



# Changement d'échelle pour les projets habitat et énergie durable

Clés de réussite et recommandations

Septembre 2013

## / Introduction

L'accès à l'énergie dans les pays en développement est essentiel pour réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). En effet, au moins cinq des huit OMD dépendent directement de l'accès à l'énergie.

Alors que des milliards de personnes souffrent encore d'un manque d'accès à des services énergétiques modernes et bon marché et vivent dans un habitat insalubre, il existe des projets innovants d'accès à l'énergie, dont les premiers pilotes ont démontré des impacts nombreux et profonds sur la santé, l'environnement, le développement économique, l'indépendance et l'autonomisation des populations.

Cela justifie, au-delà des seules considérations énergétiques, de diffuser ces innovations au plus grand nombre. Les énergies renouvelables et l'architecture bioclimatique par exemple, proposent des solutions économiquement, socialement et environnementalement pertinentes pour améliorer les conditions de vie des personnes. **Pourtant, les initiateurs de ces projets rencontrent de grandes difficultés à généraliser le recours aux innovations qu'ils développent.**

En réponse à cette problématique, ce document présente de façon synthétique les critères qui semblent indispensables au changement d'échelle. Les présentes recommandations s'inspirent principalement des conclusions du guide SAESUP\*, s'appuyant sur les retours d'expériences des projets d'efficacité énergétique dans les bâtiments de régions froides d'Asie. Cependant, le cadre méthodologique qu'il propose et la majorité des recommandations peuvent s'appliquer à d'autres régions ou d'autres typologies de projets.

## / A qui s'adresse ce document ?

**Aux bailleurs de fonds publics et privés** qui souhaitent accompagner les acteurs de terrain dans la **diffusion à grande échelle** de leurs projets. Un certain nombre d'éléments de compréhension et de retour d'expériences permettent de mieux identifier les clefs de réussite du changement d'échelle et les possibilités d'intégrer ces paramètres dans les appels à projets.

**Aux porteurs de projets** ou aux développeurs de projets qui souhaiteraient avoir **une introduction** à cette thématique, ou élargir leurs propres réflexions sur ce sujet.

Ce document s'adresse à tous les développeurs et décideurs politiques ou financiers qui envisagent de développer une stratégie de changements d'échelle, notamment pour leurs projets d'énergie durable.

\* Le guide SAESUP (Practical guidance for Scaling-up of Sustainable Buildings and Energy projects), publié en mai 2013 et rédigé en anglais par Sylvain Koch-Mathian avec le soutien technique et financier du GERES et de BSHF ; analyse les principales dynamiques qui favorisent la diffusion à grande échelle des innovations en s'appuyant sur le retour d'expériences et les bonnes pratiques de six projets d'habitat durable ou d'énergie renouvelable développés en Chine, au Népal et au Ladakh ([www.saesup.org](http://www.saesup.org)).

Cette présente brochure conçue avec la participation technique du GERES et le soutien financier de la Fondation Abbé Pierre, établit une synthèse du guide SAESUP, proposant ainsi aux développeurs de projets et bailleurs de fonds de mieux comprendre les fondamentaux préalables au changement d'échelle.



## / Enjeux du changement d'échelle

### Comment les bénéfices engendrés par un projet pilote peuvent-ils être étendus pour bénéficier au plus grand nombre de manière durable et équitable ?

Cette question résume parfaitement les défis de toute organisation souhaitant diffuser à grande échelle une innovation<sup>1</sup> ou les résultats obtenus lors d'un projet pilote.

Or **le changement d'échelle doit être considéré comme un changement structurel. Il implique de s'intéresser de manière simultanée à l'ensemble des leviers qui peuvent contribuer à la réplication et à la dissémination de l'innovation.** Si l'un ou l'autre de ces leviers est ignoré ou manquant, cela peut compromettre l'ensemble des efforts mis en œuvre par le projet.

Ainsi cette synthèse propose une méthodologie identifiant **4 étapes** nécessaires pour développer et mettre en œuvre une stratégie de changement d'échelle. Elle part des caractéristiques propres de l'innovation et de son environnement jusqu'au changement d'échelle.

