

COMMENT LES ONG ONT-ELLES FAIT POUR ACCOMPAGNER ET RENFORCER LES INTERLOCUTEURS LOCAUX EN ÉVITANT LA SUBSTITUTION ET POUR CONSTRUIRE DES MODÈLES DE GOUVERNANCE AFIN DE VIABILISER LES PROJETS SUR LE LONG TERME ?

Hypothèse 1

Dans la construction des projets, l'accompagnement des parties prenantes et l'explication des enjeux de viabilité et durabilité post projet est une condition nécessaire mais non suffisante pour viabiliser les services sur le long terme.

VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE

Projets Geres	Projets Fondem	Projets Gret
Oui	Oui	Oui

Au regard de leur viabilité excessivement fragile, les projets d'accès à l'électricité en milieu rural se focalisent aujourd'hui sur leur pérennité. A ce titre, ils recherchent des usages susceptibles d'être suffisamment créateurs de richesse pour payer l'énergie consommée. Ceci est relativement nouveau. Aujourd'hui, les projets comportent un volet développement d'activités génératrices de revenus, voire ne se concentrent que sur cette finalité.

A ce titre, les projets doivent inclure de nouvelles composantes :

1. L'analyse des activités existantes et susceptibles d'être créées,
2. L'identification d'entrepreneurs existants et potentiels,
3. L'accompagnement des entrepreneurs identifiés et les formations associées, y compris à l'utilisation des équipements associés,
4. L'accès au crédit par la mise en relation avec des institutions financières.

Ce travail d'accompagnement est nouveau et les ONG, avec leurs relais locaux, sont en mesure de le mener à bien, une fois les Maîtrises d'ouvrage et bailleurs convaincus de sa nécessité.

Une attention particulière est à porter (i) à la mise en place de ces travaux d'accompagnement, pour ne pas délaisser les usages sociaux et domestiques de l'électricité (au profit de clients plus solvables comme les usagers productifs), et (ii) aux modalités d'incitation pour éviter toute prise de risque (exemple : investissement dans du matériel électrique, engagement à payer un abonnement tous les mois, etc.). La viabilité des projets reste cependant fragile.

FOCUS PROJETS DE ZAE & ECODEV (GERES)

Dans ses projets au Mali, le Geres a constaté que les entrepreneurs utilisent toujours un journal de caisse, après le projet mais qu'il est difficile d'avoir des comptes de résultat complets.

Le Geres a encouragé et reproduit cette pratique du journal de caisse, car elle permet aux TPE d'assurer un suivi de leurs bénéfices et pertes. Ce recueil de données permet d'estimer la part de l'énergie dans les charges totales et de réguler ce poste de dépense.

RECOMMANDATIONS

- Identifier et améliorer sans complexifier les outils et procédures concrètes existants, commerciaux et comptables, afin que leur utilisation perdure, au-delà de la durée du projet
- Si une "sélection des bénéficiaires" est nécessaire (notamment entre les types de consommateurs - domestiques, productifs, sociaux, etc.), définir en amont, en accord avec les acteurs de la gouvernance, les procédures et méthodologies de sélection
- Anticiper les potentielles contraintes énergétiques et conflits associés, et définir en amont des règles de gestion et de partage des ressources
- Être conscient que ce travail de sensibilisation/accompagnement est indispensable mais pas suffisant pour assurer la viabilité d'un projet
- Faciliter le travail et renforcer les compétences en sensibilisation/accompagnement des opérateurs d'électrification rurale en proposant des outils et méthodes adaptées et modulables

JUSTIFICATION DES RECOMMANDATIONS

Si l'utilité des outils numériques connectés peut être reconnue dans le cadre du suivi technique d'infrastructures énergétiques, nombre d'outils de suivi ne sont plus utilisés dès la fin des projets, trop sophistiqués ou trop contraignants pour les utilisateurs et entrepreneurs locaux. Pour assurer une pérennité des moyens de suivis, les outils simples et concrets imaginés et appliqués par les utilisateurs (exemple : tableurs Excel simples, descriptifs simples des procédures) offrent une base qui mérite d'être partagée, testée et améliorée entre pairs.

Hypothèse 2

N'ayant a priori pas vocation à intervenir sur le long terme, les ONG mettent en place des stratégies de renforcement des capacités des acteurs et d'inclusion des parties prenantes, stratégies qui intègrent leur retrait.

VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE

Projets Geres	Projets Fondem	Projets Gret
Partiellement	Oui	Oui

Les travaux montrent que le soutien des parties prenantes par des actions de sensibilisation, de formation et de renforcement de capacité, est une affaire d'années et non de mois. Aussi, la présence des ONG sur le terrain sur le long terme permet de s'assurer de l'appropriation des équipements et des outils de gestion/exploitation. Cette présence est rendue possible par le choix de s'impliquer dans la durée sur une aire géographique circonscrite. Toutefois, cette présence au long cours génère des habitudes d'appui ou d'assistance qui nécessitent une préparation adéquate en vue du départ de l'ONG en fin de projet.

FOCUS PROJETS RESOUTH ET BOREALE (FONDEM)

Dans le cadre de ces projets, la Fondem a été confrontée à une situation paradoxale: des exploitants constataient la stagnation des demandes de raccordement, d'autres, au contraire, les voyaient croître régulièrement, tirées par le déploiement d'activités économiques. Les deux situations nécessitaient un appui pour imaginer des solutions permettant la pérennité du service. La poursuite de l'implication de la Fondem a donc été imaginée et validée par ses partenaires financiers, elle est en cours d'exécution.

RECOMMANDATIONS

- Apprécier la capacité d'absorption de l'innovation par les acteurs concernés par le projet
- Impliquer un ou plusieurs partenaires (ONG locales, bureaux d'études, etc.) pour que les compétences ne soient pas détenues par les seuls représentants des ONG
- Favoriser l'appropriation par les acteurs locaux des outils et procédures, en préparation du départ de l'ONG
- Élaborer les modalités de repli de l'ONG selon le contexte et tenir compte de son évolution
- Favoriser une présence terrain sur le long terme via la préparation d'autres projets dans la même zone

JUSTIFICATION DES RECOMMANDATIONS

Le temps d'absorption des nouveaux mécanismes est souvent lent que ce soit au regard de l'utilité véritable des innovations, des réticences à les accepter, des doutes sur leur viabilité.

Hypothèse 3

Les ONG sont engagées "moralelement" auprès des acteurs qu'elles accompagnent et continuent l'appui au "projet" après la fin du projet officiel en identifiant des ressources annexes.

VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE

Projets Geres	Projets Fondem	Projets Gret
Oui	Oui	Oui

Les projets sont aussi des aventures humaines. Au-delà des relations contractuelles, peuvent se créer des affinités interindividuelles durables, facilitées par des travaux menés conjointement, et qui perdurent. Une fois le projet clôturé, les ONG ont souvent des sources d'informations fiables et pérennes permettant d'apprécier les situations, les succès mais aussi les limites des actions passées, de lancer des alertes ou d'intervenir ponctuellement pour répondre à une fragilité.

FOCUS PROJETS ZAE & ECODEV (GERES) ET PROJETS RESOUTH ET BOREALE (FONDEM)

Des relations de confiance ont été tissées au fil des projets entre l'équipe malienne du Geres et les entrepreneur·es : à Koury, la seule femme conseillère Entrepreneuriat (employée du Geres) avait des relations privilégiées avec les entrepreneures. Elle avait accès à des informations auxquelles les hommes n'avaient pas accès en dehors du strict cadre professionnel. Ces relations permettent de mieux comprendre les entrepreneur·es. C'est par une meilleure compréhension de leur environnement, comme par exemple l'importance des liens familiaux pour un·e entrepreneur·e, que le Geres a pu adapter des outils.

Sur un dispositif de micro-centrale hydraulique qui fonctionne depuis plus de 20 ans, des liens de confiance mutuelle permettent de débloquent simplement des situations. Par exemple, un appel téléphonique entre un·e exploitant·e et un·e représentant·e expatrié·e de la Fondem a permis de résoudre un problème de disponibilité d'une courroie, compte tenu de la cessation d'activité d'un fournisseur local. L'information a pu être transmise au fournisseur du composant défectueux.

RECOMMANDATIONS

- Laisser émerger des modalités et rythmes de partenariat différents, tant d'ordre formel qu'informel. Les ONG sont souvent les seuls moyens d'intervention et recours, même légers, une fois les projets clôturés.
- Être attentif aux impacts des projets, qui se manifestent, au-delà des effets immédiats, alors que les engagements contractuels sont terminés.
- Mobiliser les équipes et agents de l'ONG, et ses partenaires - y compris informels - pour effectuer une évaluation rapide post-projet (après deux ans par exemple), en sécurisant un budget associé.

