

# ESSAIMER DES PROJETS À IMPACTS POSITIFS : L'EXEMPLE LA PLATEFORME OPEN TEAM

Sokha Hin & Joanne Schanté  
Co-fondateurs de Open Team



Atelier de formation du programme de la Scale School au Népal -  
©Open Team

Tous deux ingénieurs dans le domaine des télécommunications, Sokha Hin et Joanne Schanté ont travaillé pendant une dizaine d'années dans différents domaines industriels et lancé plusieurs startups, avant de s'engager dans l'entrepreneuriat social en 2013. Début 2015, à la suite de leur participation à la 20<sup>e</sup> Conférence annuelle du Climat de l'ONU (COP20) sur l'invitation du ministère français de l'environnement, ils ont cofondé Open Team, une organisation à but non lucratif dédiée à l'essai d'innovations sociales et environnementales à travers une plateforme numérique et un programme d'accélération.

Open Team s'est donné la mission d'accompagner la transmission des savoir-faire et le changement d'échelle de porteurs de projets innovants, dans les domaines de l'agroforesterie, la sécurité alimentaire, la consommation responsable, ou encore l'éducation, l'égalité des genres, les énergies renouvelables dans une logique de respect des cultures autochtones. Grâce au programme de la Scale School, des entrepreneurs qui ont mis en œuvre des solutions durables et matures transmettent les clés de leur réussite à d'autres porteurs de projets. Ce modèle de réplique est actuellement déployé autour d'une microferme bio-intensive au Népal, alliant permaculture et savoir-faire locaux – une expérience riche d'enseignements sur les enjeux du déploiement de nouvelles pratiques d'agriculture, avec de possibles applications en milieu urbain.

## INTRODUCTION

Régénérer la terre endommagée par les intrants chimiques, apporter la sécurité alimentaire à une communauté locale, augmenter la résilience face au changement climatique et créer de l'emploi : voici les objectifs de la Spiral Farm House, une microferme bio intensive inspirée de la permaculture, située dans le district de Saptari au Népal. Convaincue du potentiel de cette initiative, l'équipe internationale de l'entreprise sociale française Open Team accompagne son passage à grande échelle et son essaimage auprès d'autres agriculteurs. Plus largement, Open Team vise à répliquer des solutions sociales et environnementales matures, en apportant des ressources humaines, financières et logistiques, grâce à un modèle d'investissement à impact et de mécénat de compétence innovant. Ce modèle de transmission des connaissances pourrait également être appliqué à d'autres domaines.

## LA PLATEFORME DE PARTAGE DE CONNAISSANCES OPENTEAM

### UNE INITIATIVE NÉE DE LA COP20 À LIMA

Open Team est né d'un double constat : au-delà de la diversité des projets et des écosystèmes, les porteurs de projets à fort impact social et environnemental se heurtent souvent aux mêmes difficultés quant à la mise en œuvre de leurs initiatives : passage à l'échelle, contrainte légale, défis techniques... ; en parallèle, de nombreux entrepreneurs sociaux sont désireux de partager leur savoir-faire et d'explicitier les facteurs de leur réussite. En 2014, lors de la CP20 à Lima, la similitude entre les solutions développées par les entrepreneurs d'Amérique Latine et celles en Europe est édifiante : elle révèle l'étendue du savoir partagé par des milliers d'ONG et d'entreprises sociales qui ont tant à apprendre les unes des autres mais manquent de cadre méthodologique pour organiser le transfert de savoir et de compétences.

