogue institutionnel, à l'engagement sur le terrain et aux efforts de communication, le projet a progressivement évolué d'une initiative exploratoire en une plateforme générant des partenariats concrets et des opportunités de collaboration opérationnelle.

5.1 Mobilisation et sensibilisation du secteur privé



L'une des principales réalisations du projet a été la mobilisation et la sensibilisation des acteurs du secteur privé. Plus de 10 ateliers régionaux et des sessions de consultation ont été organisés à travers Madagascar, impliquant plus de 300 entreprises et associations professionnelles issues de secteurs tels que la banque, le tourisme, l'exploitation minière, l'agroalimentaire, les infrastructures et l'industrie.

Ces ateliers ont permis aux entreprises de mieux comprendre les opportunités de financement en faveur de la biodiversité et à l'équipe de recueillir des retours d'expérience et d'ajuster les mécanismes proposés afin de les aligner sur les réalités des entreprises et leurs contraintes opérationnelles. Ces sessions ont également servi de plateformes pratiques d'échange où les gestionnaires d'aires protégées ont présenté directement aux parties prenantes du secteur privé les défis en matière de conservation, les besoins de financement et les priorités sur le terrain.



5.2 Apparition de collaborations directes et de partenariats pilotes



Grâce à ces interactions, le projet a progressivement constitué un réseau structuré d'entreprises présentant différents niveaux d'engagement, allant de manifestations d'intérêt initiales à des discussions plus avancées sur des partenariats pilotes. Plusieurs collaborations directes en ont résulté. Au sein du paysage protégé d'Ibity, géré par le Jardin botanique du Missouri (MBG), l'entreprise SOCOTA a apporté un soutien opérationnel sous la forme d'équipements de terrain et de matériel destinés aux gardes forestiers, répondant ainsi à des besoins concrets en matière de gestion locale. Des discussions supplémentaires ont été engagées entre les gestionnaires d'aires protégées et des acteurs industriels, tels qu'Alpha Ciment, au sujet de la surveillance des débits hydrologiques et d'initiatives de restauration écologique.

Ces échanges ont ensuite ouvert la voie à des réflexions plus larges sur les plantations de biomasse de bambou et les approches de restauration axées sur la compensation, à des échelles territoriales plus vastes, avec le FAPBM.

5.3 Renforcement des partenariats stratégiques avec les entreprises



Le projet a également renforcé la collaboration à long terme avec des partenaires clés du secteur privé. Par l'intermédiaire de BRIDGE, la BNI Madagascar a renouvelé, en 2025, son partenariat financier avec la FAPBM pour une période supplémentaire de cinq ans. Ce partenariat a mis en évidence l'un des principaux atouts de la FAPBM : sa crédibilité fiduciaire et son expertise technique en matière de gestion des initiatives de conservation. Alors que BNI Madagascar visait à renforcer son engagement environnemental et sa visibilité, la banque s'est appuyée sur l'expérience opérationnelle et les mécanismes de gouvernance de la FAPBM pour superviser et suivre les interventions de conservation. Cela a encore renforcé le rôle de la FAPBM en tant qu'intermédiaire de confiance, capable de traduire les engagements des entreprises en matière de développement durable en actions concrètes de conservation.

5.4 Renforcement de la collaboration institutionnelle et technique



Le projet pilote a également contribué à renforcer les partenariats institutionnels et techniques. Le Conseil de développement économique de Madagascar (EDBM/ CDEM) a manifesté son intérêt pour une collaboration avec la FAPBM afin de soutenir la mobilisation du secteur privé et l'engagement des entreprises en faveur de la biodiversité. Sur le plan technique, des études sur le financement de la biodiversité ont été menées avec le soutien de la SMC et en coordination

avec l'initiative COMBO+ afin de renforcer la crédibilité institutionnelle et scientifique des mécanismes proposés. COMBO+ a en outre soutenu des activités de renforcement des capacités liées aux compensations de biodiversité, aux approches de hiérarchie des mesures d'atténuation et aux principes de « perte nette nulle » (No Net Loss) tant pour le personnel de la FAPBM que pour les gestionnaires d'aires protégées impliqués dans le projet pilote. Ces collaborations ont contribué à consolider les bases techniques nécessaires aux futurs mécanismes de compensation de la biodiversité et de financement mixte à Madagascar.

5.5 Visibilité accrue et résultats positifs inattendus



À mesure que BRIDGE gagnait en visibilité grâce à des ateliers, à une campagne de sensibilisation sur les réseaux sociaux et à des événements de sensibilisation à l'environnement, la FAPBM a commencé à recevoir des propositions de collaboration spontanées de la part d'acteurs externes. Celles-ci comprenaient des initiatives culturelles sur le thème de la biodiversité, des propositions de dons en faveur de la conservation de la part d'opérateurs touristiques, ainsi que des discussions en cours avec des entreprises telles qu'Ocean Farmers concernant de futurs partenariats environnementaux. Le projet a également encouragé une appropriation plus forte parmi les acteurs intermédiaires, notamment plusieurs offices régionaux du tourisme qui ont exprimé leur intérêt à soutenir un déploiement plus large des mécanismes de financement de la biodiversité au sein de leurs régions.

5.6 Défis opérationnels et gestion des risques de réputation



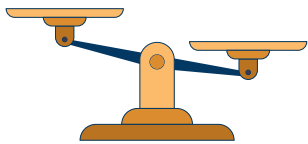
Parallèlement, le projet a mis en évidence plusieurs défis opérationnels et stratégiques. Certaines propositions de collaboration dépassaient le champ d'action institutionnel ou les priorités opérationnelles du FAPBM et nécessitaient donc une évaluation minutieuse ou une réorientation vers des parties prenantes plus appropriées. Par exemple, un opérateur touristique souhaitant soutenir la zone protégée de Kirindy Mitea par une modeste contribution annuelle a été redirigé directement vers les gestionnaires locaux de la zone protégée, l'initiative étant jugée plus adaptée à une gestion décentralisée. De même, une proposition d'exposition culturelle sur le thème de la biodiversité, impliquant l'Institut français de Madagascar (IFM) et un photographe malgache, a été redirigée vers des organisations mieux placées pour gérer de telles initiatives en raison de contraintes opérationnelles et logistiques.

