



26 juin 2026

Accompagnement à la
réflexion stratégique
dans le cadre du partenariat avec la Fondation Carasso

Présentation à l'AG – synthèse enquête et entretiens



SCALECHANGER



Historique



- Créée en **1960**.
- Début années 2000 : premiers PCPA
- 2001 Lancement Alimenterre
- 2009 Démarrage PAFAO
- 2014 Lancement CAAC
- **26 organisations membres en 2025**
- près de **500 organisations partenaires à l'international**
- Equipe salariée env. **9 personnes**

Un très large réseau:

- plus de **435 000 productrices et producteurs accompagnés depuis 2009**,
- **3 900 organisations engagées dans ALIMENTERRE**,
- environ **100 000 participants au festival de films ALIMENTERRE** en 2024,
- **260 000 visites** sur les sites cfsi.asso.fr et alimenterre.org.

Budget (2024)



Budget 2024: **3,0 M€**

Produits:

- **554 k€ de dons et mécénat**,
- **589 k€ d'autres produits privés**,
- **1,63 M€ de subventions et concours publics**
- **228 k€ d'utilisation de fonds dédiés antérieurs**.

Charges:

- **1,28 M€ de missions sociales**,
- **277 k€ de recherche de fonds**,
- **353 k€ de fonctionnement**
- **1,07 M€ de reports en fonds dédiés**.



Mission

Deux grandes missions sociales : **“agriculture et alimentation”** et **“société civile et participation”**.

Et trois métiers:

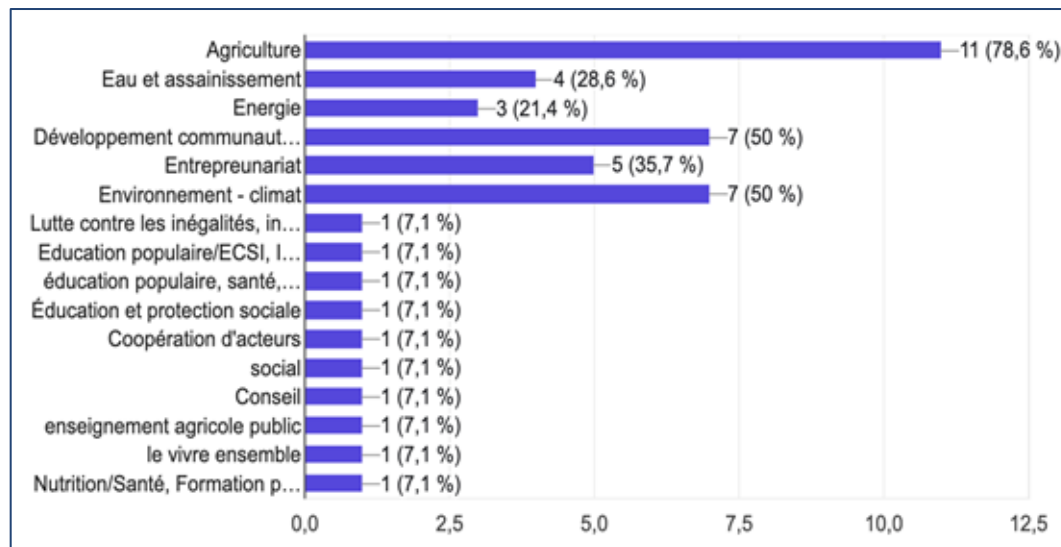
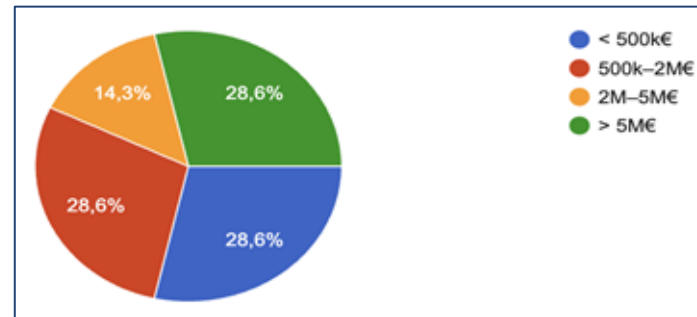
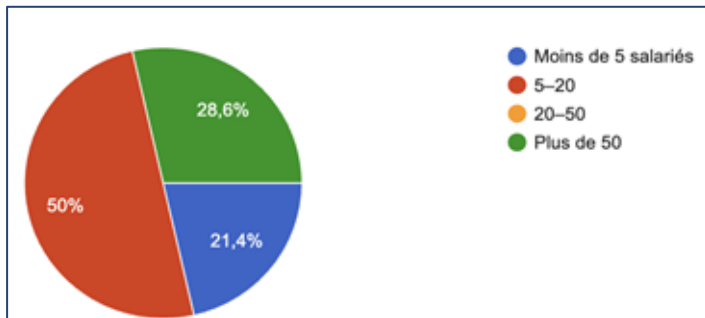
- **animation de réseaux d'échanges et d'espaces collectifs**, notamment via ALIMENTERRE, les programmes de coopération et les espaces de capitalisation.
- **mobilisation de ressources financières** pour soutenir des initiatives portées par ses membres ou partenaires, en particulier sur l'agriculture familiale, l'alimentation durable, la participation citoyenne et la coopération de territoire à territoire.
- **Production et diffusion de connaissances**, à partir des programmes et expériences de terrain, afin de sensibiliser, nourrir les pratiques collectives et porter des messages de plaidoyer.



