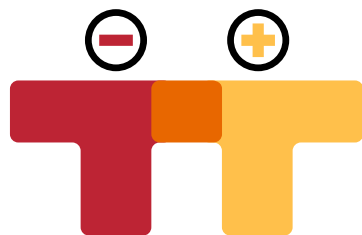
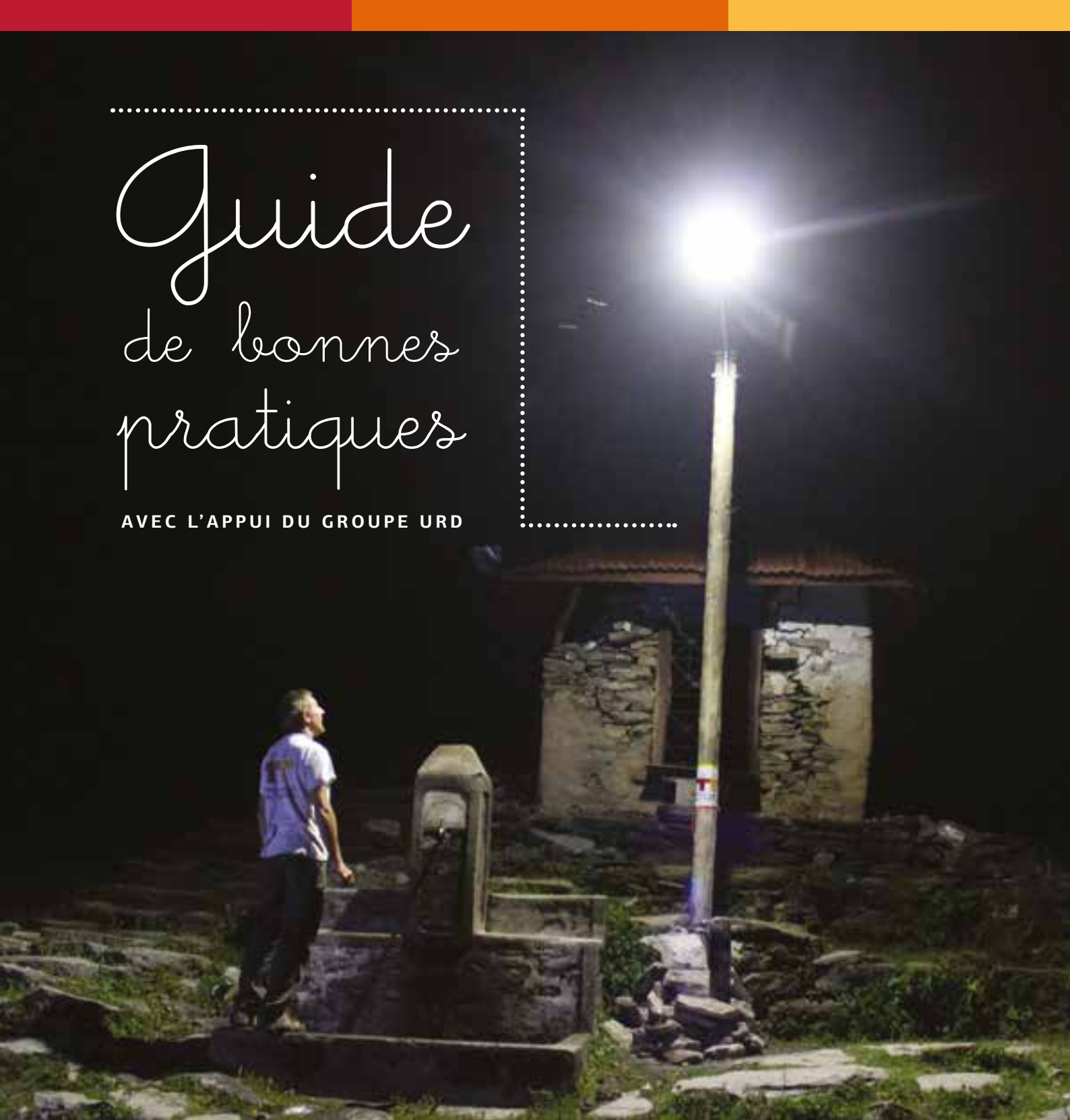


# Guide de bonnes pratiques

AVEC L'APPUI DU GROUPE URD



*Electriciens  
sans frontières*  
l'énergie du développement

## *Des partenaires à nos côtés...*

Acteurs majeurs de la filière électrique en France et à l'international, Hager Group et Rexel via leurs Fondations respectives ont décidé d'apporter leur soutien financier pour la réalisation d'un guide visant à améliorer la qualité des programmes que l'Association Électriciens sans Frontières déploie auprès des populations.

Il nous est apparu important de partager avec le plus grand nombre ce document décrivant 30 années d'expérience terrain.

### **Bertrand de Clermont Tonnerre, Directeur développement durable de Rexel:**

« Basé sur des témoignages et retours d'expériences concrètes, ce guide est un outil précieux de partage des bonnes pratiques, mais aussi des difficultés ou risques rencontrés lors du montage d'un projet. Soucieuse de promouvoir les connaissances à la portée du plus grand nombre, La Fondation Rexel est fière de contribuer à le rendre accessible à tous. Nous allons par ailleurs prendre en compte ces préconisations pour identifier et porter les projets de notre Fondation. »

### **Denis Munch, Directeur développement durable de Hager Group:**

« Ce guide de bonnes pratiques, construit à partir des retours d'expérience de nombreux projets d'accès à l'électricité dans les pays en développement menés par l'association Électriciens sans frontières, s'inscrit dans une démarche de qualité et d'amélioration continue: Il constitue non seulement un outil concret mis à la disposition des différents acteurs – associations, entreprises et ONG – dans l'optimisation de leurs initiatives solidaires, mais aussi un référentiel vivant qui a pour vocation d'être enrichi. Une initiative utile et nécessaire! »

.....

Le Groupe URD, un institut indépendant spécialisé qui accompagne les acteurs humanitaires dans l'amélioration de la qualité de leurs programmes tient à saluer chaleureusement l'initiative lancée par Électriciens Sans Frontières.

Le processus qui a donné vie à ce référentiel et à ce guide a été remarquable tant il est issu d'un processus participatif large au sein de l'association. Le Groupe URD dont le rôle était d'apporter un appui méthodologique à cette initiative a pu constater à quel point les réflexions autour d'une démarche Qualité était déjà largement présentes au sein de l'association.

### **Véronique De Geoffroy, Directrice des Opérations du Groupe URD:**

« Électriciens Sans Frontières démontre depuis de nombreuses années sa capacité à livrer des projets de qualité d'accès à l'électricité. Avec ce guide et ce référentiel, l'association franchit une nouvelle étape dans l'amélioration continue de ses pratiques et dans le partage de son savoir-faire.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et espérons que vous prendrez autant de plaisir à lire ce guide que nous en avons eu à travailler avec les équipes d'Électriciens Sans Frontières. »

**... pour vous donner  
notre expérience à partager**

# INTRODUCTION

Si tout projet est une histoire de rencontres, de solidarité et d'échanges, l'expérience démontre que l'envie d'aider et la bonne volonté ne suffisent pas. Vis-à-vis des populations, les acteurs de la solidarité ont donc le devoir éthique d'améliorer en permanence la qualité des services qu'ils rendent.

**« Il ne suffit pas de faire le bien, il faut bien le faire. » (Denis Diderot)**

Depuis sa création en 1986, Électriciens sans frontières a acquis une forte expérience en matière de mise en œuvre de projets d'accès à l'électricité et à l'eau dans les pays en voie de développement. Cette expérience, acquise au fil des succès et échecs de ses multiples programmes, constitue aujourd'hui une valeur à capitaliser, aussi bien pour son fonctionnement interne que pour tout autre acteur désireux d'en bénéficier.

Électriciens sans frontières, avec l'appui méthodologique du Groupe URD et l'appui financier de la Fondation Rexel et de Hager, a ainsi formalisé son engagement à garantir et à améliorer continuellement la qualité de ses programmes au moyen d'un référentiel composé de douze critères. Ce référentiel, qui a vu le jour lors d'un atelier organisé en novembre 2014 avec une dizaine de membres de l'association, a été élaboré à partir de la méthode COMPAS Qualité, méthode d'assurance Qualité du Groupe URD, et du référentiel CHS<sup>1</sup>. Ce guide qui l'accompagne est le résultat d'un travail collaboratif de plusieurs mois qui intègre les expériences vécues, les bonnes pratiques et les leçons apprises des membres de l'association.

La question de l'accès à l'électricité étant de plus en plus considérée comme un droit, y compris lors des situations de crises humanitaires, il est fort probable que la demande pour des appuis d'Électriciens sans frontières continuera de croître dans les années à venir. La démarche initiée par l'association vise ainsi à consolider la confiance des populations et de ses partenaires, au Sud comme au Nord.

<sup>1</sup> Le Compas Qualité est une méthode d'assurance Qualité développée par le Groupe URD en 2004 ([www.compasqualite.org](http://www.compasqualite.org)). Le Core Humanitarian Standard (CHS, ou Norme humanitaire fondamentale en français) est un référentiel de qualité et de redevabilité, développé par HAP International, People In Aid, le Projet Sphère et le Groupe URD en 2014 ([www.corehumanitarianstandard.org](http://www.corehumanitarianstandard.org)).

## STRUCTURE

*Le Guide des bonnes pratiques est construit autour du nouveau référentiel Électriciens sans frontières qui comprend 12 critères :*

→ *Les critères 1 à 4 sont centrés sur les populations. Ils visent à s'assurer que les projets d'Électriciens sans frontières apportent des résultats significatifs et des impacts durables aux populations.*

→ *Les critères 5 à 12 concernent le projet et l'association. Ils visent à s'assurer que les projets sont responsables (critères 5 à 8) et portés par une association et des équipes professionnelles (critères 9 à 12).*

*Pour chaque critère, sont identifiées les principales mesures à prendre par les équipes-projet. Ces mesures sont expliquées et leur importance justifiée, des questions-clés sont données à titre d'exemple pour interroger les équipes-projet. Enfin, des expériences positives ou négatives de projets antérieurs d'Électriciens sans frontières illustrent chacune des mesures.*

*Un glossaire, en fin de document, rappelle la définition de quelques mots-clés utilisés dans ce Guide des bonnes pratiques.*

## USAGES

*Ce Guide des bonnes pratiques est destiné prioritairement aux membres de l'association, et notamment aux équipes-projet, pour les aider à améliorer le montage de leurs projets et à mettre en œuvre des solutions durablement adaptées aux besoins des populations. Il peut être utilisé de différentes façons pour :*













→ *Guider le montage de projets, en s'appuyant sur une démarche illustrée par de nombreux exemples concrets ;*

→ *Évaluer la pertinence des projets soumis aux délégations régionales et à la Commission des projets, sur la base des 12 critères du référentiel ;*

→ *Former les équipes-projet ;*

→ *Évaluer (en interne ou en externe) les projets Électriciens sans frontières.*

*Pour autant, ce Guide des bonnes pratiques peut servir à tout autre acteur intéressé, dont les partenaires de l'association, pour mieux comprendre les modalités de fonctionnement et l'engagement de qualité d'Électriciens sans frontières.*