Certaines opportunités impliquant des entreprises opérant dans des secteurs sensibles sur le plan environnemental ont également nécessité une approche particulièrement prudente en raison des risques pour la réputation et des risques



politiques. Les discussions avec Base Toliara concernant un éventuel financement de la restauration au sein du paysage de Mikea ont illustré la complexité de trouver un équilibre entre les opportunités de financement de la conservation et les controverses entourant les activités minières à Madagascar. Bien que l'entreprise ait exprimé son intérêt à soutenir des initiatives environnementales par l'intermédiaire de la FAPBM, le vif débat public et la sensibilité médiatique entourant le projet ont nécessité un examen minutieux afin de préserver la crédibilité et la neutralité institutionnelle de la Fondation.

5.7 Gestion des risques et mesures de sauvegarde



Le projet pilote a mis en évidence l'importance de prendre en compte non seulement les risques financiers et opérationnels, mais aussi les risques de réputation, environnementaux et sociaux associés à l'engagement du secteur privé dans la conservation de la biodiversité. Compte tenu de la sensibilité de certains secteurs et contextes d'investissement à Madagascar, la FAPBM applique une approche structurée et préventive de gestion des risques afin de garantir l'alignement sur les objectifs de conservation et les normes de sauvegarde.

Pour gérer ces risques, la FAPBM a renforcé son Système de gestion environnementale et sociale (ESMS/SGES), officiellement mis en œuvre en 2024. Ce cadre fournit un processus systématique pour identifier, évaluer, classer et surveiller les risques environnementaux et sociaux pour l'ensemble des bénéficiaires soutenus et des mécanismes de financement, y compris les financements annuels et les accords de financement spéciaux. Les évaluations des risques sont mises à jour avant chaque nouveau cycle de financement afin de garantir que les décisions tiennent compte de l'évolution des contextes et des enjeux émergents. Le suivi est encore renforcé par des missions de supervision sur le terrain, dont la fréquence est adaptée au niveau de risque identifié.

Au-delà de l'identification des risques, les bénéficiaires sont contractuellement tenus de combler les lacunes en matière de conformité au moyen de plans d'action correctifs, garantissant ainsi une amélioration continue et la prise de responsabilité tout au long de la mise en œuvre. Cette approche adaptative permet au FAPBM d'anticiper les préoccupations environnementales, sociales ou de réputation potentielles tout en préservant la crédibilité des mécanismes de financement de la conservation.

Le FAPBM applique des critères d'exclusion comme mécanisme clé de sélection afin d'empêcher le financement ou le soutien technique de projets susceptibles de générer des risques environnementaux, sociaux, éthiques, juridiques ou de réputation importants. Ces critères sont conçus en cohérence avec les

normes environnementales et sociales des partenaires techniques et financiers internationaux, notamment la Banque mondiale, la Banque allemande de développement (KfW), l'Agence française de développement (AFD), le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et d'autres institutions pertinentes. Ce cadre de référence exclut les projets, secteurs ou activités jugés incompatibles avec les normes environnementales, éthiques, sociales ou de sécurité. L'application de ces critères réduit l'exposition aux investissements à haut risque et contribue à garantir la cohérence avec les principes de financement responsable.

Outre les critères d'exclusion, le FAPBM évalue la conformité aux objectifs de conservation de la biodiversité, les impacts environnementaux et sociaux potentiels, les considérations de gouvernance, les pratiques d'engagement des parties prenantes et la compatibilité globale avec les priorités de développement durable.

Le projet pilote a également démontré l'importance de la gestion du risque de réputation lors de la collaboration avec des acteurs du secteur privé. Dans certains cas, des opportunités présentant des avantages potentiels en matière de conservation n'ont pas été exploitées en raison de sensibilités sociales ou politiques plus larges entourant des projets ou des opérateurs spécifiques. Cette approche de précaution reflète l'engagement du FAPBM à préserver la crédibilité institutionnelle, à maintenir la confiance des parties prenantes et à garantir que les initiatives de financement de la biodiversité restent socialement acceptables et alignées sur les objectifs de conservation à long terme.

Dans l'ensemble, la combinaison de l'évaluation des mesures de sauvegarde, du suivi des risques, des critères d'exclusion, de la supervision sur le terrain et des mesures correctives offre un ensemble de garanties ESG visant à renforcer la transparence, à réduire les risques et à soutenir des partenariats responsables en matière de financement de la biodiversité.

5.8 Défis persistants liés à la compréhension du financement de la biodiversité



Le projet a également révélé que le financement de la biodiversité demeure un concept relativement nouveau et parfois mal compris par certaines parties prenantes. Lors des ateliers, des échanges du Sommet des PDG et des consultations régionales, en particulier à Toliara, plusieurs PME et associations locales se sont adressées au FAPBM pour solliciter un soutien financier direct plutôt que d'explorer des moyens de contribuer aux mécanismes de financement de la biodiversité. Cela a mis en évidence la nécessité persistante de sensibiliser et de clarifier les rôles et les attentes liés à l'engagement du secteur privé dans le financement de la conservation.

5.9 Leçons tirées des collaborations incomplètes ou infructueuses



Bien que certains modèles de collaboration initialement explorés ne se soient pas pleinement concrétisés, notamment les discussions autour d'une initiative de cofinancement à l'échelle du paysage impliquant MC Ingredients et des parties prenantes de la conservation, ces expériences ont néanmoins généré de précieuses leçons opérationnelles concernant la coordination des parties prenantes, la maturité des projets et les défis liés à l'alignement des priorités de conservation sur les calendriers et les attentes du secteur privé.

