

Actes de la journée d'étude organisée  
par le Groupe *initiatives* le 6 octobre 2014

---

## L'action des ONG face au défi du changement d'échelle

Sous la coordination de Frédéric Apollin et  
Carline Mainenti (AVSF)

Comité de pilotage : Georges d'Andlau (AVSF), Jérémy Casteuble (Gi),  
Alain Guinebault (GERES), Arezki Harkouk (Grdr)

► Les ONG du Groupe *initiatives* se questionnent de manière permanente sur l'enjeu que représente le « changement d'échelle » dans leurs modalités d'intervention et d'alliances, pour un impact démultiplié d'innovations au bénéfice d'un développement inclusif, équitable et durable des territoires et d'une économie sociale et solidaire. Ces innovations (sociales, techniques, méthodologiques, institutionnelles ou organisationnelles) sont le plus souvent expérimentées et validées à l'échelle de projets sur des échelles spatiales et de temps restreintes. Si elles sont expérimentées avec succès et appréciées localement, elles ne sont par contre pas toujours considérées par les gouvernements, les bailleurs ou encore le secteur privé marchand, à la hauteur des défis à relever aux échelles nationales voire régionales. L'enjeu est que ces innovations contribuent pourtant à des transformations sociales, économiques et politiques de grande envergure.

Le 6 octobre 2014, le Groupe *initiatives* a proposé une journée d'études sur le thème « L'action des ONG face au défi du changement d'échelle ». La journée a réuni près de 80 participants des domaines du développement, de la recherche, du secteur privé et des institutions. Cette publication restitue les actes de cette journée. Elle s'inscrit dans une volonté de structurer une réflexion sur l'évolution des compétences, des métiers et du positionnement des ONG de développement pour un impact démultiplié de leurs actions et des innovations qu'elles portent, de même que sur les conditions et modalités d'alliances entre acteurs d'horizons et de métiers divers pour le succès de démarches collectives de changement d'échelle.

## **L'action des ONG face au défi du changement d'échelle**

---

*Actes de la journée d'étude du 06 octobre 2014, à Nogent-sur-Marne*

Sous la coordination de Frédéric Apollin et Carline Mainenti (AVSF)

Comité de pilotage : Georges d'Andlau (AVSF), Jérémy Casteuble (Gi), Alain Guinebault (GERES) et Arezki Harkouk (Grdr)

## Note de synthèse du Groupe *initiatives* :

### L'action des ONG face au défi du changement d'échelle

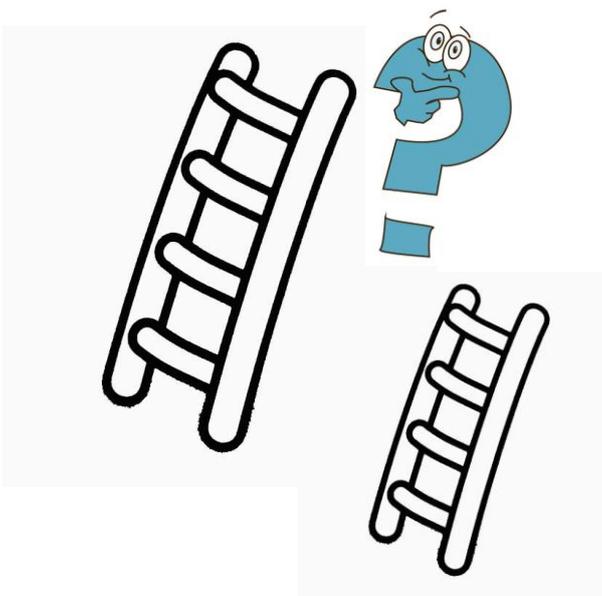
---

#### Les défis du changement d'échelle : contexte et problématique

Les ONG du Groupe *initiatives* se questionnent de manière permanente sur l'enjeu que représente le "changement d'échelle" dans leurs modalités d'intervention et d'alliances, pour un impact démultiplié d'innovations au bénéfice d'un développement inclusif, équitable et durable des territoires. Ces innovations (sociales, techniques, méthodologiques, institutionnelles ou organisationnelles) sont le plus souvent expérimentées et validées à l'échelle de projets sur des échelles spatiales et de temps restreintes. Ces réponses spécifiques et ces alternatives que nous expérimentons parfois avec succès sont appréciées localement ; elles ne sont par contre pas toujours considérées par les gouvernements, les bailleurs ou encore le secteur privé marchand, à la hauteur des défis à relever aux échelles nationales, voire régionales.

Sans minimiser l'impact obtenu localement et au niveau national (grâce aux produits et services développés, aux références produites, aux organisations renforcées, aux législations obtenues, ...) ainsi que le potentiel créé en faveur d'un développement soutenable à grande échelle (grâce aux références et expériences innovantes produites), l'action des ONG de développement reste encore perçue comme modeste et leurs innovations sont le plus souvent sous-valorisées. L'enjeu pour nos organisations est que ces innovations contribuent donc à des **transformations sociales, économiques et politiques de grande envergure**.

#### Ce que le "changement d'échelle" n'est pas ....



Une chose est certaine : **nous ne pouvons pas nous satisfaire d'une simple "réplication à l'identique"** de nos savoir-faire et expériences pour prétendre répondre aux enjeux et besoins actuels auxquels sont confrontées les sociétés urbaines et rurales avec lesquelles nous travaillons. Nul ne doute en effet que c'est par le changement d'échelle, notamment dans sa dimension politique, que nous contribuerons à garantir la pérennité de l'aptitude des populations à maîtriser les évolutions de leurs conditions de vie et de leur situation. La question du changement d'échelle pour une ONG amène donc à résoudre le paradoxe suivant : son "métier" et ses domaines de compétences se limitent, en apparence, à des actions locales et des domaines très spécifiques et spécialisés, alors que l'association ambitionne d'agir à des niveaux plus englobant, y compris sur les politiques locales et nationales.

La mise en œuvre d'un changement d'échelle peut se heurter à trois écueils majeurs : Le changement d'échelle ne peut être une simple réplique d'une expérience réussie à l'identique, car cette simple réplique dans des contextes et territoires souvent différents est loin de garantir le succès attendu. Les processus par lesquels un changement s'opère dans un village ne répondent pas aux mêmes principes et relations de cause à effet que ceux que l'on cherche à mettre en œuvre pour organiser le changement dans un département, une province ou un Etat. Il ne s'opère pas non plus par simple propagation à l'identique de proche en proche. En effet, le processus par lequel une nouveauté s'invente ou est mise en œuvre suppose des adaptations et des transformations techniques et sociales.



Enfin, le mot "échelle" induit également le risque de penser qu'il y aurait une progression continue possible pour un projet entre un niveau d'organisation "inférieur" (par exemple un village) et des niveaux supérieurs (par exemple une grande région). Or il n'en est rien : **le changement d'échelle suppose des articulations entre niveaux d'organisation souvent discontinus.**

### Trois approches complémentaires du "changement d'échelle"

Le "changement d'échelle" peut s'entendre sous trois sens distincts et non contradictoires :

#### La démultiplication de l'impact d'une action locale et d'innovations validées

Le changement d'échelle est une démultiplication de l'impact d'une action, de ses effets directs et indirects. Il permet, par exemple, de toucher un plus grand nombre de personnes, au sein d'organisations plus importantes, sur des territoires plus vastes. Il s'agit alors d'un changement d'échelle qui peut-être quantitatif, social et/ou spatial. Le changement d'échelle peut aussi être temporel : les effets obtenus par une action se pérennisent dans le temps ; les conditions sont créées pour que le processus de changement puisse se renouveler.

Le changement d'échelle ne doit pas être restreint au simple passage d'une "petite à une grande action" : Il peut se traduire par des modalités diverses, variées, parfois complexes. Si une innovation, un produit ou un service particulièrement innovants peuvent-être mis à l'échelle par simple réplique grâce à des financements externes ou des mécanismes marchands, force est de constater que pour toucher des acteurs et territoires aux conditions socio-économiques, géographiques et politiques distincts, **le changement d'échelle part souvent d'initiatives locales qui se diffusent par "essaimage", portées et adaptées par les acteurs d'un territoire eux-mêmes, puis se consolide par leur maillage et leur mise en réseau au fil du temps.**

## L'intervention à des niveaux qui dépassent le local et la construction de politiques publiques

Le changement d'échelle peut également signifier que nous intervenions auprès de nouveaux types d'organisations (fédérations d'organisations, organisations politiques de type syndicats, etc.) à des échelles différentes, en passant de l'espace local au régional voire national. Ce changement implique également une plus grande proximité avec les espaces au sein desquels s'élaborent et se décident des projets de nature politique, en particulier les politiques publiques, qu'elles soient locales (collectivités), nationales (Etat), voire régionales ou internationales. Il implique alors souvent des partenariats pluri-acteurs en capacité de faire évoluer les politiques publiques, y compris en créant une pression de l'opinion pour des changements notoires.

## Un changement de regard, l'intervention à des niveaux qui dépassent le local par des alliances pluri-acteurs et une coopération plus large

Enfin, le changement d'échelle peut être compris comme un déplacement de l'analyse et du regard, et donc finalement des thématiques de coopération. A l'image d'une lecture de paysage qui de la parcelle, embrasserait brutalement l'ensemble du territoire, changer d'échelle suppose de renouveler le regard que l'on porte sur une question. Pour AVSF, par exemple, ONG spécialisée dans un champ perçu comme spécialisé - le développement rural -, changer d'échelle signifie s'interroger aussi sur les formes de gouvernance des territoires ruraux, sur la légitimité des acteurs paysans et leur place dans la société, sur les articulations nouvelles rural-urbain, sur les activités rurales au-delà de l'action dans le domaine de l'agriculture et de l'élevage, sur les interdépendances commerce-agriculture et sociétés, etc. Ce regard implique là-encore des alliances pluri-acteurs impliquant élus, centres de formation, société civile, secteur privé, recherche et des modalités souvent différentes de celle de "classiques" programmes de coopération et assistance technique<sup>1</sup>.

## **De l'inventivité pour combiner les modalités d'action**

Le changement d'échelle requiert d'inventivité et d'audace dans la combinaison de différentes pratiques et modalités d'action. Elle nous conduit à sortir de la seule mise en place d'actions locales, même si celles-ci restent très souvent le creuset de l'expérimentation fine d'innovations locales, engagée avec les acteurs locaux, et de la mesure précise de leurs effets et de leur impact. Les modalités d'intervention d'une ONG doivent donc évoluer selon les niveaux où elle agit. Au-delà des actions locales et parmi les diverses modalités d'action aptes à du changement d'échelle, on peut notamment citer :

- L'organisation d'échanges entre acteurs et territoires sur leurs expériences et innovations pour promouvoir et faciliter la mise en réseau d'initiatives locales ;
- la dissémination d'innovations et la promotion de leur essaimage à large échelle via des programmes publics et de coopération de grande ampleur, de portée régionale et/ou nationale, à caractère sectoriel, parfois pluri-acteurs;
- l'assistance technique directe auprès d'organisations faitières de la société civile sur leurs stratégies de définition et présentation de propositions auprès des autorités territoriales politiques, des acteurs économiques et financiers (dont secteur bancaire, micro-finance, coopération internationale, etc.) ;

---

<sup>1</sup> Voir aussi : Traverses 14 "Renforcement de la société civile : politique d'alliances et partenariat", Traverses 42 "Les partenariats au cœur des enjeux de territoire" et Traverses 44 "Enjeux et pratiques des nouvelles coalitions d'acteurs".

- L'assistance technique à des collectivités locales, voire des Etats pour des services d'ingénierie, de conseil pour l'élaboration et la mise en œuvre de programme de développement local.
- l'assistance technique auprès des pouvoirs publics locaux et nationaux, incluant formation, appui-conseil, capitalisation et diffusion mais aussi coopération avec organisations sociétés civiles et collectivités territoriales. Le conseil au niveau d'un Etat central ou de collectivités locales pour l'élaboration de politiques publiques peut parfois avoir un impact limité quand celui-ci n'est pas inséré dans une dynamique portée, ou tout au moins étroitement concertée, avec les organisations de la société civile.
- Le recours à des pratiques du secteur marchand, par exemple de *social business*, pour la démultiplication et diffusion d'un produit ou service particulièrement innovant et adapté à un contexte et des territoires donnés. Dans ce cas, l'ONG peut-elle même décider de se positionner en acteur et actionnaire de l'entreprise sociale mise en place, ne serait-ce que sur une durée déterminée.
- La formation de dirigeants, techniciens, cadres et/ou le soutien à l'ingénierie et la viabilité de dispositifs de formation de cadres du développement. La formation est un puissant vecteur du changement d'échelle, pour partager, analyser et faire connaître des innovations, soient-elles parmi les plus localisées. La formation doit s'accompagner d'actions de capitalisation des innovations, savoir et savoir-faire et d'une stratégie très volontariste de communication associée.

## Des leviers du changement d'échelle

Partant du constat qu'il y a autant de changements d'échelles que de contextes, y-aurait des clés du succès ou des leviers pour le changement d'échelle ? Certains éléments communs, qui concourent à la réussite des actions mises en œuvre, méritent effectivement d'être soulignés.

### **Avoir une vision claire du changement et donc ... de l'ambition**

L'innovation objet du changement d'échelle recherché, doit être porteuse d'une idée forte et compréhensible, à laquelle tous les acteurs peuvent s'identifier, car ancrée dans le tissu local et répondant à leurs besoins. Elle doit proposer des résultats tangibles et clairs pour toutes et tous. Le changement d'échelle demande une vision prospective du changement souhaité et donc une certaine ambition. Cette ambition doit être associée à des valeurs intrinsèques au changement envisagé, clairement affichées et partagées avec les acteurs du territoire.

### **S'ouvrir à des métiers nouveaux et rassembler les compétences requises**

Parce que le changement d'échelle implique de combiner différentes modalités d'action, il conduit le plus souvent l'ONG de développement à rentrer dans de nouveaux métiers, parfois inédits (communication, conseil en politiques publiques, montage d'entreprises, etc.). Le métier traditionnel des ONG de développement solidaire reste pourtant indispensable pour intervenir et apporter des innovations au cœur de leurs compétences dans des situations de vulnérabilité où les structures et les financements locaux généralement présents n'offrent que peu de perspectives d'amélioration.

