

COMMENT LES ONG ONT-ELLES FAIT POUR TROUVER DES RH COMPÉTENTES ET ENGAGÉES QUI S'IMPLANTENT LOCALEMENT DANS LA DURÉE EN ZONE RURALE (ET RÉDUIRE LE TURN-OVER) ?

Hypothèse 1

Les ONG ont la capacité et les moyens d'identifier, de former et de faire monter en compétences des RH locales (externes et internes).

VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE

Projets Geres	Projets Fondem	Projets Gret
Partiellement	Partiellement	Partiellement

Les ONG ont la capacité et les moyens d'identifier, de former, de faire monter en compétences des RH locales, notamment internes. Pour les équipes terrain des ONG, les cadres sont présents parfois depuis plusieurs années et leur montée en compétences a un impact positif sur les actions déployées.

Concernant les RH externes (partenaires, bureaux d'études, opérateurs), la pérennité des emplois/activités est plus précaire, même si un appui et un investissement conséquent en temps et moyens est dédié à leur accompagnement et renforcement de capacité. Dans certains cas, malgré ces appuis, il est difficile de pérenniser ces RH (en partie pour des raisons le plus souvent externes, telles qu'un départ du village vers une plus grande ville, une autre occupation professionnelle, des opportunités à long terme insuffisantes, etc.). Ces turn-over peuvent nuire à la pérennité des actions mises en œuvre.

FOCUS PROJETS DE ZAE & ECODEV (GERES)

Le Geres a créé une relation de partenariat avec une association locale, Association Malienne d'Éveil au Développement Durable (AMEDD). Il a formé ses propres équipes locales ainsi que celles d'AMEDD, notamment sur les outils de renforcement de capacités des TPE. Il a aussi instauré des "semaines collectives" pour capitaliser, échanger, émettre des interrogations, des désaccords en appuyant sur l'importance du rôle de chacun dans le projet.

Les projets de ZAE portent sur la formation et l'accompagnement des TPE, avec la constitution d'une équipe de conseillers polyvalents. Cependant, ce profil spécifique nécessitant une compétence en développement économique / entrepreneuriat est difficile à recruter.

Par ailleurs, il a aussi été compliqué de recruter et de pérenniser sur le moyen/long terme des opérateurs gestionnaires privés capables de gérer quotidiennement l'infrastructure technique. Sur la phase pilote, le modèle économique ne permettait pas de mobiliser le gestionnaire à temps plein sur le site et donc de le fixer. Dans le cadre du changement d'échelle, la création d'une entreprise sociale va pallier ce manque de stabilité en sécurisant l'emploi des gestionnaires qu'elle aura recrutés, en développant d'autres activités complémentaires (diffusion de kits solaires, vente d'équipements) et en mutualisant les compétences spécifiques pour plusieurs sites.

RECOMMANDATIONS

- Budgétiser du temps de formation dans les projets
- Cibler des ressources humaines issues des localités ou à proximité
- Mutualiser les compétences des acteurs locaux sur plusieurs sites (plutôt que plusieurs compétences dispersées dans les zones rurales peu attractives)

JUSTIFICATION DES RECOMMANDATIONS

Le temps passé à former les équipes terrains et les partenaires doit pouvoir être financé dans les projets car les modèles économiques, déjà fragiles, ne permettent pas d'investir dans ces actions. Souvent originaires des villes, les ressources humaines qualifiées n'aspirent pas forcément à résider dans des zones rurales isolées : il est donc intéressant d'avoir d'une part des ressources humaines avec des compétences spécifiques mutualisées sur plusieurs sites et d'autre part, des relais locaux, formés et ancrés sur le territoire. Les jeunes issus des localités, et souvent partis en ville pour chercher du travail, peuvent être aussi sélectionnés et formés pour un retour vers le village d'origine.

Hypothèse 2

Les ONG ont la capacité à formaliser les contrats, l'organisation et les relations entre les acteurs institutionnels, ce qui contribue à sécuriser les investisseurs et à bien mettre en oeuvre les activités, notamment les travaux. Ces contrats sont ensuite renégociés entre les acteurs locaux, pouvant re-questionner les bases formelles de la pérennité du service et du maintien des RH locales.

VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE

Projets Geres	Projets Fondem	Projets Gret
Partiellement	Partiellement	Partiellement

Les ONG ont la capacité de formaliser les relations entre les acteurs institutionnels en établissant un schéma organisationnel et en contractualisant avec chaque partie prenante. Par leur présence sur le terrain au cours de projet, il est aisé de faire respecter ces contrats élaborés par les ONG dans le respect du cadre réglementaire. A la fin du projet ou lorsque l'accompagnement diminue, le recours aux documents écrits s'érode et leur contenu s'hybride avec des registres plus informels, souvent sur des modes oraux, d'autant que les personnes impliquées localement sur les projets sont parfois illettrées et la culture de l'oralité est forte. Reposant sur des relations interpersonnelles, les modalités contractuelles se modifient en fonction des jeux d'acteurs locaux et des modalités d'accord pré-existantes. Au cours et à l'issue des projets, ces hybridations entre les contrats formalisés, expliqués et signés en amont des activités d'une part, et des modalités d'accords plus informels d'autre part, peuvent remettre en question les bases formelles de pérennité économique du service.