Il est important de mentionner **qu'il n'existe pas de solution « clés en main » qui serait répliquable d'un projet à l'autre.** L'objectif du guide et de la synthèse est de fournir au lecteur un appui méthodologique qui lui permette de définir sa propre et unique stratégie de changement d'échelle, selon les caractéristiques intrinsèques de l'innovation et les spécificités du contexte local.

<sup>1</sup>. Dans la présente synthèse, la notion d'innovation se réfère à tout modèle ou pratique que l'on souhaite voir se diffuser. Il ne s'agit pas forcément d'une innovation technologique, mais il peut s'agir d'un nouveau service, de mécanismes de financement innovants, etc.

## / Recommandations préalables pour soutenir un projet de changement d'échelle

Définir et mettre en œuvre une stratégie de changement d'échelle est un **processus relativement long (de l'ordre de 7 à 20 ans)**. Ceci est d'autant plus vrai si l'organisation qui mènera le projet de changement d'échelle est différente de celle qui a initié le projet pilote.

### Anticipation financière

Il est rare que des ressources spécifiques soient allouées à la définition de cette stratégie, ce qui a indéniablement un impact négatif sur la pertinence et l'efficacité de la stratégie proposée. Il est donc **primordial de financer cette phase d'étude** en lançant un premier appel à projet (ingénierie uniquement) qui débouchera sur la proposition d'une stratégie de réplication qui sera alors financée, notamment sur les investissements, dans une seconde étape.

### Stratégie participative

Avant de commencer tout projet de changement d'échelle, il faut créer une vision partagée avec l'ensemble des parties prenantes locales. Pour cela, il est recommandé au porteur de projet de **réaliser la définition de la stratégie de la manière la plus participative possible.** Cela exigera nécessairement plus de temps et de ressources, mais garantira la pertinence et la pérennité du projet.

### Accompagnement technique

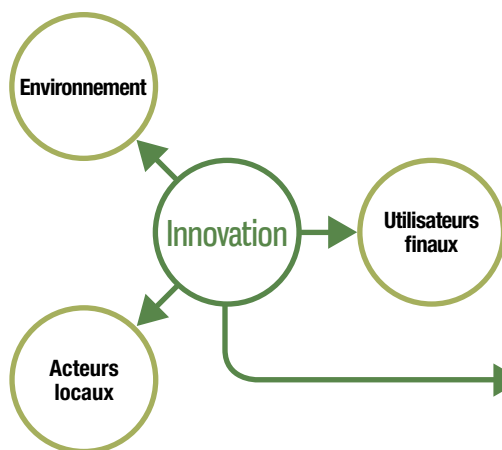
Au fur et à mesure que le changement d'échelle s'opérera, l'intervention de la structure porteuse va fortement évoluer. Par exemple, elle devra passer de formateur à formateur de formateurs, de structure de terrain à coordinateur de structures locales, elle devra travailler sur les aspects légaux et fiscaux relatifs à l'innovation. De nombreuses activités devront être transférées à d'autres structures relais ou spécialisées, etc. Il est donc **important que la structure porteuse puisse être accompagnée dans sa propre mutation** (voire institutionnalisation) que ce soit pour le financement de ressources humaines croissantes autant que pour l'évolution des compétences et des métiers dont elle devra disposer en interne.

Après ces recommandations d'ordre général, les double-pages suivantes présentent schématiquement les **4 grandes étapes** et les **leviers principaux** sur lesquels pourront s'appuyer les stratégies de changement d'échelle.

