

# COMMENT FAIRE FACE À DES SITUATIONS DE CLIENTÉLISME ENTRE LES PARTIES PRENANTES ? COMMENT SE POSITIONNER EN FACILITATEUR PLUTÔT QU'EN DONATEUR ?

## Hypothèse 1

Lorsque les ONG font face à des situations de "clientélisme" de la part de différents acteurs - utilisateurs finaux (enquêtés) - opérateurs locaux - communes - Etats, elles mettent en place des modalités d'interaction adaptées pour les réduire.

## VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE

Projets Geres	Projets Fondem	Projets Gret
Oui	N/A	N/A

Comme dans tout projet de développement et d'aide publique, il est difficile d'identifier les rapports de "clientélisme"[2] entre parties prenantes et de les caractériser uniquement comme tels. Ces rapports s'inscrivent dans un contexte d'intervention mobilisant l'ONG et une multiplicité d'acteurs aux intérêts diversifiés, et avec des principes et méthodes d'intervention très variés (parfois opposés). A chaque situation et projet, ces configurations des jeux de pouvoir et enjeux économiques associés sont donc spécifiques et évolutifs - et sont modifiés par l'arrivée d'un nouveau projet d'électrification. Si les ONG sont bien conscientes des enjeux de pouvoir entre les groupes d'acteurs locaux et des risques de dérives associées à des rapports de clientélisme, il peut cependant être difficile de les appréhender de façon objective. Ces enjeux peuvent échapper en partie aux porteurs de projet s'ils sont trop extérieurs, sans être toujours en mesure de s'en distancier ou de les réguler. Jauger les impacts négatifs de coalitions d'intérêts individuels sur la conduite du projet, sa pérennité et ses retombées sur le collectif reste un exercice complexe.

[2] Clientélisme, n.m. : Fait de chercher à élargir son influence en attribuant des privilèges.

Pour contourner de tels obstacles, les ONG explicitent la démarche et tentent de décrypter les jeux d'acteurs locaux. Aussi, autant que possible, elles s'appuient sur des personnes engagées avec qui ont été construites des relations de confiance et de réciprocité sur la durée. En effet, les trois ONG travaillent depuis plus de 10 ans sur les territoires d'intervention avec les mêmes acteurs. D'autre part, le recours à une instance de régulation "ad hoc", telle qu'un comité de sélection ou de suivi permet, le temps du projet, d'atténuer les risques de clientélisme.

## FOCUS PROJETS DE ZAE & ECODEV (GERES)

Le Geres tente d'être au maximum inclusif et transparent dans ses modes opératoires. À toutes les étapes du projet, du diagnostic, en passant par la formation, la sélection des TPE, des sites, la recherche de partenaires pour des formations techniques, etc., le Geres fait intervenir plusieurs acteurs dans les processus de décision pour notamment limiter les risques de favoritisme. Par exemple, lors de la sélection des TPE, des entrepreneur-e-s ont été bien notés alors que leur projet n'était pas cohérent. Un comité de sélection élargi a été mis en place pour éviter ces situations. L'accompagnement des TPE étant octroyé sans contrepartie, des entrepreneur-e-s ont tendance à se porter volontaires pour des formations pas nécessaires pour eux ou se positionnent pour obtenir un crédit alors qu'il-elle-s n'en n'ont pas forcément besoin. De plus, la population et les usagers perçoivent, de par la logique "projet", le Geres (en tant qu'ONG du "Nord") comme ayant des ressources pouvant permettre de diminuer les tarifs, donner gratuitement, etc. La mise en place de ce comité élargi a limité fortement ces situations.

## RECOMMANDATIONS

- Bien préciser les rôles, responsabilités de chacun et les contraintes liées à la rentabilité d'un service, dès le début du projet, auprès de chaque partie prenante
- Travailler sur le long terme sur un territoire
- Accompagner la structuration de comités de citoyens et d'usagers du service, en mesure de se positionner en interlocuteurs des opérateurs privés et de la commune, capables de porter les intérêts de la population locale.

## JUSTIFICATION DES RECOMMANDATIONS

Le décryptage des jeux d'acteurs locaux n'est possible que par une "coopération de la présence", c'est-à-dire une coopération reposant sur l'expérience de terrain : des interventions depuis plusieurs années, et/ou des relations de confiance tissées entre ONG. Ce décryptage peut aussi recourir à un appui externe (socio-anthropologue) pour accompagner les équipes à conduire ces analyses et les objectiver.