5.10 Adéquation globale avec les objectifs initiaux du projet pilote



Dans l'ensemble, le projet pilote a largement atteint ses objectifs initiaux. BRIDGE a testé avec succès des approches de financement de la biodiversité, renforcé le positionnement du FAPBM en tant que source de financement catalytique pour la finance de la conservation, mobilisé un nombre important d'acteurs du secteur privé et généré un pipeline croissant de partenariats et d'opportunités de collaboration. Bien que certaines activités et certains calendriers aient nécessité des ajustements en raison du contexte politique, des processus décisionnels des entreprises et de considérations de réputation, le projet a finalement dépassé plusieurs attentes initiales en matière d'engagement des parties prenantes, de visibilité institutionnelle et de dynamique de renforcement des écosystèmes.



Tableau 1. Principaux résultats quantitatifs et impacts émergents du projet pilote

Indicateur	Résultats obtenus	Exemples/observations illustratifs
Entreprises et groupes d'entreprises touchés	Plus de 300	Grâce à des ateliers régionaux, des activités de sensibilisation, la participation au Sommet des PDG et l'engagement des institutions
Ateliers et événements de mobilisation organisés :	9 ateliers régionaux	Ateliers organisés dans plusieurs régions, présentant des mécanismes de financement et facilitant le dialogue
Entreprises engagées dans des discussions de suivi	+10	Entreprises ayant manifesté un intérêt croissant pour les partenariats de conservation, le financement de la biodiversité et la collaboration technique, soit directement avec les gestionnaires d'aires protégées, soit par l'intermédiaire du FAPBM. Parmi les collaborations émergentes, citons le soutien de SOCOTA à MBG, les initiatives d'Alpha Ciment en matière de restauration, le renouvellement du partenariat de BNI Madagascar pour les aires protégées de Maromizaha et de la Montagne des Français, BOA Madagascar et Axcel Company sur les futures opportunités de financement de la conservation et les chaînes de valeur durables liées à la biodiversité.



Partenariats actifs ou renouvelés	1 partenariat majeur renouvelé + collaborations émergentes	1 partenariat majeur renouvelé + collaborations émergentes Renouvellement du partenariat quinquennal entre la FAPBM et BNI Madagascar, la FAPBM assurant le suivi technique des activités de restauration, fournissant des rapports d'avancement périodiques et coordonnant les efforts de communication et de visibilité afin de renforcer l'impact du partenariat et de mettre en valeur les résultats en matière de conservation dans les aires protégées de Maromizaha et de la Montagne des Français. Soutien aux activités de restauration, de production de semis et d'entretien écologique à hauteur de 60 millions de MBA par an
Acteurs du secteur privé représentés par le secteur	Banque, tourisme, exploitation minière, agriculture, industrie, infrastructures, PME	Profils de participation variés lors des ateliers
Acteurs institutionnels mobilisés	Multiples	ministères, associations professionnelles, offices régionaux du tourisme et initiatives techniques
Visibilité médiatique et communicationnelle générée		Visibilité renforcée grâce à des efforts de communication multicanaux, notamment des campagnes sur les réseaux sociaux, la participation à des célébrations internationales et à des événements de sensibilisation, une présence au Sommet des PDG, des campagnes publicitaires dans les aéroports, une couverture dans

		les journaux nationaux et des articles dans des magazines économiques et d'affaires tels qu'<i>Expansion Madagascar</i>. Les efforts de communication comprenaient également une exposition médiatique régulière via des publications trimestrielles, semestrielles et thématiques, contribuant à une meilleure sensibilisation au financement de la biodiversité et au renforcement du positionnement du FAPBM auprès des acteurs du secteur privé.
Collaborations potentielles évaluées mais non poursuivies	3	Parmi les autres manifestations d'intérêt figurait une proposition de don émanant d'une agence de voyage, qui n'a pas été retenue en raison de l'ampleur limitée du financement par rapport aux besoins opérationnels. Un photographe malgache de renommée internationale, en collaboration avec l'IFM, a également exploré un modèle de partenariat reposant sur la collecte de fonds par la vente d'environ 30 photographies d'art représentant des lémuriens, prises dans les zones protégées de Madagascar, chacune estimée à environ 8 000 €. Cette initiative visait à mobiliser progressivement des ressources pour la conservation de la biodiversité par le biais de l'art et de l'engagement du public.



5.11 Études de cas

Trois études de cas ont été examinées dans le cadre du projet pilote, décrivant l'implication ou la contribution du secteur privé au secteur environnemental. L'hypothèse principale est que les intérêts des entreprises, à savoir leurs bénéfices économiques, sont préservés, et que leurs activités profitent à la gestion des zones protégées et aux communautés locales vivant à proximité.

1re étude de cas : **la responsabilité environnementale et sociale**

À Madagascar, la responsabilité sociale des entreprises est considérée comme un outil permettant de renforcer la compétitivité et de se forger une image durable, grâce à leur contribution à la conservation des ressources naturelles et à la création de valeur pour les communautés et le pays. À Madagascar, il n'existe toujours pas de lois ou de réglementations suffisamment contraignantes exigeant une compensation pour les dommages environnementaux causés par l'implantation d'une entreprise, comme c'est le cas, par exemple, au Mozambique. La participation des entreprises ou des sociétés est purement volontaire. La FAPBM pourrait alors envisager de créer un fonds commun pour les entreprises et de négocier avec le gouvernement l'adoption d'une législation prévoyant des incitations fiscales pour ces entreprises privées. Du point de vue d'un FFC, le concept est en soi valable, mais, compte tenu de la situation économique et de l'instabilité politique de Madagascar, ces négociations ont été difficiles à mener à bien.

Certaines entreprises le font déjà pour promouvoir leur image, comme la Banque nationale industrielle (BNI), qui a mis des fonds à la disposition de la FAPBM pour des activités de restauration écologique dans deux zones protégées financées par la Fondation. La FAPBM est chargée du suivi et doit rendre compte à la banque.

Cette approche ne fonctionnerait que si les deux parties adoptaient une attitude plus proactive l'une envers l'autre.