# / Étapes clefs d'un projet de changement d'échelle

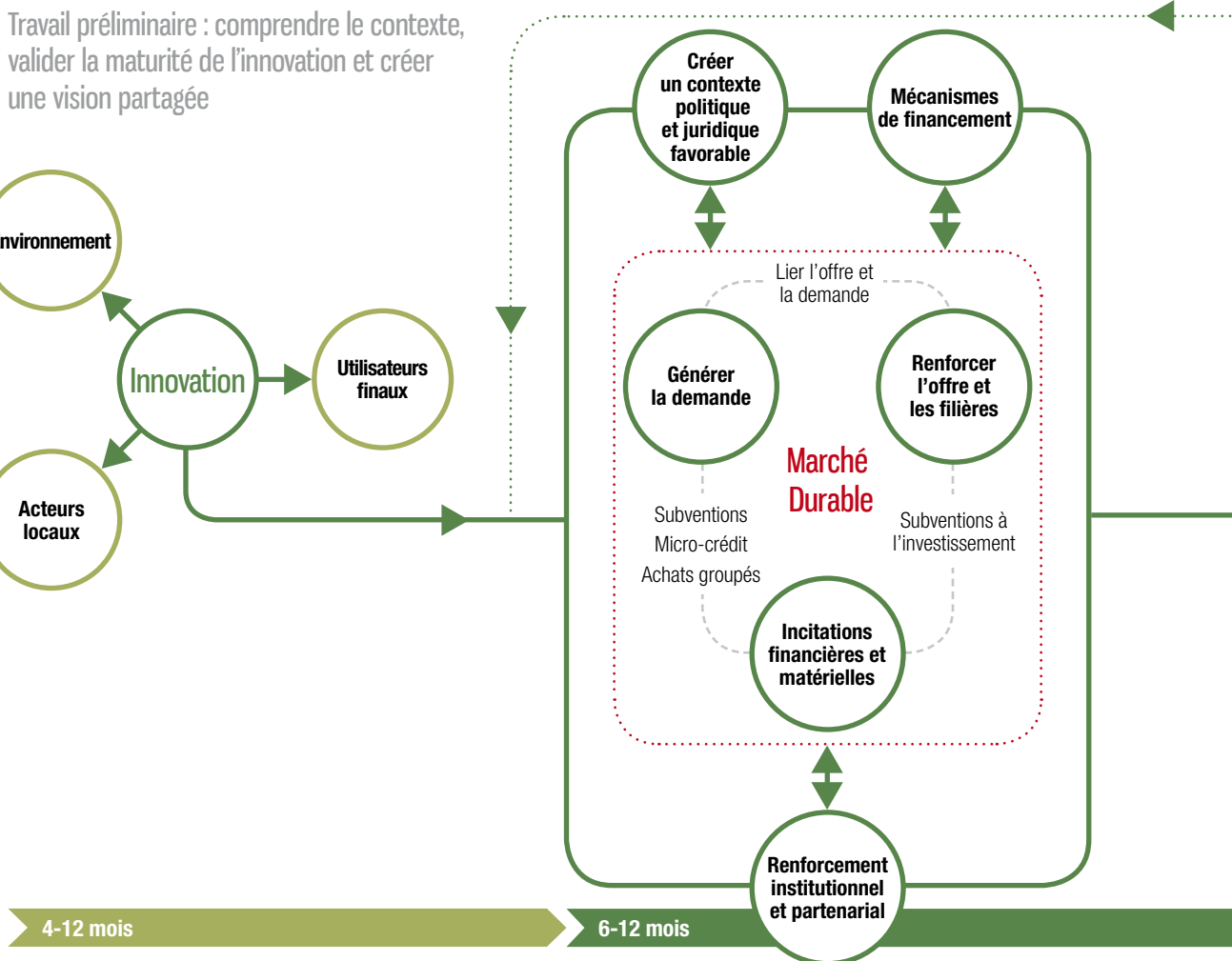
## Étape 1 /

Travail préliminaire : comprendre le contexte, valider la maturité de l'innovation et créer une vision partagée



## Étape 2 /

Définir la stratégie de changement d'échelle



Projet pilote

Tout modèle que l'on souhaite voir se diffuser doit être considéré comme faisant partie d'un système ouvert qui est influencé par de nombreux facteurs qui interagissent les uns avec les autres (utilisateurs finaux, acteurs locaux, contexte politique et culturel, caractéristiques géographiques et climatiques, etc.).

**C'est pourquoi il est essentiel de réaliser un travail préparatoire dont les objectifs sont :**

- S'assurer de la maturité et répliquabilité de l'innovation
- Comprendre les éléments de contexte, et anticiper leurs impacts potentiels sur la stratégie de changement d'échelle
- Identifier les besoins et les attentes des utilisateurs finaux
- Définir le rôle et les compétences des différentes parties prenantes

Il est fortement recommandé que ce travail préliminaire soit réalisé de la manière la plus participative possible, afin de **créer une vision partagée** (quoi, qui, comment). Cette vision commune garantira la pérennité du projet en phase d'expansion, lorsque de plus en plus d'acteurs seront associés au projet.