### **Accepter d'adopter des positionnements nouveaux**

Le changement d'échelle peut conduire une ONG de développement – si elle le souhaite et si elle en décide ainsi – à adopter de nouveaux positionnements : actionnaire d'entreprise de services ou de produits, prestataire de services, conseiller de services publics y compris dans des Etats de grande fragilité, etc. Ce qui implique une capacité d'adaptation institutionnelle importante.

### **Séquencer autant que faire se peut l'action jusqu'à préparer son retrait**

S'il est parfois difficile, pour ne pas dire impossible, de tout prévoir, le changement envisagé et l'ambition affichée requièrent de tenter de séquencer autant que faire se peut, l'action prévue et bâtir des hypothèses, notamment sur la pérennité économique des transformations envisagées. Par exemple, l'évolution vers une structure économique pérenne, ancrée localement, doit être préparée par les premiers choix économiques et l'implication de partenaires locaux qui devront s'approprier les valeurs du projet initial. Enfin, le retrait de nos propres structures doit être acceptée et annoncée, si le changement d'échelle se traduit par la prise en main par les acteurs locaux – publics et privés – ou une nouvelle structure créée, de la diffusion et transmission des innovations et/ou déjà des changements sociaux, économiques et politiques.

### **Créer des partenariats pluri-acteurs, parfois inattendus**

Le changement d'échelle demande le plus souvent un nécessaire travail pluri-acteurs. Il conduit à mobiliser de nouveaux acteurs en dehors des réseaux traditionnels où l'ONG de développement évolue. C'est par exemple le cas d'associations de consommateurs dans le cas du développement agricole et rural ou d'acteurs économiques marchands qui ne font pas – à priori - partie de ses partenaires habituels. Ces alliances (société civile, secteur privé marchand, pouvoirs publics, recherche, etc..) sont parfois inattendues, mais l'expression initiale claire des valeurs qui sous-tendent le changement permet de rassembler des acteurs à priori divergents sans que chacun n'y perde son âme. Dans ces coalitions d'acteurs, outre leur capacité d'innovation, les ONG sont également parmi les garants de transformations au profit des plus vulnérables et d'une économie sociale et solidaire. Le rôle des pouvoirs publics reste indispensable dans la fixation de règles et de codes de comportement, ou encore de financement ou garantie d'innovations à risque, au côté des ONG qui ne peuvent pas les financer seules. L'association des pouvoirs publics aux actions engagées peut également déboucher, si intérêt il y a de leur part, sur la mobilisation et l'affectation de ressources nationales ou de bailleurs internationaux à l'atteinte de résultats plus massifs et rapides (subvention d'acquisition d'équipements, mise à disposition de ressources humaines additionnelles, etc.). L'entreprise est à-même d'apporter des compétences propres sur des champs thématiques très spécifiques, en matière de social business ou encore de financement de long terme. La recherche contribue à enrichir des innovations dans des démarches de recherche-action avec les ONG impliquées ; elle concourt à mesurer et valider au final avec tous les acteurs impliqués, leur pertinence et efficacité et contribue donc in fine à leur légitimation.

Ces coalitions sont également importantes pour créer des processus politiques : elles peuvent être en capacité de faire bouger l'opinion pour faire évoluer les politiques publiques et générer ainsi des transformations sociales d'envergure. Elle peuvent aussi se bâtir autour d'enjeux communs qui dépassent les frontières du seul territoire considéré et sur un partenariat fondé sur une "communauté de destin et de vision" : la pauvreté et les inégalités, le réchauffement climatique et ses conséquences pratiques, les revendications citoyennes et démocratiques, le financement des budgets d'Etat et la fiscalité, le sous-emploi des jeunes et les migrations, la dégradation des conditions de travail (emplois décents) et l'adéquation formation-emploi ; la qualité et la souveraineté alimentaire ; la responsabilité sociale et environnementale des entreprises ; l'équité dans les relations commerciales, etc.<sup>2</sup>

Si ces alliances sont nécessaires, il faut cependant rester vigilants à ne pas créer des coalitions d'acteurs trop lourdes et complexes, qui pourraient au final être un frein à l'innovation et au changement d'échelle.

---

<sup>2</sup> Se reporter à "Osons questionner nos convictions - Sept engagements et propositions du Groupe Initiatives pour rénover le partenariat face aux enjeux de territoire", Déclaration de Ouagadougou – Groupe Initiatives - Novembre 2013

### **Assurer aussi la pérennité économique des innovations et de leurs modalités de diffusion**

Le changement d'échelle ne peut être dissocié de la recherche d'un modèle efficient et pérenne, notamment au niveau économique, d'où l'illustration de nombreux cas de changements d'échelle s'inscrivant dans des filières économiques, des chaînes de valeur et des logiques de marché. Le marché en tant que tel, s'il est régulé, est à même de promouvoir du changement d'échelle comme l'illustre la réussite des marchés urbains paysans ou de coopératives de producteurs au Sud sur des marchés d'export. La création d'entreprises à vocation sociale peut permettre de viabiliser la fabrication, la R&D et la diffusion de produits et services innovants au service des populations.

### **Etre inventif sur la combinaison des financements sur des durées longues**

Le changement d'échelle demande à mobiliser des financements souvent diversifiés, pour tenir dans la durée jusqu'à trouver un modèle qui pérennise économiquement les transformations et les innovations mobilisées, voire les nouvelles structures et institutions mises en place. Dans ce domaine, l'innovation est aussi de mise, en particulier lorsque les financements publics externes sont absents ou insuffisants. Le changement d'échelle implique d'inventer les combinaisons les plus pertinentes et efficaces de mobilisation des ressources requises : ressources publiques externes, ressources nationales, fonds d'investissement, mécanismes marchands, etc. Là-encore, les alliances d'acteurs permettent à chacun d'apporter son savoir-faire en la matière depuis le positionnement spécifique de chacun (collectivité, entreprises, ONG, institut de recherche, etc.). Cette combinaison suppose toutefois un cadre de négociation aboutissant à des modèles contractuels clairs et partagés entre les différentes parties-prenantes (objectifs et résultats attendus, répartition des rôles, modalités d'arbitrages etc.).<sup>3</sup>

### **Mesurer et communiquer ....**

Dans la bataille des innovations et des idées, qu'on le veuille ou non, la communication est un élément indispensable. Elle n'est pas toujours la force et compétence première des ONG de développement ; et les moyens financiers pour cette communication sont souvent limités, en tout cas sans commune mesure avec ceux dont disposent d'autres acteurs, notamment dans le champ économique marchand. Cette communication doit s'appuyer sur la mise en place de mesures de suivi-évaluation dès le départ, qui permettront d'adapter la stratégie et les actions, de rendre compte et au final, de montrer et communiquer des résultats.

\*\*\*\*

---

<sup>3</sup> Se reporter à la note de positionnement du Groupe *initiatives* « Enjeux et pratiques des nouvelles coalitions d'acteurs », Traverses 44.

# Sommaire

---

<b>NOTE DE SYNTHÈSE DU GROUPE <i>INITIATIVES</i> : L'ACTION DES ONG FACE AU DÉFI DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE</b>	<b>3</b>
LES DÉFIS DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE	3
CE QUE LE "CHANGEMENT D'ÉCHELLE" N'EST PAS ....	3
TROIS APPROCHES COMPLÉMENTAIRES DU "CHANGEMENT D'ÉCHELLE"	4
DE L'INVENTIVITÉ POUR COMBINER LES MODALITÉS D'ACTION	5
DES LEVIERS DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE	6
<b>1. LES DÉFIS DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE</b>	<b>11</b>
<b>2. LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE : TESTER DES MODALITÉS DIVERSES ET COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>14</b>
<b>2.1 L'ÉNERGIE RURALE : DU MICRO AU GLOBAL, EXPÉRIENCES ET ENSEIGNEMENTS MÉTHODOLOGIQUES DU PROJET DE DIFFUSION DES FOYERS AMÉLIORÉS AU CAMBODGE</b>	<b>14</b>
2.1.1 CONTEXTE ET OBJECTIFS	16
2.1.2 UN PROCESSUS SÉQUENCE SUR VINGT ANS	16
2.1.3. QUELS ENSEIGNEMENTS TIRER DU SUCCÈS DE CE PROJET ?	19
<b>2.2. DE L'ACTION LOCALE À LA CONSTRUCTION DE POLITIQUES PUBLIQUES SECTORIELLES : L'EXEMPLE DES FILIÈRES COURTES DANS LES PAYS ANDINS</b>	<b>20</b>
2.2.1. CONTEXTE ET OBJECTIFS	21
2.2.2. LES SÉQUENCES ET MODALITÉS DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE	22
2.2.3. DES ALLIANCES PLURI-ACTEURS DÉTERMINANTES	23
2.2.4. UNE INCIDENCE IMPORTANTE SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES NATIONALES	25
2.2.5. LES PERSPECTIVES POUR L'AVENIR	25
<b>2.3. CHANGER D'ÉCHELLE PAR L'INSTITUTIONNALISATION D'UNE STRUCTURE : LE CAS D'UNE INSTITUTION D'ÉPARGNE-CRÉDIT (AMRET) AU CAMBODGE</b>	<b>26</b>
2.3.1 CONTEXTE ET OBJECTIFS	27
2.3.2. UN PROCESSUS SÉQUENCE SUR 25 ANS	27
2.3.3 QUELS ENSEIGNEMENTS TIRER DU SUCCÈS DE CE PROJET ?	30
<b>3. ACTIONS ET POLITIQUES PUBLIQUES : PEUT-ON S'EN DISPENSER POUR LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE ?</b>	<b>31</b>
<b>4. CONCLUSION : LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE : NOUVEAU PARADIGME OU GRAAL ?</b>	<b>37</b>
DES CONCEPTIONS DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE...	37
LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE : ENTRE PLANIFICATION ET HASARD ....	38
LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE ... ET APRÈS ?	38
QUELS ENSEIGNEMENTS POUR LES ONG DU GROUPE <i>INITIATIVES</i> ?	39

## Acronymes

---

AFD	Agence française de développement
AOPEB	Association des organisations de producteurs biologiques de Bolivie
ARPAC	Association régionale des petits producteurs de Cusco
CEPES	Centre péruvien d'études sociales
CNAPE	Conseil national d'appui à la production écologique (Bolivie)
DPO	Division du partenariat avec les OSI (AFD)
GERES	Groupe énergies renouvelables, environnement et solidarités
GI	Groupe <i>initiatives</i>
GRET	Groupe de recherche et d'échanges technologiques
ID	Initiative Développement
ICoPRoDAC	<i>Improved cooked stove producers and distributors association of Cambodia</i> (Association des producteurs et distributeurs de fours améliorés du Cambodge)
IMF	Institution de micro-finance
IRD	Institut de recherche pour le développement
I&P	Investisseurs & Partenaires
MAGAP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage, de l'Aquaculture et de la Pêche (Equateur)
PME	Petites et moyennes entreprises
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Organisation paysanne
OSI	Organisation de solidarité internationale
R&D	Recherche et développement
SIDI	Solidarité internationale pour le développement et l'investissement
SIPAE	Système de recherche sur les problématiques agraires équatoriennes
TPE	Très petite entreprise

\*\*\*\*

## 1. Les défis du changement d'échelle

---

### A partir des interventions de Marie Odile WATY, Responsable de la division DPO à l'AFD et Frédéric APOLLIN, Directeur AVSF

*Diplômée d'une école de commerce et spécialisée en économie de la santé, **Marie-Odile Waty** a successivement travaillé en ONG en Inde sur la création d'entreprises, a ensuite cofondé et géré le bureau d'études en santé CREDES, puis a travaillé à la Banque mondiale à Washington en qualité d'économiste senior de la santé sur les régions Afrique et Amérique latine et Caraïbes, enfin à la Banque de développement du Conseil de l'Europe à Paris. Elle rejoint en octobre 2003 l'Agence française de développement (AFD) en qualité de responsable de la Division Santé et Protection sociale, puis de Coordinatrice géographique Afrique. Depuis octobre 2013, Marie-Odile Waty est responsable de la Division des Partenariats avec les ONG.*

*Agro-économiste de formation, **Frédéric Apollin** a travaillé plus de 15 ans dans plusieurs projets de développement rural en Haïti et en Amérique latine, pour le Ministère des Affaires Etrangères puis au sein d'ONG. Il est actuellement directeur d'Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières, ONG française créée en 1977, spécialisée en agriculture, élevage et développement rural, et membre du Groupe initiatives. Frédéric Apollin supervise une équipe de plus de 300 professionnels dont les compétences couvrent les champs de l'agriculture, l'agroécologie, l'élevage, la santé animale, la formation et le conseil agricole, l'accès aux marchés, la structuration d'organisations paysannes, ...*

Les ONG de développement réalisent des expérimentations, souvent innovantes et couronnées de succès, qui naissent au niveau local. Mais elles ont vocation à être diffusées plus largement de façon à produire des transformations sociales et économiques de plus grande ampleur. Cette diffusion peut se faire à différents niveaux : quantitatif (plus de personnes) ; social (différentes catégories) ; spatial (vers d'autres territoires) ; temporel (sur une longue période).

Le changement d'échelle ne peut pourtant pas être une simple réplique d'une expérience réussie à l'identique, car cette simple réplique dans des contextes et territoires souvent différents est loin de garantir le succès attendu.

Pour toucher des acteurs et territoires aux conditions socio-économiques, géographiques et politiques distincts, **le changement d'échelle part souvent d'initiatives locales mises en réseaux, et qui se diffusent par "essaimage"**, portées et adaptées par les acteurs d'un territoire eux-mêmes.

Le changement d'échelle peut conduire à **dépasser le cadre de la thématique et du métier de l'expérience initiale et entraîner des changements plus larges**. Par exemple, dans le domaine agricole et rural, pour soutenir la production agricole paysanne sur les territoires, il s'agit de s'intéresser aux filières courtes et aux marchés locaux, d'interroger les liens et relations à tisser entre rural/urbain, mobiliser les consommateurs ou encore intervenir sur les mécanismes de régulation de ces marchés et sur la gouvernance de ces territoires. Les innovations ne pourront pas passer à l'échelle si des actions à ce niveau-là ne sont pas non plus mises en place. Ce qui implique souvent des alliances avec des acteurs qui ne sont pas dans les métiers initiaux des promoteurs de l'innovation.