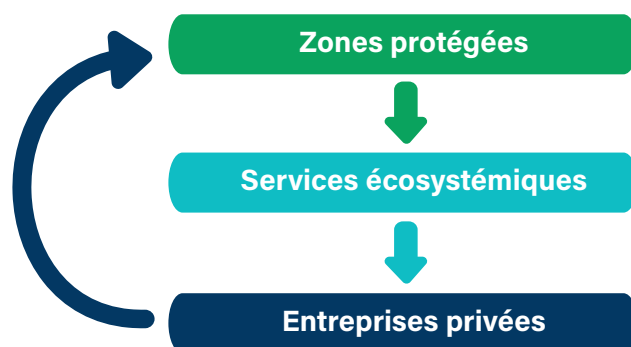
2e étude de cas : le projet KOBABY

(financé par la Coopération française – AFD)

Ce concept repose sur une approche paysagère, qui consiste en une zone géographique délimitée, englobant une mosaïque d'écosystèmes, d'usages des sols et d'activités humaines en interaction. Les paysages sont définis non seulement par leurs limites écologiques ou géographiques, mais aussi par les systèmes sociaux, culturels et économiques qui les façonnent et sont façonnés par eux. Ces zones sont plus vastes que des écosystèmes isolés mais plus petites que des biomes ou des écorégions, et sont souvent définies par des critères écologiques, hydrologiques ou socio-économiques plutôt que par des frontières politiques. Les paysages se composent d'éléments divers, tels que des forêts, des champs agricoles, des zones humides, des zones urbaines et des habitats naturels, qui interagissent dynamiquement. Le FAPBM n'a adopté cette approche qu'à la fin de l'année 2025, après mûre réflexion et de nombreuses consultations, car il n'était pas certain du rôle exact qu'un FFC dédié au financement des aires protégées jouerait dans ce concept de paysage, même si d'autres organisations internationales le mettaient déjà en œuvre à Madagascar depuis des années. Les zones protégées fournissent les ressources naturelles renouvelables dont les entreprises opérant au sein du paysage ont besoin pour leurs activités économiques.

En contrepartie, les entreprises versent des redevances destinées à couvrir les coûts de fonctionnement de l'aire protégée ou d'autres activités visant à maintenir ces services écosystémiques, tels que l'irrigation ou la stabilisation des bassins versants.

Dans ce scénario, nous disposons de multiples mécanismes, tels que les fonds mixtes et les systèmes de compensation. Le rôle de la Fondation est donc d'agir comme catalyseur du financement en faveur du développement local et de la gestion des aires protégées. Les résultats du projet KOBABY (« kobaby » signifie « prendre soin de ») sont très encourageants et doivent être transposés à plus grande échelle.





3e étude de cas : le concept SAHANALA

(« sahanala » signifie « le royaume de la forêt »)

SAHANALA est une plateforme commerciale qui met en relation les producteurs locaux vivant à proximité des zones protégées avec des clients internationaux, leur permettant ainsi de conditionner leurs produits. Cette coopération repose sur deux aspects très innovants à Madagascar: les communautés locales ont l'assurance de trouver un débouché pour leurs produits, car SAHANALA les collecte et les soumet à certaines normes de qualité, et les communautés locales sont actionnaires de la plateforme SAHANALA. SAHANALA conditionne des produits (tels que des crevettes, du cacao et d'autres) en vue de leur exportation à l'étranger. Elle est chargée de trouver des clients.

En contrepartie, en tant que communautés actionnaires de SAHANALA, elles peuvent percevoir une part des bénéfices tirés des ventes à l'étranger. Il s'agit d'une chaîne de valeur où les trois parties peuvent réaliser des bénéfices substantiels: les communautés, qui en tirent un double avantage (en vendant leurs produits à SAHANALA et en recevant une part des bénéfices); SAHANALA, qui exporte les produits conditionnés; et les acheteurs étrangers, qui peuvent se prévaloir de vendre des produits certifiés biologiques.

Le rôle de la FAPBM est donc de promouvoir ces relations économiques en reproduisant ce modèle dans d'autres zones protégées, tout en gardant à l'esprit que les communautés locales constituent le maillon final de la chaîne en tant qu'acteurs économiques.







Avantages observés

6.1 Renforcement de l'intégration de la biodiversité dans les débats économiques

L'un des principaux avantages observés dans le cadre du projet pilote a été l'intégration progressive des questions de conservation de la biodiversité dans des espaces traditionnellement dominés par les discussions économiques et commerciales. Grâce à plus de 10 ateliers régionaux, consultations, visites sur le terrain et participations à des événements commerciaux stratégiques, le projet a permis à plus de 300 entreprises et groupes d'affaires de se familiariser avec les réalités du financement des aires protégées et les défis liés à la conservation. Cela a contribué à faire évoluer les perceptions de certains acteurs du secteur privé, qui ont progressivement commencé à considérer la conservation non seulement comme une question de philanthropie ou de responsabilité sociale des entreprises, mais aussi comme un investissement stratégique lié à la durabilité territoriale, aux services écosystémiques et à la résilience économique à long terme.

6.2 Créer des liens directs entre les entreprises et les gestionnaires d'aires protégées

Le projet a facilité l'établissement de relations plus directes et opérationnelles entre les entreprises privées et les gestionnaires d'aires protégées. Dans plusieurs cas, les entreprises se sont engagées directement auprès des acteurs de terrain afin de répondre à des besoins concrets en matière de conservation. Par exemple, SOCOTA a fourni du matériel opérationnel et des équipements de terrain à l'équipe du Missouri Botanical Garden (MBG) chargée de la gestion du paysage protégé d'Ibity, tandis qu'Alpha Ciment a entamé des discussions en vue d'une

collaboration technique portant sur la mesure des débits hydrologiques et les activités de restauration écologique. Ces interactions ont contribué à rendre les réalités de la conservation plus tangibles pour les entreprises, tout en améliorant la visibilité des besoins et des opportunités locales en matière de conservation. MCIngredients, une entreprise d'exportation d'épices, travaille déjà directement avec la Wildlife Conservation Society sur des activités liées à une aire protégée dans le nord de Madagascar. Néanmoins, des discussions ont également été engagées avec la FAPBM afin d'explorer des opportunités de collaboration et des synergies potentielles en matière de conservation de la biodiversité et de financement durable.