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>I - DES RÉSULTATS SIGNIFICATIFS ET DES IMPACTS DURABLES POUR LES POPULATIONS...</b>	<b>5</b>
 <b>1</b> Les projets répondent à des besoins analysés et partagés avec les populations et les autres parties prenantes	5
 <b>2</b> Les projets sont efficaces, ils atteignent leurs objectifs	8
 <b>3</b> Les impacts négatifs sont évités ou atténués	11
 <b>4</b> Les projets visent à assurer la pérennité des installations et à générer des impacts positifs durables pour les populations	13
<b>II - ... ISSUS DE PROJETS RESPONSABLES...</b>	<b>20</b>
 <b>5</b> Les projets sont cohérents avec la Charte de l'association	20
 <b>6</b> Les projets respectent les populations	23
 <b>7</b> Les projets anticipent et gèrent les risques	26
 <b>8</b> Les projets prennent en compte les autres acteurs	29
<b>III - ... ET PORTÉS PAR UNE ASSOCIATION PROFESSIONNELLE</b>	<b>31</b>
 <b>9</b> L'association a les ressources et l'expertise nécessaires pour mener à bien les projets	31
 <b>10</b> L'association a les capacités de gestion adaptées à la conduite des projets	34
 <b>11</b> L'association utilise les ressources de façon efficiente pour les projets	37
 <b>12</b> L'association utilise les leçons tirées de l'expérience pour les projets	41
<b>QUELQUES MOTS CLÉS</b>	<b>45</b>



# I - DES RÉSULTATS SIGNIFICATIFS ET DES IMPACTS DURABLES pour les populations



## 1 - LES PROJETS RÉPONDENT À DES BESOINS ANALYSÉS ET PARTAGÉS AVEC LES POPULATIONS ET LES AUTRES PARTIES PRENANTES

La meilleure garantie pour assurer la réussite d'un projet est qu'il réponde aux besoins réels des populations. C'est là tout l'enjeu d'un bon projet, mais aussi toute la difficulté car personne n'est légitime pour «décréter» seul les besoins. Il s'agit donc d'analyser les différents besoins et d'aboutir à une compréhension partagée des enjeux et des priorités avec les principaux acteurs en place.

### 🏠 1.1 - La demande initiale est questionnée et approfondie

Les projets naissent le plus souvent d'une demande exprimée par un représentant d'une communauté ou par une association déjà engagée avec cette communauté. Au-delà de la demande exprimée, il est important de comprendre à quels besoins (en santé, éducation, accès à l'eau, etc.) il s'agit de répondre pour se mettre d'accord sur des objectifs partagés et ainsi éviter de potentielles frustrations car il faudra parfois décider de ne pas s'engager si la demande ne semble pas fondée sur des besoins réels.

Pour conduire cette analyse des besoins, il faut se méfier du réflexe trop souvent répandu que l'on peut résumer par la phrase suivante: «On doit apporter de l'aide à des gens qui n'ont rien». Cela revient en effet à ignorer les capacités propres des populations. Les questions à (se) poser sont:

- Quelle est la légitimité du porteur de la demande ?
- Quels sont les besoins qui justifient la demande ?
- Quelle est l'importance de ces besoins ? Pourquoi et depuis quand existent-ils ?
- Des opportunités au niveau local permettent-elles d'y répondre ?

### ➕ VIETNAM

Lorsque nous avons reçu une demande d'électrification d'un village isolé, nous avons rencontré le demandeur pour approfondir certains points: légitimité de sa démarche, rôle dans le projet, contexte local... Nous avons également examiné la sollicitation en GAP (Groupe d'Appui Projets) au regard des critères d'éligibilité. La demande a été jugée recevable et le questionnaire standard Électriciens sans frontières a été adressé à l'association porteuse de la demande afin de creuser et de compléter les informations reçues verbalement pour ensuite avancer dans l'instruction du dossier.

### ➕ NIGER

La demande initiale d'une association du Nord concernait l'électrification des cases de santé et des écoles de dix-sept villages. Au cours de l'étude préalable sur le terrain, l'équipe-projet a vérifié les vrais besoins de la population en rencontrant les villageois, les villageoises et les autorités locales. Il s'est avéré que de nombreux habitants souhaitaient améliorer l'accès à l'eau en priorité. La demande nous a paru fondée, et à notre retour, en concertation avec l'association partenaire, nous avons décidé de modifier le projet en conséquence avec l'ajout de douze pompes solaires.

### ➕ RWANDA

La demande d'électrification d'un centre de soins pour jeunes sourds-muets est venue de la présidente d'une association qui œuvre dans différentes régions du pays. Les besoins électriques ont été clairement exposés par le directeur du centre que nous avons rencontré en France. Durant la phase d'étude technique et de recherche de financement, alors que le projet était sur le point d'être bouclé, nous avons appris avec surprise que la même demande avait été transmise à l'Ambassade de France. Celle-ci ayant financé une partie (en cours de réalisation!) de l'opération, nous avons dû revoir le périmètre de notre intervention.





Remise des documents officiels, La Tapoa, Niger.

## 🏠 1.2 - Les besoins des différents groupes de populations sont identifiés

Une communauté n'est pas un ensemble homogène. Bien au contraire, chaque communauté est constituée de groupes aux enjeux, besoins et capacités différents et parfois opposés. Il faut donc s'assurer qu'en répondant à une demande, on ne va pas à l'encontre des intérêts d'un groupe particulier ou bien alors le faire en connaissance de cause. Les femmes représentent notamment un groupe essentiel et souvent écarté des décisions, qu'il faut prendre en compte de façon spécifique et volontaire.

→ Quels sont les différents groupes (hommes, femmes, enfants, autorités, enseignants, personnels médicaux, cultivateurs, commerçants, etc.) intéressés ou impactés par le projet, et dans quelle mesure ?

→ Comment comptez-vous identifier leurs besoins respectifs ?

### 🇸🇵 BURKINA FASO

Dans une région de transhumance, les besoins en eau pour le bétail, en saison sèche, n'avaient pas été identifiés. Le périmètre de notre projet de pompage et les bornes fontaines mises en place ne couvraient que les besoins de la population sédentaire. Il en est résulté un difficile conflit d'usage pour le partage de l'eau, les éleveurs ayant cherché par la force à s'approprier les installations.

### 🇸🇵 BURKINA FASO

Au cours d'une mission d'étude préalable pour un projet de pompage solaire permettant l'irrigation dans un village, nous avons cherché à analyser les besoins exprimés par la « communauté ». Autour du chef du village, c'était essentiellement les hommes qui participaient aux échanges, en cercle sous le grand manguier. Les femmes étaient absentes (on nous a dit: «Présentement, elles ont d'autres soucis») et nous avons dû insister pour rencontrer le groupement des maraîchères, principales bénéficiaires d'un accès à l'eau plus proche et motorisé. Nous avons ainsi pu identifier leurs attentes, recueillir leur vision et mesurer la place décisive qu'elles devaient avoir dans le projet.



Échanges avec les représentants locaux, Durlung Khola, Népal.

## 🏠 1.3 - Le périmètre du projet est partagé avec les populations et les autres parties prenantes

Les besoins d'une communauté sont forcément multiples et dépassent bien souvent la capacité d'un seul acteur. Il faut donc établir des priorités en faisant des choix en termes de besoins et de types d'action. Il importe également de bien clarifier ceux auxquels on répond, où, pourquoi et comment. Expliciter les critères ou raisonnements d'après lesquels ces choix sont faits est essentiel, notamment au sein de l'équipe-projet, avec les partenaires éventuels et les populations concernées.

→ Quels sont les besoins et groupes de populations qui ne seront pas couverts par le projet ? Pourquoi ?

→ Quels sont les besoins retenus par le projet et quels sont les groupes concernés ? Pourquoi ?

→ Comment ces choix seront-ils communiqués et expliqués aux partenaires du projet et aux acteurs locaux ?

### 🇸🇵 TOGO

Certains projets sont initiés par des associations du Nord qui travaillent en partenariat avec des associations locales ou de migrants. Elles sont des relais importants et leur rôle d'introduction et de facilitateur est primordial. Cependant, elles ne doivent pas se substituer aux bénéficiaires du projet. Ainsi, à la demande d'un partenaire du Nord présent dans cinq villages dépourvus d'électricité, le projet étudié consistait à électrifier la bibliothèque communautaire financée par cette association. Les discussions sur le dimensionnement de l'installation ont débuté, mais lorsque la population locale a été intégrée aux échanges, il s'est avéré que la priorité des villageois était l'alimentation du dispensaire et des écoles. Nous avons donc décidé de bâtir le projet sur un nouveau périmètre.

### 🇸🇵 BURKINA FASO

En réponse à une demande de maraîchage pour un village, nous avons d'abord rencontré le chef du village et le conseiller municipal. Avec des représentants du ministère de l'Agriculture, de l'association «Relwende» et de l'association des jeunes, nous avons ensuite organisé une réunion des villageois(es) pour leur présenter le projet et toutes les règles qui vont avec. Les villageois(es) ont été enthousiasmé(s) et ont accepté les conditions formulées par la personne du ministère. Un point de forage a été déterminé avec l'entreprise retenue et la surface du maraîchage a été délimitée. Trois jours plus tard, nous finalisons en mairie un projet de convention avec la présidente de l'association partenaire, le conseiller et le président du CVD.





## ➊ MAROC

Le projet présenté en Commission des projets répondait à une demande d'une association du Nord pour le remplacement, dans un village, de trois pompes hors d'usage par de nouvelles pompes alimentées grâce à une centrale solaire dans le but de remplir un réservoir et un bassin d'irrigation. La demande ne comportait aucun renseignement sur les conditions d'accès à l'eau pour les villageois, ni sur leurs besoins en électricité, et ne prenait pas en compte les services collectifs (éclairage d'une salle d'école, éclairage public...). Le périmètre du projet n'avait pas été partagé avec les populations. À la demande de la Commission des projets, le projet allait être retravaillé par l'équipe-projet en y associant l'ensemble des acteurs villageois afin de collecter et d'analyser l'ensemble des besoins.



Collaboration avec l'association Tin Tua, Gulmu, Burkina Faso.

## 🏠 1.4 - Les besoins hors du champ d'intervention d'Électriciens sans frontières sont référés aux acteurs compétents

Tout acteur est nécessairement limité par ses capacités (ressources financières, humaines, logistique, gestion...), son domaine d'expertise, ses contraintes opérationnelles et ses principes d'action. Une fois le périmètre du projet décidé et partagé, les besoins hors du champ d'intervention sont référés aux acteurs compétents (autres ONG, compagnies d'électricité, ministères, etc.).

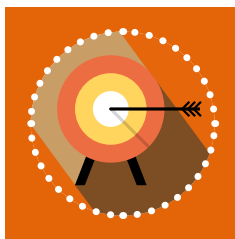
- Quels sont les acteurs compétents pour répondre aux besoins identifiés et non couverts par le projet ?
- Quels contacts avez-vous pris afin de partager les besoins des populations que vous avez identifiés ?