A partir d'un territoire, le changement d'échelle peut donc également se réaliser au-delà du niveau local, d'une part en nouant des **alliances et coalitions avec des organisations publiques et privées, régionales ou nationales**, d'autre part en **impactant les politiques**

**publiques, qu'elles soient de collectivités locales ou d'Etats.** Celles-ci pourront judicieusement promouvoir les conditions favorables à la dissémination des innovations.

Dans tous ces processus, **la formation est un puissant vecteur du changement d'échelle**, pour partager, analyser et faire connaître des innovations, soient-elles parmi les plus localisées. Elle doit donc concerner des dirigeants, des élus, des techniciens, des cadres, etc.

Enfin, pour sa réussite, le changement d'échelle demande souvent **un élargissement des moyens financiers mis à disposition.** Au-delà de la nécessaire prise en charge d'une partie de ces moyens par les pouvoirs publics, des instruments financiers innovants peuvent parfois être mobilisés, tels que la finance carbone ou du financement solidaire. Ces derniers existent, parfois mis en place par les banques, mais restent encore malgré tout difficilement mobilisables sur des processus de changement d'échelle. Une autre voie consiste à nouer des partenariats avec le secteur privé marchand, pour développer par exemple des expériences de *social business* sur des produits et services innovants sur les territoires au service des populations vulnérables.

### ***Le processus de changement d'échelle impose aux ONG de développement de se poser plusieurs questions fondamentales***

- Existent-ils des conditions de **légitimité** pour les ONG de développement pour agir dans toutes les dimensions et modalités du changement d'échelle, y compris au niveau politique ?
- Comment savoir tisser des partenariats judicieux **pluri-acteurs**, tant publics (collectivités, services publics, coopération internationale, etc.) et privés (organisations de la société civile, secteur marchand, etc..) pour servir la réplication / diffusion des pratiques et innovations capitalisées ? Comment nouer des alliances avec des acteurs historiquement étrangers au domaine traditionnel des ONG de développement, à l'instar des associations de consommateurs ? Comment tisser des partenariats audacieux et créateurs de valeurs avec le secteur privé marchand, secteur bancaire inclus ?
- Quelles pratiques de **capitalisation, diffusion, transmission des innovations**, savoir et savoir-faire mais aussi quelle **stratégie de communication associée, pour mieux** transmettre et communiquer sur des innovations parfois connues, mais pas toujours utilisées, reprises et valorisées ?
- Quelles **nouvelles compétences / nouveaux métiers** acquérir et internaliser ou non, pour du changement d'échelle, lorsqu'il s'agit de passer à des niveaux supérieurs, de construire et travailler sur des programmes multi-acteurs, d'organiser des processus discontinus et de participer à l'élaboration de politiques publiques ?
- **Quelle obligation et/ou stratégie de retrait et d'effacement de nos structures** si le changement d'échelle se traduit par la prise en main par les acteurs locaux – publics et privés- de la diffusion et transmission des innovations et/ou déjà des changements sociaux, économiques et politiques forts?

### ***Quelques conditions qui déterminent le succès ou l'échec du changement d'échelle***

Des expériences et analyses déjà menées tant au sein de l'AFD que du Groupe *initiatives*, plusieurs conditions peuvent être retenues qui semblent déterminantes pour garantir, a priori, le succès d'une démarche de changement d'échelle.

**1<sup>ère</sup> condition : avoir une vision claire du changement**

Pour résister à l'épreuve du temps, l'innovation doit être porteuse d'une idée forte, simple et compréhensible, à laquelle tous les acteurs peuvent s'identifier, car ancrée dans le tissu local. Elle doit proposer des résultats tangibles et clairs pour toutes et tous. A ce stade, il est en effet indispensable de savoir très précisément ce que l'on souhaite porter à l'échelle.

**2<sup>ème</sup> condition : définir clairement les valeurs qui portent le changement, qui permettent l'émergence d'un leadership local et l'appropriation par les acteurs, enfin la progression dans la durée.** Ces valeurs et le processus doivent être portés par un ou plusieurs leaders qui peuvent se succéder dans le temps tout au long d'un projet d'accompagnement.

**3<sup>ème</sup> condition : engager un processus politique en créant une coalition d'acteurs qui portent une volonté commune de dissémination et changement d'échelle d'une innovation au profit de tous, et qui ne se limite donc pas seulement aux pouvoirs publics.** Ces alliances (société civile, secteur privé marchand, pouvoirs publics, recherche, etc..) sont parfois inattendues, mais l'expression claire des valeurs permet de rassembler des acteurs à priori divergents sans perdre son âme. Ces coalitions sont parfois en capacité de faire pression sur l'opinion pour faire évoluer les politiques publiques et générer des transformations sociales.

**4<sup>ème</sup> condition : mettre en place des mesures de suivi-évaluation dès le départ,** qui permettront d'adapter la stratégie et les actions, de rendre compte et de montrer les résultats.

Enfin, comme dit précédemment, il faut planifier ce processus, **mobiliser les compétences requises, parfois inédites, de même que les ressources financières** : dans ce domaine, l'innovation est aussi de mise, en particulier lorsque les financements publics externes sont absents ou insuffisants : ressources locales, financements innovants, mécanismes marchands, etc.

\*\*\*\*

## 2. Le changement d'échelle : tester des modalités diverses et complémentaires

---

Trois études de cas ont été présentées et discutées, illustratives d'approches différentes parfois complémentaires de tentatives de changement d'échelle :

- L'énergie rurale : du micro au global : expériences et enseignements méthodologiques du projet du GERES de diffusion de foyers améliorés au Cambodge.
- De l'action locale à la construction de politiques publiques sectorielles : l'exemple AVSF sur la promotion des filières courtes dans les pays andins.
- Changer d'échelle par l'institutionnalisation d'une structure : le cas d'une institution d'épargne-crédit (Amret) créée par le GRET au Cambodge.

Les trois expériences témoignent d'une volonté initiale et de stratégies affirmées de changement d'échelle quantitatif, social ou/et spatial, parfois même jusqu'au retrait total de l'ONG comme l'illustre l'expérience du GRET au Cambodge avec la création d'une nouvelle structure ou celle du GERES avec incubation d'entreprises pour la reprise des activités. Certaines présentent clairement le séquençage de leurs actions pour parvenir à du changement d'échelle.

Toutes font appel à des niveaux qui dépassent le local par des alliances pluri-acteurs, certaines très innovantes, et des modalités assez éloignées de celles de "classiques" programmes de coopération et assistance technique : changement d'échelle par le marché, par exemple dans le cas de la diffusion des fours améliorés par le GERES.

Enfin, plusieurs dépassent le local par l'incidence sur la construction et/ou l'évolution des politiques publiques. Pour le projet d'AVSF sur les marchés paysans dans les pays andins, l'appui des autorités locales et des élus a été systématiquement recherché. L'incidence sur les politiques publiques s'est finalement traduite par des avancées législatives : une loi de soutien aux marchés urbains de petits producteurs au Pérou ou encore une loi de soutien à la production biologique paysanne en Bolivie.

### 2.1 L'énergie rurale : du micro au global, expériences et enseignements méthodologiques du projet de diffusion des foyers améliorés au Cambodge

par **Alain GUINEBAUT**, Délégué général du GERES

*Ingénieur énergétique, **Alain Guinebault** devient Délégué général du GERES en 1989. Il pilote l'ONG qui se déploie dans 4 grandes régions, Asie centrale, Asie du Sud-Est, Afrique de l'Ouest, Europe-Méditerranéenne ; et dirige la stratégie en coordination avec le Conseil d'administration.*

*Grâce à son expertise, le GERES est devenu une ONG d'envergure internationale. Plus de 50 projets dans 14 pays sont développés dans 5 domaines d'intervention : production d'énergie propre, sobriété et efficacité énergétique, développement économique, politique locale et territoire, adaptation au changement climatique.*

## Fiche projet – Les foyers améliorés au Cambodge

**Nom de l'initiative :** Diffusion de 3 millions de foyers améliorés au Cambodge

**Association :** GERES

**Pays :** Cambodge

**Thématique :** Energie

**Période :** 1997 – 2015



### Principaux impacts

- Diffusion de 3 millions de foyers améliorés en milieu urbain et rural au Cambodge ;
- 2 390 799 tCO<sub>2</sub> sauvées ;
- 1 613 311 tonnes de bois non renouvelé sauvées ;
- 58.80 USD PPP d'économie en fuel pour une famille, sur la durée de vie du foyer amélioré ;
- Création d'une association interprofessionnelle regroupant plus de 287 membres ;
- 11 300 000 USD de CA généré par l'ensemble du secteur ;
- Développement de standards nationaux pour règlementer l'appellation « foyer amélioré ».

### Leviers et points d'inflexion du changement d'échelle

- **Innovation technologique** (foyer améliorée NLS) appropriée et adaptée aux populations cibles ;
- **Forte diffusion nationale** par l'introduction de ce produit à forte valeur ajoutée au sein d'un réseau existant de producteurs, distributeurs et revendeurs ;
- Un **instrument financier** qui réduit considérablement les risques et permet des engagements de long terme : **la finance carbone**.

### Approche pluri-acteurs

- **287 micro-entrepreneurs** (producteurs, distributeurs, revendeurs) de foyers améliorés, structurés en réseau à travers l'association interprofessionnelle ICoProDAC (*Improved cooked stove producers and distributors association of Cambodia*);
- **Des partenaires institutionnels** (Ministère des Mines et de l'Energie du Cambodge) qui ont soutenu le projet et facilité l'accès à la finance carbone ;
- **Nexus et CO2 Solidaire**, deux plateformes de vente de crédits carbone (toutes les deux fondées par le GERES) qui génèrent des fonds par la vente des crédits sur le marché volontaire.

### Evolution des rôles et/ou des expertises métiers des partenaires

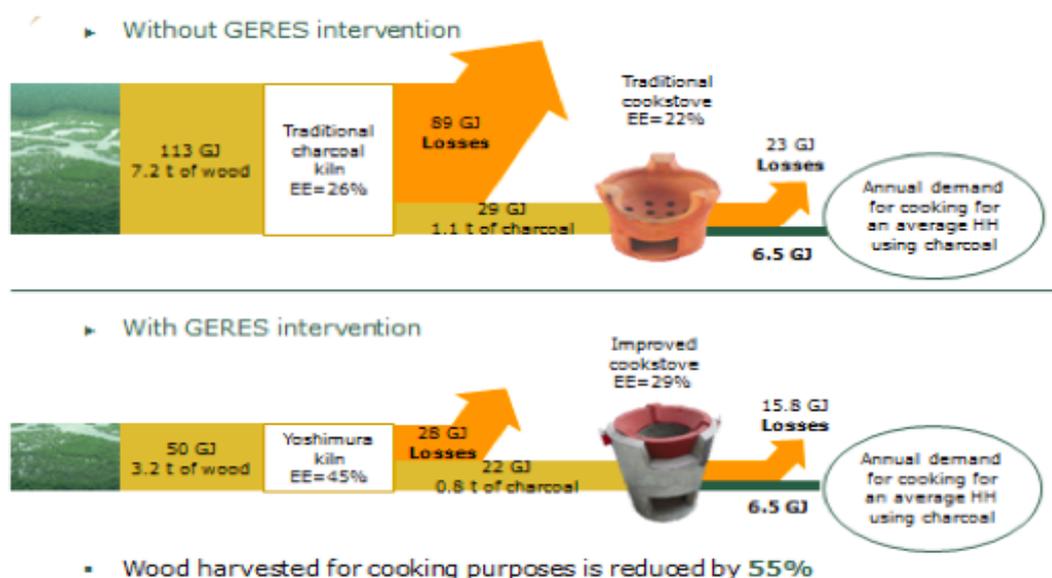
- **D'un projet environnemental à un programme intégré** : visant initialement la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et la préservation de la biomasse, le projet a évolué vers une approche intégrant l'ensemble de la chaîne de valeur (collecte du bois, production de sucre, de charbon etc.)
- **Du rôle d'opérateur à un rôle d'expert/formateur** : Le Geres s'est affirmé comme un acteur expert de la diffusion de foyers améliorés en lançant le programme *StovePlus* qui soutient des porteurs de projet en Afrique de l'Ouest et en Asie du Sud-Est

### 2.1.1 Contexte et objectifs

La disponibilité des sources d'énergie est un facteur très important pour le développement. Pourtant, le problème est très souvent peu ou mal abordé par les dirigeants des États car il est difficile à traiter, techniquement et socialement. Pour les mêmes raisons, très peu d'ONG s'y sont consacrées.

Dans les pays du Sud, l'essentiel de l'énergie est tiré de la biomasse et peut représenter jusqu'à 80% des besoins en énergie, comparé à 5% dans les pays de l'OCDE ou 25% au Maroc. Il s'agit principalement de bois et de charbon de bois, entraînant souvent une déforestation qui détériore les terres agricoles et les zones de pêche.

Au Cambodge, l'objectif initial assigné au GERES était de réduire la déforestation qui entraîne l'envasement des frayères du lac Tonlé Sap.



Pour réduire la pression sur les ressources renouvelables, il faut agir sur l'ensemble de la filière, depuis la production et l'exploitation en forêt, jusqu'à l'utilisation dans les équipements domestiques et les fours artisanaux.

Améliorer l'exploitation des forêts et la production du charbon de bois suppose des transformations sociales et foncières difficiles pour être abordées directement par une ONG internationale. Le GERES a donc abordé le problème par l'aval en mettant des équipements de cuisson performants à la disposition des ménages. Cette approche par l'aval ne traitait que 25% du problème. Le travail sur l'amont de la filière, beaucoup plus difficile, n'a été abordé que beaucoup plus tard.

### 2.1.2 Un processus séquencé sur vingt ans

Le projet a débuté en 1997 et s'est développé en plusieurs phases, jusqu'au passage à l'échelle plus large, en devenant progressivement autonome.