*Au-delà de la diversité des projets et des écosystèmes, les porteurs de projets à fort impact social et environnemental se heurtent souvent aux mêmes difficultés quant à la mise en œuvre de leurs initiatives : passage à l'échelle, contrainte légale, défis techniques...*

Forts de leur expérience dans le domaine des télécommunications et de l'entrepreneuriat social, Sokha Hin et Joanne Schanté ont mené une réflexion sur le partage des savoirs (*knowledge sharing*). Si cette question n'est pas nouvelle, l'émergence d'internet et du numérique ont révolutionné l'accès à l'information à l'échelle planétaire, à l'image de l'encyclopédie en ligne Wikipédia. En 2007, la prix Nobel d'économie Elinor Ostrom, en collaboration avec Charlotte Hess, suggérait d'envisager la connaissance comme un bien commun<sup>1</sup>, dont la gouvernance se doit d'être appréhendée à l'échelle mondiale. Ces considérations résonnent d'autant plus fortement aujourd'hui avec la multiplication des appels à mettre l'intelligence collective au service de la transition écologique dans un contexte d'urgence climatique.

### LA CRÉATION D'UNE PLATEFORME DE PARTAGE DE CONNAISSANCES

La création d'Open Team a d'abord permis d'expérimenter plusieurs dispositifs visant à faciliter le partage des savoirs entre entrepreneurs sociaux, en s'appuyant sur un conseil scientifique regroupant 14 personnes ayant une forte expérience dans différents milieux : aide au développement, grands comptes, entrepreneuriat, innovation. En 2016, Open Team met en œuvre l'initiative internationale « 100 Projets pour le Climat » lancée par le Ministère de l'Environnement. Cet appel à projets vise à cartographier les ONG et entreprises sociales porteuses de solutions locales innovantes pour répondre aux enjeux climatiques à travers le monde. Sur les 600 projets cartographiés, 100 lauréats sont sélectionnés et leurs solutions sont présentées à la COP22. Open Team crée par la même occasion une plateforme collaborative permettant la mise en relation des candidats et des lauréats, pour faciliter le partage et la capitalisation des connaissances.

Aujourd'hui, la plateforme rassemble 3 000 projets à travers 80 pays, classés selon les Objectifs de Développement Durables (ODD) qu'ils poursuivent et leur stade d'avancement : idée, en création, actif, en réplication, terminé. Parmi ces initiatives, l'agriculture régénérative des sols, inspirée de la permaculture, est particulièrement représentée, en contexte rural mais aussi urbain et périurbain. Près de 200 projets s'intéressant aux problématiques d'agriculture urbaine et à l'adaptation des villes aux risques climatiques sont représentés sur la plateforme, comme le réseau de jardins partagés Baštalište en Serbie, à l'initiative singapourienne Edible Garden City, le projet malaysien Urban Green Waste Reuse, la startup camerounaise proposant des solutions d'aquaponie Save Our Agriculture ou encore l'initiative française Climate city.