6.3 Encourager les approches fondées sur le paysage et axées sur la compensation

Un autre avantage important du projet pilote a été l'émergence de discussions plus larges sur la conservation à l'échelle du paysage et sur des approches de financement axées sur la compensation. Les échanges initiés par le projet ont progressivement ouvert le dialogue sur les initiatives de plantations de biomasse de bambou et les systèmes de restauration écologique susceptibles d'être liés à de futurs mécanismes de compensation. Bien que bon nombre de ces initiatives en soient encore au stade exploratoire, elles illustrent comment le projet a contribué à élargir l'éventail des discussions sur le financement de la biodiversité à Madagascar et ont encouragé les parties prenantes à voir au-delà des interventions isolées fondées sur des projets.

6.4 Renforcement du positionnement stratégique de la FAPBM

Pour la FAPBM, le projet a considérablement renforcé la visibilité institutionnelle et le positionnement stratégique de la Fondation dans son engagement auprès du secteur privé. BRIDGE a progressivement positionné la Fondation non seulement comme une institution de financement de la conservation, mais aussi comme un intermédiaire de confiance capable de mettre en relation des entreprises, des institutions publiques, des partenaires techniques et des gestionnaires d'aires protégées. La participation à des sommets de PDG, à des événements de sensibilisation à l'environnement et à des discussions commerciales régionales a renforcé la présence de la FAPBM au sein des réseaux économiques et accru sa crédibilité auprès des acteurs du secteur privé intéressés par l'engagement environnemental.



6.5 Renforcement des capacités techniques et de l'apprentissage institutionnel

Le projet pilote a également contribué à renforcer les connaissances techniques et les capacités institutionnelles en matière de financement de la biodiversité. Grâce à la collaboration avec le projet COMBO+ et aux études techniques menées avec SMC, le personnel de la FAPBM et plusieurs gestionnaires d'aires protégées ont bénéficié d'un renforcement technique portant sur les compensations de biodiversité, les approches de hiérarchie des mesures d'atténuation, la compensation écologique et les concepts de « perte nette nulle ». Ces expériences ont amélioré la compréhension institutionnelle de la manière dont les mécanismes de financement de la biodiversité peuvent être structurés et suivis dans le contexte malgache et ont créé une base plus solide pour de futures initiatives de financement mixte.

6.6 Consolidation des partenariats stratégiques

BRIDGE a également généré des avantages significatifs en matière de consolidation des partenariats et d'engagement des parties prenantes. Grâce au projet pilote, BNI Madagascar a renouvelé son partenariat de conservation avec la FAPBM pour une période supplémentaire de cinq ans, renforçant ainsi la confiance dans les systèmes de gouvernance et les capacités de gestion fiduciaire de la Fondation. Le Conseil de développement économique de Madagascar (EDBM) a manifesté son intérêt pour une future collaboration visant à soutenir la mobilisation du secteur privé et les initiatives de responsabilité sociale des entreprises liées à la biodiversité. Les offices régionaux du tourisme se sont également engagés de plus en plus et ont exprimé leur volonté de soutenir un déploiement plus large des mécanismes de financement de la biodiversité sur leurs territoires.

6.7 Contribuer à l'émergence d'un écosystème de financement de la biodiversité

À un niveau plus large, le projet a contribué à réduire les asymétries d'information et à renforcer la coordination entre des acteurs qui opéraient historiquement dans des sphères relativement distinctes. BRIDGE a facilité le dialogue entre les parties prenantes de la conservation, les acteurs économiques, les partenaires techniques et les institutions publiques, contribuant progressivement à l'émergence d'un écosystème de financement de la biodiversité plus connecté à Madagascar. Le projet pilote a démontré que les FFC peuvent jouer un rôle catalyseur au-delà

de l'octroi traditionnel de subventions, en facilitant la coordination des parties prenantes, en soutenant la maturation des projets et en créant des conditions propices à de futurs mécanismes de financement mixte.

6.8 Tirer des enseignements stratégiques et opérationnels pour une mise à l'échelle future

Enfin, le projet pilote a permis d'acquérir un précieux savoir-faire institutionnel concernant à la fois les opportunités et les limites de l'engagement du secteur privé en faveur de la conservation de la biodiversité. Les expériences relatives à la gestion du risque de réputation, aux attentes des parties prenantes, à la sélection des projets et aux délais d'engagement des entreprises ont fourni des enseignements opérationnels importants pour les futurs mécanismes. Même les collaborations qui ne se sont pas pleinement concrétisées ont contribué à mieux comprendre comment les approches de financement de la conservation doivent être adaptées aux réalités politiques, économiques et institutionnelles de Madagascar.

6.9 Vers une plateforme nationale de financement de la biodiversité: étendre BRIDGE au-delà de la phase pilote

Le projet pilote a démontré que l'engagement du secteur privé dans la conservation de la biodiversité est réalisable à Madagascar lorsqu'il s'appuie sur des intermédiaires de confiance, un dialogue structuré et des opportunités concrètes de collaboration. Cependant, l'ambition à long terme va au-delà de partenariats isolés ou d'initiatives pilotes. L'expérience acquise grâce à BRIDGE offre l'opportunité de construire progressivement un écosystème de financement de la biodiversité plus institutionnalisé, capable de mobiliser des capitaux privés à grande échelle.

Pour passer d'une initiative pilote à une plateforme nationale de financement de la biodiversité, il faudrait renforcer les mécanismes qui relient les priorités de conservation aux intérêts des investisseurs privés, tout en garantissant la transparence, la crédibilité et des impacts mesurables. Dans cette perspective, la FAPBM pourrait progressivement se positionner non seulement comme un gestionnaire, mais aussi comme une plateforme catalytique facilitant le financement de la biodiversité entre de multiples parties prenantes et à travers différents paysages.