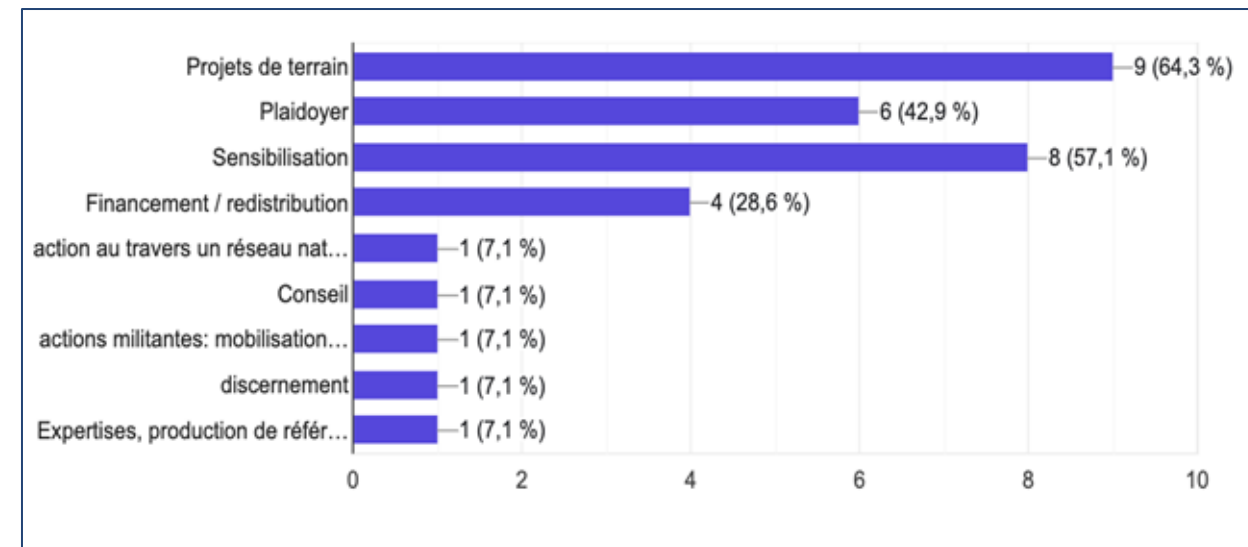
- Analyse documentaire
- **14 réponses au questionnaire en ligne** représentant 11 organisations membres (1 organisation a répondu avec deux personnes différentes) + 2 membres gouvernance CFSI
- **14 entretiens qualitatifs**
 - 4 salarié(e)s
 - 2 gouvernance
 - 6 membres / 1 ex-membre
 - 2 Fondations
 - 1 partenaire Afrique de l'Ouest



Répondants de l'enquête en ligne



Secteur d'intervention

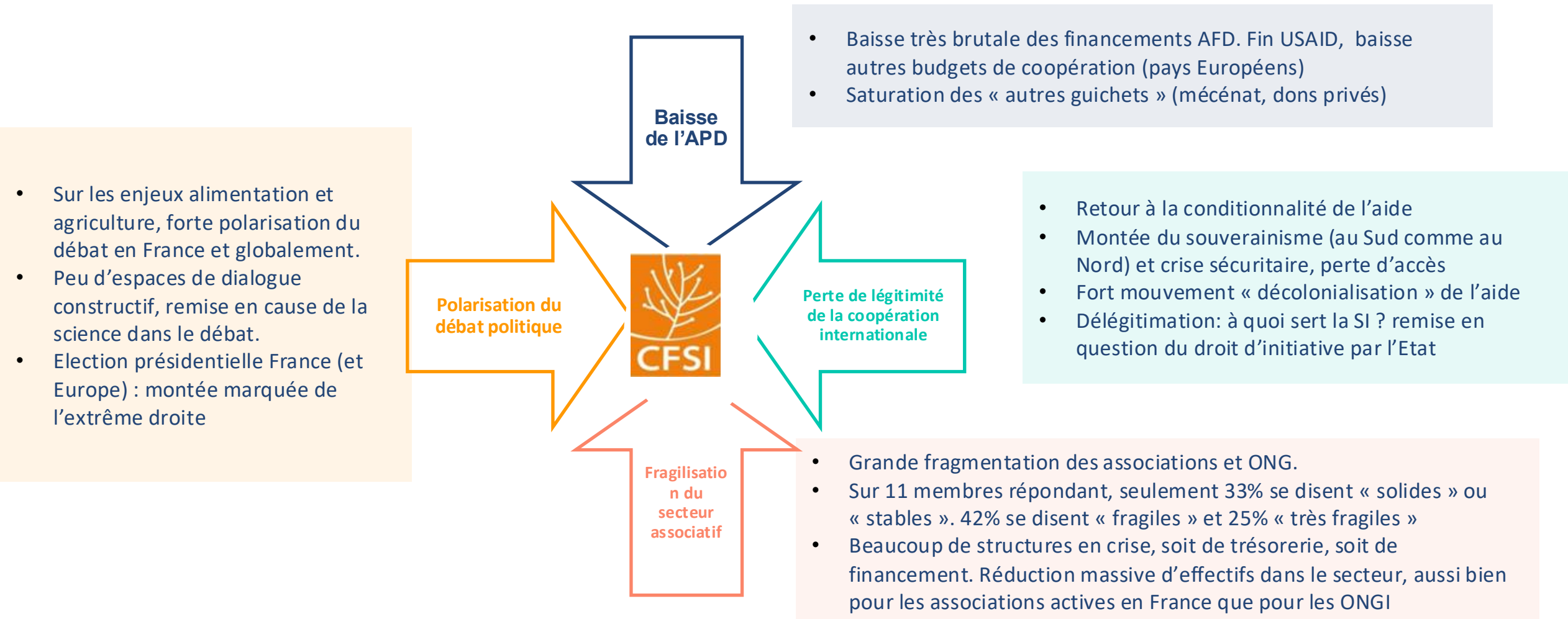


Mode d'action

Une grosse moitié de petites et très petites organisations. Beaucoup agissent dans le double « mandat » action terrain + sensibilisation