FOCUS PROJETS RESOUTH ET BOREALE (FONDEM)

Sur le projet Resouth, les relations entre acteurs ont été formalisées : contrats d'abonnement entre les usagers et l'exploitant, visites mensuelles des techniciens chez les abonnés, convention entre l'exploitant et les institutions avec obligation de comptes-rendus d'activités réguliers. Ces procédures créent des liens voués à perdurer au-delà du projet.

Sur projet Boréale, il est noté qu'un appel à manifestation d'intérêt suivi d'ateliers de travail pour le design et la conception des projets aurait permis plus d'implication des exploitants dans le projet. Cela aurait peut-être induit un délai important, mais aurait sans doute amélioré la durabilité des centrales.

Les RH locales n'ont pas forcément été sécurisées, une ONG locale a notamment disparu en fin de projet.

RECOMMANDATIONS

- S'appuyer sur et/ou s'inspirer des modes de gouvernance et de prises de décision existants pour valider les différents documents. Une des limites à cette recommandation est que les prises de décisions "traditionnelles" sont parfois excluantes, envers certaines catégories de population (jeunes, femmes).
- Favoriser les échanges entre acteurs sur les questions de contractualisation pour comprendre les tenants et aboutissants des contrats et encourager les prises de décisions multi acteurs.

JUSTIFICATION DES RECOMMANDATIONS

Les organisations sociales en zones rurales diffèrent de celles des villes, où la trace de l'écrit est beaucoup plus prégnante. Les modalités de prises de décisions et d'engagement entre les parties prenantes peuvent prendre bien des formes. S'appuyer sur ces modalités de prises de décision, en plus d'une contractualisation classique, favoriserait l'appropriation par toutes et tous. On peut citer l'exemple des dina à Madagascar, qui sont "des normes sociales ou codes de conduite qui régissent les relations au sein des ou entre communautés. Ce sont des règles volontaires, élaborées et appliquées par la communauté elle-même, qui prennent normalement la forme d'une tradition orale"[1].

La compréhension des relations de contractualisation sur la question de services essentiels prend du temps et n'est pas facilement accessible car ce sont des sujets complexes, mêlant technique (fonctionnement d'une centrale solaire ou hydroélectrique), rentabilité économique et objectifs sociaux : il faut du temps de compréhension, d'appropriation pour aboutir à des prises de décisions multi-acteurs à l'échelle du territoire (opérateurs, usagers, communes, acteurs économiques locaux, etc.).

[1]Article "*L'utilisation du dina comme outil de gouvernance des ressources naturelles : leçons tirés de Velondriake, sud-ouest de Madagascar*", Gildas Andriamalala et Charlie J. Gardner, 2010, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/194008291000300409>

Hypothèse 3

Les RH de l'ONG sont en capacité de nouer des liens interpersonnels et informels avec les partenaires locaux, inscrits dans la proximité et la durée, facilitant des relations de confiance.

VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE

Projets Geres	Projets Fondem	Projets Gret
Oui	Oui	Oui

Outre les apports techniques et financiers, les ONG sont aussi en mesure de tisser des relations de confiance avec les acteurs nationaux et locaux, publics ou privés, grâce à leur présence de proximité et dans la durée de leurs équipes (locales, nationales ou expatriées). Ces relations permettent aux équipes des ONG de bien connaître leurs interlocuteurs, de bien appréhender leur environnement et ainsi d'adapter leurs projets aux spécificités des contextes locaux - leur donnant une dimension "d'experts contextuels". La posture d'intermédiation de l'ONG permet de faire passer des messages auprès des acteurs et de jouer le rôle de facilitateur. Aussi, les relations informelles perdurent souvent après la fin des projets, notamment pour viabiliser les activités en place et renforcer les compétences locales.

Mais la proximité entre les individus peut desservir le projet : il peut y avoir une confusion des rôles entre les différents acteurs, ce qui ne permet pas toujours d'atteindre les objectifs du projet (autonomie des acteurs, collecte de redevance/factures). La posture "professionnelle" peut être plus difficile à garder auprès des usagers avec qui les équipes entretiennent des relations amicales.

FOCUS PROJETS RHYVIERE 1 & 2 (GRET)

Grâce aux liens interpersonnels construits avec les parties prenantes des projets RHYVIERE 1 et 2, les équipes du Gret (équipes nationales et celles basées au siège en France) ont créé de bonnes conditions pour l'exécution des projets et, en particulier, la résolution des très nombreuses difficultés rencontrées.

La proximité de l'équipe du Gret avec les acteurs publics et privés a été un facteur important pour maintenir les échanges entre acteurs et créer la confiance nécessaire pour aller de l'avant quels que soient les problèmes. Il faut aussi noter la compétence pluridisciplinaire des membres de l'équipe du Gret qui a permis d'assurer cet appui tout au long du projet et de proposer des mécanismes innovants.