## ➊ SÉNÉGAL

La demande initiale concernait le diagnostic et la réhabilitation d'installations solaires disparates et non adaptées aux besoins de la population d'un village. L'étude préalable a permis d'identifier que le besoin réel concernait en fait trois problématiques différentes : l'accès à l'électricité / la mise à disposition d'eau consommable / le développement économique du village par la remise en état d'un sentier écologique et la réalisation d'une aire marine protégée. Les deux derniers domaines nécessitent des compétences spécifiques. Nous avons centré notre action sur le volet « Accès à l'électricité » qui correspond au cœur de métier d'Électriciens sans frontières. Le problème de l'eau a été soumis à l'association Solidarité Santé Brest qui connaît bien les problèmes de santé relatifs à l'eau et les moyens pour tenter d'y remédier. Nous nous sommes également rapprochés de l'Océanium, association sénégalaise de protection de l'environnement. Électriciens sans frontières poursuit depuis sa collaboration avec ces deux partenaires.

## ➊ LAOS

L'analyse sociale que nous avons réalisée sur cinq villages du Nord du pays avec l'aide d'une équipe laotienne fait apparaître des besoins pour lesquels Électriciens sans frontières, de par sa vocation, n'a pas forcément la réponse appropriée. La zone dans laquelle nous intervenons n'a jamais reçu de soutien d'ONG. Les résultats de l'analyse sociale ont clairement fait ressortir une attente des femmes en matière de conseils relatifs au développement d'activités génératrices de revenus et un besoin d'aide au démarrage du centre de santé nouvellement construit. Sur ces deux aspects, l'équipe-projet recherche actuellement des ONG présentes au Laos spécialisées sur ces thématiques. Des contacts sont en cours avec le Comité de Coopération du Laos (CCL).



## 2 - LES PROJETS SONT EFFICACES ET ATTEIGNENT LEURS OBJECTIFS

Un projet efficace est un projet qui atteint les objectifs qu'il s'est fixé afin de répondre aux besoins des populations. C'est la clef de la réussite du projet et aussi le fondement de la confiance, de l'engagement contractuel vis-à-vis des bailleurs de fonds et des partenaires ainsi que de l'engagement moral vis-à-vis des populations. Ce second critère est évidemment étroitement lié au premier au niveau de la compréhension des besoins: il serait en effet absurde de chercher à tout prix à atteindre un objectif qui ne réponde pas aux besoins des populations!

### + MADAGASCAR

Une association locale («Ankadibé») œuvre depuis quelques années à l'amélioration des conditions de vie dans un village de brousse. Elle a demandé à Électriciens sans frontières de réaliser un projet dont l'objectif est de faciliter l'accès à l'eau potable pour les 900 habitants du village. Pour atteindre cet objectif, après analyse détaillée des besoins, évaluation du potentiel hydrologique et contrôle de la qualité de l'eau, la principale activité de l'équipe-projet a été de réaliser une adduction d'eau potable par gravitation avec la mise en place de neuf bornes fontaines réparties dans tout le village.

### + HAÏTI

Le réseau public d'alimentation électrique du pays est vétuste, ce qui entraîne de nombreuses coupures. Un centre communautaire de soins dentaires ne parvenait pas à assurer les soins de manière continue durant les heures d'ouverture du centre et a donc contacté Électriciens sans frontières pour répondre à ce problème. L'objectif du projet mis en œuvre était d'assurer une fourniture d'énergie électrique continue de 7h à 18h30 pour le centre communautaire de soins dentaires. Les activités réalisées pour atteindre cet objectif étaient la mise en place d'une installation photovoltaïque et d'un parc de batteries rechargées par le réseau et l'installation photovoltaïque.

### 🎯 2.1 - Les objectifs sont clairement définis pour répondre aux besoins ciblés

Un projet comporte souvent plusieurs objectifs (par exemple, électrifier une école et électrifier le dispensaire du village) pour répondre aux besoins ciblés par le projet. Chaque objectif doit être traduit en résultats attendus (de la lumière dans une salle de classe pendant deux heures par jour), c'est-à-dire en bénéfices visibles et durables pour les groupes de population ciblés par le projet.

Il appartient alors à l'équipe-projet de décliner les activités à réaliser (dimensionner l'installation solaire, établir le cahier des charges, approvisionner les équipements, réaliser l'installation) pour atteindre les résultats attendus de chacun des objectifs du projet. Établir clairement objectifs et résultats attendus est un préalable essentiel pour l'équipe-projet, mais aussi une boussole indispensable pour définir le chemin à prendre en vue de répondre aux besoins ciblés. Ne pas le faire serait aussi prendre le risque de créer des malentendus vis-à-vis des partenaires du projet, et des frustrations ou de faux espoirs du côté des populations.

- Quels sont les objectifs du projet ?
- À quels besoins identifiés répondent-ils ?
- Quels en sont les résultats attendus ?
- Les objectifs sont-ils bien présentés en termes de bénéfices pour les groupes de populations ciblés par le projet, mais aussi au niveau des engagements qu'ils impliquent (contraintes d'entretien, coûts de maintenance) ?

Planification des travaux d'électrification, Yobo, Togo.



## 2.2 - Plusieurs stratégies d'intervention sont envisagées

Par habitude, on peut être tenté de reproduire des stratégies déjà éprouvées. Pourtant, la stratégie qui offre un impact optimal n'est pas nécessairement la plus évidente ou la plus facile. Envisager plusieurs stratégies d'intervention évite ainsi des réponses préconçues à des besoins complexes et spécifiques à chaque contexte. L'équipe-projet pourra choisir entre les différentes options en fonction de son expertise, de ses capacités (logistique, ressources humaines, finances...) et d'éventuelles réorientations du projet rendues nécessaires par des évolutions du contexte («plan A, plan B»). Cette approche invite à une réflexion créative et large, facilitant l'identification de solutions originales, adaptées au contexte et aux ressources locales.

→ *Quelles sont les diverses stratégies possibles pour atteindre les objectifs ?*

Pour électrifier une école, il est par exemple possible de réaliser soi-même les installations, de les sous-traiter à une entreprise, ou encore de former des relais locaux pour qu'ils soient en capacité de les construire sans aide extérieure :

→ *Ces différentes options sont-elles envisageables dans le contexte de projet ? Quels sont les avantages ou les inconvénients pour le projet (en termes d'efficacité mais aussi de pérennité) ? Quels sont les bénéfices pour les acteurs locaux ?*

## 2.3 - Les contraintes externes sont recensées et prises en compte

De nombreuses contraintes sont à considérer lors de la conception et de l'exécution d'un projet : contraintes d'accès aux populations (sécurité, isolement géographique, climat, etc.) ; contraintes organisationnelles (délais d'acheminement, procédures administratives, temps de réalisation limité par la disponibilité des bénévoles, etc.) ; contraintes liées au contexte local (disponibilité des pièces de rechange localement, ressources des populations pour supporter les coûts d'entretien et de maintenance des installations...). Les ignorer risque de retarder la mise en œuvre du projet, voire dans certains cas, la compromettre.

→ *Quelles sont les contraintes liées au contexte du projet ? Quelles sont les conséquences pour le projet ?*

→ *Quelles dispositions reprenez-vous pour prendre en compte ces contraintes ?*

### + TOGO

La sollicitation initiale concernait la sécurisation de l'accès à l'eau et de l'alimentation en électricité d'un orphelinat. Le site était initialement alimenté par un groupe électrogène hors d'âge et fréquemment en panne. On aurait pu reconduire une solution technique ne prenant en compte que les besoins de l'orphelinat au risque de le marginaliser par rapport au village, mais l'étude préalable réalisée sur place a conduit à prendre en compte l'environnement proche du site et à imaginer les différentes solutions possibles : remplacement du groupe électrogène, installation solaire, ou mise en place d'une ligne de raccordement au réseau électrique. C'est cette dernière solution qui a été retenue car elle permettait de répondre à la demande initiale, mais aussi, à moindre coût, de desservir en électricité les populations locales qui depuis ont créé et multiplié diverses activités génératrices de revenus : petits commerces, moulins, transformation de produits agricoles, etc.



Transport du matériel, Gandon, Sénégal.

### + SÉNÉGAL

Pour un projet d'électrification d'un lycée, dans une région déconseillée par le MAE, la stratégie d'intervention a été adaptée en accord avec l'association partenaire du Sud qui a pris en charge le suivi sur place d'une entreprise locale.

### + LADAKH

La réalisation d'un projet solaire dans la vallée de la Marka est confrontée à de très basses températures hivernales incompatibles avec les limites de résistance au froid des batteries. L'équipe-projet conçoit et installe un bâtiment bioclimatique (mur de Trombe) dans lequel les équipements électriques seront protégés.

### + BURKINA FASO

Pour un projet d'électrification d'une école et d'un centre de santé, dans le nord du pays, nous avons revu les choix techniques initiaux (niveau de tension et type de lampes) pour nous adapter au modèle d'ampoules disponibles localement.

### + BÉNIN

Pour programmer notre mission de réalisation, compte tenu des contraintes professionnelles de l'équipe (préavis, disponibilité limitée), nous avons pris une marge de trois mois afin d'anticiper les difficultés d'acheminement du matériel. Ces derniers ont été livrés de justesse quelques jours avant notre arrivée sur place.



## ➊ RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

Pour un projet d'électrification d'un hôpital, nous n'avions pas prévu de plan B. En raison des troubles dans la région, les équipements envoyés sont restés près de deux ans dans un conteneur en plein soleil. Les batteries ont pu être sauvées grâce à l'intervention fortuite d'une équipe de MSF sur place.

## ➋ MADAGASCAR

Pour assurer le suivi et l'entretien des installations électriques de centres de santé dans le centre du pays, l'intervention mensuelle d'un technicien présent sur la zone avait été prévue. Le mauvais état des pistes en saison des pluies avait été sous-estimé: de nombreux centres se sont avérés inaccessibles plusieurs mois par an.

## ➌ INDE

La mise en service d'une partie des installations de notre projet au Ladakh a dû être retardée de plusieurs mois, faute de prises équipées de caches de sécurité. Nous n'avions pas anticipé que nous ne trouverions pas ce type de prises à notre arrivée sur place.

### 📍 2.4 - L'atteinte des objectifs est mesurée

Atteindre ses objectifs nécessite que ceux-ci soient réalistes, précis, inscrits dans le temps, mesurables et mesurés. Il est difficile de mesurer l'atteinte des objectifs avant la fin d'un programme, mais il est possible de suivre d'autres indicateurs qui permettent d'estimer si le programme est en bonne voie. Si de gros écarts sont notés au cours du projet, entre les activités prévues et les réalisations sur le terrain, il s'avérera nécessaire d'en analyser les causes, et éventuellement de revoir les objectifs et/ou les modalités de mise en œuvre. Dès le début du projet, il est nécessaire de mettre en place un système qui permette de mesurer l'atteinte des objectifs, de suivre l'appropriation et l'état des installations, le respect des conventions et des méthodes de gestion... Un projet suivi est un projet qui doit permettre de décider de mesures correctives pour s'assurer de l'atteinte des objectifs dans la durée.

Finalisation des objectifs, Palogo, Burkina Faso.



→ Les objectifs du projet sont-ils réalistes, mesurables et inscrits dans le temps ?

→ Comment suivez-vous l'avancement du projet (réalisations et activités) pour savoir où vous en êtes et le chemin qu'il reste à parcourir ?

→ À la fin du projet, comment mesurez-vous et gérez-vous les éventuels écarts entre les objectifs fixés et l'utilisation qui est réellement faite des installations ?

## ➍ MADAGASCAR

Le partenaire local d'un projet de pompage solaire pour du maraîchage nous adresse chaque année des informations quantitatives: nombre de familles ayant accès au maraîchage, surface irriguée, nature et quantité des récoltes (en 2012, par exemple: 6 tonnes d'oignons et 1 tonne de piments mis en bocaux et commercialisés).