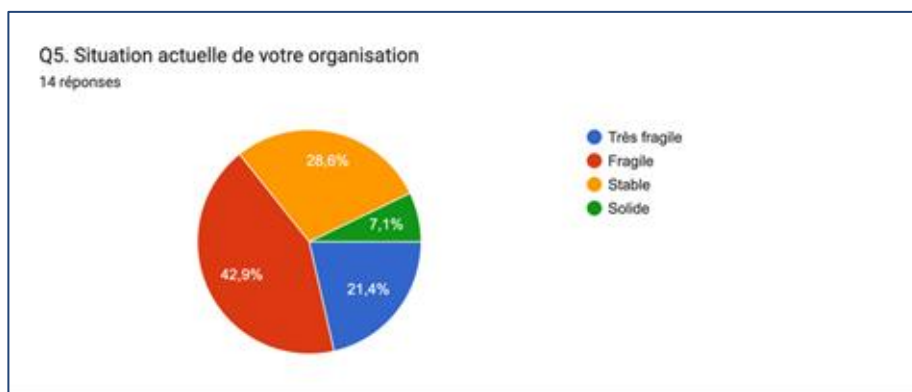
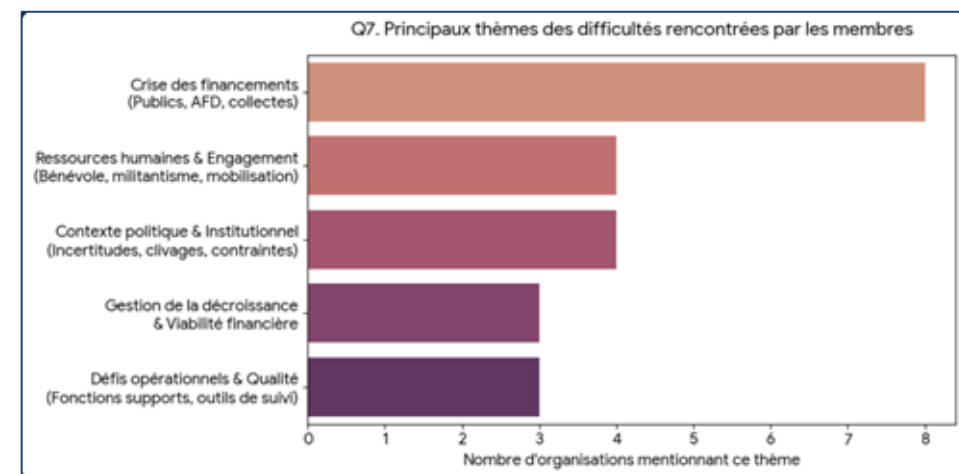
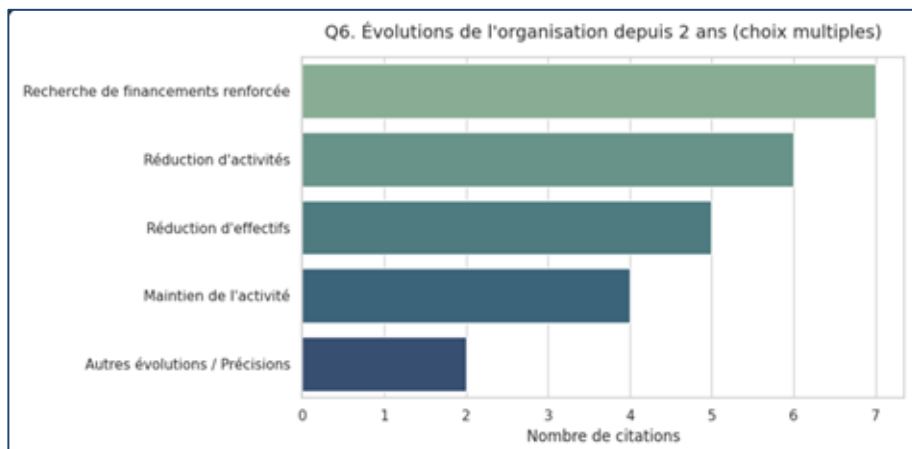
Crises multiples... et quelques opportunités



Ces crises recèlent aussi **plusieurs opportunités pour le CFSI**:

- « **faire ensemble** » est un des marqueurs du CFSI, et le besoin de **mutualisation** est accru par la fragilité des structures
- **le sujet « alimentation & agriculture »** (accès à une alimentation durable, saine et accessible, précarité alimentaire, nutrition, lien producteurs-consommateurs) prend de l'importance dans les sociétés civiles et il y a un espace pour un dialogue constructif et fondé sur la science et l'innovation concrète
- dans un espace de légitimité réduit, la forte expertise « ici et là-bas » et « réciprocité » du CFSI est un atout