JUSTIFICATION DES RECOMMANDATIONS

La durée habituelle des projets ne permet pas une appréciation, à long terme, de leurs impacts. Un suivi, même informel, permet de les appréhender, de connaître les situations, d'en tirer des enseignements et, si possible, d'apporter des rectificatifs. Un éventuel appui ponctuel, une mise en relation entre exploitant et fournisseur, résout des difficultés parfois insurmontables.

Les montants investis, la fragilité des modèles économiques et la satisfaction des usagers justifient du temps sur des budgets annexes et ultérieurs.

Hypothèse 4

Lorsque l'échelle des projets est trop petite ou que ceux-ci comportent un élément d'innovation à risque, les maîtrises d'ouvrage, agences, régulateurs, etc. ne sont pas intéressés. Les ONG ont alors tendance à se substituer aux acteurs nationaux (suivi du service, gestion des conflits, etc.). A long terme, cela nuit à la viabilité des mini-réseaux.

VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE

Projets Geres	Projets Fondem	Projets Gret
Oui	Oui	Oui

Le secteur de l'accès à l'électricité en milieu rural par énergie renouvelable est en constante évolution et les innovations technologiques, favorisées par les bailleurs, sont nombreuses. Les expériences actuelles des ONG ne peuvent, de par leur taille limitée, voir les ministères et agences d'électrification suffisamment s'impliquer, alors qu'il serait pertinent qu'elles coordonnent l'ensemble de ces expérimentations locales. Il est alors fréquent de voir les ONG endosser le rôle de promoteur dépassant leurs habituelles prérogatives et limitant celui des institutions à l'acceptation des champs d'expérimentation.

Une collaboration entre ONG et Maître d'ouvrage public permettrait l'appropriation de l'innovation

FOCUS PROJETS ZAE & ECODEV (GERES) ET PROJETS RESOUTH ET BOREALE (FONDEM)

En dépit de l'intérêt pour le concept innovant des ZAE, le Geres est confronté à plusieurs obstacles au déploiement du modèle : si l'Etat malien et les agences du ministère de l'énergie sont séduits par le concept et souhaitent son déploiement, le Geres est actuellement dans une phase d'échanges avec l'agence d'électrification rurale, car les ZAE ont des caractéristiques différentes d'un mini-réseau urbain et nécessitent un cadre législatif et réglementaire spécifique.

La Fondem a expérimenté un tracker solaire qui lui avait été offert. Si l'intention était louable, la cessation d'activité du fabricant n'a pas permis d'assurer le service après-vente, en dépit de toutes les garanties promises.

RECOMMANDATIONS

- Les nombreuses innovations d'ordres technique, organisationnel ou institutionnel nécessitent des expérimentations dont la taille est limitée. Si les ONG sont bien placées pour les mettre en œuvre, des précautions particulières doivent être prises pour en assurer le succès ou, a minima, un retour à des solutions déjà éprouvées.
- L'aspect innovant du projet doit être partagé avec les instances nationales et leur implication dans le suivi doit être favorisée. A minima, les instances peuvent valider l'expérimentation et la suivre à distance.
- Un champ d'expérimentation favorable au pilotage, à la communication, à l'acceptation puis à la réplication doit être retenu, à l'inverse des expérimentations dans des sites aux conditions d'éloignement extrêmes.

JUSTIFICATION DES RECOMMANDATIONS

Les innovations laissées en chemin sont nombreuses, avec leur lot d'attentes déçues des usagers et de carcasses laissées sur le terrain. Le déploiement d'innovations, souvent suscitées par des start-up, est contraint par leurs capacités à lever des fonds, source d'insécurité complémentaire à celle de la pertinence de l'innovation technique. L'étape des tests en laboratoire est souvent laissée de côté pour « gagner du temps ». Elle devrait être rendue indispensable. L'absence de l'une ou l'autre des parties prenantes est préjudiciable au bon déroulement de tout projet au caractère innovant majeur.

CONCLUSION

Les ONG accompagnent les innovations et leur acceptation auprès des parties prenantes locales et nationales. Elles ciblent aussi les usages productifs pour une stimulation de la demande, mais cet objectif ne doit pas éclipser l'électrification des ménages et des services publics.

Par leur "coopération de la présence", et des relations de confiance tissées avec les acteurs de terrain, les ONG continuent à accompagner les acteurs locaux vers la viabilité économique après la fin des projets. Ce n'est cependant pas toujours suffisant pour garantir une pérennité, les modèles présentant une innovation restant fragiles.