## ➎ LAOS

Sur un autre projet (électrification de villages isolés), l'atteinte des objectifs se mesure par les compétences acquises par les bénéficiaires (nombre de techniciens formés) et le nombre d'installations opérationnelles auto-réalisées par les villageois.

## ➏ SÉNÉGAL

Trois ans après l'électrification d'un village, le chef de projet est en contact constant avec le bureau de l'association partenaire dont la présidente rend régulièrement compte de la situation sur place. Voici son témoignage: « Depuis l'électrification du village en 2012, la qualité de vie des villageois s'est notablement améliorée; ils sont heureux et fiers de leur village. Dans les environs, tout le monde connaît l'histoire de Sand et l'éclairage public fonctionne bien. Dans les habitations, tout va bien, aucun impayé n'est à noter car les villageois sont vigilants et économes. Aujourd'hui, deux congélateurs sont installés pour la vente de pains de glace et de petits jus locaux glacés, ainsi que 2 télévisions... L'arrivée de l'électricité a permis de faire fonctionner une petite pompe immergée de secours depuis avril. Sans eau, le maraîchage était condamné alors que c'est la principale source de revenus pour 32 familles qui sont aujourd'hui autonomes et gèrent très bien leurs dépenses. Grâce à nos efforts communs, le village avance et l'avenir est prometteur. »



### 3 - LES IMPACTS NÉGATIFS SONT ÉVITÉS OU ATTÉNUÉS

Comme toute substance active d'un médicament, un projet peut avoir des impacts secondaires indésirables. De ce fait, la réflexion conduira souvent à vérifier l'équilibre entre les effets positifs attendus et les effets négatifs potentiels en gardant comme principe de ne pas causer de tort.

Le porteur de projet a le devoir et la responsabilité d'anticiper, analyser, éviter ou atténuer ces impacts négatifs. Dans certaines circonstances très particulières, il pourra être préférable de ne rien faire plutôt que d'agir en faisant « plus de mal que de bien ».

#### **⚠ 3.1 - Les impacts négatifs potentiels sont anticipés, notamment en ce qui concerne l'environnement, l'économie locale, l'équilibre social et la sécurité des utilisateurs**

Partant de l'hypothèse qu'un projet peut avoir des impacts négatifs sur ces différents domaines, il s'agit donc d'imaginer tous les scénarios possibles et toutes les déviations possibles que le projet pourrait induire. Les leçons tirées de l'expérience (rapports d'évaluation, documentation, capitalisation d'expériences, etc.) sont importantes à prendre en compte. On peut classer ces impacts selon leur probabilité et leur gravité afin de se concentrer sur les impacts les plus probables et les plus graves<sup>2</sup>.

- Avez-vous une connaissance suffisante du contexte pour recenser tous les impacts négatifs potentiels ?
- Avez-vous consulté les leçons tirées d'expériences similaires pour anticiper les impacts les plus probables et les plus graves ?
- Quels sont les impacts négatifs qu'il vous paraît finalement nécessaire de prendre en compte ? Quels autres impacts vous paraissent ne pas relever de votre responsabilité ?

<sup>2</sup> En ce qui concerne la sécurité des utilisateurs, la question spécifique du risque électrique, commun à tous les projets d'Électriciens sans frontières, est abordée en 7.1 et 7.2.



Revue de projet, France.

Voici quelques exemples d'impacts négatifs que la Commission des projets rappelle aux équipes-projet qui ne les auraient pas anticipés :

#### ⊕ L'ENVIRONNEMENT

Dans un projet d'électrification solaire, la mise en œuvre de batteries - dont la durée de vie est limitée - peut conduire à une dissémination nuisible.

#### ⊕ LA SÉCURITÉ DES UTILISATEURS

L'exploitation d'un bio-digester réalisé pour valoriser des déchets agricoles n'est pas sans risque pour les utilisateurs.

#### ⊕ L'ÉCONOMIE LOCALE

L'achat de matériels en France peut être une concurrence vis-à-vis de fournisseurs locaux ; la réalisation des installations par des bénévoles d'Électriciens sans frontières représente autant de travail confisqué aux entreprises implantées localement ; l'intégration, dans un projet, d'une installation de recharge de téléphones portables peut concurrencer et fragiliser un opérateur existant.

#### ⊕ L'ÉQUILIBRE SOCIAL

Le raccordement au réseau d'une école se traduit par un coût à répartir sur les familles bénéficiaires, qui peut être hors de portée des familles les plus pauvres. L'électrification des logements d'enseignants peut être perçue comme un privilège. L'arrivée de l'électricité dans un village peut bouleverser la vie sociale et culturelle : au Laos, elle a permis une ouverture sur la modernité et sur des modes de vie en fort décalage avec les habitudes locales. Les plus jeunes ont été les premiers à profiter de ce changement, ce qui n'a pas été sans semer troubles et conflits à la mesure des décibels nouvellement importés.



Achat de matériel local, Savalou, Bénin.

### ⚠️ 3.2 - Les parades pour éviter ou atténuer les impacts négatifs potentiels sont identifiées et mises en place

Pour les risques d'impacts négatifs identifiés comme les plus probables et les plus graves, il s'agit de mettre en place des parades ou des stratégies permettant de les gérer. Dans certains cas, il ne sera pas possible d'éviter totalement le risque et il s'agira alors d'atténuer les impacts négatifs. Si aucune parade n'est identifiée et que le risque d'impact négatif est réel et grave, il faut s'interroger sur la pertinence du projet et peut être choisir de ne pas intervenir...

- Quels risques d'impacts négatifs - à court, moyen et long terme - avez-vous pris en compte? Comment les intégrez-vous dans la définition des différentes stratégies d'intervention envisagées?
- Lors de la réalisation, comment vous montrerez-vous vigilant aux impacts négatifs que votre action peut engendrer?
- Le projet va-t-il induire des tensions nouvelles dans la communauté? Comment prévoyez-vous de les atténuer?

Quelques parades concrètes aux exemples d'impacts négatifs cités en 3.1 :

#### ⊕ L'ENVIRONNEMENT

(« dans un projet d'électrification solaire, la mise en œuvre de batteries - dont la durée de vie est limitée - peut conduire à une dissémination nuisible »): le contrat passé avec un fournisseur au Burkina Faso prévoit la reprise des batteries en fin de vie.

#### ⊕ LA SÉCURITÉ DES UTILISATEURS

(« l'exploitation d'un bio-digester réalisé pour valoriser des déchets agricoles n'est pas sans risque pour les utilisateurs »): 2 villageois ont été formés par l'institut Songhaï (Bénin) à l'exploitation de l'unité de méthanisation, ainsi qu'au stockage du biogaz produit.

#### ⊕ L'ÉCONOMIE LOCALE

(« l'achat de matériels en France peut être une concurrence vis-à-vis de fournisseurs locaux »): pour notre projet au Burkina Faso, nous avons fait le choix d'acheter les équipements sur place, compte tenu de leur qualité, du niveau de prix et d'une meilleure garantie en cas de pannes;

(« la réalisation des installations par des bénévoles d'Électriciens sans frontières représente autant de travail confisqué aux entreprises implantées localement »): pour l'électrification d'une école en Haïti, nous avons confié la réalisation à une entreprise locale compétente;

(« l'intégration, dans un projet, d'une installation de recharge de téléphones portables peut concurrencer et fragiliser un opérateur existant »): dans un village à Madagascar, l'opérateur est associé au projet et à la gestion de la station de recharge de téléphones.

#### ⊕ L'ÉQUILIBRE SOCIAL

(« le raccordement au réseau d'une école se traduit par un coût à répartir sur les familles bénéficiaires, qui peut être hors de portée pour les familles les plus pauvres »): notre projet au Togo intègre une filière de valorisation des récoltes de fruits du village (conservation et conditionnement) dont les revenus permettront de couvrir en particulier les factures d'électricité de l'école et du dispensaire. En attendant la mise en production de cette filière, le projet intègre le montant des factures pendant 2 ans.

(« l'électrification des logements d'enseignants peut être perçue comme un privilège »): dans le village concerné, au Burkina Faso, il a fallu convaincre les habitants du bien-fondé d'une démarche dont la finalité était d'accroître la qualité de l'enseignement et de fidéliser les enseignants.

Contrôle sécurité, Casamance, Sénégal.



Cours du soir, Bondo-Tena, Mali.







## 4 - LES PROJETS VISENT À ASSURER LA PÉRENNITÉ DES INSTALLATIONS ET À GÉNÉRER DES IMPACTS POSITIFS DURABLES POUR LES POPULATIONS

Au-delà de la réponse efficace à des besoins identifiés, et de la prise en compte des impacts négatifs potentiels, les projets visent un impact positif au-delà de l'intervention (en termes de santé, d'éducation, d'économie, etc.). Pour que les installations produisent les résultats escomptés sur la vie des individus et des populations, il faut assurer leur pérennité et cela, dès le début du projet. En effet, ce sont les choix et les actions définis dès le tout début d'un projet qui permettent la viabilité et les impacts positifs à long terme.



Eclairage extérieur, Bénin.

### 4.1 - Dès sa conception, les finalités du projet sont identifiées et partagées avec les parties prenantes

Mettre en place une installation électrique ou d'accès à l'eau n'est finalement qu'un moyen au service de finalités autres : l'amélioration des conditions de vie des populations, la santé, l'éducation, la communication, l'accès à l'information et ainsi l'ouverture sur le monde (en supprimant les corvées d'eau, en générant des productions agricoles supplémentaires ou en permettant de nouvelles activités). Pour le porteur de projet, c'est aussi une façon d'exprimer sa solidarité et de vivre des rencontres interculturelles ! Formuler une finalité, c'est expliciter la raison d'être d'un projet, le pourquoi des objectifs annoncés et ce à quoi ils vont contribuer à court, moyen et long termes. La finalité d'un projet donne un sens profond à l'action et à l'engagement des acteurs du projet. Il est essentiel qu'elle soit comprise et partagée par les populations et les partenaires du projet. Par conséquent, le dialogue ne doit pas seulement porter sur ce que l'on va faire mais aussi sur le but de notre action.

Si la composante technique (liée aux objectifs du projet et à leur mise en œuvre) est en général très présente dans les documents de projet, elle ne doit pas occulter les autres dimensions contenues dans les finalités d'un projet.

→ *Au-delà des objectifs purement techniques, comment définiriez-vous les finalités du projet ? Comment prévoyez-vous de les expliciter et de les communiquer aux partenaires et aux acteurs locaux ?*

→ *Le projet a-t-il du sens pour l'équipe-projet et les populations ? L'équipe et les populations sont-elles mobilisées et engagées autour des finalités du projet ?*

#### HAÏTI

Dans l'exemple du centre communautaire de soins dentaires (voir 2.1), l'objectif du projet *Électriciens sans frontières* est d'assurer une fourniture d'énergie électrique continue de 7h à 18h30 pour que les soins aux patients puissent être dispensés sans avoir à pâtir des nombreuses coupures électriques du réseau national. Les activités du projet sont la mise en place d'une installation photovoltaïque et d'un parc de batteries rechargées par le réseau et l'installation photovoltaïque. La finalité de ce projet est d'améliorer les services de santé dentaire auprès des clients du centre.