Le changement d'échelle doit être considéré comme un **changement structurel ce qui implique de s'intéresser de manière simultanée à l'ensemble des leviers qui peuvent contribuer à la réplique et dissémination de l'innovation.**

Ces leviers sont représentés par les 6 ronds vert foncés ci-dessus. Il faudra dans un premier temps favoriser l'émergence d'un « marché durable » en travaillant à la fois sur la stimulation de la demande et le renforcement de l'offre et des filières. Le développement de ce marché sera amorcé par des politiques d'incitations financières ou matérielles adaptées.

Le développement et la pérennité de ce marché durable, devront être assurés via le développement de mécanismes de financement innovants, la mise en place d'un contexte politique et légal favorable, le renforcement institutionnel et les politiques partenariales.

Il faudra aussi s'assurer de **bien prendre en compte les interactions entre les différents leviers** (représentées par les lignes pointillées). Par exemple, il est essentiel de bien s'assurer de l'adéquation entre l'offre et la demande.

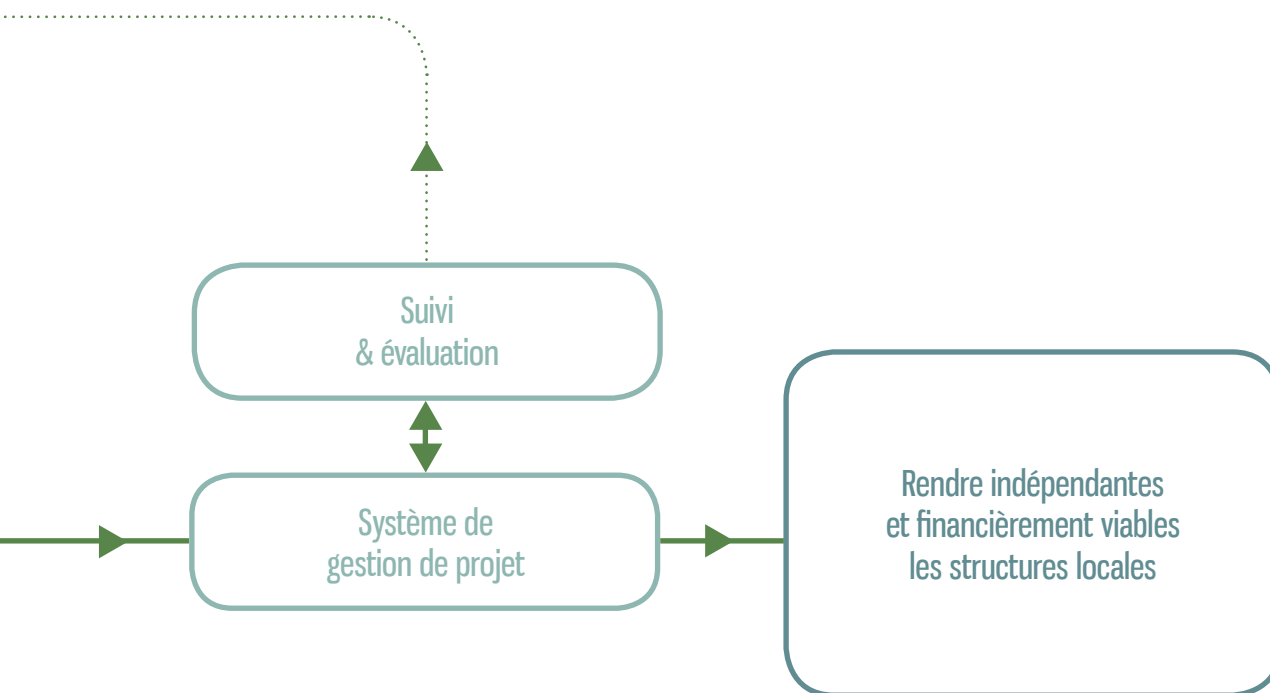


### Étape 3 /

Mettre en œuvre la stratégie de changement d'échelle

### Étape 4 /

Stratégie de sortie



5-15 ans

1-3 ans

Changement d'échelle

En tant que changement structurel, le changement d'échelle implique que des actions soient menées en coordination avec de nombreux acteurs (législateurs, ONG, fournisseurs, artisans, financeurs, etc). Il implique aussi de mettre en œuvre des très nombreuses campagnes de formations, de promotion et de sensibilisation, de suivi qualité, etc. Afin de gérer l'ensemble de ces challenges, il est essentiel de développer un système avancé de gestion de projet qui comprendra à minima :