La posture d'intermédiation de l'ONG permet de traiter les conflits et lui permet de réguler ces enjeux, au travers de comités multi-acteurs de sélection ou de suivi des projets.

## Hypothèse 2

Les ONG ne sont pas considérées comme « simples donateurs » auprès des institutions, des bailleurs et du secteur privé mais bien comme facilitateurs. Auprès des usagers des services ou acteurs de terrains, les ONG limitent les dons en matériels et se focalisent sur des actions d'ingénierie sociale (réunions, formations, etc.). Le temps de ces dernières est fourni sous forme de don.

## VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE

Projets Geres	Projets Fondem	Projets Gret
Oui	Partiellement	Oui

Les ONG ne sont en effet pas considérées comme “simples donateurs”, il y a une certaine reconnaissance de la part des bailleurs, institutions et secteur privé concernant leur travail. Auprès des usagers, les ONG fournissent beaucoup de temps d'ingénierie sociale, nécessaire pour atteindre la viabilité du projet. Certains usagers les considèrent aussi comme des “fournisseurs de service” en faisant payer (des kWh) pour rentabiliser le modèle mis en place.

Mais il leur arrive de rares fois de faire des dons de matériels. Dans certains villages ou certains cas, il est illusoire de vouloir mettre en place un business model viable. Le don peut aussi participer au développement s'il existe une contrepartie à ce don. Par exemple, sur un de ses projets, le Geres a fourni 5 kits productifs “gratuitement” en échange d'une remontée de données qui intéressaient le Geres.

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

Dans le cadre des projets de ZAE du Geres, la centrale de production est subventionnée. En revanche, les entrepreneur-e-s qui s'installent à la ZAE investissent eux-mêmes dans leur matériel (réfrigérateur, pétrin, machine à coudre, etc.), avec si besoin un emprunt auprès d'une institution de micro finance (IMF) partenaire (dont le Geres peut faciliter l'octroi mais pas financer l'achat du matériel).

Dans le cadre des projets Fondem (a minima BOREALE), les équipements productifs ont été fournis (subventionnés) aux acteurs, ce qui dépasse le périmètre de la seule centrale de production d'énergie.

Si les individus avaient besoin de matériels tels que des réfrigérateurs, moulins, etc., ils étaient fournis par le projet. Nous pouvons donc considérer cela comme un “don de matériel” et pas seulement une formation gratuite. Ce coût pour le projet pourrait aussi être intégré au business model de l'infrastructure (en faisant payer le coût d'achat du matériel dans le kWh des utilisateurs productifs). Les dons de matériel tels que mis en place par la Fondem peuvent aussi être utiles pour étudier les activités productives dans le cadre de projets de recherche.

## RECOMMANDATIONS

- Financer davantage le temps d'ingénierie sociale car les temps d'échange, de formation auprès des acteurs locaux prévalent par rapport aux dons de matériels et contribuent fortement à la viabilité d'un projet

## JUSTIFICATION DES RECOMMANDATIONS

L'ingénierie sociale se traduit notamment par une forte présence sur le terrain auprès des acteurs, qui est appréciée car elle montre un certain attachement. Elle permet une meilleure compréhension de l'environnement et l'accompagnement des acteurs locaux est nécessaire pour créer, adapter et transmettre les meilleurs outils afin de faire durer les projets sur le long terme. Parfois, des échanges et réunions entre acteurs initiés par l'ONG peuvent amener à une résolution de conflits. Par exemple, dans le cadre des projets de ZAE du Geres, l'association ACKKD n'arrivait pas à mettre en place de règles fixes pour le recouvrement. Le Geres a réuni toutes les parties prenantes pour comprendre, mettre en place des procédures, accompagner dans la mise en place d'outils en valorisant les liens établis entre l'opérateur gestionnaire, la commune, les entrepreneurs.

## CONCLUSION

Les situations de “clientélisme” restent fréquentes sur les projets tous secteurs confondus, et posent plus largement la question du fonctionnement du modèle de l'aide au développement. La facilitation, requérant principalement du temps et une présence locale, est un des modes d'intervention privilégiés des ONG ciblées par cette étude, croyant en un impact long terme. Le don, solution court-termiste, s'il est encore utilisé par certains porteurs de projets, n'est quasiment pas appliqué sur les projets concernés ici.