#### MADAGASCAR

L'objectif du projet *d'Électriciens sans frontières* en soutien à l'association « *Ankadibé* » (voir 2.1) vise à faciliter l'accès à l'eau potable pour les 900 habitants du village. Les activités réalisées sont une adduction d'eau potable par gravitation avec la mise en place de 9 bornes fontaines réparties dans tout le village. La finalité de ce projet contribue à la mission que s'est fixée l'association locale, soit l'amélioration de la santé et des conditions de vie des habitants de ce village de brousse.

#### BURKINA FASO

Avant d'engager un projet d'électrification et d'accès à l'eau pour une école, l'équipe-projet, dès le premier contact sur le terrain, a organisé avec les responsables du village des réunions destinées à informer les populations et à leur faire partager les finalités du projet. Grâce à la lumière, les enfants et les maîtres pourront travailler dans de bonnes conditions dès la fin du jour, et les résultats scolaires s'amélioreront. En soirée, des cours pourront être donnés aux adultes. Grâce à l'eau, un jardin maraîcher à proximité de l'école permettra aux élèves de mieux s'alimenter à midi. Maîtres et élèves apprendront comment utiliser les installations et se protéger des risques liés à l'électricité. Les installations seront la propriété du village qui aura la responsabilité de les faire entretenir par un technicien du village voisin.



## ➤ MALI

Pour un projet de pompage solaire, les perspectives d'accroissement de la production maraîchère ont été au cœur des échanges avec la population. Nous étions fiers des panneaux solaires et du château d'eau que nous envisagions d'installer, mais les questions des villageois étaient les suivantes : « Combien de litres d'eau cela nous apportera ? Combien de nouveaux m<sup>2</sup> cela nous permettra de cultiver ? » Nous venions de comprendre que l'objectif de notre projet n'était pas un but en soi, mais seulement une façon de répondre à un besoin vital pour une population en situation de survie économique. Nous venions de comprendre ce que voulait dire, dans la trame projet, le mot « finalité ».

## ⊖ BÉNIN

Dès la conception du projet, les locaux à électrifier (bâtiments communautaires et maisons d'hôtes) et la source d'énergie (raccordement au réseau à proximité) ont été clairement définis en accord avec la population et l'association partenaire locale. Cependant, l'entreprise de distribution d'électricité - acteur incontournable - n'ayant pas été associée dès le départ, il a ensuite fallu de longues négociations (3 ans) menées par nos partenaires locaux avec le distributeur pour que celui-ci adhère aux finalités du projet et permette de le réaliser dans des conditions acceptables.



Case enseignant, Sénégal.

### 💡 4.2 - La stratégie de pérennisation est réfléchie et anticipée. Elle inclut tous les aspects techniques, économiques, culturels et sociaux, ainsi que le transfert de compétences et l'organisation

Certaines réalisations, à première vue satisfaisantes, n'ont pourtant aucune chance de pérennisation et de viabilisation, du fait de coûts récurrents de fonctionnement ou de maintenance non maîtrisés. La pérennité dépend en général d'un ensemble de dimensions complémentaires : prise en compte des contraintes externes, capacités techniques pour la gestion et la maintenance, système de recouvrement des coûts pour assurer l'entretien, organisation communautaire, etc. Il faut donc que les choix techniques dépendent de l'ensemble de ces considérations et, de ce fait, anticiper dès le début du projet tous les aspects de la viabilité future pour s'assurer que l'ensemble des activités nécessaires sont bien intégrées dans le projet.

- Comment anticipez-vous l'après-réalisation de façon à ce que le projet contribue à un impact positif durable pour les populations ?
- Quelles sont les capacités techniques et ressources locales qui devront contribuer à assurer dans la durée la viabilité du projet ? Ces compétences existent-elles et faut-il les renforcer ? Comment ?
- Les ressources financières mobilisables localement sont-elles à la hauteur des coûts d'entretien et de maintenance ? Si non, que prévoyez-vous ?

## > ASPECTS TECHNIQUES

### ➤ BURKINA FASO

La durabilité d'une installation est dépendante du choix technique des composants et de leur adaptation au contexte du projet, ainsi que du respect des règles d'utilisation et d'entretien des matériels.

Dans la conception d'un projet d'électrification solaire d'une école et des logements d'enseignants, la durée de vie des batteries apparaissant comme le maillon faible du projet, l'équipe-projet prévoit : de s'orienter sur des batteries sans entretien, de les disposer dans un local verrouillé et de les protéger par coupure d'alimentation sur seuil de tension basse. De plus, l'installation alimentant différents utilisateurs, les circuits correspondants sont dotés de limiteurs de consommation.

### ⊖ MADAGASCAR

Pour un projet de même nature, l'équipe-projet avait privilégié la technologie moins coûteuse de batteries « ouvertes » nécessitant un appoint régulier pour maintenir le niveau d'électrolyte. L'équipe enseignante n'ayant pas mesuré l'importance de cette procédure, et ne disposant d'ailleurs pas des ressources pour acheter à la ville de « l'eau pour batterie », la batterie s'est avérée définitivement hors d'usage au bout de quelques mois.

### ⊖ MADAGASCAR

On peut également citer un centre de santé dont le local batteries n'était pas fermé : pour contourner régulateur et coupures de protection, mais aussi répondre à des besoins non prévus en s'affranchissant de toute limite de consommation, il suffisait de se brancher directement sur les batteries. Les effets, irréversibles, ne se sont pas fait attendre...

## ☉ BURKINA FASO

Les panneaux photovoltaïques nécessitent eux aussi un dépoussiérage régulier (et d'autant plus fréquent en période de vents de sable) pour conserver leurs performances. Dans une région où souffle l'Harmattan, personne n'avait dit au Directeur de l'école ce qu'il fallait entendre par « régulier » : la périodicité de l'opération se devait donc d'être annuelle et, de toute façon, il n'y avait pas d'échelle pour accéder aux panneaux.

Nettoyage des panneaux solaires, Zanrcin, Burkina Faso.



## > ASPECTS ÉCONOMIQUES

### ⊕ TOUS PAYS

Pour tout projet présenté en Commission des projets, les coûts prévisionnels d'entretien et de maintenance sont systématiquement chiffrés et mis en regard des ressources qui permettront de les provisionner. Ces éléments sont intégrés aux conventions passées avec les parties prenantes du projet.

Les possibilités locales s'avèrent généralement trop faibles pour financer notamment le renouvellement des batteries. Face à cette réalité, plusieurs stratégies sont alors mises en œuvre.

Ainsi, pour un projet d'électrification d'un centre de soins au Sénégal, l'équipe-projet a considéré que les bénéficiaires n'étaient pas en capacité de maintenir les équipements et, de ce fait, a passé avec le partenaire du Nord une convention prévoyant que celui-ci s'engage à provisionner un montant de 3000 € pour le premier remplacement des batteries.

La solution la plus courante consiste cependant à associer, à l'électrification de l'école ou du dispensaire, la fourniture de services générateurs de revenus (et d'activités) répondant aux besoins des populations : depuis la recharge de téléphones portables (facile à mettre en place et très utile, elle est presque systématique et s'avère à la hauteur des charges à provisionner) jusqu'à la réalisation de points services (vente de froid, accès internet, recharge de batteries).

Quand le périmètre du projet intègre pompage d'eau et maraîchage, une partie des revenus associés est prélevée pour assurer la pérennité de l'ensemble des installations.

### ☉ BURKINA FASO

Pour un projet d'électrification d'école, il était prévu, en accord avec le Comité villageois, de financer les coûts d'entretien et de maintenance par une augmentation des frais de scolarité. Trois ans plus tard, l'installation ne fonctionnant plus, il a fallu se rendre à l'évidence. Dans ce village très pauvre, la seule contribution des familles se limite, en période faste, à assurer le repas de midi des enfants. Augmenter les frais de scolarité était au-delà de leurs moyens.

## > ASPECTS SOCIO-CULTURELS



Conseils sur le câblage d'un tableau électrique, Phnom-Penh, Cambodge.

### ☉ CAMBODGE

Dans le cadre d'un projet d'accès à l'eau, l'équipe-projet avait prévu que l'eau serait payante de manière à générer des ressources pour l'entretien et la maintenance des installations. Pendant la réalisation, il est apparu que les villageois refusaient ce concept et n'acceptaient pas d'avoir à payer pour un bien auquel, de tout temps, ils avaient accès gratuitement. La pérennité du projet est donc hypothéquée et dépendra de la capacité du village à s'organiser pour financer le moment venu les réparations à engager.

### ⊕ NIGER

Dans plusieurs villages, l'équipe-projet avait constaté en 2007 des installations photovoltaïques dégradées ou piratées et qui ne fonctionnaient plus ! La population n'étant pas associée au projet, elle n'a pas entretenu les installations ou les a même détournées de leur fonction initiale. Désormais, les nouveaux projets d'éclairage d'écoles ou de dispensaires intègrent aussi l'éclairage du logement de l'infirmier ou du directeur s'ils habitent à proximité car ils surveillent et protègent les installations réalisées par Électriciens sans frontières. D'autre part, cette parade contribue à sédentariser les personnels de santé et d'éducation.

## > ASPECTS ORGANISATIONNELS

Les dispositions prises dépendent du contexte des projets, de la capacité d'engagement des partenaires, du niveau d'organisation des bénéficiaires, et de leurs ressources.

### ⊕ MADAGASCAR

Pour un projet d'électrification, et avant d'engager le projet, l'équipe-projet a considéré qu'elle disposait des gages suffisants pour proposer au partenaire du projet (déjà partenaire sur d'autres opérations) et au comité villageois (structuré et expérimenté) une convention fixant les obligations de chacun en matière d'utilisation des équipements, de suivi, d'organisation et de prise en charge des opérations d'entretien et de maintenance.

### ⊕ MADAGASCAR

Pour un projet d'électrification de deux centres de santé et d'accès à l'eau, un comité de gestion et d'entretien a été mis en place. Les fonds nécessaires aux frais d'entretien et de renouvellement des installations (720 €/an) sont versés par la commune sur un compte dédié. Ils proviennent d'une partie de la redevance versée par les touristes qui se rendent dans la commune. Les retraits d'argent ne sont possibles que sur présentation des trois membres du comité et les paiements ne peuvent se faire qu'avec les trois signatures.

### ⊕ SÉNÉGAL

Tous les villages ne disposent pas de structures préexistantes capables de gérer un projet d'électrification. Pour des projets en Casamance, les équipes-projet de la région PACA s'appuient depuis plusieurs années sur l'Association KAFOSAZE pour mettre en place des comités de gestion. Leur fonctionnement est ensuite suivi par des visites sur site de l'association (trois fois par an) : inspection des installations, rencontres avec les habitants et réunions avec les membres de chaque comité. Après chaque visite, un compte-rendu écrit est transmis aux équipes-projet.

### ⊖ BURKINA FASO

Un programme d'électrification d'écoles dans des villages s'est appuyé sur un partenaire motivé qui s'était engagé à suivre, sur chacun des sites, le bon fonctionnement des installations. Sa bonne volonté n'a pas suffi à éviter quelques détournements d'usage (batteries, maraîchages des écoles) : il n'avait ni autorité, ni légitimité, auprès des autorités villageoises et des éleveurs. Les partenaires du Sud ne peuvent être des acteurs efficaces que s'ils sont reconnus par les acteurs locaux.