## LE MODÈLE D'ACCÉLÉRATEUR DE LA SCALE SCHOOL

### UN ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE

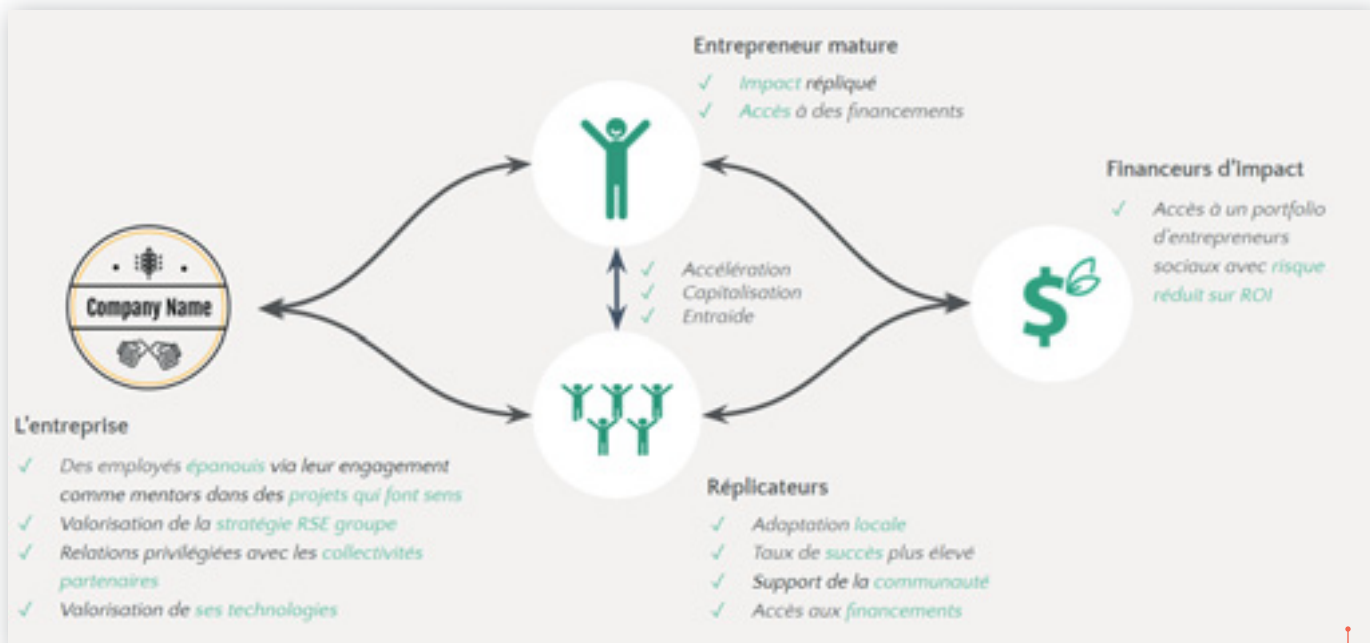
Malgré le succès rencontré par la plateforme, l'équipe d'Open Team a décidé d'aller plus loin dans la création d'une infrastructure de médiation pour la transmission des connaissances. Mis en œuvre à Marrakech, lors de la COP22, le *Scale Camp*, un dispositif rassemblant une dizaine d'entrepreneurs sociaux pendant deux semaines, a permis de confirmer l'intuition que la mise en relation digitale par la plateforme ne suffit pas à « transmettre le savoir-faire ». Cette expérience *offline* a en revanche permis de faire naître de réelles synergies entre les participants, qui ont pu collaborer et s'enseigner mutuellement les techniques qu'ils mettaient en œuvre sur leurs territoires respectifs.

Devant le succès de cette approche, Open Team a alors lancé en 2017 un nouveau programme avec l'objectif de répondre à ce besoin en créant un nouveau programme la *Scale School*. Cet accélérateur vise à fournir un cadre à la transmission du savoir entre un entrepreneur accompli et un groupe d'entrepreneurs élèves travaillant physiquement ensemble sur site, et dont l'expérience est documentée afin de créer un MOOC (*Massive open online course*) et un *knowledge hub*, une base de connaissance en open source.

### METTRE EN ŒUVRE LA RÉPLICATION D'UN PROJET À FORT IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

Prenant la forme d'un programme de formation sur trois ans, la Scale School fournit à un entrepreneur mature (ou tuteur) les ressources humaines, financières et techniques requises pour documenter son savoir-faire et en organiser la transmission auprès d'un groupe d'entrepreneurs-élèves (répliqueurs) souhaitant en répliquer la technologie et le business model, un système qu'on pourrait qualifier de franchise sociale et environnementale. Au-delà du seul partage des connaissances, l'objectif du programme est de déployer, à grande échelle,

<sup>1</sup> Elinor Ostrom & Charlotte Hess, *Understanding Knowledge as a Commons. From Theory to Practice*, MIT Press, 2007.



Le processus de réplication de la Scale School

des solutions environnementales expérimentées avec succès.

La *Scale School* permet non seulement au tuteur de bénéficier de l'appui des équipes d'Open team sur place, mais aussi d'un accès privilégié aux investissements ainsi que de la mobilisation d'experts nationaux ou internationaux.

Les besoins en matériel technique des répliqueurs sont financés sous la forme de « package » (pour l'installation d'un système d'irrigation ou de panneaux solaires par exemple) par des *micro impact investors*.

Pour les micros investisseurs, financer la réplication d'une technologie ou d'un savoir-faire dont le succès est attesté, minimise la prise de risque tout en maximisant l'impact social.