- un **système de management** pour la distribution des subventions et le contrôle qualité ;
- la **capitalisation** des campagnes de communication et sensibilisation et des supports de formations qui sont adossés aux stratégies de communication et de renforcement de l'offre ;
- le **renforcement des compétences des acteurs associés** via des plans de formations qui évolueront au fur et à mesure de la diffusion de l'innovation ;
- un **système de suivi et d'évaluation renforcé** permettant d'évaluer l'efficacité des actions entreprises, tout en prenant en compte de manière itérative les évolutions de l'innovation et de son environnement (politique, social, économique, etc.).

Au terme du projet de changement d'échelle, le « marché » associé à l'innovation doit avoir atteint une **taille minimale** qui lui permette de continuer à se développer de manière autonome. Cependant, les mécanismes de soutien techniques et financiers ne doivent pas s'arrêter de manière soudaine, car cela risquerait de compromettre l'ensemble des efforts réalisés jusqu'ici. Il est donc important d'assurer un retrait progressif : **c'est l'objectif de la stratégie de sortie.**

Selon les projets, les stratégies de sortie peuvent être très variées, mais elles devront à minima s'assurer :

- que l'innovation représente une part significative du marché (à minima 10%) ;
- de la pérennité technique et financière des structures qui continueront à supporter le développement de l'innovation ;
- de la pérennité de l'ensemble des maillons de la chaîne d'approvisionnement et l'existence de formations associées ;
- que le contexte juridique et politique soit favorable.

# / Principaux leviers pour une stratégie de changement



## Créer un contexte politique, juridique et institutionnel favorable

- Promotion des avantages de l'innovation auprès des autorités locales et nationales (lobbying)
- Favoriser des politiques incitatives (fiscalité, droit des sols, réglementation, programmation des investissements, etc.)
- Favoriser l'évolution des lois, normes et standards pour qu'ils prennent en compte les spécificités de l'innovation



## Construire une vision partagée

- S'assurer de la maturité du projet et de la possibilité de répliquer l'innovation
- Définir une vision commune du projet de changement d'échelle (quoi ?, qui ?, pour qui ?, comment ?, etc.)
- Bien identifier l'ensemble des acteurs à impliquer et quels pourraient être leurs rôles (cartographie d'acteurs)
- S'assurer de l'adhésion et de l'implication des acteurs en les associant à la définition de la stratégie de changement d'échelle



## Renforcement institutionnel et partenarial

- S'assurer que le montage institutionnel garantisse l'efficacité maximum des actions mises en œuvre par le projet (la bonne action par le bon acteur)
- La mise en place de partenariats est essentielle mais très chronophage
- Allouer des ressources suffisantes à la mise en place de réseaux garantissant la coordination et les échanges entre les organisations travaillant sur des sujets similaires
- Développer une approche intégrée en favorisant les synergies avec d'autres secteurs d'activités
- Promouvoir la mise en place de partenariats public-privé innovants
- Organiser les compagnies privées et les artisans en réseaux



## Mécanismes de financement innovants

- Les mécanismes de financement ou de subventions doivent devenir le support des orientations du projet et de ses choix stratégiques
- Favoriser la participation « en nature » de l'utilisateur final, car les projets hautement ou totalement subventionnés sont souvent contre-productifs.
- Introduire des mécanismes financiers innovants permettant de réduire les taux d'intérêt pour les emprunts des utilisateurs finaux
- Renforcer les compétences des (micro) institutions financières pour qu'elles aient une meilleure compréhension technique de l'innovation et une meilleure évaluation des risques associés, par exemple en incluant des mécanismes de certification ou en leur proposant un support technique
- Mettre en place des fonds de financement partagés (public-privé) et des facilités de refinancement
- Développer une fiscalité incitative (exonération de taxes, fiscalité écologique, politique d'utilisation des sols, etc.)