RECOMMANDATIONS

- Valoriser auprès des institutions et des acteurs privés, les expériences et les compétences des ONG en les associant aux discussions et réflexions dans le cadre du montage des projets. Proposer des partenariats avec le secteur privé, avec un rôle fort des ONG sur l'intermédiation sociale, ou l'ingénierie sociale des projets.
- Conserver le principe de neutralité des ONG et de leur mandat : neutralité technologique, réduction des inégalités et accès au plus grand nombre, gestion des conflits

JUSTIFICATION DES RECOMMANDATIONS

Les ONG ont acquis une connaissance du terrain et des enjeux de l'électrification en zone rurale et leurs expériences peuvent être mises au service d'opérateurs privés, qui ont la capacité à procéder aux changements d'échelle (capacité de financement, de déploiement technique, etc.) mais sans maîtriser une connaissance fine du terrain ou des savoir-faire pratiques (concrètement : comment faire une liste de souscription, risques liés au dédouanement, état des routes, etc.). Les ONG peuvent aussi proposer un accompagnement spécifique pour augmenter les impacts de l'électrification notamment sur la partie usages productifs et accès universel.

Les ONG ont une posture de neutralité et sont en mesure de faciliter et fluidifier les échanges entre les différents acteurs, de trouver des situations de compromis et de désamorcer des conflits.

Hypothèse 4

L'implication des opérateurs locaux dans toutes les étapes du projet est une des conditions pour l'implantation dans la durée des exploitants et des RH locales.

VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE

Projets Geres	Projets Fondem	Projets Gret
Oui	Oui	Oui

Les expériences montrent que l'implication des opérateurs (opérateurs privés ou collectivités territoriales) aux différentes étapes est indispensable. Le "timing" de l'implication peut être délicat, dans le cas où les études de faisabilité sont en cours et le projet n'est pas encore bouclé (trop en amont). A l'inverse, si l'opérateur est impliqué une fois les études réalisées, ou les fournitures commandées, l'appropriation est faible, les choix ne reflétant pas toujours la vision de l'opérateur lui-même. Ce travail "main dans la main" avec l'opérateur tout au long du projet nécessite un travail partenarial, induisant des phases et champs de négociations et des exercices de compromis à faire entre les objectifs du projet, sa traduction budgétaire, les visions de l'opérateur et des communes et enfin, les besoins exprimés par les populations.

FOCUS PROJETS RHYVIERE 1 & 2 (GRET)

Dans le projet Rhyviere 1, l'implication des opérateurs locaux, futurs délégataires est la condition de pérennité du service de l'électricité. Le Gret a considéré comme inhérente au projet leur implication financière dès la phase d'investissement, puis dans la phase de réalisation des travaux, et enfin, dans la phase d'exploitation. La démarche du Gret a été de lancer un appel d'offres après une phase de sensibilisation des candidats potentiels et de conception d'outils pour faciliter et professionnaliser les travaux.

A ce jour, la stratégie du projet porte ses fruits et les abonnés sont satisfaits du service rendu. La qualité du service assure un paiement régulier des factures permettant au délégataire un retour sur investissement.

Dans le projet Rhyviere 2, la même démarche a été poursuivie et renforcée par une implication plus large des délégataires. Ces derniers sont placés au centre du dispositif et le Gret leur vient en appui pour l'ensemble de leurs tâches, de la technique à l'élaboration de business plans, aux démarches marketing et commerciales auprès des futurs abonnés.

RECOMMANDATIONS

- Associer l'opérateur privé ou l'exploitant, les communes et les usagers dès la phase d'étude du projet.
- Exiger de l'opérateur privé des phases de consultations et concertations avec les acteurs locaux (dans les dossiers d'appels d'offres ou d'un point de vue réglementaire).
- Avoir des modalités de financement et des objectifs projets souples pour pouvoir réajuster en fonction de la vision des exploitants et des personnes impliquées.

JUSTIFICATION DES RECOMMANDATIONS

La réussite d'un projet vient d'une vision commune entre les différents acteurs locaux impliqués, surtout dans un contexte où les agences d'électrification et les autorités de régulation peinent à réaliser un suivi de proximité par manque de moyens. Associer les différents acteurs permet à chaque étape de valider collectivement les choix faits : tracé du réseau, modalités de fonctionnement, etc. Ceci réduit les risques de conflits une fois la mise en service : les ONG, avec une posture d'intermédiation, peuvent jouer le rôle de facilitateur pour réunir les différents acteurs.

CONCLUSION

Le facteur humain et la question de la fidélisation des ressources humaines, internes aux ONG comme externes, restent une contrainte majeure du développement des projets d'électrification rurale. À travers leur implication locale, leur présence terrain, ainsi que par leur compréhension des enjeux de chaque partie prenante, les ONG facilitent l'organisation des modèles de gouvernance cohérents et la mise en place de programmes de renforcement des compétences. Ceci permet de formaliser les relations interacteur et de faire perdurer l'implication des RH.