Des membres sous pression financière



- 6 structures **fragiles et très fragiles** cumulent:
 - réduction d'effectifs et baisse d'activité
 - recherche des financements
- 4 structures stables :
 - recherche de financement, efforts de consolidation
- 1 exception "solide"

⇒ les membres ont moins de temps

⇒ attentes concrètes des membres, ils ont besoin de se consolider

⇒ A noter que la structure qui se dit « solide » est l'une de celles qui voient le moins l'intérêt du CFSI pour l'organisation

3 métiers, 2 thématiques (source: entretiens et enquête en ligne)

Animation de réseaux d'échanges

Catalyseur entre membres et partenaires
(animation de réflexions, échanges de pratiques, espace d'apprentissage et débat).

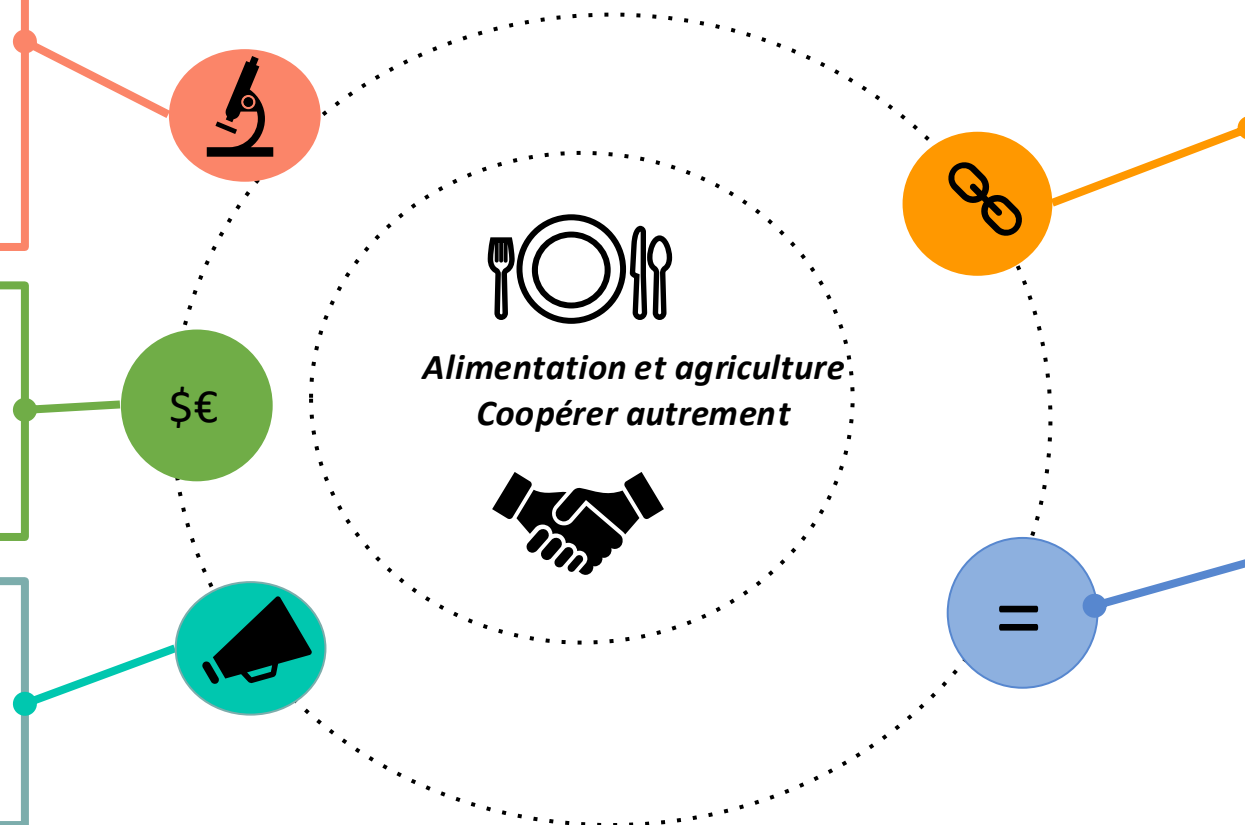
Laboratoire de coopération : programmes concrets, capitalisation (et plaidoyer dans une moindre mesure).

Mobilisation de ressources financières

Guichet intelligent, collecte et redistribution de fonds pour des projets innovants, difficiles à collecter ailleurs

Production et diffusion de connaissances

Pour influencer la coopération, mais aussi les politiques publiques via le plaidoyer.



Une culture du collectif

ADN rassembleur, de dialogue constructif

Une plateforme multi-acteurs, plus qu'une ONG opératrice classique.
Taille et formats divers

Valeurs de coopération "d'égal à égal":
réciprocité, dialogue stratégique entre membres.