1997/2001: Développement et test de foyers améliorés sur une petite zone rurale : définition et validation de la méthode

Dès le départ, la création d'un partenariat avec des fabricants locaux a été une innovation déterminante pour le succès du projet. Des règles de partage de la richesse produite ont été négociées et fixées avec les fabricants, distributeurs et détaillants. Ces règles ont aussi été déterminantes pour réussir l'élargissement. Pour qu'elles soient respectées, y compris par de nouveaux acteurs, un effort permanent a été fait pour rallier les entrepreneurs tentés par une démarche dissidente ou concurrente.

Le projet a rencontré très peu d'obstacles administratifs, car au Cambodge, les pouvoirs publics en charge de l'énergie ne s'occupaient pas de la biomasse. Aucune réglementation ni fiscalité particulière ne s'applique à cette activité. Cependant les responsables du projet ont tenu à nouer des relations avec le Ministère cambodgien de l'énergie. Ce dernier a soutenu le projet sans y intervenir, mais les relations créées ont permis d'ouvrir des portes auprès d'autres administrations, notamment auprès du Ministère de la Forêt avec lequel il était plus difficile de travailler.

Le GERES a apporté un savoir-faire en Recherche & Développement. Les techniques ont été transmises aux fabricants locaux. L'ONG a aussi apporté un savoir-faire de construction de partenariat ainsi que de médiation entre les acteurs pour la répartition de la richesse et l'accompagnement de l'interprofession. Les employés du GERES sont des généralistes du développement et de l'intermédiation. Ils ont transmis leur expérience à leurs collègues cambodgiens. Ce sont ces derniers qui ont mené les négociations et pris progressivement la maîtrise du projet.

Cette création concertée d'un modèle appuyé sur des partenariats et la transmission des savoir-faire, ont été essentielles pour réussir les étapes suivantes.

Enfin, il a été important de créer une relation de confiance avec les autorités publiques et pertinent de les avoir associées à une démarche longue, inclusive et finalement efficace et pérenne. En effet, un tel projet peut typiquement séduire un bailleur international comme la Banque Mondiale qui peut proposer un financement important aux pouvoirs publics pour atteindre des résultats massifs et rapides en subventionnant largement l'acquisition des équipements. Des expériences menées par ailleurs montrent qu'en cherchant des résultats rapides avec des financements importants, une dynamique à court terme est évidemment créée, mais les réalisations s'effondrent souvent dès la fin de l'aide.

2002/2006: Production et diffusion de 220 000 foyers, toujours sur financement public. Elargissement à des activités complémentaires

Une réorientation vers les marchés est notamment décidée après une évaluation.

2007/2014: Mise en place de l'ingénierie de finance carbone et atténuation des risques financiers.

Les crédits carbone ont pris le relais de l'aide publique et apporté un financement important, avec une visibilité de 7 ans et plus. En effet, on a pu démontrer que les foyers de cuisson améliorés réduiraient les émissions de carbone de 2,4 Millions de tonnes, ce qui justifiait l'accès aux crédits carbone.

Ce projet a donc bénéficié de conditions de financement exceptionnelles pour une démarche innovante suivie d'une longue période d'élargissement. En effet, l'innovation et surtout l'élargissement sont des opérations risquées ; elles peuvent échouer. La plupart des ONG de développement solidaire, qui sont de taille petite ou moyenne, ne peuvent pas préfinancer ce risque.

Durant cette période, 3 millions de foyers améliorés ont été fabriqués et vendus, tandis que le projet est devenu progressivement autonome.

En parallèle, des activités complémentaires se sont développées :

- Incubation de deux entreprises ; SGFE (*Sustainable Green fuel Enterprise*) pour la valorisation énergétique de sous-produits issus de l'agriculture et *Sovannak Enterprise* pour la diffusion de fours pour le sucre de palme.
- Intervention sur l'ensemble de la chaîne de valeur : gestion durable des forêts, agroforesterie, production efficace de charbon, production de sucre de canne...;
- Création d'une association interprofessionnelle (ICoPRODAC) regroupant 287 membres (fabricants, distributeurs et revendeurs).

Depuis 2014 : Vers un retrait du Geres et l'émergence des entrepreneurs cambodgiens



Le GERES est dans une démarche de retrait, laissant l'activité entre les mains de l'interprofession qui rassemble aujourd'hui près de 300 fabricants et distributeurs cambodgiens, ainsi que d'autres acteurs locaux.

D'anciens salariés du GERES ont créé une entreprise de production de diffusion de fours pour le sucre de palme. L'entreprise de fabrication de sucre de palme est une micro-entreprise créée par un ancien salarié du GERES ayant travaillé pendant 5 ans sur l'amélioration des techniques visant à consommer moins de bois et produire un sucre de meilleure qualité. Le départ de ce salarié pour créer son entreprise a été soutenu par le GERES, jugeant que l'activité n'était pas dans le métier et la mission principale du GERES et qu'elle devait en conséquence être externalisée. L'entreprise est aujourd'hui quasiment autonome et joue un rôle de promoteur des techniques économes en énergie ainsi que d'un produit de qualité.

Le GERES a également consacré beaucoup de Recherche-Développement à la valorisation des déchets de noix de coco pour en faire un charbon de qualité, une action menée en partenariat avec l'ONG « Pour un sourire d'enfant » en vue de sortir des familles de la décharge d'ordures sur laquelle ils travaillaient. L'affaire a été gérée initialement par les deux ONG associées dans un esprit résolument social mais elle n'a pas décollé. Un consultant a donc été recruté qui a décidé de reprendre l'entreprise pour son compte, en la gérant de manière plus entrepreneuriale, mais en s'engageant à conserver les valeurs essentielles de *social business*, notamment des rémunérations améliorées et l'envoi des enfants à l'école. Aujourd'hui, l'entreprise fonctionne et atteint son seuil de rentabilité. Elle écoule ses produits principalement au Japon.

Le GERES aborde maintenant les problèmes de l'amont de la filière : gestion durable de la forêt et carbonisation. En effet, on évalue à quelques millions de tonnes les quantités de bois

épargnées grâce aux foyers améliorés. Ces chiffres sont modestes. C'est par la gestion durable de la forêt et l'amélioration des techniques de carbonisation que l'on peut véritablement diminuer la pression sur les ressources naturelles.

C'est un nouveau cycle long qui s'ouvre pour 10 ou 15 ans. L'objectif 2015-2018 est de créer une filière supervisée par un organisme interprofessionnel autonome, l'ICoPRoDAC.

### 2.1.3. Quels enseignements tirer du succès de ce projet ?

#### La méthode

- Une vision globale et claire au départ des objectifs recherchés
- Un travail axé sur la chaîne de valeur
- Une durée longue : 15 à 20 ans et la contribution essentielle de la finance carbone
- Le recours au "social business" qui apporte une certaine pérennité économique au projet, de meilleures rémunérations, l'obligation de scolariser les enfants, etc.
- Une règle : transmettre tout ce qui peut l'être au secteur privé local. L'ONG se concentre sur ce que personne ne veut prendre en charge
- Influencer les politiques publiques en créant les conditions de la confiance.

#### Un modèle transposable sur d'autres projets ou dans d'autres pays ?

Il existe au GERES une unité, dénommée *StovePlus*, chargée d'agrèger les savoir-faire du GERES et ceux d'autres acteurs pour accompagner des initiatives d'autres organisations en Afrique de l'Ouest et en Asie du Sud-Est. Les résultats sont contrastés.

Le GERES s'appuie sur ses propres références méthodologiques de partenariat tout au long de la chaîne de valeur en travaillant avec des entreprises locales. Cette méthode a bien fonctionné au Cambodge grâce à un tissu de TPE très dense et homogène. En revanche, en Afrique subsaharienne, les tissus des TPE sont beaucoup plus hétérogènes. On n'y trouve généralement qu'un très petit nombre de TPE capables d'évoluer vers un niveau de PME et devenir autonomes. Le modèle y est donc difficilement transposable.

Enfin, le projet n'a pu se financer sur une longue période que par l'apport très spécifique de la finance carbone. En général, le problème de l'élargissement d'une innovation de développement sur une longue période ne trouve pas de solution par les financements classiques.

#### ***Pour aller plus loin :***

<http://www.geres.eu>

Outcomes : retour sur dix ans d'activités au Cambodge

<http://www.geres.eu/fr/ressources/publications/item/348-outcomes-magazine-retour-sur-10-ans-de-finance-carbon->

Contact : [c.nivollet@geres.eu](mailto:c.nivollet@geres.eu)

## 2.2. De l'action locale à la construction de politiques publiques sectorielles : l'exemple des filières courtes dans les pays andins

par Pierril LACROIX, Responsable du programme AVSF "Organisations paysannes et marchés"

*Agroéconomiste de formation, Pierril Lacroix est spécialisé dans l'appui aux agricultures familiales des pays du Sud. Il a mené des activités d'assistance technique et de coordination de projets notamment au Bénin, en Bolivie, en Equateur et au Pérou, dans le champ de l'agroécologie, du renforcement de capacités des organisations de producteurs et la promotion d'innovations de valorisation des produits paysans sur les marchés locaux et internationaux (transformation, commerce équitable et filières labellisées, marchés paysans, achats publics, etc.). Coordinateur du programme "organisations paysannes et marchés" pendant près de 4 ans au siège d'AVSF France, il a ensuite exercé pendant 3 ans, de 2011 à 2013, les fonctions de coordonnateur régional du projet "Marchés paysans" dont l'expérience est analysée ici. Depuis février 2015, il est directeur du bureau d'études coopératif TERO constitué à l'initiative d'AVSF, qui propose des services d'expertises dans les domaines de l'appui aux agricultures familiales et au développement des territoires ruraux.*

### Fiche de projet – Marchés paysans et circuits courts dans les pays andins

**Nom de l'initiative :** Marchés paysans en Bolivie, Equateur et Pérou

**Association :** AVSF

**Pays :** Bolivie, Equateur et Pérou

**Thématique :** Agriculture

**Période :** Janvier 2011 à décembre 2013



#### Principaux impacts quantitatifs

- Dans 3 pays, accroissement des ventes de 10.000 familles paysannes sur les marchés locaux ; appui à l'émergence ou consolidation de plus de 30 initiatives de commercialisation de type circuits courts ;
- Des volumes de ventes très importants sur les différents canaux de commercialisation testés (achats publics et marchés de plein vent principalement) : 3 millions de dollars de vente annuelle en Bolivie, 5 millions en Equateur et plus de 20 millions au Pérou ;
- 20 organisations paysannes concernées (certaines organisations comme l'Arpac Pérou atteignent une base sociale considérable : plus de 4000 familles membres) ;
- Plus de 30.000 familles de consommateurs bénéficient de produits sains, souvent agroécologiques, offerts sur les marchés dynamisés par le projet.

#### Principaux impacts qualitatifs

- Démultiplication et mise en réseau d'initiatives de commercialisation au niveau régional et national ; croissance interne de ces expériences ;
- Co-construction de politiques publiques avec des autorités nationales et collectivités locales, en particulier : la Loi de soutien aux marchés de producteurs au Pérou, la Loi de soutien à la production biologique en Bolivie ;
- Intégration des orientations promues par le projet (production agroécologique / renforcement organisationnel / circuits courts) dans les stratégies et programmes d'entités publiques partenaires (direction des circuits courts au Ministère de l'Agriculture d'Equateur, Gouvernement provincial de Pichincha) ;

- Mise en débat public au niveau national des travaux développés par le projet via des forums, rencontres, constitution de groupes de pression législatifs (sur l'agroécologie, les marchés locaux, la souveraineté alimentaire, la défense de la production paysanne) ;
- Participation active des consommateurs et populations urbaines et soutien aux propositions ;
- Insertion des thématiques du projet dans les espaces nationaux de recherche et formation.

#### Leviers et points d'inflexion du changement d'échelle

- Valorisation des expériences de commercialisation paysanne préalablement appuyées et validées par AVSF (marchés paysans et achats publics) pour susciter de nouvelles initiatives (essaimage) ;
- **Travail à l'échelle multi-territoriale et multi-pays** qui permet (a) de faciliter les échanges d'expériences et l'essaimage et (b) de disposer d'une masse critique de références ;
- Financement conséquent pour la mise en œuvre du projet (2,5 millions d'euros sur 3 ans) ;
- Effort important de **capitalisation, communication et diffusion des expériences** ;
- **Mise en réseau d'une multiplicité d'acteurs : universitaires, organisations paysannes, consommateurs, société civile et pouvoirs publics** ;
- Soutien de politiques publiques locales, puis nationales.

#### Approche pluri-acteurs

- Des partenariats forts avec des organisations de la société civile (organisations paysannes) reconnues et connues : ARPAC au Pérou (un partenariat initié en 2006 sur cette expérience de marché paysans fortement médiatisée au Pérou), et l'association des organisations de producteurs biologiques de Bolivie (AOPEB – partenariat initié en 2011 avec une organisation qui est la principale instance reconnue auprès de l'Etat et de la coopération sur les questions d'agroécologie) ;
- Participation accrue à des collectifs (Mouvement de l'économie sociale et solidaire d'Equateur, Collectif agroécologique en Equateur ; Collectif pour la sécurité et souveraineté alimentaire au Pérou) qui ont permis la démultiplication des expériences de formation, une communication accrue sur les activités du projet et la mobilisation citoyenne autour de la consommation alimentaire responsable ;
- Alliances particulières et recherchées avec les pouvoirs publics nationaux (par ex : le ministère de l'agriculture Equatorien, via sa direction nationale des circuits courts) : réalisation d'expertise par AVSF au ministère, cofinancement d'activités, réalisation conjointe d'événementiels, publication conjointe d'ouvrages...

#### Evolution des rôles et/ou des expertises métiers des partenaires

**De maître d'œuvre à formateur** avec la constitution progressive d'une expertise sur la commercialisation paysanne auprès de différents partenaires du projet et notamment l'AOPEB, des ONG andines (CEPES Pérou), partenaires directs de l'action, mais également au sein de différents universités et centres de recherche des pays andins (UNALM, ESPOL, CIDES-UMSA, SIPAE Equateur ...). Les partenaires AOPEB, CEPES et SIPAE conduisent aujourd'hui des actions de formation et donnent continuité au projet par de nouvelles actions sur les mêmes thématiques.