Enfin, La *Scale School* s'adresse également aux entreprises soucieuses de diversifier leur stratégie R.S.E. : en engageant leurs experts métiers sur des projets à fort impact social (mécénat de compétence au service des tuteurs) ou en offrant à leurs employés l'opportunité de cofinancer le package des répliqueurs en tant que *micro-impact investors*.

*Prenant la forme d'un programme de formation sur trois ans, la Scale School fournit à un entrepreneur mature les ressources humaines, financières et techniques requises pour documenter son savoir-faire et en organiser la transmission auprès d'un groupe d'entrepreneurs-élèves*

## LE PREMIER PROJET EN RÉPLICATION : UNE MICRO-FERME BIOLOGIQUE AU NÉPAL

### UN ENTREPRENEUR AU SERVICE DES SAVOIR-FAIRE AGRICOLES BIOLOGIQUES ET TRADITIONNELS

Le premier projet accompagné dans sa réplication par la *Scale School* valorise les savoir-faire des peuples autochtones

dans le domaine de l'agriculture. Lauréat de l'appel à projet « 100 Projets pour le Climat », le projet de *Spiral Farm House* a été lancé en 2013 par Sudarshan Chaudhary, jeune entrepreneur népalais et ancien secrétaire général de la Fédération népalaise des nations autochtones. Issu d'une famille d'agriculteurs, il a pris précocement conscience des ravages sanitaires et environnementaux de l'agriculture conventionnelle : maladies chroniques des fermiers népalais exposés aux polluants chimiques, appauvrissement des terres, réduction du rendement des cultures... En 2013, après ses études à Katmandou, il décide de rentrer dans son village natal, pour transformer l'exploitation agricole de ses parents en ferme biologique<sup>2</sup> et renouer avec les méthodes agricoles népalaises traditionnelles, pratiquées jusqu'à l'introduction des intrants chimiques dans les années 1970. Durant trois ans, il travaille à l'élaboration d'un modèle de production maraîchère vivrière durable, sans produit chimique, proche de la permaculture : la *Spiral Farm House*.

Située à la frontière indienne, dans le district de Saptari, à 30 minutes de son chef-lieu, Rajbiraj (40 000 habitants), la *Spiral Farm House* commercialise aujourd'hui sa production

<sup>2</sup> Bien que les produits de la ferme ne soient pas certifiés « bio », les méthodes de la *Spiral Farm House* n'utilisent aucun intrant chimique.



Exemple de supports visuels utilisés pour la Scale School - ©Open Team

avec succès à l'échelle locale mais ambitionne d'alimenter les centres urbains à proximité : leur population, au pouvoir d'achat croissant, est de plus en plus sensible aux bienfaits de l'agriculture biologique. La première Scale school vise à répondre à ce défi de changement d'échelle et de promotion des méthodes agricoles alternatives au Népal, avec l'ambition de créer un large réseau de micro fermes bio, organisé en coopérative, qui distribuera sa production à Katmandou et aux autres villes du pays.

## LE PROGRAMME DE RÉPLICATION

La Scale School vise en premier lieu à répliquer le modèle de la Spiral Farm House auprès d'autres fermiers népalais et, par la suite, de déployer le modèle auprès d'autres ONG ou entreprises sociales à l'international. Le premier groupe de « répliqueurs » en formation comprend 8 fermiers, provenant chacun d'un village du district, sélectionnés pour leur motivation et leur capacité de leadership, afin d'encourager la transmission des savoirs. Après avoir assimilé les nouvelles techniques agricoles bio-intensives, ils pourront former à leur tour 6 à 8 fermiers de leur village. La formation, organisée sur le site de la ferme et en langue népalaise, dure environ quatre mois, à raison d'une ou deux journées par semaine : souvent précaires, les fermiers<sup>3</sup> ne peuvent se permettre d'interrompre leur production agricole plus longtemps, sous peine de perdre leur unique source de revenu et/ou de subsistance.