Les voies possibles pour la mise à l'échelle comprennent:

- La reproduction du modèle d'engagement dans d'autres zones protégées et paysages prioritaires;
- Le développement d'approches de financement mixte combinant des ressources philanthropiques, publiques et privées;
- L'extension des mécanismes de compensation écologique et de compensation de la biodiversité, alignés sur l'évolution des cadres réglementaires nationaux;
- L'exploration des opportunités en matière de biodiversité et de crédits carbone soutenant la restauration et la conservation des écosystèmes;
- Une mobilisation accrue des institutions financières et des acteurs bancaires intéressés par la durabilité et les engagements ESG;
- Renforcement des partenariats entre les gestionnaires d'aires protégées, les entreprises, les communautés locales et les institutions techniques.

À plus long terme, de tels mécanismes pourraient contribuer à réduire le déficit de financement de la biodiversité à Madagascar tout en renforçant la résilience territoriale, les objectifs de développement durable et les résultats en matière de conservation des écosystèmes. L'expérience du BRIDGE suggère que les FFC pourraient jouer un rôle de plus en plus catalyseur dans la structuration de ces marchés émergents du financement de la biodiversité.

Défis

Plusieurs défis sont apparus lors de la mise en œuvre du projet pilote, reflétant à la fois la complexité des mécanismes de financement de la biodiversité et le contexte politique, institutionnel et économique plus large à Madagascar.

L'un des principaux défis rencontrés au cours du projet pilote a été la connaissance limitée du secteur privé concernant les mécanismes de financement des aires protégées à Madagascar. Pour de nombreuses entreprises, le soutien financier aux efforts de conservation reste un concept relativement peu familier, souvent perçu comme déconnecté de leurs activités principales. L'engagement des entreprises est généralement davantage associé à des initiatives sociales visibles ou à des investissements générant des avantages directs pour leurs activités. Dans ce contexte, le projet a dû consacrer des efforts considérables à la sensibilisation et à la communication afin de clarifier sa vision et d'expliquer les différentes manières dont les acteurs du secteur privé pouvaient s'impliquer.

Le défi ne consistait donc pas seulement à mobiliser des contributions financières, mais aussi à améliorer la compréhension du rôle que le secteur privé pouvait jouer dans le soutien aux aires protégées. Plusieurs entreprises ont d'abord supposé que s'engager dans le financement de la conservation nécessiterait une expertise technique avancée en matière de biodiversité ou de gestion environnementale. Le projet a progressivement démontré que les entreprises pouvaient contribuer sans gérer directement les aspects techniques des activités de conservation.



Dans ce cadre, BRIDGE a promu deux principaux modèles de participation. Le premier consistait en un fonds de contribution dédié aux entreprises, géré par la FAPBM. Grâce à ce mécanisme, les entreprises pouvaient soutenir une aire protégée spécifique ou des activités de conservation sélectionnées en fonction de leurs priorités, tout en s'appuyant sur l'expertise de la FAPBM et des gestionnaires d'aires protégées pour mettre en œuvre et gérer les actions de conservation. Cette approche a permis aux entreprises de contribuer concrètement et de manière crédible, sans nécessiter d'une expertise spécialisée en matière de conservation de la biodiversité.

Le deuxième modèle s'inscrivait davantage dans une approche paysagère, visant à créer des liens plus étroits entre la conservation, le développement économique local et les activités du secteur privé dans les zones entourant les aires protégées. L'idée était d'encourager des partenariats autour des chaînes de valeur agricoles et halieutiques, telles que la vanille, le manioc, le poisson ou la crevette, impliquant les communautés locales, les entreprises privées et les gestionnaires d'aires protégées. Dans ce modèle, les entreprises bénéficient indirectement des services écosystémiques préservés, tels que la disponibilité en eau, la lutte contre l'érosion et la résilience climatique, tandis que les gestionnaires d'aires protégées et les communautés locales profitent également des opportunités économiques qu'offrent ces partenariats.



Cependant, le projet a démontré que de tels mécanismes nécessitent du temps pour être pleinement compris et adoptés par les acteurs du secteur privé. Instaurer la confiance, maintenir un dialogue continu avec les entreprises et adapter progressivement les approches d'engagement ont été essentiels tout au long de la phase pilote. L'approche paysagère nécessite encore d'être davantage structurée et formalisée avant de pouvoir être mise en œuvre et reproduite à plus grande échelle dans le contexte malgache.

7.1 Engagement du secteur privé et mobilisation à long terme

L'un des principaux défis consistait à mobiliser et à pérenniser l'engagement à long terme des acteurs du secteur privé. Si l'intérêt initial des entreprises était souvent fort, transformer cet intérêt en engagements structurés et durables a nécessité un suivi continu, une gestion des relations et un travail de renforcement de la confiance. À Madagascar, les compensations en matière de biodiversité et les mécanismes de responsabilité sociale des entreprises restent largement volontaires et ne sont pas encore bien institutionnalisés ni juridiquement contraignants, malgré les discussions en cours sur la révision du décret environnemental du MECIE et l'élaboration d'une stratégie nationale de RSE.

En conséquence, la participation du secteur privé à la conservation de la biodiversité dépend encore fortement des priorités internes des entreprises, de leur capacité financière et de leur volonté de s'engager.

7.2 Contraintes opérationnelles et de mise en œuvre

Le projet a également été confronté à plusieurs contraintes opérationnelles et liées à la mise en œuvre tout au long de la phase pilote. Les processus de recrutement et de passation de marchés ont pris plus de temps que prévu initialement, notamment dans le domaine de la communication et avec les prestataires de services techniques. Le projet a d'abord travaillé avec une agence de communication, mais a dû changer de prestataire en cours de route, ce qui a entraîné des retards dans les activités de communication et nécessité une coordination et une adaptation supplémentaires. De même, le processus de recrutement du cabinet de conseil chargé de l'étude sur les leviers de financement de la biodiversité a pris plus de temps que prévu, retardant certains volets techniques du projet.