### 2.2.1. Contexte et objectifs

Le projet marchés paysans s'est développé dans un cadre commun à trois pays andins : la Bolivie, l'Equateur et le Pérou. Le projet a été lancé à partir de plusieurs constats :

- il existe des débouchés croissants pour l'agriculture paysanne, liés à l'urbanisation, mais souvent dans des conditions défavorables pour les producteurs ;

- la forte émergence des supermarchés tend à exclure la production paysanne en raison de leurs modalités de fonctionnement et d'approvisionnement ;
- la production familiale est pourtant excédentaire et s'écoule difficilement sur les marchés ;
- des expériences d'exportation ont certes été réussies, notamment grâce au commerce équitable, mais elles restent trop modestes pour faire vivre la population paysanne ;
- le besoin existe de créer de nouveaux canaux de distribution pour écouler la production paysanne en quantités plus importantes et dans des conditions financières plus favorables pour les producteurs familiaux.



Le but du projet *Mercados Campesinos* (Marchés Paysans), mis en place entre 2011 et 2013, était donc d'**étudier, créer et diffuser des innovations commerciales pour construire des circuits courts favorables à l'agriculture paysanne et aux consommateurs urbains**. Projet de recherche-action, il comprenait de l'assistance technique en appui aux innovations et à l'accès aux marchés, un important volet de recherche pour qualifier et quantifier les résultats et effets obtenus, enfin des activités de formation et d'incidence politique. Le financement principal a été apporté par l'Union Européenne (90% des 2,5 millions d'euros du programme sur 3 ans).

Pour atteindre l'objectif final d'amélioration des conditions de commercialisation de la production paysanne, le projet s'est basé sur les principes d'intervention suivants :

- des investissements réduits à la portée des familles paysannes ;
- des règles strictes de transparence sur les prix et d'origine des produits ;
- des initiatives territoriales qui mettent en interrelation des producteurs, des consommateurs et les pouvoirs publics de proximité ;
- il n'existe pas un modèle unique de commercialisation et le projet soutient toute recherche de créativité ;
- chaque espace de marché peut ainsi être conçu de manière différente, mais tous portent les valeurs de l'économie sociale et solidaire ;
- Enfin, les initiatives de commercialisation valorisent la production paysanne agro-écologique (certifiée ou pas).

### 2.2.2. Les séquences et modalités du changement d'échelle

Le changement d'échelle est passé par quatre modalités complémentaires, parfois séquencées :

Etape 1 : le soutien à la croissance interne des innovations et des expériences locales réussies ;

Etape 2 : leur mise en relation et la multiplication des initiatives par essaimage dans des contextes similaires.

Cette croissance interne et cet essaimage se sont faits de façon différente en fonction des contextes locaux, comme en témoignent les exemples suivants :

*Le marché paysan Huancaro de l'ARPAC Cusco au Pérou* : aujourd'hui, c'est l'un des plus grands marchés de plein vent d'Amérique latine. Sa croissance s'est faite sur la base d'une forte augmentation de la base sociale de l'organisation paysanne, soutenue par l'ARPAC elle-même, qui est à l'initiative de la mise en place de ce marché : de 300 familles en 2004 à plus de 5000 en 2014. Elle s'est accompagnée d'une forte promotion du marché par l'organisation paysanne elle-même auprès des populations urbaines de Cusco des classes moyennes et pauvres. Les volumes drainés sont donc devenus aujourd'hui importants : 1000 tonnes de produits écoulés en vente directe chaque semaine, 20 Millions d'USD de ventes annuelles par les paysans.

*L'organisation de producteurs BANABENI en Bolivie* : elle rassemble 1000 familles paysannes. Sa croissance a été favorisée par la mise en place de politiques publiques favorables à l'approvisionnement en produits paysans : son activité principale est la vente de bananes "bio" dans les cantines scolaires des principales villes du pays. Ces ventes sont en forte croissance. L'organisation a diversifié ses activités par la vente de jus de fruits pour les enfants des écoles.

*Les marchés paysans en Equateur* : grâce à la mise en relation d'initiatives plus anciennes et certaines en gestation, et l'appui des collectivités locales, le nombre de marchés de plein vent est passé en 3 ans de 12 à 21 marchés, accompagnés par AVSF. Le chiffre d'affaires total est passé de 2 à 4,5 millions d'USD annuels. Aujourd'hui, 1400 familles vendent au moins une fois par semaine sur ces différents marchés. L'accompagnement a laissé place à la créativité pour la mise en place de ces marchés sans imposer de modèles préconçus ou vouloir à tout prix répliquer telle quelle l'expérience voisine. Ainsi, 10 familles ont créé un micro marché captif pour les restaurants et les salariés d'une institution de micro finance ainsi que de quelques ONG installées à proximité.

En parallèle et en soutien de ces 2 précédentes étapes :

- *la mobilisation de nouveaux acteurs, en particulier consommateurs, chercheurs et universitaires*, en dehors du réseau où AVSF évolue habituellement pour les projets de développement agricole et de soutien à l'agriculture paysanne, pour mettre en débat les innovations, les qualifier et les rendre visibles, voire les soutenir ;
- *l'appui à la construction de politiques publiques locales (collectivités), puis nationales* favorables aux circuits courts et à la production agroécologique paysanne.

### **2.2.3. Des alliances pluri-acteurs déterminantes**

Démarche déterminante pour le changement d'échelle (essaimage et croissance des initiatives, obtention du soutien des pouvoirs publics et construction de nouvelles politiques publiques), le programme a mis en réseau et à travailler ensemble une multiplicité d'acteurs : universitaires, organisations paysannes, consommateurs, société civile et pouvoirs publics.

#### **Les autorités locales**

L'appui des autorités et des élus a été systématiquement recherché. Les contacts ont été suivis par les responsables des organisations paysannes. Les régions et les mairies ont été sollicitées et très souvent réceptives : les collectivités locales des pays andins ont en effet reçu des moyens importants des pouvoirs publics, ainsi que de nouvelles compétences en matière d'assistance technique et d'investissement productif dans le cadre des politiques de décentralisation. Elles ont donc été attentives aux propositions du projet.

AVSF a ainsi apporté du conseil aux autorités locales, soutenu par des universitaires associés au projet. Des manifestations ont été organisées avec les producteurs concernées et des organisations de consommateurs pour soutenir les demandes introduites auprès des

collectivités (mise à disposition d'une place de marché, achats publics, etc.) ou faire accélérer la mise en place de mesures d'ores et déjà votées et décidées mais qui n'étaient alors pas appliquées.

Des résultats importants ont été ainsi obtenus :

- des co-investissements des collectivités locales. Par exemple, à Cusco et ailleurs, les mairies réservent des espaces pour les marchés paysans par décret, et subventionnent les infrastructures requises ;
- des achats publics locaux pour les programmes de soutien aux collectivités vulnérables ;
- La définition de nouvelles politiques locales, à l'exemple de Cuenca, où la Mairie a lancé un programme d'agriculture péri-urbaine et a réservé des espaces dédiés aux producteurs agroécologiques de cette zone au sein des marchés couverts municipaux.

### La recherche

La collaboration avec les chercheurs et les universités a joué un rôle particulièrement important pour faire évoluer les politiques publiques : elle apporte des cautions scientifiques et mobilise des porte-paroles parfois plus écoutés par les autorités nationales que ne le sont des représentants paysans ou des acteurs de l'économie solidaire. Malheureusement, ces soutiens restent encore limités. Parmi les activités mises en œuvre :

- Réalisation de 40 travaux universitaires, dont 3 doctorats ;
- Formation de 200 étudiants, de jeunes chercheurs et de 600 paysans ;
- 15 missions d'expertise de la recherche française et internationale ;
- Rencontres entre chercheurs apportant des expertises spécialisées et organisation de nombreux forums et séminaires avec des universités.

### Les consommateurs et le secteur gastronomique : une alliance nouvelle et indispensable

- Sensibilisation des consommateurs sur les espaces de marchés ;
- Formation à la consommation responsable : recettes, variétés oubliées, tests sensoriels ;
- Création d'alliances producteurs/consommateurs pour défendre les marchés paysans et la consommation de qualité.

Le secteur gastronomique (chefs, etc.) a été particulièrement mobilisé pour engager des actions sur la gastronomie inclusive et a contribué à la valorisation d'une gastronomie populaire et patrimoniale, à base de produits paysans locaux.

### Les communicants

Le changement d'échelle a été soutenu par un effort très volontariste de communication avec des publications et des supports qui rendent compte des éléments objectifs et des résultats issus des expériences et recherches entreprises :

- Publications des chercheurs pour d'autres chercheurs et des acteurs du développement ;
- Modules de formation pour les paysans ;
- Supports grand public pour les consommateurs : écrits et vidéos, supports produits qui sont diffusés auprès des chercheurs, acteurs de développement, paysans et consommateurs.



## Les pouvoirs publics nationaux

De manière systématique et volontariste, les pouvoirs publics ont été associés au projet :

En Equateur, le travail mené conjointement entre le Ministère de l'agriculture (MAGAP) et AVSF a débouché sur la création d'une Direction Nationale des Circuits Courts (*Redes comerciales* – réseaux commerciaux) qui soutient et prend le relais des actions d'AVSF et de ses partenaires.

En Bolivie, de façon semblable mais avec un appui moins direct d'AVSF, a été créé le Conseil National d'Appui à la production Ecologique (CNAPE), sous forme d'une organisation interministérielle logée au sein du Ministère du développement rural.

### 2.2.4. Une incidence importante sur les politiques publiques nationales



Pour mobiliser l'opinion publique et soutenir l'évolution des politiques, au-delà de l'association des autorités locales aux actions engagées, des campagnes ont également été menées par des collectifs qui rassemblent les organisations de développement et d'économie solidaire, des organisations paysannes et des acteurs de la société civile. Par exemple au Pérou, une campagne de communication conjointe en direction des pouvoirs publics a été menée en 2013 par une vingtaine d'associations paysannes et autant d'organisations de la société civile comme AVSF, Oxfam, etc. pour la reconnaissance de la souveraineté alimentaire dans la Loi de Sécurité alimentaire. Des campagnes dirigées plutôt vers le grand public ont également été menées sur le thème de la consommation responsable. Dans ces campagnes et selon les situations, AVSF a été accompagnateur ou partie prenante.



Des avancées législatives importantes ont été ainsi obtenues :

- La **Loi de soutien à la production biologique en Bolivie** ;
- La **Loi de soutien aux Marchés de producteurs au Pérou**, avec l'aide d'avocats et le soutien de militants.

### 2.2.5. Les perspectives pour l'avenir

Pour aller plus loin, tous les leviers évoqués précédemment doivent être utilisés, mais plus particulièrement :

- **Poursuivre l'essaimage des marchés de plein vent**, qui sont les dispositifs les plus faciles à mettre en place ;
- **Mobiliser des organisations de consommateurs urbains et le secteur gastronomique.** Dans les grandes villes, des programmes de sensibilisation citoyenne ont été menés et plusieurs marchés installés. Pourtant, les volumes commercialisés restent encore symboliques : six marchés paysans à Lima, capitale du Pérou, face à plus de 100 supermarchés. Pour poursuivre le changement d'échelle, de nouveaux systèmes de distribution de type coopératif en économie solidaire doivent être inventés avec le soutien fort des consommateurs. Dans les petites villes, plus proches de l'espace et de la tradition rurale, l'accueil et les résultats sont bien meilleurs.

- **Faire appliquer les législations nationales et recommandations officielles pour que les achats publics accordent une préférence aux produits issus de l'agriculture paysanne ;**

Enfin, soutenir les démarches de marchés paysans et circuits courts qui valorisent la production paysanne, implique de lever d'autres contraintes rencontrées par ces agricultures, comme par exemple la concurrence des activités minières, en pleine expansion dans les Andes sur les ressources en terre et en eau, donnant déjà lieu à des conflits parfois violents. Ces conflits concernent surtout les zones d'élevage en altitude, moins les territoires de grandes cultures ou de maraichage de fonds de vallées. L'approvisionnement alimentaire des nombreux ouvriers recrutés par les exploitations minières peut d'ailleurs constituer un élément fort de négociation.

**Pour aller plus loin :**

<https://www.avsf.org/>

Les expériences innovantes d'AVSF : Les marchés paysans dans les Andes :

[http://www.avsf.org/public/posts/1494/fiche\\_innovation\\_avsf\\_marches\\_paysans\\_andes\\_2013\\_1.pdf](http://www.avsf.org/public/posts/1494/fiche_innovation_avsf_marches_paysans_andes_2013_1.pdf)

Retrouvez l'ensemble des publications du projet "Marchés paysans" (en espagnol) sur :

[http://www.avsf.org/es/busqueda\\_avanzada](http://www.avsf.org/es/busqueda_avanzada)

Contact : Pierril Lacroix – [p.lacroix@avsf.org](mailto:p.lacroix@avsf.org)

### 2.3. Changer d'échelle par l'institutionnalisation d'une structure : le cas d'une institution d'épargne-crédit (Amret) au Cambodge

par **Guillaume LEPOUTRE**, responsable du programme micro-finance Gret

*Après une formation en gestion/finance, **Guillaume Lepoutre** a travaillé pendant plus de 10 ans dans le secteur bancaire où il a développé des compétences dans le financement des entreprises et en management. Il a passé deux ans à Madagascar où il a exercé une activité de consulting (en gestion-finance) et développé un projet de création d'entreprise. Actuellement au Gret, **Guillaume Lepoutre** est responsable du programme micro-finance.*

#### Fiche Projet - Epargne-crédit au Cambodge

**Nom de l'initiative** : Changer d'échelle par l'institutionnalisation d'une structure : le cas d'une institution de micro-crédit, Amret

**Association** : Gret

**Pays** : Cambodge

**Thématique** : Micro-crédit

**Période** : 1988 - 2015

Principaux impacts

- Amret : 1ère institution de micro-finance du Cambodge ;



- 280.000 clients (familles paysannes) ;
- Plus de 200 millions USD d'encours de crédit et 80 millions USD d'encours d'épargne
- 400 salariés.