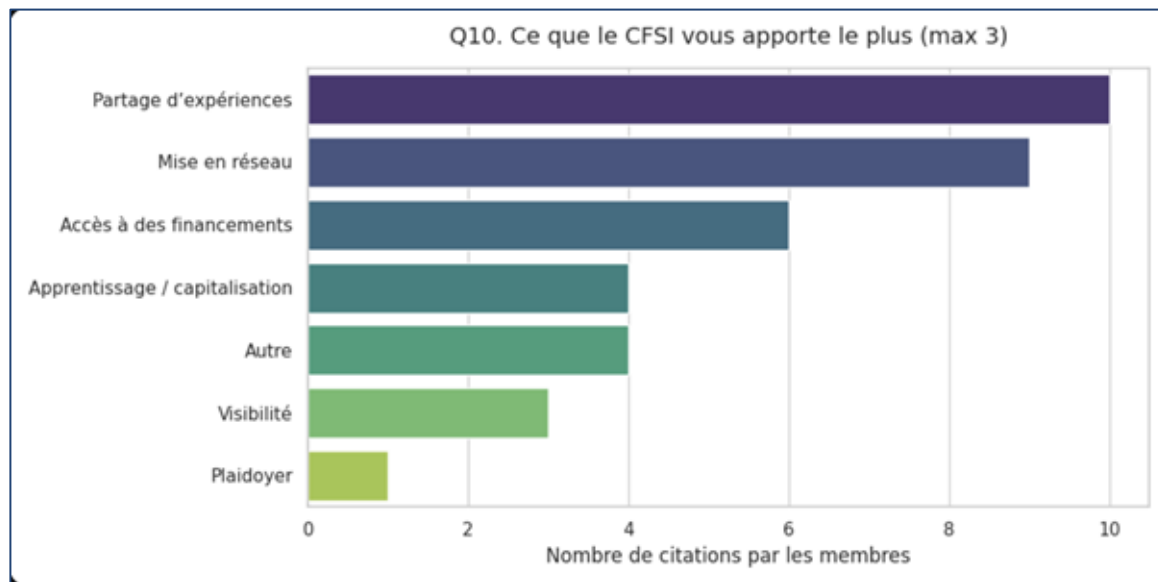
Un rôle de "pont" entre ici et là-bas.

ECSI (Alimenterre)

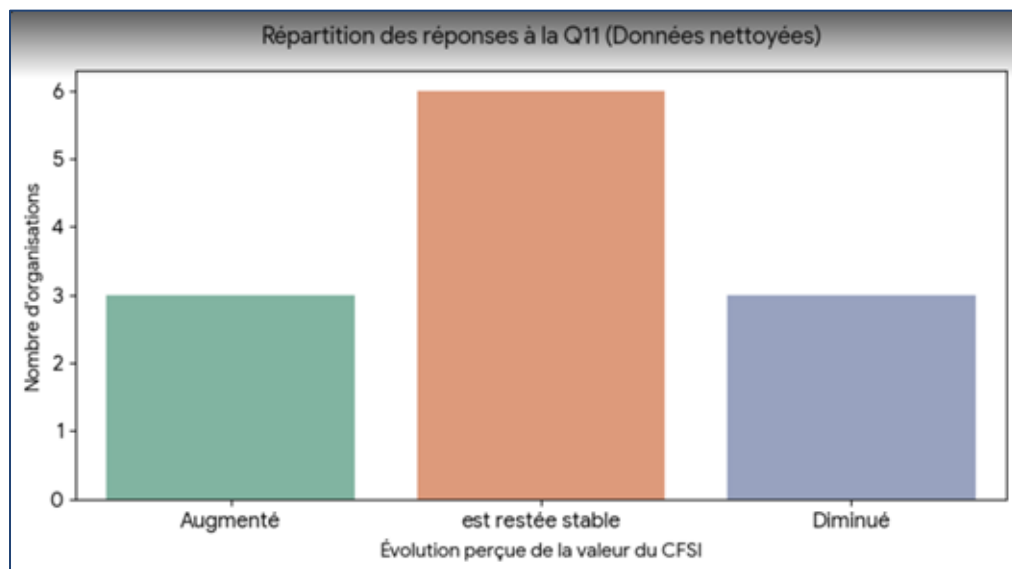
*Un **ADN très clair** pour toutes les personnes interrogées: collectif, catalyseur, innovant, solide techniquement. Le CFSI a développé un savoir faire de collecteur/redistributeur et de labo d'innovation sociale.*

*Ce savoir faire est néanmoins **peu valorisé, peu visible** hors des membres et de quelques alliés.*

Ce que les membres retirent du CFSI (source: enquête en ligne)



- Les bénéfices perçus par les membres sont très alignés avec les “métiers” du CFSI.
- Mais déficit plaidoyer/ visibilité à creuser
- 6 réponses (dont 2 CFSI, 4 membres hors gouvernance) trouvent que la valeur du CFSI a diminué... inclus 2 CFSI
- Les 3 réponses (hors CFSI) qui considèrent que l'impact a diminué sont plutôt des “moyennes” en difficulté ou non.



Sur cette question, attention à un possible biais d'échantillonnage: il est probable que ce sont les membres les plus « investis » dans le futur du CFSI qui ont répondu. Ceux qui pensent que l'impact a diminué mais que ce n'est pas grave ont pu ne pas prendre le temps de remplir le questionnaire.



Ce que les membres retirent du CFSI... et ce qu'ils aimeraient trouver plus



BÉNÉFICES RETIRÉS

1. La diversité et le croisement des profils

« la diversité et la complémentarité de ses membres ».

2. Le positionnement thématique et l'impact politique

Le réseau est perçu comme une voix légitime et un espace de réflexion de référence.

« caisse de résonance pour défendre l'agriculture familiale ».

« "think tank" des questions alimentaires ».