Certaines activités institutionnelles prévues ont également dû être ajustées ou annulées au cours de la mise en œuvre. Par exemple, une mission de terrain conjointe initialement prévue avec le ministère de l'Environnement et du Développement durable (MEDD) et le ministère de l'Économie et des Finances (MEF) a finalement été annulée. Toutefois, cela n'a pas eu d'incidence significative sur la coordination institutionnelle, car le FAPBM entretient déjà une collaboration régulière et des échanges continus avec les équipes du MEDD dans le cadre de plusieurs autres projets de conservation et d'environnement. Cette relation institutionnelle a permis de maintenir la continuité du dialogue et de la coordination malgré les changements apportés à certaines activités prévues.

7.3 Contraintes liées au contexte économique et social

Le contexte économique et social a également entraîné d'importantes contraintes. À la suite de la crise de la COVID-19 et dans un contexte d'instabilité politique et de pressions économiques, de nombreuses entreprises ont dû fonctionner avec des budgets limités et ont donné la priorité aux interventions sociales à court terme plutôt qu'aux investissements environnementaux à long terme. Les projets de conservation sont souvent des processus complexes et de longue haleine dont les impacts sont moins visibles dans l'immédiat que ceux des initiatives de soutien social, ce qui rend la mobilisation du secteur privé plus difficile dans certains contextes.

7.4 Sensibilités en matière de réputation et d'institutions

Certaines opportunités de partenariat impliquaient des enjeux de réputation, politiques ou sociaux, nécessitant une analyse minutieuse et une prise de décision stratégique.

L'initiative de financement de la restauration de Mikea, liée à Base Toliara, illustre la complexité de trouver un équilibre entre les opportunités de financement de la conservation et la perception du public, l'acceptation sociale et la crédibilité institutionnelle. Plus généralement, le FAPBM n'a pas pu s'engager avec toutes les entreprises ayant manifesté leur intérêt, car le maintien de la neutralité et de la crédibilité institutionnelles est resté essentiel tout au long du projet pilote.

La nature innovante de BRIDGE a parfois également créé une ambiguïté quant au rôle du FAPBM lui-même. À mesure que les discussions portaient de plus en plus sur l'engagement du secteur privé, les mécanismes de financement et les approches axées sur les entreprises, certaines parties prenantes ont perçu des tensions entre les objectifs de conservation et l'idée de développer des relations plus étroites avec les acteurs économiques. Parallèlement, certaines entreprises, associations et acteurs locaux ont continué à percevoir le FAPBM principalement comme une institution donatrice traditionnelle plutôt que comme une plateforme permettant de structurer des partenariats de financement de la biodiversité.





7.5 Défis opérationnels et de coordination

Parmi les autres défis opérationnels et structurels figuraient:

- les complexités de coordination entre les multiples parties prenantes;
- Les retards administratifs et les procédures institutionnelles;
- Des difficultés de communication et d'alignement entre les acteurs;
- Variabilité dans la compréhension par les entreprises des concepts de conservation et de financement de la biodiversité;
- Des attentes divergentes entre les acteurs de la conservation et les entreprises;
- Forte interdépendance entre les institutions publiques, les acteurs privés et les partenaires techniques;
- Temps et ressources limités disponibles pour les processus d'engagement à long terme.





7.6 Facteurs ayant contribué à relever les défis

Plusieurs facteurs ont aidé le projet à surmonter ces contraintes et à maintenir la dynamique de mise en œuvre :

- Un dialogue continu et l'engagement des parties prenantes;
- La forte crédibilité institutionnelle et la réputation fiduciaire du FAPBM;
- Des approches de mobilisation fondées sur le territoire et le paysage;
- Une planification flexible et une gestion adaptative;
- Une communication transparente avec les parties prenantes;
- Un soutien technique de la part de partenaires tels que COMBO+;
- L'instauration progressive d'un climat de confiance grâce à des ateliers, des visites sur le terrain et des discussions bilatérales.

Ces approches adaptatives ont permis au projet de maintenir l'engagement des parties prenantes, d'affiner les mécanismes proposés et de poursuivre le développement d'un écosystème de financement de la biodiversité, malgré un environnement de mise en œuvre complexe et en constante évolution.



Défis à relever 08

Malgré les progrès significatifs réalisés grâce au projet pilote, plusieurs défis restent à relever pour garantir la viabilité à long terme et la généralisation des mécanismes de financement de la biodiversité à Madagascar.

L'un des principaux défis réside dans l'environnement institutionnel et réglementaire entourant le financement de la biodiversité. Des mécanismes tels que les compensations de biodiversité et les contributions au titre de la responsabilité sociale des entreprises restent largement volontaires à Madagascar, les obligations réglementaires régissant la participation du secteur privé au financement de la conservation étant limitées. Bien que des discussions sur la révision du décret environnemental du MECIE et l'élaboration de stratégies nationales de RSE soient en cours, des cadres institutionnels plus solides et des incitations politiques plus claires seront nécessaires pour faciliter la mobilisation à grande échelle de financements privés en faveur de la biodiversité.

Un autre défi important consiste à faire passer les initiatives pilotes vers des mécanismes de financement pleinement opérationnels et évolutifs. Si le projet a réussi à susciter de l'intérêt, à nouer des partenariats et à constituer un portefeuille croissant d'entreprises, de nombreuses collaborations en restent au stade exploratoire ou pré-opérationnel. Des efforts supplémentaires sont encore nécessaires pour structurer des accords de financement à long terme, renforcer les systèmes de suivi et de mesure de l'impact, et développer des mécanismes de financement mixtes capables de combiner des ressources privées, publiques et philanthropiques.

Maintenir l'engagement du secteur privé dans la durée reste également un défi. Dans le contexte économique de Madagascar, les entreprises opèrent souvent avec une flexibilité financière limitée et des priorités concurrentes, en particulier au lendemain de la crise de la COVID-19 et de l'incertitude persistante. L'engagement

des entreprises en faveur de la conservation dépend encore fortement de l'établissement de relations, de la confiance institutionnelle, ainsi que de la visibilité et de la crédibilité perçues des projets. Assurer la continuité de l'engagement au-delà des champions individuels ou des opportunités de visibilité à court terme nécessitera donc une coordination soutenue et un dialogue stratégique à long terme.