#### Leviers et points d'inflexion du changement d'échelle

- **Alliance avec des partenaires économiques (actionnaires) et techniques extérieurs ;**
- Transformation des conditions économiques d'un projet initial pour le rendre pérenne et autonome ;
- Gret et Amret sont restés **leader du projet de bout en bout**, notamment pour porter les innovations et piloter les transformations institutionnelles.

#### Approche pluri-acteurs

- Alliances avec des acteurs économiques (Institutions financières de développement, banques...) qui sont en dehors du champ d'action classique des ONG ;
- Autorités publiques impliquées (Comité national du crédit...) tout au long du processus.

#### Evolution des rôles et/ou des expertises métiers des partenaires

- Ajustements institutionnels pour faire face à l'émergence d'une concurrence nouvelle (évolution vers un statut d'institution financière) ;
- Formation de jeunes cadres de direction pour gérer la nouvelle institution financière.

### 2.3.1 Contexte et objectifs

Arrivé au Cambodge en 1988 pour lutter contre la déforestation, le Gret a mis en place un réseau de microcrédit initialement destiné à faciliter l'achat d'appareils de cuisson économes en charbon de bois par les populations. La phase préparatoire et le déroulement du projet illustrent la méthode de travail du Gret : les objectifs, la méthode et les principes d'action sont définis dès le départ en concertation avec des acteurs locaux, appelés à participer au projet et à en prendre finalement la responsabilité.

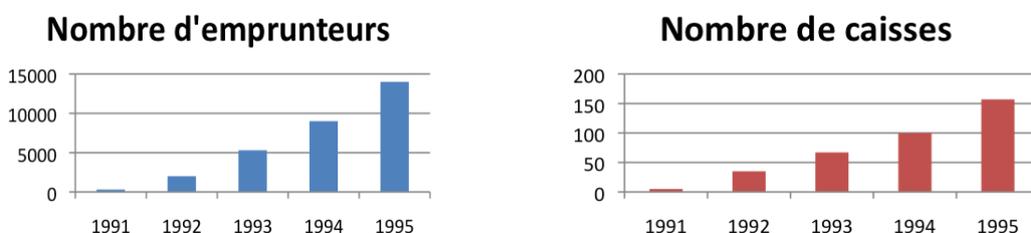
Les aspects les plus sensibles ont été négociés et fixés au préalable : le taux d'intérêt applicable à l'achat des appareils de cuisson a ainsi été négocié et fixé dès le début. Les taux mensuels appliqués par les organismes de microcrédit sur place étaient alors de 1% avec une inflation de 5%, ce qui condamnait le système à terme. Le Gret souhaitait un taux plus adapté compte tenu de l'inflation pour permettre la pérennité et l'autonomie du système. A l'issue d'une longue concertation au sein d'un comité ad-hoc informel, il est finalement décidé d'indexer le taux sur l'évolution du prix d'une marmite. Fixé à 5%, ce taux sera utilisé par la suite par tous les opérateurs de microcrédit au Cambodge. Il baissera 10 ans plus tard, suivant ainsi également le cours de l'inflation. Sans cette négociation initiale, nul doute que le projet serait resté dépendant de l'aide publique et condamné à long terme.

### 2.3.2. Un processus séquencé sur 25 ans

#### De 1988 à 1995 : Un pilote qui démontre certaines limites

Le pilote du volet sur le crédit rural démarre en 1988, par l'ouverture de caisses de crédits dans cinq villages. Fin 1992, Il est élargi à 35 caisses et 2000 emprunteurs. Chacune de ces caisses est lancée grâce à un don accordé au village sur les bases d'un principe d'autogestion : remise d'un capital à la caisse, élection de responsables, formation des membres et des responsables par le projet, capitalisation des intérêts perçus par la caisse pour augmenter le fond disponible pour les prêts, etc.

Certains dysfonctionnements montrent pourtant les limites de l'expérience engagée : détournements par les caissiers sans réaction des membres, soucieux de paix sociale ; retards excessifs des remboursements, etc. Certaines règles sont donc modifiées : les fonds ne sont plus attribués au village mais restent la propriété du projet ; un Comité national du crédit est instauré, et l'octroi de nouveaux crédits soumis à de nouvelles règles, comme par exemple, l'obligation faite du remboursement total du prêt précédent. Sur ces bases, le projet a pu s'élargir : en 1995, il compte 150 caisses.



#### De 1996 à 1999 : Institutionnalisation et recomposition du jeu des acteurs

A cette époque, seul le dispositif mis en place par le Gret dispose d'une reconnaissance juridique. Il prend une dimension économique importante et compte plus de 100 salariés. En parallèle, les autorités publiques décident d'encadrer le secteur du microcrédit et souhaitent que le projet devienne une institution locale capable d'être interlocuteur de la Banque Nationale du Cambodge, chargée de réguler cette activité au sein du Comité National du Crédit.

**Extrait de l'AGEFI (groupe de presse économique et financière)  
Alexandre Oubrier – Novembre 2012**

Au Cambodge, la micro-finance a pris place dès le début des années 90, sous l'impulsion de quelques ONG. La Banque Nationale du Cambodge a créé un bureau de supervision des institutions de micro-finance (IMF) et des banques spécialisées en 1997. En 1999 et 2000, une véritable réglementation se met en place. En croissance rapide, le secteur accueille de nombreux financements étrangers. La concurrence entre IMF se développe et fait baisser les taux d'intérêt de 42 % en 2003 à 32 % en 2006. Parallèlement, sept IMF se regroupent en 2004 pour créer la Cambodia Microfinance Association (CMA), qui devient l'interlocuteur sectoriel de la Banque Nationale du Cambodge, et engage la coopération avec les acteurs de la micro-finance dans d'autres pays. Elle favorise également la coordination entre IMF cambodgiennes et la diffusion de bonnes pratiques. Pour mieux l'encadrer et favoriser une croissance saine, la banque centrale crée un nouveau statut d'IMF acceptant les dépôts en 2007, ce qui facilite et rend moins coûteux le refinancement de ces institutions, dont 7 spécialisés, pour une clientèle de 300.000 personnes. A mettre en regard avec la population globale : près de 15 millions d'habitants, dont la moitié a moins de 25 ans, et dont 30% vit en dessous du seuil de pauvreté

A partir de 1996, le projet est donc adossé à une société de capitaux. Un important programme de formation est entrepris pour renforcer les capacités des cadres locaux, notamment sur leurs compétences en marketing, stratégie et management.

A la fin de la subvention de l'Agence Française de Développement en 1999, une structure juridique propre, capable d'emprunter en son nom, est créée : L'AMRET. De jeunes cadres de direction appuyés par un programme de formation intensif sont recrutés ; la plupart d'entre eux sont encore en place en 2014. Le Gret se dégage progressivement de son rôle d'opérateur direct. Au cours des années 97/98, les équipes locales s'approprient le projet ; elles en définissent la

vision à long terme et réaffirment les valeurs du projet : contribuer au développement rural afin d'améliorer in fine le niveau de vie des populations rurales.

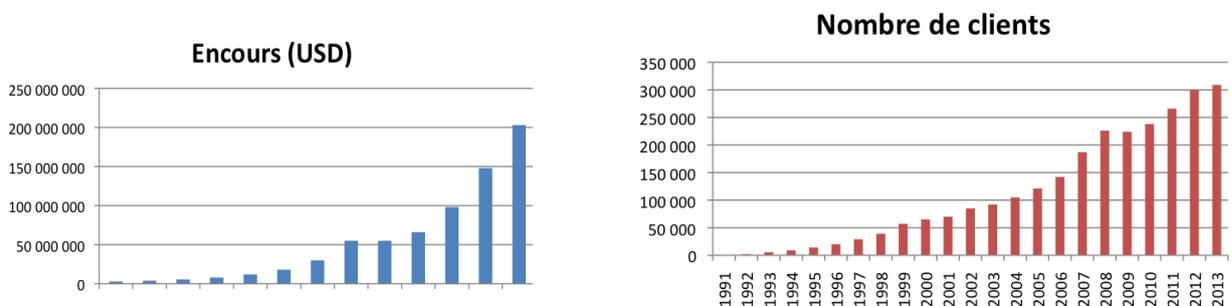
De 2000 à 2014 : Ajustements institutionnels pour faire face à l'émergence d'une concurrence nouvelle

En 2000, une nouvelle évolution vers un statut d'institution financière est rendue nécessaire par l'apparition de la concurrence d'autres IMF, mais également le besoin de développer le crédit individuel et de faire appel au marché de capitaux extérieurs. La situation très saine d'AMRET permet cette évolution.

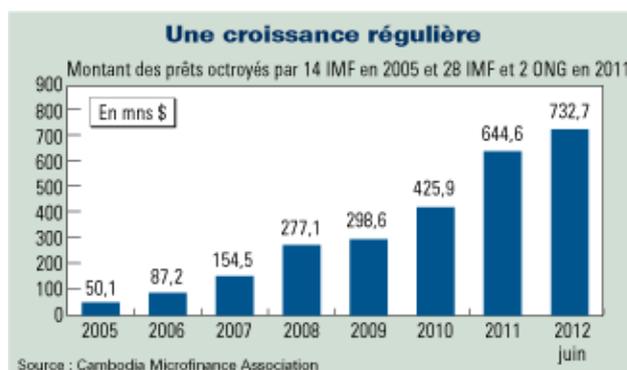
Des actionnaires, choisis sur des critères de cohérence avec les missions et l'esprit du projet initial (participer au développement du Cambodge) sont approchés pour intégrer la nouvelle institution, constituée comme Société Anonyme. Le Gret en est l'actionnaire majoritaire jusqu'en 2008 avec un peu moins de 50 % des parts et une participation au conseil d'administration. La très forte croissance de l'institution exigeant des ressources financières de plus en plus importantes, une restructuration du capital est organisée en 2008. Elle conduit au départ de deux des actionnaires (I&P et la Sidi), à la cession d'une partie des actions détenues par le Gret de manière à ce que celui-ci passe sous la barre des 20 % (et ne soit donc plus considéré comme actionnaire de référence), à l'augmentation de la participation d'Advans qui devient l'actionnaire principal et à l'arrivée de trois nouveaux actionnaires (dont Oikocredit et Proparco). Oikocredit cède sa participation en 2011 à Advans. A ce jour, le Gret possède toujours 19% des actions et siège au Conseil d'Administration

Amret est aujourd'hui devenu l'un des principaux organismes de microcrédit au Cambodge. Il réunit 280.000 clients, gère plus de 200 millions USD d'encours de crédit et 80 millions USD d'encours d'épargne.

Evolution de l'activité de micro-finance d'Amret au Cambodge



Evolution de l'activité des institutions de micro-finance au Cambodge



1)

### 2.3.3 Quels enseignements tirer du succès de ce projet ?

#### Quelques facteurs essentiels, clé du succès :

Quatre facteurs ont fortement contribué à la réussite de ce changement d'échelle et ont permis le retrait progressif du Gret comme opérateur :

- le Gret a refusé de minimiser la phase initiale d'expérimentation en résistant aux demandes des bailleurs qui souhaitaient aller plus vite ;
- le Gret et l'Amret sont restés leader du projet de bout en bout, notamment pour porter les innovations et piloter les transformations institutionnelles ;
- le Gret a multiplié les partenariats extérieurs, techniques et financiers ;
- dès le départ, une vision de long terme a été affirmée, en vue de la pérennisation du projet, son autonomie et le retrait progressif du Gret.

#### Le métier des ONG de développement doit-il changer ?

Une opération de changement d'échelle réussie, c'est celle qui améliore les conditions de vie d'un très grand nombre de familles et fait parfois évoluer les politiques publiques. C'est aussi celle qui transforme les conditions économiques d'un projet initial pour le rendre pérenne et autonome. L'ONG qui a conduit le projet peut alors se retirer ; les financements publics ne sont plus forcément nécessaires. Cette évolution conduit aujourd'hui les ONG de développement à nouer des alliances avec des acteurs économiques qui ne font pas toujours partie de leurs partenaires habituels et donc parfois à s'ouvrir à d'autres modes de pensée.

Cette évolution n'est pourtant pas un renoncement aux modalités d'action habituelles des ONG solidaires qui restent parfaitement légitimes et indispensables dans des situations de pauvreté et vulnérabilité où les structures et les financements locaux n'offrent aucune perspective d'amélioration. La flexibilité des ONG et leurs financements sur fonds propres ou publics leur permettent d'expérimenter et valider des innovations, de construire des modèles inédits tout en affirmant des valeurs d'économie solidaire.

Enfin, leçon importante de ce projet : la sortie de l'ONG de l'action doit être anticipée, préparée et annoncée. L'évolution vers une structure économique pérenne, ancrée localement, doit être également anticipée dès les premiers choix économiques et impliquer des partenaires locaux qui devront s'approprier les valeurs du projet initial.

#### ***Pour aller plus loin :***

<https://www.gret.org>

<http://www.amret.com.kh/amret/index.php/en/>

Fiches projet :

[www.gret.org/.../amret-premiere-institution-de-microfinance-au-cambodge](http://www.gret.org/.../amret-premiere-institution-de-microfinance-au-cambodge).