D'ici 3 ans, la Scale School souhaite atteindre l'objectif de 5 000 fermiers formés (5 % des fermiers du district), permettant de toucher un marché potentiel de 35 000 consommateurs. En termes d'impact social et environnemental, les bénéfices attendus sont multiples :

- améliorer le niveau de vie et la santé des fermiers via l'augmentation du rendement des cultures (modèle agricole bio-intensif) et l'élimination des intrants chimiques
- offrir aux consommateurs une nourriture saine et de qualité
- favoriser la bonne gestion des ressources naturelles (en particulier de l'eau) et la régénération des sols, rendant les fermes plus résilientes aux effets du changement climatique (en particulier les risques d'inondations en plaine).

L'équipe d'OpenTeam est répartie entre la France et le Népal. Depuis la France, elle délivre les fonctions supports (direction de programme, communication digitale, webmaster, gestion de

la plateforme de MOOC et du développement du programme pédagogique). Au Népal, un post doctorant népalais spécialisé dans l'analyse de l'agriculture rurale au Népal, 3 étudiantes françaises en agronomie (AgroParis Tech) et une startup manager finlandaise accompagnent le processus de formation et de documentation du savoir-faire. Les cours portent notamment sur les grands principes de la permaculture, la bonne gestion des ressources (eau, semences, sol), le « landscape design » ou encore la fabrication de vermicompost. En complément de ces enseignements techniques, Open Team organise des sessions de formation sur l'entrepreneuriat social, le « savoir-être entrepreneur » et conseille les fermiers sur leur futur rôle de formateur. Chaque fermier-réplicateur reçoit également un « starting kit », pour mettre en pratique, dans sa ferme, les techniques apprises (outils, graines, compost). Une étude de mesure d'impact est prévue pour évaluer avec précision les retombées environnementales, sociales et économiques du projet (le nombre de fermiers s'étant effectivement convertis aux méthodes agricoles alternatives, notamment).

## CONCLUSION : ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

La mise en place du processus de réplication s'est confrontée à de nombreux défis. L'un des plus importants concerne l'élaboration d'un contenu pédagogique adapté aux profils des fermiers du district de Saptari : 55 % d'entre eux étant illettrés, les supports pédagogiques doivent être élaborés en ce sens. De plus, peu de fermiers disposent d'un accès à internet et de la capacité d'utiliser les outils numériques, qu'il s'agisse d'un ordinateur ou d'un smartphone, ce qui limite le recours à la plateforme comme relais de formation et implique le renforcement des cours sur le site. Open Team travaille donc à la conception de supports visuels immédiatement interprétables par n'importe quel fermier dans le monde. Ce savoir-faire acquis dans le domaine de la formation sera capitalisé pour les projets de réplifications à venir, sur le thème du recyclage des plastiques ou de la gestion de l'eau.

Le projet mené au Népal confirme qu'au-delà des seuls enjeux de production agricole, l'accès au marché des grandes villes nécessite la création de partenariats avec les coopératives agricoles locales et les collectivités pour mettre en place des filières de distribution en centre urbain. Des ponts sont aussi à bâtir avec l'initiative d'agriculture sur toits promue par la ville de Katmandou, en lien avec des ONG locales (la *Women's Society Cooperative* et *Rangjung Yeshe Shenpen*<sup>4</sup>).

Bien que centré sur la permaculture biologique, ce retour d'expérience livre plusieurs enseignements pour appréhender au mieux les conditions nécessaires au déploiement de l'agriculture urbaine. À ce stade, il semble difficile de mettre au jour un cadre méthodologique unique. Des projets tels que la Scale School permettent néanmoins d'identifier quelques facteurs clés de succès : l'engagement de toutes les parties-prenantes, l'accent mis sur la formation et l'adaptation au contexte local.

3 35 % des fermiers népalais vit en dessous du seuil de pauvreté

4 Conférence « L'agriculture urbaine au Népal : comprendre les pratiques des femmes à Katmandou », <http://www.au-lab.ca/2017/08/31/conference-lagriculture-urbaine-au-nepal-comprendre-les-pratiques-des-femmes-a-katmandou/>.