Au niveau opérationnel, des efforts supplémentaires sont encore nécessaires pour renforcer l'aptitude à l'investissement des projets de conservation et les capacités des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre. Les gestionnaires d'aires protégées et les acteurs locaux continuent d'avoir besoin d'un soutien pour la structuration des projets, les systèmes de reporting, le suivi des impacts et la prise en compte des attentes du secteur privé. Une sensibilisation continue est également nécessaire, car les concepts de financement de la biodiversité restent relativement nouveaux pour de nombreuses entreprises, acteurs publics et organisations locales.

Enfin, le projet pilote a mis en évidence la nécessité de clarifier davantage le positionnement et le rôle des FFC au sein des écosystèmes émergents de financement de la biodiversité. À mesure que le FAPBM étend progressivement son rôle au-delà de l'octroi traditionnel de subventions vers la facilitation, la structuration de partenariats et l'engagement du secteur privé, le maintien de la crédibilité institutionnelle, de la transparence et de la sélectivité stratégique restera essentiel pour les futurs efforts de mise à l'échelle.





09 Leçons appprises

9.1 L'engagement du secteur privé nécessite un travail de confiance à long terme

Le projet pilote a montré que l'engagement du secteur privé dans la conservation de la biodiversité est réalisable à Madagascar, même dans un contexte où les mécanismes de financement de la biodiversité sont encore émergents et reposent essentiellement sur le volontariat. Cependant, l'un des principaux enseignements tirés du projet est que la mobilisation d'investissements privés en faveur de la conservation est un processus progressif qui dépend fortement de la confiance, d'une interaction continue et de l'établissement de relations durables. Les entreprises passent rarement directement de la prise de conscience à un engagement financier concret. Établir la crédibilité, maintenir un dialogue régulier et démontrer la fiabilité institutionnelle constituent des étapes essentielles pour transformer progressivement l'intérêt initial en partenariats tangibles et en opportunités de collaboration à long terme.



9.2 Le financement de la biodiversité repose sur une coordination solide entre les différentes parties prenantes

Un autre enseignement important tiré du projet pilote est que les mécanismes de financement de la biodiversité ne peuvent être développés avec succès par une seule institution travaillant isolément. Une mobilisation efficace du secteur privé nécessite une collaboration étroite entre les FFC, les institutions gouvernementales, les partenaires techniques, les gestionnaires d'aires protégées et les organisations intermédiaires. À Madagascar, la coordination avec les autorités publiques s'est avérée particulièrement importante pour renforcer la légitimité institutionnelle, améliorer l'alignement avec les politiques publiques et créer des conditions favorables au développement du financement de la biodiversité. Le projet a également mis en évidence que la viabilité à long terme de ces mécanismes dépendra d'une intégration plus étroite entre les initiatives de financement de la conservation, les cadres de gouvernance environnementale et les futures réglementations relatives à la responsabilité sociale des entreprises et à la compensation de la biodiversité.

9.3 La conservation doit être ancrée dans les réalités économiques

Le projet a en outre démontré l'importance d'ancrer la conservation de la biodiversité dans un cadre qui trouve un écho auprès des priorités et des réalités opérationnelles du secteur privé. La conservation ne peut plus être abordée uniquement comme une préoccupation philanthropique ou secondaire. Elle doit de plus en plus s'inscrire dans des discussions plus larges portant sur la durabilité économique, la résilience territoriale, la gestion des risques et la continuité des activités à long terme. Dans cette perspective, la biodiversité devrait être de plus en plus intégrée aux processus décisionnels en matière d'investissement et d'économie, plutôt que d'être considérée comme une question environnementale isolée.



9.4 Les approches paysagères renforcent l'engagement du secteur privé

Un autre enseignement clé porte sur la pertinence des approches paysagères pour faciliter la mobilisation du secteur privé. Le projet pilote a révélé que les entreprises ont tendance à s'engager plus volontiers lorsque les initiatives de conservation sont liées à des territoires spécifiques, à des réalités de terrain visibles et à des dynamiques locales intégrées impliquant les communautés, les gestionnaires d'aires protégées, les acteurs économiques et les pouvoirs publics. Les approches paysagères contribuent à renforcer la cohérence territoriale, à réduire la fragmentation des interventions et à créer des conditions plus favorables aux discussions sur la restauration, les services écosystémiques et la durabilité environnementale à long terme, à des échelles plus étendues.

9.5 Les FFC pour la conservation peuvent jouer un rôle de catalyseur au-delà du financement par subventions

L'expérience BRIDGE a également illustré le rôle stratégique plus large que les FFC peuvent jouer au-delà de leurs fonctions traditionnelles d'octroi de subventions. Grâce à ce projet pilote, le FAPBM s'est progressivement positionné comme un intermédiaire de confiance, une plateforme de coordination et un facilitateur capable de mettre en relation les acteurs de la conservation avec ceux du secteur privé, tout en garantissant la transparence, la crédibilité de la gouvernance et la supervision technique. Pour d'autres FFC souhaitant développer des initiatives similaires, la confiance institutionnelle, la crédibilité opérationnelle et des relations solides avec les parties prenantes semblent constituer des fondements essentiels à un engagement réussi du secteur privé.

9.6 La flexibilité et la gestion adaptative sont essentielles

Enfin, le projet pilote a souligné l'importance de la flexibilité et de la gestion adaptative tout au long de la mise en œuvre. Dans les contextes émergents de financement de la biodiversité, les mécanismes doivent souvent évoluer progressivement en réponse aux retours des parties prenantes, aux évolutions politiques, aux considérations de réputation et aux réalités opérationnelles sur le terrain. Le projet a mis en évidence que l'apprentissage continu, une communication transparente et des attentes réalistes sont essentiels pour concevoir, tester et déployer avec succès des mécanismes de financement de la biodiversité au sein d'environnements institutionnels et économiques complexes.

BRIDGE



Projet mis en œuvre par :



FOREVER
COSTA RICA