<http://www.gret.org/projet/elaboration-of-amrets-strategy/?lang=en>

Article paru su Agefi.fr :

<http://www.agefi.fr/articles/microfinance-l-exemplarite-cambodgienne-1245787.html>

Contact : Guillaume Lepoutre – [lepoutre@gret.org](mailto:lepoutre@gret.org)

\*\*\*\*

### 3. Actions et politiques publiques : peut-on s'en dispenser pour le changement d'échelle ?

---

#### **Animation:**

##### **Lucie KLARSFELD, Cabinet Hystra**

*Hystra est une société de conseil spécialisée en social business. Lucie Klarsfeld a rejoint Hystra, société de conseil spécialisée en social business, en 2009. Elle y a préparé des business plans pour des entreprises sociales, aidé à la création d'un fonds d'investissement social, soutenu des grandes entreprises dans la création de modèles BoP, et participé à la définition de stratégie social business de fondations et d'agences de développement. Elle avait travaillé auparavant chez Bain&Company et pour les Nations Unies. Lucie est diplômée de Columbia University et de l'Ecole Centrale Paris.*

#### **Intervenants :**

##### **Bénédicte HERMELIN, Directrice Coordination Sud**

*Ingénieur agronome, Bénédicte Hermelin travaille depuis 1989 sur les questions de politique agricole, et de négociations commerciales internationales, d'abord à la Confédération paysanne, puis dans le milieu de la solidarité internationale, en élargissant son domaine de compétence aux politiques de sécurité alimentaire et de développement. De septembre 2007 à août 2013, Bénédicte Hermelin a été directrice générale du Gret, une ONG française de développement qui agit du terrain au politique pour lutter contre la pauvreté et les inégalités. Elle a été membre du Conseil d'administration de Coordination SUD d'octobre 2007 à juin 2013, et vice-présidente de 2009 à juin 2013. Depuis mars 2014, Bénédicte Hermelin est directrice exécutive de Coordination SUD.*

##### **Bernard GIRAUD, Président Livelihoods Venture (Danone)**

*Bernard Giraud est le co-fondateur du Fonds Livelihoods, un nouveau type de fonds d'investissement qui cherche à créer de la valeur tant pour les investisseurs que les communautés rurales dans lesquelles elle investit. Livelihoods a été officiellement créé en 2011 par Danone et d'autres grandes sociétés comme Schneider-Electric, Hermès International, Crédit Agricole, CDC Climat, Groupe français postal, Voyageurs du Monde. Le Fonds mobilise des mécanismes de financement carbone pour soutenir des projets de restauration d'écosystèmes, d'agroforesterie ou d'accès à l'énergie d'envergure générant des revenus à long terme, une sécurité alimentaire pour la population et des crédits carbone de haute qualité aux entreprises partenaires, contribuant à réduire leur empreinte carbone. Avant la création de Livelihoods, Bernard Giraud était Directeur développement durable et de la responsabilité sociale du Groupe Danone. Il fut également administrateur du Corporate Social Responsibility Europe (CSR-E).*

##### **Tancrede VOITURIEZ, économiste et chercheur au CIRAD et à l'IDDRI**

*Après un doctorat en économie sur l'instabilité des marchés de matières premières, Tancrede Voituriez rejoint le CIRAD en 2000 puis l'IDDRI en 2008 pour y développer les activités de recherche sur les effets de la mondialisation sur le développement durable. Il coordonne, sur ces sujets, des projets pour la Commission Européenne, le Parlement Européen et le China Council for International Cooperation on Environment, notamment. Depuis 2010, ses travaux portent sur les conditions de mise en œuvre des politiques publiques de développement durable et se déploient aujourd'hui dans deux directions. La première est celle de la gouvernance de l'agenda post-2015 de développement et des réformes que cet agenda implique en matière de financement du développement. La seconde est celle de la course aux technologies vertes ou « green race » entre pays de l'OCDE et pays émergents. Ses recherches visent à identifier les conditions de production et de déploiement d'innovations bas carbone dans des économies mondialisées.*

**Lucie Klarsfeld : Le changement d'échelle est une expression aujourd'hui largement utilisée dans de nombreuses enceintes : nous venons d'en voir quelques illustrations. Quelle est votre compréhension de ce terme ?**

**Bénédicte Hermelin**

Le changement d'échelle, c'est aller vers le haut, c'est à dire d'élargir l'impact des projets qui sont mis en œuvre par les ONG. Changer d'échelle, cela commence également par assurer une pérennité au projet et l'action mise en œuvre, que certains voient avant tout comme une pérennité économique.

Mais cela pose de nouvelles questions : peut-on élargir les initiatives à une population plus large et assurer, par le changement d'échelle, une pérennité qui ne soit pas strictement et uniquement économique, grâce à une intervention des pouvoirs publics, par exemple dans les systèmes de santé ?

Pour un changement d'échelle réussi, ne faut-il donc pas toujours accompagner tout projet par un effort important du système éducatif et par une nécessaire intervention publique ? Le développement du système éducatif peut être en lui-même un facteur de développement pérenne.

*"Pour un changement d'échelle réussi, ne faut-il donc pas toujours accompagner tout projet par un effort important du système éducatif et par une nécessaire intervention publique ?"*

Bénédicte Hermelin

**Tancrede Voituriez**

Le changement d'échelle, c'est ce que prétendent atteindre les Objectifs du Développement Durable, qui font suite aux Objectifs du Millénaire pour le Développement. Ils sont actuellement à l'étude et sont extrêmement ambitieux pour l'horizon 2030 ; ils seront en effet très au delà des objectifs du millénaire.

Si on parle de financement pour des ODD, le rapport du Comité d'experts internationaux pour le financement des objectifs du développement durable de l'ONU, actuellement disponible, fixe des objectifs valorisés à des milliers de milliards de dollars, mais considère qu'il y a en face des patrimoines beaucoup plus importants. Le problème du financement durable ne serait donc que celui des moyens pour mobiliser ces fonds. L'aide publique au développement de 130 Milliards en 2013 est très insuffisante. Il faut donc mobiliser les financements privés : c'est la thématique qui devient centrale dans les discussions internationales.

En considérant les besoins par sujet, comme la santé ou l'éducation, on voit que pour beaucoup de ces grands sujets, on est toutefois incapable d'évaluer les besoins. Par ailleurs, l'aide privée est plus facile à mobiliser sur des sujets précis et des résultats mesurables comme l'accès aux médicaments ou des moustiquaires contre le paludisme.

Pour du changement d'échelle comme le prétendent les OMD et demain les ODD, on ne peut donc pas se limiter aux enjeux financiers. Ainsi l'objectif n°5 du millénaire sur la santé maternelle, n'a pas été atteint car il ne se résout pas seulement par la mobilisation de moyens financiers. Il faut un système de santé et mettre en place des structures qui relèvent plutôt de transformations politiques et sociales. Or pour ces aspects qui vont au-delà du financement, ce

sont bien les ONG et l'aide publique au développement qui peuvent apporter la contribution nécessaire.

*"Pour du changement d'échelle comme le prétendent les OMD et demain les ODD, on ne peut pas se limiter aux enjeux financiers. L'objectif n°5 du millénaire sur la santé maternelle, n'a par exemple pas été atteint car il ne se résout pas seulement par la mobilisation de moyens financiers. Il faut un système de santé et mettre en place des structures qui relèvent plutôt de transformations politiques et sociales. Or pour ces aspects qui vont au-delà du financement, ce sont bien les ONG et l'aide publique au développement qui peuvent apporter la contribution nécessaire".*

Tancrede Voituriez

## **Bernard Giraud**

Concernant le passage à l'échelle, il ne faut pas négliger les petits projets qui sont ceux où se crée l'innovation ; la grande taille n'est pas non plus une garantie de résultats. Il est dans tous les cas plus facile de partir de modèles simples et faciles à répliquer. Enfin, il faut de bons acteurs et choisir des modèles soucieux d'efficience des ressources plutôt que de taille.

Concernant les rôles respectifs du public et du privé dans ce changement d'échelle, les démarches promues par le secteur privé marchand ou le *social business* ne peuvent généralement réussir sans un engagement public. Mais l'engagement privé permet souvent la poursuite de programmes sur des durées longues (de l'ordre de 20 ans), ce que le financement public ne parvient pas à faire.

*"Concernant les rôles respectifs du public et du privé dans ce changement d'échelle, les démarches promues par le secteur privé marchand ou le social business ne peuvent généralement réussir sans un engagement public. Mais l'engagement privé permet souvent la poursuite de programmes sur des durées longues (de l'ordre de 20 ans), ce que le financement public ne parvient pas à faire".*

Bernard Giraud

Chacun a par ailleurs son savoir-faire. Les entreprises savent bien faire de la taille en répliquant largement des modèles, mais sont moins capables de saisir finement les contextes et les particularités locales. Elles peuvent aussi apporter du financement sur des modèles nouveaux. La fondation Bill Gates apporte par exemple une contribution louable et très importante, mais ce n'est pas en soi un modèle innovant. *Livelihoods* est un fonds ouvert d'investissement, initié par Danone, qui réunit maintenant dix grandes entreprises et dispose de quarante millions d'Euros. C'est un fonds carbone : pas de subvention mais le fonds investit à risque dans des projets climatiques, sociaux et économiques.

***Lucie Klarsfeld : Nous avons évoqué dans les exemples précédents différentes voies du changement d'échelle : qui peut donc le mieux contribuer pour innover et changer d'échelle? Qui des ONG ou des entreprises est le mieux placé ?***

## **Bénédicte Hermelin**

Il n'y a pas un modèle unique et ce qui a donné des résultats dans un contexte donné, ne marche généralement pas tel quel dans un autre contexte. Lorsque cela fonctionne, c'est que les acteurs ont su s'adapter.

Les ONG n'ont pas à rougir des innovations qu'elles ont promues avec leurs partenaires et des résultats obtenus, parfois à grande échelle. Mais aujourd'hui, les ONG y arriveront de moins en moins seules. Les crises sociales, économiques, de l'emploi, alimentaires et climatiques ou encore politiques prennent des dimensions jamais vues. Elles demandent par exemple des actions en milieu urbain plus compliquées que dans les zones rurales où les ONG ont historiquement l'habitude et l'expérience d'intervenir avec des populations vulnérables. Dans ces conditions difficiles, les ONG doivent travailler avec des acteurs publics, notamment les collectivités territoriales, mais aussi avec le secteur marchand.

*"Les ONG n'ont pas à rougir des innovations qu'elles ont promues avec leurs partenaires et des résultats obtenus, parfois à grande échelle. Mais aujourd'hui, les ONG y arriveront de moins en moins seules. Les crises sociales, économiques, de l'emploi, alimentaires et climatiques ou encore politiques prennent des dimensions jamais vues".*

Bénédicte Hermelin

### **Bernard Giraud**

Chaque type d'acteur détient en effet une partie de la solution. Au Guatemala par exemple, dans un projet de réhabilitation d'une vaste montagne ravagée par la déforestation, nous avons soutenu un projet qui a été entièrement conçu par une organisation locale. Livelihoods a apporté les investissements qui sont donc privés et extérieurs et qui ont été associés à des fonds publics. Pour planter des hévéas, nous faisons appel aux meilleurs experts de Michelin. L'organisation sociale est par contre pilotée par les acteurs locaux.

Pour créer des partenariats avec les entreprises, il faut leur proposer des conditions qui leur permettent d'aller au delà de leur savoir-faire, qui est presque toujours lié à la rentabilité.

***Lucie Klarsfeld : Vous avez tous dit que les pouvoirs publics sont nécessaires au changement d'échelle, à côté ou dans de nouvelles alliances où chaque acteur apporte une partie de la solution. Où percevez-vous leur plus-value et quelles sont les rôles qu'ils doivent encore jouer?***

### **Tanocrède Voituriez**

Les études, la connaissance de ce qui se fait et l'échange des informations sont de la compétence des acteurs publics. Ces études publiques, par leur indépendance, permettent aussi de confronter les acteurs aux échecs qu'ils rencontrent inévitablement et de faire corriger les trajectoires. Il y a en effet un risque réel de suivre les modes, notamment pour les financements.

L'expérimentation et la prise de risque sont aussi un rôle que les acteurs publics doivent assumer. De la part des ONG, les bailleurs attendent des résultats que celles-ci ne peuvent pas décevoir.

*"Les études, la connaissance de ce qui se fait et l'échange des informations sont de la compétence des acteurs publics. (...) L'expérimentation et la prise de risque sont aussi un rôle que les acteurs publics doivent assumer."*

Tanocrède Voituriez

## **Bénédicte Hermelin**

Le rôle des pouvoirs publics est indispensable dans la fixation de règles et de codes de comportement. C'est évident également lorsque l'on observe le comportement de beaucoup d'entreprises multinationales.

Les pouvoirs publics peuvent aussi apporter un soutien très important en favorisant les initiatives innovantes et porteuses de développement, par exemple par la préférence dans les marchés publics, en s'écartant de la règle rigide du "moins-disant".

Les pouvoirs publics doivent aussi financer ou garantir les innovations à risque, à côté des ONG qui ne peuvent pas les financer seules. Enfin, les financements publics sont nécessaires pour compléter ceux des donateurs individuels lorsque ces derniers sont insuffisants.

*"Le rôle des pouvoirs publics est indispensable dans la fixation de règles et de codes de comportement. (...) Les pouvoirs publics doivent aussi financer ou garantir les innovations à risque, à côté des ONG qui ne peuvent pas les financer seules."* Bénédicte Hermelin

## **Bernard Giraud**

Le premier rôle du public est effectivement de fixer des règles. Quant au passage des financements par les autorités de l'Etat concerné, il peut assurer l'implication et le soutien de cet Etat, mais il comporte un risque réel de corruption et de clientélisme. Il est donc généralement recommandé de diversifier les canaux de financement et de bâtir l'organisation en associant, ONG, business et pouvoir publics.

Enfin, dans les financements innovants liés aux marchés carbone, le prix de la tonne de carbone joue un rôle important dans les projets liés à l'énergie. Si ce prix pouvait être stabilisé sur le moyen terme avec une intervention de l'Etat, il faciliterait des investissements privés en leur donnant une meilleure visibilité.

**Lucie Klarsfeld : Nous avons parlé de financement innovant pour le changement d'échelle depuis ce matin. Mais à quelles alliances innovantes nous invite le défi du changement d'échelle, ici comme au sud ?**

## **Bénédicte Hermelin**

Les alliances sont indispensables, car il y a une mosaïque d'acteurs et de financements qui requièrent des coordinations si nous recherchons tous un impact d'envergure, chacun apportant son savoir faire et ses compétences dans son domaine d'intervention.

En général, il n'y pas de grandes difficultés de principe. Pourtant créer ces alliances n'est pas toujours chose facile. Les grands bailleurs institutionnels par exemple ne peuvent pas financer de petits projets, alors qu'ils sont souvent des pépinières d'innovations. Les bailleurs publics financent volontiers de petits projets, mais se limitent souvent à un seul aspect du projet, sans souhaiter en financer tous les tenants et aboutissants.