## Promouvoir l'innovation

- L'identification des groupes cibles et de leurs attentes est essentiel
- Il est parfois pertinent de commencer avec un groupe cible intermédiaire, surtout lorsque l'on souhaite atteindre les couches de population défavorisées
- Adapter l'innovation au contexte social et culturel, et encourager la qualité
- Permettre aux utilisateurs potentiels de « toucher et sentir » l'innovation et en faire la démonstration via des personnes « influentes » (maçons du village pour les maisons, instituteurs, chefs de village, etc.)
- Faire les démonstrateurs pilotes dans les mêmes conditions et le même « secteur » que celui où la réplication est attendue
- Mettre en place une stratégie de communication « aller-retour » afin de s'assurer que l'on a un retour sur comment est comprise l'information que l'on souhaite faire parvenir
- Mettre en place un centre de ressources où les utilisateurs et professionnels peuvent se renseigner et expérimenter l'innovation
- S'assurer qu'il y a bien un lien direct entre l'offre et la demande, qui peuvent parfois être déconnectées



## Renforcer l'offre

- Adapter l'innovation au contexte et compétences locales, et limiter les changements par rapport aux pratiques locales
- Proposer des formations pour tous les typologies d'acteurs en collaboration avec les instituts de formation existants
- Evaluation qualitative des formations en récoltant les retours des élèves à la fin de la formation et quelques mois/années plus tard
- Accompagner la montée en compétence et la structuration institutionnelle des structures partenaires
- Introduire les nouvelles connaissances liées à l'innovation dans les programmes de formation existants (continue et initiale)
- Contrôler et éventuellement certifier ou labéliser les produits ou services pour garantir la qualité de l'innovation
- Renforcer les aspects techniques, logistiques et économiques des chaînes d'approvisionnement
- Proposer aux professionnels des visites de sites et des ateliers pour renforcer leur motivation à travers l'expérience des autres.



## Ressources humaines et financières

- Mobiliser des financements spécifiques pour la définition de la stratégie de changement d'échelle
- Assurer la fiabilité à long terme et la continuité des sources de financement
- Rechercher des sources de cofinancement du projet sur le long terme (ex. marché carbone, fiscalité, etc.) tout en faisant attention à ne pas sous-estimer la difficulté de les mobiliser et les contraintes administratives qu'elles peuvent impliquer
- Ne pas sous-estimer les besoins de ressources humaines et les évolutions de compétences nécessaires pour accompagner les différentes étapes du changement d'échelle



## Suivi & Evaluation

- Mettre en place un système de suivi et évaluation basé sur des indicateurs qui permettent aux décideurs politiques d'avoir accès aux informations nécessaires
- Prendre en compte de manière itérative les évolutions qui peuvent affecter le développement de l'innovation (ex. : cycles électoraux)
- Planifier des ressources humaines et financières nécessaires à l'évaluation post projet

# / Changement d'échelle pour les projets habitat et énergie durable

L'énergie est un facteur clef pour atteindre les objectifs du millénaire, contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable des populations rurales.

Bien que les énergies renouvelables et l'architecture bioclimatique aient largement démontré être des solutions économiquement, socialement et environnementalement pertinentes, de nombreux développeurs de projets rencontrent des difficultés pour généraliser le recours aux innovations qu'ils développent.

En réponse à cette problématique, ce document présente de façon synthétique les critères indispensables au changement d'échelle. Le cadre méthodologique qu'il propose et la majorité des recommandations peuvent s'appliquer toutes typologies de projets.

## Une méthodologie en 4 étapes

- **1/ Études préliminaires** pour analyser la maturité de l'innovation, les éléments spécifiques au contexte, les besoins ;
- **2/ Définition de la stratégie** de changement d'échelle en s'appuyant sur les leviers principaux ;
- **3/ Mise en œuvre** de la stratégie avec un focus tout particulier sur le management de projet ;
- **4/ Stratégie de retrait.** Une fois que les filières sont structurées et le contexte favorable, il faudra veiller à mettre en place une stratégie de retrait progressive.



Rédaction : Sylvain Koch-Mathian - Conception/réalisation : La Notice - Impression : Orsi - Photos : Geres - Sylvain Koch-Mathian

Le guide SAESUP  
(Practical guidance for Scaling-up  
of Sustainable Buildings and Energy projects),  
a été réalisé avec le soutien de :



L'édition de cette synthèse  
en français a été financée par :