## > TRANSFERT DE COMPÉTENCES

Cet aspect est un facteur déterminant pour la pérennisation d'un projet parce qu'il crée localement les savoir-faire nécessaires à l'entretien-maintenance des installations. Il permet également d'élargir l'impact d'un projet : les compétences transmises apportent à ceux qui en bénéficient des qualifications génératrices d'activités et contribuent à créer un vivier local utile aux projets réalisés dans la zone. L'ampleur et la typologie des actions dans ce domaine sont liées à la taille et au contexte des projets. Voici quelques exemples :

### ⊕ BURKINA FASO

À l'occasion de la mise en œuvre d'un programme d'accès à l'électricité pour quatorze centres de formation, nous avons dans un premier temps partagé nos compétences avec notre partenaire local, l'association Tin Tua. Après avoir réalisé ensemble quelques installations, Tin Tua a ensuite été en mesure de conduire la fin du programme en toute autonomie, et de l'étendre à d'autres sites.

### ⊕ ETHIOPIE

De même, un projet d'électrification de centres de santé a été l'occasion pour notre équipe de former une dizaine de techniciens afin de leur permettre de prendre en main la réalisation des installations.

### ⊕ PÉROU

Dans le cadre d'un programme concernant les écoles et centres de soins de plusieurs villages, six techniciens ont été formés et sont employés par les autorités pour assurer les opérations d'entretien et de dépannage. Sur chaque site, nous avons donné aux utilisateurs (infirmiers, instituteurs) et responsables des villages, les bases leur permettant d'effectuer des entretiens périodiques.

### ⊕ LAOS

Nous avons consacré la première phase (d'une durée d'un an) d'un programme d'accès à l'électricité de villages isolés dans le nord du pays à préparer et mettre en œuvre un plan de formation. Une trentaine de villageois ont ainsi pu acquérir les compétences nécessaires pour réaliser à nos côtés, suivre, maintenir, et dupliquer les installations.

### ⊕ SÉNÉGAL

Pour électrifier les écoles d'une centaine de villages dans la région du Matam, notre équipe s'est appuyée sur trois centres de formation professionnelle. Des formateurs ont été formés, et les centres ont été associés à la réalisation et au suivi des installations.



Transfert de compétences, Dououlougou, Burkina.



## + HAÏTI

Dans le cadre d'un vaste projet d'éclairage public, une centaine de techniciens ont reçu une formation aux fondamentaux de l'énergie solaire, accompagnée de travaux pratiques sur maquette, et ont été familiarisés avec le fonctionnement des lampadaires photovoltaïques. Les mairies concernées disposent aujourd'hui des compétences nécessaires pour exploiter et dépanner ces équipements.

Pour les projets plus modestes, le transfert de compétences est programmé pendant la réalisation des installations, en associant quelques volontaires villageois à des chantiers écoles. Les documents remis aux utilisateurs, et les explications fournies, leur permettent de s'approprier les règles de bonne utilisation et d'entretien courant des équipements.

## + CAMEROUN

Le projet d'électrification d'une école et du centre de santé d'un village a été réalisé avec la participation active, sous forme de chantier-école, de trois jeunes du village. En s'appuyant sur une pédagogie «pratico-pratique», une formation de base leur a été donnée: fondamentaux de l'électricité, fonctionnement des installations solaires, rôle des principaux composants, techniques de raccordement, règles de sécurité, procédures d'exploitation, d'entretien et de maintenance.

## ○ MADAGASCAR

L'équipe en charge d'électrifier un centre de santé avait pris l'option de «l'efficacité» et décidé de réaliser seule les installations, sans impliquer la population voisine ni former quelques villageois à leur fonctionnement. Les consignes données à l'infirmier devaient suffire. Or, celui-ci n'est resté en poste que quelques mois, emportant les informations et la documentation qui lui avaient été remises. Les installations se sont rapidement retrouvées à l'arrêt, faute de compétences locales ou de technicien accessible: le village se trouve à des heures de piste de la ville la plus proche.

## > TRANSFERT DE COMPÉTENCES EN SITUATION DIFFICILE

Dans certaines situations interdisant toute intervention directe d'équipe Électriciens sans frontières (zones de conflit), le transfert de compétences aux partenaires et acteurs locaux est incontournable.

## + NIGER

Au moment de la mise en œuvre d'un projet d'électrification de cases de santé, les conditions politiques interdisant toute mission sur place pour des raisons sécuritaires, la venue en France de deux électriciens nigériens a pu être prise en charge par les partenaires financiers du projet. Durant une semaine, Électriciens sans frontières a pu leur assurer une formation théorique (technologie des installations solaires, sécurité et protections) et pratique (réalisation d'une installation solaire complète identique à celle prévue pour les cases de santé) qui leur donnait les connaissances de base pour assurer la conception, l'entretien et la maintenance.

## + CORNE DE L'AFRIQUE

Pour un projet d'électrification en Somalie, en appui de l'ONG Waha, une formation à distance a été programmée à Dubaï. Nous avons ainsi pu former quatre logisticiens de l'ONG partenaire au fonctionnement des équipements, avec une prise en main concrète, ce qui leur a permis de maîtriser les règles de mise en place et d'exploitation des futures installations.



Saint-Brieuc: transfert de compétences pour le projet Agadez, Niger.

### 💡 4.3 - La répartition des responsabilités dans la durée est préalablement définie et organisée avec les populations et/ou associations partenaires

Les conventions établies avec les partenaires engagés dans un projet doivent clairement spécifier les engagements de chacune des parties pour organiser et financer la mise en œuvre des installations, leur bonne utilisation et leur entretien dans la durée. Ces conventions font l'objet d'une validation par le siège de l'association.

→ Comment répartissez-vous les responsabilités avec les populations et les associations partenaires pour assurer durablement la viabilité du projet ?

## + NIGER

Pour un projet d'électrification d'écoles et de centres de santé, une convention a été signée par Électriciens sans frontières avant le début des travaux avec l'association du Nord et le conseil municipal du village. Dans ce document, nous retrouvons les droits et devoirs des différents acteurs et les dispositions retenues pour prévenir ou pallier aux incidents ou avaries sur les matériels :

- incidents sur les personnes : des informations préventives sur l'utilisation des matériels et les risques seront données par Électriciens sans frontières pour les utilisateurs (directeurs d'école, infirmiers et présidents de COGES). Des consignes écrites et des visuels explicatifs leur seront remis.

- maintien des installations en bon état de marche : une formation sera dispensée par Électriciens sans frontières en direction des personnes désignées pour entretenir les installations et assurer la maintenance.

- avaries sur les matériels : les coûts de réparation ou de remplacement seront financés par une installation de recharge de téléphones portables et un forfait sur l'achat de l'eau sera mis en place. Le complément sera couvert par une subvention de la commune et de l'association du Nord. La convention intègre notamment un remplacement des batteries tous les cinq ans.

Un Comité de gestion est mis en place dans le village pour gérer le suivi des installations. Le mode opératoire est le suivant : toute observation de dysfonctionnement ou mauvaise utilisation remonte en mairie au niveau du maire ou de son adjoint qui envoie l'électricien formé à l'entretien-réparation pour remettre en route l'installation ou pour rappeler la bonne utilisation des matériels. Quelques indicateurs de suivi ont été établis et sont renseignés une fois par an par l'association du Nord qui se rend fréquemment dans le village. L'équipe-projet analyse ces indicateurs et les éventuels dysfonctionnements pour proposer des mesures correctives (remplacement d'un matériel, formation complémentaire, etc.).

## + TOGO

La réalisation d'un projet de développement socio-économique d'un village au Togo s'est appuyée sur la coopération avec un partenaire du Nord impliqué localement. Les conditions de pilotage du projet et le partage des tâches et des responsabilités n'ont pas été suffisamment clairs au départ. Le partenaire a pris quelques initiatives non concertées qu'il a fallu rattraper. L'équipe d'Électriciens sans frontières a dû se montrer vigilante pour garder la main sur la partie accès à l'électricité et accès à l'eau.



Signature des conventions, Ségou, Mali.



Définition des éléments de suivi de l'installation, Pissila, Burkina Faso.

### 4.4 - Un circuit de remontée d'informations est mis en place. Les données sont analysées et font l'objet, si nécessaire, de mise en œuvre de mesures correctives.

Avant l'engagement de tout projet, les dispositions prises pour son suivi ultérieur sont examinées en Commission des projets. Les options retenues par les équipes-projet varient selon les contextes et les modalités envisageables en pratique pour suivre l'état et les conditions d'utilisation des installations.

- Quel type de suivi serait nécessaire pour consolider les acquis du projet et assurer la pérennisation de son impact ?
- Quelles dispositions concrètes envisagez-vous de mettre en œuvre ?
- Quels sont les engagements des partenaires et des acteurs locaux parties prenantes de ce suivi ?

## + BURKINA FASO

Pour un projet de pompage solaire et d'électrification d'une école et d'un centre de production de spiruline, une fiche de suivi mensuel est renseignée par le responsable de l'association locale partenaire et expédiée à l'équipe-projet.

## + MADAGASCAR

Pour assurer le suivi de l'installation d'adduction d'eau potable réalisée dans une commune, la responsable de la communauté des Sœurs de Sakalalina, qui est élue au Comité de gestion de la commune, adresse à l'équipe-projet un compte-rendu précis : suivi du paiement des foyers pour l'accès à l'eau, maintenance technique, difficultés rencontrées. Ces échanges permettent de proposer des mesures correctives éventuelles à mettre en place. De plus, à chaque mission sur la zone, une journée de rencontre est programmée avec les responsables de la commune et les responsables des bornes fontaines afin de définir les améliorations à apporter pour pérenniser cette installation.

## ⊕ PÉROU

Pour suivre le fonctionnement des équipements d'électrification d'un lycée et d'un centre de santé, les données (suivi des consommations, niveau de charge des batteries, détection de pannes) sont enregistrées en temps réel sur une clé USB et envoyées par messagerie électronique.

## ⊖ CAMBODGE

La remontée d'informations est importante dès la phase de préparation d'un projet. Ainsi, pour un projet d'électrification et d'accès à l'eau d'un hôpital au Cambodge, des modifications importantes de l'hôpital (construction de nouveaux bâtiments) ont eu lieu entre la mission d'identification et la réalisation du projet. Faute d'en avoir été informée, l'équipe-projet n'a pu finaliser les travaux.

## ⊖ RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Le partenaire local, en charge de faire remonter les informations sur le fonctionnement d'un projet, ne donne plus signe de vie depuis de nombreux mois, et la trace des contacts avec les responsables villageois a été perdue. Il faudra attendre le passage d'une autre mission Électriciens sans frontières pour envisager une remise à niveau éventuelle.

## ⊕ KENYA

Le partenariat engagé pour des installations de pompage solaire prévoit une visite annuelle du partenaire du Nord. À cette occasion, il rend compte de l'état des installations de pompage et des six points d'eau, du nombre de réparations réalisées par les techniciens locaux formés, du nettoyage hebdomadaire des panneaux solaires et du nombre de bénéficiaires. Un registre reprenant ces informations est tenu par le chef de village. Un des douze panneaux solaires ayant été volé en 2012, une procédure de dépannage à distance a été réalisée. En 2013, la communauté massai a acheté un nouveau panneau que les techniciens formés ont installé eux-mêmes avec le financement du comité de gestion local.