« les enjeux autour de "agriculture, environnement, santé" portés par le CFSI donnent du sens à notre adhésion ».

3. La lutte contre l'isolement et le soutien concret

Être membre apporte un réconfort institutionnel et un levier opérationnel :

« ne pas se sentir seul, avoir des espaces pour conforter nos projets, nos positionnements ».

accès direct aux « programmes du CFSI » et aux « appuis financiers ».

CE QU'ILS AIMERAIENT Y TROUVER PLUS...

1. Le manque de temps et de disponibilité des membres

« le temps à consacrer pour le CFSI nous manque ».

« du temps pour nous investir pleinement, d'autant plus que nous ne sommes pas parisiens ». « disponibilité des membres, temps collectifs ».

2. Une demande d'échanges plus concrets, opérationnels et ancrés sur le terrain

Plusieurs structures trouvent que les discussions actuelles restent parfois trop théoriques ou répétitives :

« échanges sur les projets de terrain ». « des échanges plus concrets entre membres ».

« les sujets ne se sont pas renouvelés, nous avons parfois l'impression que les discussions tournent en rond ».

« vrais échanges autour des capitalisations, et ouvertures vers de nouveaux enjeux ».

3. Le besoin d'agir ensemble sur des territoires communs

Les membres demandent à collaborer de manière opérationnelle :

« meilleure connaissance des membres [...] voire agir ensemble sur certains programmes ». « accompagner la complémentarité des approches entre membres et projets soutenus sur des territoires communs ».

4. Le rôle d'édaieur et de facilitateur financier

Perte du rôle de « "tête chercheuse des innovations" que le CFSI a souvent joué : identifier des initiatives méconnues et les partager ».

le besoin d'un lien plus fort pour générer « des financements "ruisselants" ».

Forces

Plateforme pluri-acteurs unique et un réseau très large

- rôle d'« ensemblier » et **d'animateur de réseau**. Le CFSI rassemble 26 organisations membres hétérogènes : des ONG, des syndicats (comme la CGT ou le SNETAP-FSU), des collectivités territoriales, et des établissements de l'enseignement agricole).
- **Diversité rare** dans le secteur, perçue comme une richesse.
- Succès d'Alimenterre lié également à de multiples partenariats, ancrage associatif et territorial.
- **Liens pour des projets concrets**. Permet à des structures de petite ou moyenne taille, qui n'auraient pas la capacité d'ingénierie nécessaire, d'accéder à des projets d'envergure en mutualisant les compétences et en portant des consortiums.



Point d'attention

- Acteurs de « mise en œuvre » seulement, et forte concentration ONGI. Pas de scientifiques/universitaires, financeurs de l'aide, désengagement CUF, ...
- Pas de « l'autre monde » (entreprises, fonds à impact, ESS, agriculture intensive).
- AlimenTerre plus visible que le CFSI
- Entre être partenaire ou être membre - quelle différence ?
- Les membres doivent choisir où ils allouent leur cotisation (pour les plus petits) et leur temps (pour tous).
- Franco/français sur un enjeu qui pourrait être plutôt européen ou global



- Opportunité autour de la **mutualisation** (comme service aux membres du CFSI).
- Le réseau peut – il apporter une **capacité d'action renforcée** pour les membres ? (financements, consortiums, projets concrets)
- **Pistes à explorer** :
 - **Rationaliser le temps** demandé aux membres (formats plus courts, plus denses ou décentralisés)
 - **Renouveler les thématiques** de réflexion
 - Passer du « partage » à la « coopération » : aider les membres à faire plus ensemble par des consortiums

“discuter avec des gens qu'on n'a pas l'habitude de rencontrer ailleurs”

“la connaissance des membres ; le CFSI nous permet de mettre en commun nos approches, nos façons de faire, nos approches, nos pratiques...”

Forces

- Expertise reconnue comme « **passer** » de **ressources techniques et financières, dans le domaine agriculture & alimentation**
- Domaine assez large et central pour permettre de toucher d'autres enjeux sociétaux importants: climat, globalisation, inégalités (genre, N/S, dans les chaînes de valeur)

Le CFSI capitalise pour justement alimenter la réflexion tête chercheuse, c'est indispensable. Je pense que le processus de capitalisation en lui-même est intéressant et formateur pour les gens qui y participent dans tous les cas.

Le CFSI, pour ses productions, c'est un véritable « label de qualité de production de preuves »

Point d'attention

- Positionnement « constructif », pas « radical » peut-être insuffisamment lisible ? en même temps collectivités locales déjà un peu fuyantes...AFDI déjà parti...
- Fragilité: parfois un peu intello / abscons (« personne ne lit les guides »)
- Beaucoup de membres pointent qu'il y a moins d'innovation, jouent moins le rôle de « tête chercheuse »
- Grosses organisations ont leur propre capacité de capitalisation et sensibilisation, concurrence pour notoriété
- Capacité de plaidoyer réduite

- Recentrer ou non sur une thématique unique (Agriculture et alimentation)
- La capitalisation est déjà une mutualisation mais il faut la valoriser pour les membres et pour le CFSI : **nourrir** d'autres collectifs, les membres, et peut être le plaidoyer
- Définir le besoin/valeur ajoutée/complémentarité et capacité nécessaire en **termes de plaidoyer**

Forces

Collecteur et redistributeur de fonds: PAFAo, CAAC financements « intelligents » en soutien d'innovation