Toutes les organisations privées ne voudront pas non plus travailler dans les conditions souhaitées par les ONG. Par exemple, intéressons nous au défi alimentaire en envisageant le passage à neuf milliards d'humains à l'horizon 2020, la croissance des villes dans les pays du Sud, l'émergence des classes moyennes, et le changement de régimes alimentaires. Si un fonds carbone est sollicité pour financer des programmes agricoles, il peut vouloir rester dans son

domaine qui est celui de l'agriculture, alors qu'il serait pertinent, au delà des seuls systèmes agricoles et agroforestiers d'investir par exemple sur des systèmes d'irrigation ou d'accès à l'eau. Il devient alors nécessaire d'associer de nouveaux acteurs et les amener à travailler sur nos critères. Les acteurs de ces alliances devraient être plus disposés à prendre des risques, chacun dans son métier.

Une chose est sûre : les alliances ne peuvent ignorer le rôle déterminant des sociétés civiles, du Nord comme du Sud. Il en est de même pour les toutes les structures et organisations de la société civile issues des politiques de décentralisation mises en œuvre par de nombreux Etats au Sud. Ces organisations sont souvent incontournables.

*"Les alliances d'acteurs sont indispensables (...) Elles ne peuvent ignorer le rôle déterminant des sociétés civiles, du Nord comme du Sud. Il en est de même pour les toutes les structures et organisations de la société civile issues des politiques de décentralisation mises en œuvre par de nombreux Etats au Sud. Ces organisations sont souvent incontournables".*

Bénédicte Hermelin

### **Lucie Klarsfeld :**

En conclusion, je me permets de souligner quelques points à retenir de vos échanges :

Le changement d'échelle résulte souvent d'une combinaison d'actions et compétences qui dépassent un seul secteur thématique ou technique. Pour cela, il faut créer des coalitions d'acteurs venant de domaines différents et qui se rencontrent spécifiquement sur un projet. Par exemple, l'implication et l'alliance du secteur éducatif sont souvent nécessaires pour former les futurs employés de ces structures innovantes, à grande échelle. Dans ces coalitions, vous avez tous souligné le rôle des pouvoirs publics : fixer des règles, financer ou garantir des prises de risque, favoriser des innovations par des achats publics garantis, etc.

Même si certaines ONG sont très spécialisées avec des compétences très précises, les ONG ont une grande capacité à passer d'un secteur à l'autre et à élargir leurs domaines d'intervention. Elles sont aussi capables d'évoluer en permanence entre les populations et les institutions publiques. Les entreprises quant à elles sont souvent limitées à un secteur donné d'activité, mais elles peuvent y développer des compétences très pointues.

Pour des coalitions d'acteurs efficaces, la clef du succès est que celles-ci se concentrent sur des sujets bien circonscrits, partagent des objectifs et des valeurs clairs, et enfin, se répartissent les rôles clairement.

Il a été rappelé que la question du changement d'échelle n'est pas seulement une question financière. Mais dans le domaine du financement, vous avez rappelé l'importance de combiner financement public et privé et de concentrer chaque type de moyens sur les étapes adéquates de projets précis. Les fonds du secteur privé marchand peuvent être capables de s'inscrire dans des durées longues, si les projets comportent un modèle d'affaires viable.

\*\*\*\*

## 4. Conclusion : Le changement d'échelle : nouveau paradigme ou graal ?

---

À partir des réflexions d'un grand témoin : **Christophe BARRON**, Initiative Développement

**Christophe Barron** travaille avec Initiative Développement depuis 2000. Il est actuellement Responsable du Pôle Énergies Renouvelables et Directeur Chine. Il est également membre du Comité Qualité d'ID, chargé de suivre les évaluations et expertises au sein d'ID et avec les partenaires d'ID. Expert dans le montage, le suivi et l'évaluation de projet, il supervise des activités relatives à l'environnement, les énergies renouvelables, la reforestation, conduites par ID dans 5 pays et dans le cadre d'appuis techniques ou de consultance pour des partenaires. Dans les projets du Pôle ER d'ID, l'approche filière, l'autonomisation, le transfert de compétences à des partenaires du Sud prend une importance particulière.

### Des conceptions du changement d'échelle...

Le changement d'échelle, c'est donc bien **avoir plus d'impact** : sur plus de personnes, des territoires plus étendus, sur des pas de temps de plus longs.

Bénédicte Hermelin a notamment considéré qu'il y avait consensus pour associer ainsi le changement d'échelle à du *scaling up*. Même si œuvrer à promouvoir par exemple la décentralisation et le développement local, c'est peut-être aussi faire du *scaling down* intelligent. Cette réflexion conduit à toujours bien **se questionner sur le niveau pertinent d'intervention**. Une chose est sûre : le changement d'échelle, ce n'est pas toujours viser plus haut, mais bien au bon niveau. **Il y a ainsi autant de changements d'échelles que de contextes.**

Le changement d'échelle est parfois associé à l'idée de diffusion, de massification, voire de réplique d'une innovation. Mais une innovation est-elle vraiment répliquable ? Certainement pas à l'identique, car elle ne sera dans la plupart des cas pas adaptée à des contextes et des territoires souvent très différents. **Plutôt qu'une innovation "répliquable", il paraît plus pertinent de parler d'innovation pouvant être mise à l'échelle par reprise et adaptation par les acteurs locaux.**

Paradoxe du concept : le niveau pertinent d'intervention pour le changement d'échelle est au-delà du local, alors que l'innovation est souvent expérimentée et validée à petite échelle. Si le changement d'échelle implique souvent des actions et programmes de grande ampleur pour soutenir des dynamiques de diffusion et d'essaimage, il s'initie très souvent « par le bas ». L'exemple AVSF présenté précédemment est manifestement le fruit de projets très locaux qui ont été testés, dont on a appris et qui ont été mis en réseau ensemble pour contribuer à de la dissémination et leur reprise et adaptation par d'autres acteurs locaux, organisations paysannes, de consommateurs et collectivités. **C'est dans l'articulation de ces innovations locales que réside effectivement une des clés du succès du changement d'échelle.**

Les innovations se diffusent et essaient en effet par grappes autour d'une innovation majeure. Elles se diffusent, sont copiées, améliorées... dans un processus de tâtonnement, d'expérimentation, qui n'est pas toujours planifié. Les meilleures innovations survivent et

surpassent les autres. Mais n'en déplaise aux bailleurs, l'innovation n'est pas un processus où on gagne à tous les coups.

Le changement d'échelle est également souvent associé à la recherche d'un **modèle efficient et pérenne, notamment au niveau économique**, d'où l'illustration de nombreux cas de changements d'échelle s'inscrivant dans des **filières économiques** et des **logiques de marché**. Mais il reste également indissociable d'un **souci d'économie d'échelle**.

L'innovation a d'ailleurs été initialement définie par des économistes : c'est la mise sur le marché de nouveautés, de produits et de services nouveaux ou significativement améliorés. En ce qui a trait au développement, nous savons qu'au-delà de l'économique, les innovations peuvent aussi être techniques, sociales, juridiques, organisationnelles ou institutionnelles. Pour l'économiste hétérodoxe Schumpeter, l'entrepreneur est l'acteur principal de l'innovation. Mais un entrepreneur n'est pas forcément le chef d'entreprise : c'est une personne qui sait se remettre en cause, avancer, changer, s'adapter en permanence... L'ONG est ainsi souvent dans ce rôle d'entrepreneur.

Enfin, la montée en puissance de cette préoccupation du changement d'échelle est vraisemblablement également liée à la raréfaction des financements : comment "**faire mieux et plus d'impact avec moins**" ? Au-delà de la préoccupation par toutes et tous partagé d'impact démultiplié de nos actions, serait-ce donc aussi un nouveau paradigme dans le monde du développement, dans un contexte de raréfaction des financements ?

### **Le changement d'échelle : entre planification et hasard ...**

Pour autant, peut-on réellement anticiper et prévoir le changement d'échelle ? Il est certainement possible d'avoir une vision à long terme et une ambition, voire de prévoir un cheminement de la réflexion dans le temps – comme cela été présenté dans les cas précédents -. Mais plus difficile est de savoir exactement où on va et planifier toutes les étapes pour y parvenir. Le GRET ou le GERES n'ont semble-t-il pas initialement prévu toute l'ampleur qu'allaient prendre les projets qu'ils ont initiés. Et force est de constater également que dans certains cas, le changement d'échelle peut aussi être le fruit du hasard et d'une conjonction de circonstances heureuses (politiques publiques favorables, nouveaux acteurs mobilisés, intérêt subit de bailleurs, etc.).

### **Le changement d'échelle ... et après ?**

Les exemples de changement d'échelle totalement réussis restent cependant encore peu nombreux. Les trois exemples cités sont prometteurs mais n'ont pas encore totalement transformé l'essai... Cela sera le cas lorsque des organisations locales solides et pérennes auront pris en charge les actions et innovations présentées, que les ONG se seront entièrement retirées et que ce qui aura été créé et mis en place sera suffisamment fort pour continuer à grandir, s'adapter, se transformer, et disséminer largement.

Le changement d'échelle n'est par ailleurs que rarement achevé. Dans le domaine de l'énergie, au-delà des actions mises en place, certaines avec succès par des ONG comme le GERES ou ID, la *Global Alliance for Clean Cookstoves* fédère aujourd'hui des acteurs ONG, bailleurs, entreprises pour que des projets de cuisson économes soient ainsi encore plus nombreux et performants à travers le monde.

## Quels enseignements pour les ONG du Groupe *initiatives* ?

Au-delà ce que les différentes interventions ont d'ores et déjà souligné, le changement d'échelle requiert **des savoir-faire et savoir-être indispensables**. Le changement d'échelle demande une vision du changement souhaité et donc de **l'ambition**. Il requiert également d'un esprit **entrepreneurial**. Il implique donc de savoir s'adapter en tant qu'organisation : adapter ses modes d'intervention et ses compétences en fonction des contextes.

Il oblige par ailleurs souvent l'ONG à **rentrer dans de nouveaux métiers et adopter de nouveaux positionnements** (le GRET ou le GERES se sont posés la problématique de devenir actionnaires), ce qui implique une capacité d'adaptation institutionnelle importante.

Enfin, il implique le plus souvent **un nécessaire travail pluri-acteurs, sans pour autant créer des coalitions ou plateformes d'acteurs trop lourdes et complexes**, et qui peuvent au final alourdir voire être un frein à l'innovation et au changement d'échelle. Il est donc nécessaire de bien se poser la question de quels acteurs sont les plus pertinents et aptes à participer à certains moments et de comment les mobiliser.

Il en est de même pour les financements : le changement d'échelle implique souvent **d'associer différents types de financements et inventer les combinaisons les plus pertinentes et efficaces** : publics externes, ressources nationales, fonds d'investissement, mécanismes marchands, etc.

Enfin, le changement d'échelle est sans aucun doute pour les ONG un **sujet de plaidoyer** : si bailleurs et investisseurs sont tous aujourd'hui mobilisés et intéressés par l'innovation et le changement d'échelle, faut-il rappeler qu'innover et changer d'échelle, c'est risqué ! **Orienter le financement public et privé vers l'innovation**, mais également **partager et garantir ces risques** sont des fondamentaux pour promouvoir le changement d'échelle.

Finalement, une interrogation demeure : une ONG est-elle toujours obligée de faire du changement d'échelle ? Est-il impensable aujourd'hui de ne pas forcément chercher à en faire, si l'action en elle-même est par exemple une source d'innovation, et donc d'inspiration pour que d'autres se saisissent de ces initiatives pour les projeter à d'autres niveaux ?

\*\*\*\*

► Comment mettre en œuvre des services durables aux populations ? Comment construire et pérenniser des dispositifs d'appui qui sachent répondre à la demande ? Comment appuyer sans étouffer des organisations locales et des opérateurs techniques ? Quelles méthodes et quels savoir-faire pour que l'idéal d'un développement qui met les populations au cœur de l'intervention ne soit pas qu'un discours incantatoire ?

Longtemps négligées du fait de la polarisation sur les réalisations concrètes, les dimensions institutionnelles du développement apparaissent aujourd'hui comme un enjeu majeur. Loin de l'image idyllique d'un développement consensuel, les opérations de développement suscitent des jeux d'acteurs complexes qu'il faut être capable de comprendre et de prendre en compte. Au-delà des discours et des principes, il faut savoir discuter de la « cuisine » de l'intervention. Au service des intervenants de développement, la série *Traverses* veut contribuer au débat stratégique et méthodologique sur ces questions, avec une approche transversale aux différents champs d'intervention. Elle accueille des documents de travail, issus de littérature grise ou de capitalisation d'expérience, qui offrent un intérêt particulier en termes d'analyse et/ou de méthode à partir d'expériences de terrain.

► Collectif membre de Coordination SUD créé en novembre 1993, le Groupe *initiatives* regroupe dix associations professionnelles de solidarité internationale et d'appui au développement, réunies afin d'unir et partager leurs expériences et leurs savoir-faire : Apdra pisciculture paysanne, AVSF, CIEDEL, Essor, GERES, Gevalor, Grdr Migration-Citoyenneté-Développement, Gret, ID, Iram.

► Le Groupe *initiatives* est une force de proposition de services et d'innovations en matière de coopération et de développement : études et évaluations, conduite de projets, contribution aux politiques, recherche-action, formation. Le Groupe *initiatives* diffuse ces travaux et réflexions grâce à la revue *Traverses*.

► Tous les numéros de *Traverses* sont téléchargeables gratuitement sur le site Web du Groupe *initiatives* ([www.groupe-initiatives.org](http://www.groupe-initiatives.org)). Certains sont accessibles via les sites d'Agronomes et Vétérinaires sans frontières ([www.avsf.org](http://www.avsf.org)), du Gret ([www.gret.org](http://www.gret.org)) ou de l'Iram ([www.iram-fr.org](http://www.iram-fr.org)).



14 avenue Berthelot, Bâtiment F bis  
F-69007 Lyon  
Tél. 33 (0)4 78 69 79 59  
[avsf@avsf.org](mailto:avsf@avsf.org)  
[www.avsf.org](http://www.avsf.org)



s/c Grdr Migration-Citoyenneté-Développement  
66/72 rue Marceau F-93100 Montreuil  
Tél. 33 (0)1 77 93 20 28  
[gr-initiatives@groupe-initiatives.org](mailto:gr-initiatives@groupe-initiatives.org)  
[www.groupe-initiatives.org](http://www.groupe-initiatives.org)