# II - ...ISSUS DE PROJETS responsables...



## 5 - LES PROJETS SONT COHÉRENTS AVEC LES VALEURS ET ORIENTATIONS DE L'ASSOCIATION

Les valeurs et orientations de l'association sont communiquées en externe et en interne, notamment au travers de la charte Électriciens sans frontières. Il est en effet important d'assurer l'adhésion de tous les acteurs impliqués et donc leur soutien aux actions engagées. Cette cohérence facilite la compréhension et le respect du positionnement du projet par les autres acteurs (bailleurs de fonds, pouvoirs publics, autres parties prenantes...) et consolide ainsi la confiance envers l'organisation.

### 5.1 - Les valeurs et orientations sont communiquées en externe notamment à travers la Charte Électriciens sans frontières

La Charte de l'organisation permet de consigner la mission, la vision et les valeurs fondamentales de l'organisation. Ces valeurs et orientations sont communiquées en externe et notamment auprès des partenaires pour faciliter la compréhension mutuelle. La Charte de l'association est annexée dans les conventions avec les partenaires des projets.

→ Comment vous assurez-vous que les valeurs et orientations d'Électriciens sans frontières sont connues et comprises par les partenaires, les populations et les autres parties prenantes (bailleurs, autorités locales...)?

#### ⊕ SÉNÉGAL

Pour un projet d'électrification d'une maternité et d'un centre de réhydratation et de nutrition infantile, la convention avec l'association représentant les bénéficiaires du projet intègre un engagement à respecter les valeurs portées par chacune des parties. La Charte Électriciens sans frontières est annexée à la convention.

#### ⊖ BÉNIN

Électriciens sans frontières a été sollicitée par une association intervenant dans le pays pour réaliser l'alimentation en eau et en électricité du laboratoire de biologie d'un lycée. Profitant d'une mission à proximité, une équipe a été chargée de rencontrer les parties prenantes du projet : association locale, représentants du lycée, acteurs impliqués. Elle a ainsi pu faire le constat que les conditions sur place ne correspondaient pas à nos valeurs et nos orientations pourtant préalablement exposées à l'association qui nous avait sollicité : inadéquation du projet avec les besoins réels, manque de fiabilité du partenaire du Sud, aucune implication des bénéficiaires... Ce constat s'est traduit par le gel immédiat du projet jusqu'à ce que soient réunies des conditions conformes aux fondamentaux de la Charte.

#### ⊖ DIVERS PAYS

Un adhérent a pris en charge, en tant que chef de projet, l'étude pour la réalisation de trois projets mais il a eu un comportement contraire à nos valeurs de solidarité et d'altruisme. Les projets lui ont été retirés.

Un adhérent a saisi l'opportunité d'une mission Électriciens sans frontières pour monnayer ses services auprès de partenaires. Il a quitté l'association de lui-même pour éviter une procédure d'exclusion.

### 5.2 - Les acteurs Électriciens sans frontières du projet adhèrent à la Charte et s'engagent à l'appliquer dans la conduite du projet

Les valeurs et orientations sont explicitées dans la Charte car, même si elles semblent évidentes pour certains, leur application dans des contextes diversifiés n'est pas toujours si simple. Le processus d'adhésion à l'association est conditionné par l'engagement de tout nouvel adhérent à respecter le contenu de la Charte dont il est signataire. Tous les adhérents ont accès aux critères d'éligibilité des projets qui sont la traduction opérationnelle des orientations d'Électriciens sans frontières en matière de projets de développement.

→ Comment vous assurez-vous de l'adhésion des membres de l'équipe-projet aux valeurs et aux orientations d'Électriciens sans frontières, notamment dans leur contribution à la conduite du projet?



### 5.3 - Les valeurs et orientations sont prises en compte dans les décisions opérationnelles et stratégiques

La Charte et les orientations de l'association sont prises en compte dès l'instruction des dossiers par les Secrétariats Régionaux pour analyser la recevabilité des sollicitations mais aussi questionner la nature et le rôle des partenaires impliqués: légitimité, motivations, intérêts éventuels, risques d'appropriation... De plus, l'association a élaboré des critères d'éligibilité des projets qui sont une traduction explicite de ses orientations. La Commission des projets examine tous les projets à l'aune de ces critères. En cas d'avis défavorable, la délégation régionale concernée peut faire appel à l'arbitrage du Conseil de Gouvernance. La décision finale d'engager, ou non, un projet est prise par le Bureau de l'association. Elle est conditionnée par un avis favorable de la Commission des projets.

→ Comment vous assurez-vous de la cohérence du projet avec les principes et les orientations d'Électriciens sans frontières?

→ Avez-vous identifié des points qui pourraient poser question par rapport à ces principes et orientations, et qui nécessiteront une vigilance particulière? Quelles dispositions prenez-vous pour parer aux risques de déviance?

Panneau solaire, Gandon, Sénégal.

#### ➕ MADAGASCAR

Une demande d'électrification d'un dispensaire pouvait faire craindre, compte tenu de l'origine de la sollicitation, un risque de discrimination sociale ou confessionnelle. Les informations recueillies auprès des populations ont révélé que tous les villageois, sans distinction de revenus ou de religion, avaient un égal accès aux soins. Nous avons décidé de donner suite au projet.

#### ➖ BURKINA FASO

Lors de la réalisation d'un projet d'accès à l'eau, un villageois a demandé à l'équipe-projet la réalisation d'un forage sur son terrain pour irriguer la zone de maraîchage dont il est propriétaire. Le forage aurait aussi pu desservir les maraîchages voisins, mais le propriétaire refusait que l'eau soit mise à disposition des autres exploitations sans contrepartie. Nous lui avons expliqué qu'Électriciens sans frontières ne réalise pas de projet qui ne desserve pas la communauté et que, de ce fait, nous ne pouvions réaliser un forage qui privilégierait un particulier.



### 5.4 - Les potentiels détournements et instrumentalisations du projet sont identifiés et si possible réduits

Il faut parfois se méfier de certains acteurs qui cherchent à orienter l'aide vers des besoins prioritaires pour eux seuls... Ces acteurs (politiques, économiques, industriels, etc.), que ce soit au niveau international comme au niveau local, peuvent avoir des intérêts en lien avec les projets, pour les soutenir ou en récupérer les bénéfices directs et/ou en termes d'image. Ne pas identifier ou anticiper ces risques d'instrumentalisation peut détourner le sens de l'action. À l'inverse, les identifier et les réduire contribue à augmenter les chances de succès d'un projet et à préserver les valeurs promues par l'association, dont l'engagement humaniste des bénévoles participant à ces projets solidaires.

→ Certains acteurs sont-ils susceptibles d'exercer des pressions ou d'instrumentaliser une action éventuelle? Lesquels? Quelles alliances seraient à éviter?



Recharge sauvage de batteries et téléphones, Pissila, Burkina Faso.

→ Comment gérez-vous les relations avec les parties prenantes et les pressions exercées par certains acteurs afin de préserver le projet et éviter l'instrumentalisation ?

→ En fin de réalisation, votre départ peut-il être « récupéré » et faire l'objet d'une instrumentalisation, d'un détournement ou d'une appropriation abusive par certains acteurs ?

Montage de panneaux solaires, Burkina Faso.



### + COMORES

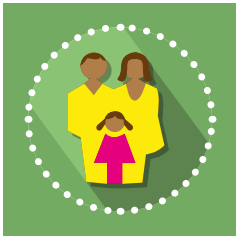
L'examen d'une sollicitation concernant l'électrification d'un village, dans le but de développer des activités de tourisme et d'artisanat, a montré, après analyse par le Secrétariat Régional, que l'objectif réel était de générer des profits pour le « promoteur » de la demande. Il a été décidé de ne pas y donner suite.

### + BURKINA FASO

Lors de la réalisation d'un projet d'électrification d'école, nous prévoyions d'installer une station de recharge de batteries de téléphones pour créer une source de revenus susceptible d'aider au remplacement des matériels installés dans les écoles. Pour cela, nous avons, bien avant notre arrivée sur place, demandé au maire de sélectionner un petit bâtiment communal en vue d'y installer les recharges de batteries. À notre arrivée, on nous a présenté un bâtiment qui appartenait en fait au maire. Pour éviter l'appropriation de l'installation et des retombées associées, nous avons proposé d'implanter les équipements de recharge dans le bureau de vote du village qui sert aussi de lieu de rencontre pour les jeunes. Un aménagement adéquat a été réalisé pour partager ce local et l'organisation de l'activité a été clarifiée pour veiller à des retombées économiques mieux concertées.

### + TOGO

Une sollicitation pour l'électrification d'un orphelinat présentait les enfants comme les principaux bénéficiaires d'un élevage de cochons et de la production du jardin communautaire. Après demande des titres de propriété, il s'est avéré que l'orphelinat appartient à la directrice et à sa famille (dont le maire du village). De plus, nous nous sommes aperçus que les enfants avaient en réalité la charge de la culture du jardin et de l'élevage, et que les revenus allaient aux propriétaires de l'orphelinat. Nous avons donc décidé d'abandonner le projet après l'étude préalable.



## 6 - LES PROJETS RESPECTENT LES POPULATIONS

Respecter les populations est une condition sine qua non pour garantir la pertinence et l'appropriation du projet et, par là même, la durabilité de son impact dans le temps. Cette notion interroge les comportements des différentes personnes impliquées dans le projet, c'est-à-dire leur capacité à s'immerger dans des contextes éloignés de nos repères familiers en respectant, sans les juger, les modes de vie, les cultures et les croyances des populations. Chacun doit en effet être prêt à considérer la « différence » comme une richesse, une opportunité de découverte et d'ouverture d'esprit, et même parfois de remise en cause de notre manière de voir les choses. Chacun des membres de l'équipe doit donc pouvoir accepter ce difficile exercice d'humilité.

« Il n'y a pas de choc des civilisations, ça n'existe pas. Il y a une rencontre des civilisations. » (Abderrahmane Sissako, réalisateur mauritanien du film *Timbuktu*, 2014)



Remise de vêtements traditionnels, Koporona, Mali.

### 🌱 6.1 - Les équipes sont informées et sensibilisées pour avoir des modes de communication adaptés et des comportements respectueux vis-à-vis des populations

Si les équipes ne sont pas informées et sensibilisées aux comportements à tenir vis-à-vis des populations (autorité, habillement, langage, rôle de la femme, codes de comportement), elles risquent de transgresser des interdits, d'offenser des individus ou des populations, sans même s'en rendre compte et, par là même, de mettre en danger le projet et les équipes. En effet, l'efficacité technique d'une équipe peut être sérieusement ternie par ses comportements, s'ils sont jugés inadéquats par les populations. Il s'agit donc de former, sensibiliser et informer les équipes sur la question interculturelle et les spécificités de chaque contexte.

→ Comment vous assurez-vous que les membres de l'équipe-projet prennent en compte la culture et les traditions dans leur relation avec les populations ?

→ Des éléments-clés de la culture, de l'histoire et de la tradition sont-ils à connaître avant de vous mettre en contact avec les populations concernées par le projet ?

#### ➕ ASIE

Il existe dans cette région du monde, et notamment dans les pays du Sud-Est asiatique, un guide de recommandations comportementales destiné aux étrangers que nous nous sommes appropriés au sein de la délégation LARO. Pour tout nouvel adhérent qui part en mission au Laos, une sensibilisation systématique est faite par un binôme de l'équipe qui a déjà une expérience du pays.