- PAFAO : aval de la production, notamment la mise en marché et la commercialisation du « consommer local », souvent délaissées par d'autres acteurs. Perçu comme innovant sur les sujets abordés et mené de façon équitable et favorisant l'autonomisation.
- CAAC : finance des tests sur des façons de faire « territoriales, réciproques, équilibrées » : novateur



Point d'attention

- AFD et beaucoup de bailleurs institutionnels financent directement les ONG nationales – moins besoin d'intermédiaires
- Coupes budgétaires peut amener des arbitrages vers les projets à impacts concrets et immédiats, l'impact prouvé plus que vers l'innovation
- Focale géographique Afrique de l'Ouest possiblement restrictive

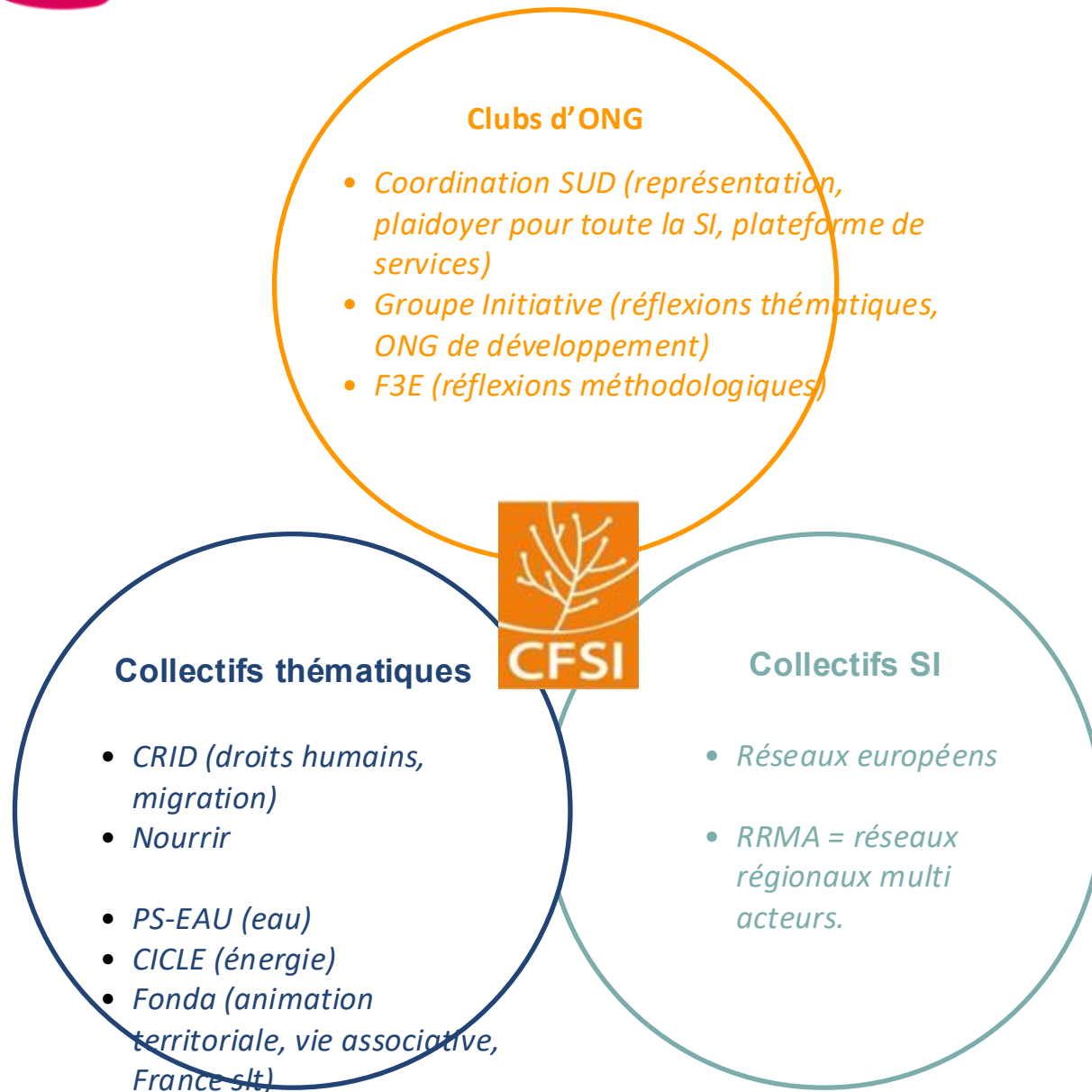


C'est un guichet intelligent, qui finance des choses qui sont difficiles à financer avec des bailleurs institutionnels classiques.

Pour certaines partenaires locaux (d'ONG françaises), ça permet de financer des choses innovantes. Les Comités d'orientations stratégiques sont vraiment démocratiques et équilibrés.

C'est devenu une "caisse" à laquelle viennent les partenaires.

- Capacité "empêchée" par la baisse des financements, mais toujours intéressante
- Très alignée avec une priorité des membres
- Aller chercher de l'argent ensemble ou être en concurrence avec les membres ?



Convergences

Groupe Initiative: beaucoup de membres communs, même philosophie de la coopération.

F3E = capitalisation et réflexions méthodologiques

CIRRMA : multi acteurs, volonté d'ancrage territorial du développement. La plupart des membres sont membres d'un RRMA. Lieu de rencontre avec les collectivités territoriales.

Collectif Nourrir: thématique alimentation & agriculture: positionnement complémentaire avec Nourrir à affiner (CFSI membre de Nourrir, récemment peu investi)



Principales forces et points d'attention



Gouvernance

- Composition pluri acteurs
- Modèle profondément démocratique et collectif, où les décisions stratégiques sont débattues et validées par les membres, garantissant une forte adhésion aux projets.
- Ouverture des COS aux partenaires du Sud



- Gouvernance est perçue comme trop complexe et lourde, multiplication des instances
- Dialogue CD/salariés pas perçu de la même manière
- Très franco-français: pas de partenaires du Sud
- Lenteur de décisions
- Manque d'influence ou visibilité

Orga interne

- Equipe salariée stable, expertise technique et mémoire institutionnelle



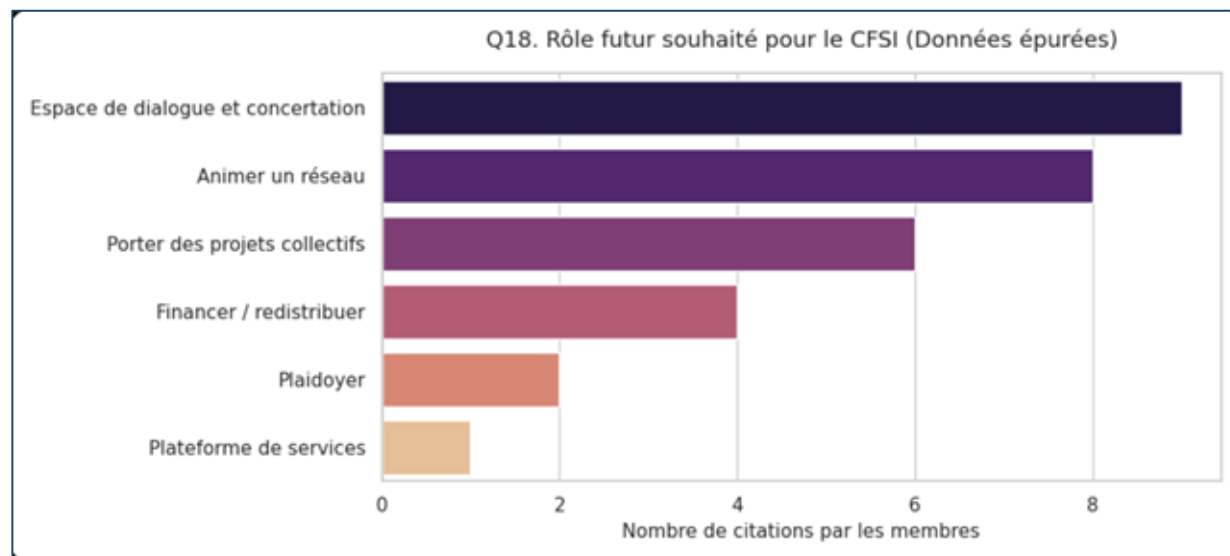
- « Pépites » pas toujours articulées entre elles (AlimenTerre, PAFAO)
- Pilotage opérationnel, plus que stratégique.
- Conflits de personnes dans le passé
- Equipe très chargée par le quotidien des programmes
- Communication, visibilité très limitée

Modèle économique

- Capacité à lever des fonds privés
- Capacité d'ingénierie de projets (AFD, fonds européens)



- Pilotage financier (processus et outils) insuffisant pour apprécier rapidement les risques de trésorerie, de dépassement budgétaire, de couverture des coûts supports, de co-financement)
- Concurrence accrue sur les fonds privés



**7 membres s'impliqueraient plus si...
des coopérations utiles sont développées**

Axe 1 : thématique de l'agriculture familiale et de la SI

Pour les membres, la valeur ajoutée de demain réside dans la **spécialisation et la légitimité historique du CFSI sur la souveraineté alimentaire** :

« Les espaces collectifs pour porter les messages de l'agriculture familiale et dialoguer sur cette thématique doivent perdurer ».

Le CFSI doit assurer la « Visibilité de la société civile sur les questions agri / alim / SI ».

« Soutien à la transformation des systèmes alimentaires du terrain [...] à la création d'apprentissage et de positionnements communs ».

Axe 2 : L'expert des rencontres "Pluri-acteurs" et de la Coopération Réciproque

La valeur ajoutée de demain sera aussi **méthodologique**. Le CFSI sait faire dialoguer des structures qui ne se parlent pas ailleurs (ONG, syndicats, collectivités) :

« Savoir-faire en termes d'organisation de rencontres et d'échanges pluri-acteurs sur les questions d'enjeux de SI pour les territoires et de nouvelles pratiques de coopération ».

« Porter une vision de la coopération réciproque ».

La force de la campagne « Alimenterre » et l'importance de créer du « lien avec les partenaires internationaux ».

Axe 3 : Un positionnement plus politique face aux crises actuelles

Dans un contexte de montée des tensions, certains membres formulent des attentes très directes sur le **rôle militant du réseau** :

« Faire du CFSI un lieu de résistance et d'échanges contre les extrêmes droites. »

« Devenir un réseau d'action sur des enjeux de demain (crise écologique, creusement des inégalités) ».



www.scalechanger.org



contact@scalechanger.org



www.linkedin.com/company/scalechanger

Vos points de contact



Isabelle Hoyaux

i.hoyaux@scalechanger.org

+33 (0)6 64 53 69 90