De son côté, la délégation LCA fait régulièrement intervenir un expert sur le thème de la diversité culturelle. Avant le départ en mission, il sensibilise concrètement l'équipe au contexte local (ne pas toucher la tête d'un enfant, se déchausser dans les habitations, porter une tenue correcte, respecter le mode de vie : heure des repas, intimité des familles...).

Pour mener à bien l'électrification d'un centre d'accueil de jeunes filles marginalisées en Inde, l'équipe-projet a intégré un membre féminin. Sa présence a été précieuse pour rassurer les jeunes filles et l'équipe d'encadrement exclusivement féminine, mais aussi pour nouer un dialogue qui démontrait que les Électriciens sans frontières étaient plus que des électriciens...

#### ⊖ HAÏTI

Quelques semaines après le séisme, dans un pays profondément endeuillé, le responsable d'une équipe mission en Haïti s'est laissé aller à des attitudes festives et de plus ambiguës. Ses explications n'ont pas convaincu, il a dû quitter l'association.

#### ⊖ CAMBODGE

À la fin de la réalisation d'un projet, lors de la cérémonie qui marquait la fin du chantier, poussé par la cordialité des relations nouées avec les acteurs locaux et la satisfaction partagée du travail accompli, un représentant d'Électricité sans frontières a cru bon de donner l'accolade à la responsable du centre de santé. La stupéfaction s'est lue tous les visages et il a compris, mais trop tard, combien son geste était déplacé et avait pu heurter la pudeur de son interlocutrice.

#### ⊖ BURKINA FASO

Lors d'une visite de suivi dans un centre de formation et d'accueil au Burkina Faso, nous avons découvert que les installations électriques étaient hors service chaque week-end. Le gestionnaire du centre, qui vénérât les bienfaits de l'électricité, nous a alors expliqué que les panneaux solaires avaient droit eux aussi au repos dominical. Nous l'avons rassuré : les installations solaires ne doivent rien au divin, et supportent (et même préfèrent) un fonctionnement continu. À l'avenir, nous veillerons à mieux expliquer (et désacraliser) le fonctionnement des équipements solaires.





Installation de panneaux solaires, Ankarazobe, Madagascar.

## 6.2 - Les populations sont impliquées dans les projets

Le manque de collaboration place les populations en situation d'infériorité et risque de provoquer l'assistanat. Or, non seulement les populations disposent de ressources et de savoir-faire utiles au projet, mais leur implication favorise l'identification et la mise en valeur de ces atouts tout en leur permettant de les renforcer. Il s'agit donc d'impliquer les populations dès le tout début des projets. De plus, cela permet que le contenu du projet soit sensible aux caractéristiques socioculturelles et traditionnelles des populations. Enfin, pour les projets qui reposent sur une gestion sociale des installations, l'engagement des membres des populations est fondamental pour la pérennité.

« Ce que tu fais pour moi, sans moi, tu le fais contre moi. » (Nelson Mandela)

→ De quelle façon les avis, les propositions et les inquiétudes des populations sont-ils pris en compte lors de la conception puis de la mise en œuvre du projet ?

→ Comment les populations peuvent-elles vous communiquer leurs avis (attentes, problèmes, conseils) ? Comment sont-ils pris en compte ?

→ Quel est le rôle effectif des bénéficiaires et des acteurs locaux dans le projet ?

### ➕ MALI

Avant d'engager un projet d'électrification associé à l'ouverture d'un dispensaire et d'une école avec un point d'eau, il a fallu faire un important travail préalable d'information et de concertation de plus de deux ans auprès des nomades touaregs pour que le projet réussisse. Nous nous sommes appuyés sur le relais d'un correspondant local qui dispensait des soins auprès de cette population.

### ➕ TOUS PAYS

Dans une délégation régionale, les projets doivent systématiquement répondre à 3 principes impératifs: 1) Pas de mission de réalisation, sans création d'un comité de gestion de l'électricité, de l'eau ou de l'énergie, avec participation même très modeste des bénéficiaires pour assurer un minimum d'entretien et de maintenance des installations dans la durée. 2) Pas de mission de réalisation sans formation a minima de deux personnes par site pour intervenir sur les installations en cas de besoin. 3) Pas de mission de réalisation sans information de l'ensemble des bénéficiaires sur l'utilisation de l'électricité et de l'eau dans des conditions citoyennes. Ces principes sont intégrés à la formation des chefs de projet de la délégation.

### ➕ BURKINA FASO

Deux ans après l'électrification d'une maternité, la matrone semblait totalement ravie avant qu'elle ne nous avoue: « Ça aurait été beaucoup mieux si les messieurs d'Électriciens sans frontières avaient pris mon avis. Par exemple, l'ampoule de la salle d'accouchement, elle n'est pas au bon endroit. Ils l'ont mise dans mon dos et je me fais de l'ombre. Les hommes ça ne sait pas tout, ils auraient dû me demander. »

### ➕ RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Pour mener à bien un projet d'électrification d'un centre de soins, Électriciens sans frontières s'est appuyé sur la médiation d'une ONG partenaire locale qui a assuré l'information et la consultation des populations, préalables à la réalisation du projet.



Cérémonie traditionnelle, Deosa, Népal.

## 6.3 - Le contenu des projets est sensible aux caractéristiques culturelles, sociales et religieuses des populations

La culture occidentale amène souvent à privilégier l'efficacité technique et logistique au détriment des considérations culturelles et religieuses. De plus, si nous n'avons pas les mêmes échelles de valeur que les populations que nous voulons aider, cela signifie que ce qui est important pour eux peut ne pas l'être pour nous, et inversement. Il s'agit donc de prendre en compte les caractéristiques sociales et religieuses des populations dans les projets, tout en restant cohérent avec les valeurs et orientations de l'association.

→ Avez-vous recensé les principales caractéristiques culturelles, sociales et religieuses pour que le projet respecte les populations ?

→ Comment vous assurez-vous que votre projet ne va pas à l'encontre d'une croyance ou d'une caractéristique culturelle fondamentale des populations ?

→ La mise en œuvre du projet prend-elle en compte les croyances, traditions, normes de conduite sociale, pudeurs, calendrier... ?

## ⊕ HAÏTI

Dans le cadre d'un projet de reconstruction, le périmètre du projet a intégré l'éclairage du cimetière de Port-au-Prince, très fréquenté la nuit par une population durement touchée par le séisme.

## ⊕ BURKINA FASO

Dans le cadre de l'électrification d'un projet de construction d'un centre communautaire (écoles, dispensaire, lycée agricole et lieu de culte), nous avons écouté les villageois, ainsi que les autorités locales et religieuses, pour définir les emplacements des points d'éclairage. Le parvis du lieu de culte sera en particulier doté d'un lampadaire extérieur qui servira aux manifestations nocturnes des différentes populations du village.

## ⊖ SÉNÉGAL

Pendant la réalisation de l'électrification de l'école communale qui rassemble les garçons et les filles de l'île, l'imam est venu nous voir pour que nous fassions la même opération pour la madrasa. Pris au dépourvu et gênés d'avoir à répondre négativement à sa demande, nous avons répondu en disant simplement que : « Dans le projet le matériel n'est prévu que pour l'école communale, et le centre de santé. Nous n'avons pas d'autre matériel de disponible. Peut-être lors d'une prochaine mission... ? ». Nous aurions dû être plus clairs : Électriciens sans frontières n'éclaire que des écoles ouvertes à tous sans discrimination.

## ⊖ LAOS

L'équipe en charge d'un projet d'électrification de villages n'avait pas imaginé à quel point l'arrivée de la lumière allait bousculer les habitudes sociales et culturelles des villageois et transformer leur mode d'habitat. La lumière a rompu l'intimité des familles, et les façades à claire voie des maisons ont aujourd'hui laissé place à des murs de maçonnerie.

## 👤 6.4 - Les frustrations et/ou les faux espoirs des populations sont évités ou atténués

Les personnes s'organisent en fonction de ce qu'elles ont et de ce qu'elles pensent recevoir (promis de façon explicite ou implicite). Or, les attentes se créent malgré soi : elles sont le produit de ce que les populations perçoivent en vous et de ce dont elles ont besoin. Il faut donc communiquer dès le début pour rapprocher les attentes de ce que vous allez faire. Si vous ne clarifiez pas ce que les populations auront réellement, elles seront déçues et vous perdrez de votre légitimité. Il s'agit par conséquent d'instaurer et de maintenir un dialogue continu avec la population en ce qui concerne le projet, ce que vous pouvez faire et les limites de votre action, afin de contribuer à construire un climat de confiance, facilitant l'ensemble des démarches du projet.

- Comment vous assurez-vous que le projet ne créera pas de faux espoirs ?
- Avez-vous clairement délimité vos possibilités d'action et vos limites auprès des populations ? Comment vous assurez-vous que les populations et vous-même avez bien compris les engagements de chacun ?
- Comment gérez-vous les conflits ou frustrations éventuels liés à un engagement mal compris ou non tenu ?

## ⊕ LAOS, NÉPAL

Dans les projets de production pico-hydroélectrique, les puissances disponibles sont relativement faibles et la fourniture d'électricité dépend fortement des conditions saisonnières. Dans une approche collective (un moyen de production par village), des règles d'utilisation strictes sont à respecter par chaque famille alimentée pour ne pas provoquer des situations de frustration ou de conflit avec les autres utilisateurs. Dès la présentation du projet, le travail de notre équipe-projet a ainsi consisté à expliquer, sensibiliser et démontrer que : 1. les puissances disponibles sont limitées, chaque famille devra gérer son quota et ses consommations, 2. la satisfaction de tous ne peut passer que par le respect individuel des règles de partage.

## ⊖ NIGER

L'objectif du projet était l'installation d'un kit solaire pour la salle de classe de CM2, mais ce choix n'avait semble-t-il pas été suffisamment expliqué/partagé avec les bénéficiaires. Lors de la réalisation du projet et sous la pression du terrain, ce sont trois classes et non une qui ont été électrifiées, ce qui dépassait les capacités de l'installation photovoltaïque. Au bout de dix-huit mois, les batteries se sont trouvées hors d'usage, l'école a été privée d'électricité et les sommes collectées bien insuffisantes pour payer l'achat de nouvelles batteries. Il a fallu faire appel à l'association porteuse du projet pour financer les batteries et rétablir l'éclairage. Pour éviter de telles situations, les usages pris en compte par le projet doivent avoir été concertés avec les différentes parties prenantes, et il faut savoir ensuite s'y tenir. Mais il faut surtout convaincre les acteurs locaux du bien-fondé des choix proposés par l'équipe-projet : les équipements mis en place visent à répondre à des besoins prioritaires, au plus juste des ressources qui seront mobilisables pour maintenir les installations en bon état de marche. L'énergie solaire n'est pas gratuite, et le « trop » est l'ennemi du « bien ».



Mère et enfant, Kouba, Sénégal.



## 7 - LES PROJETS ANTICIPENT ET GÈRENT LES RISQUES

Au-delà des risques identifiés précédemment (inadaptation des objectifs par rapport aux besoins, non adhésion des populations, détournement...), il existe des risques inhérents à l'exécution du projet dont la nature est très variée: aléas naturels, problèmes financiers, techniques ou organisationnels, logistique défaillante, tensions sociales et politiques dans la zone d'intervention, risques sécuritaires pour l'équipe... Certains des biens matériels fournis par Électriciens sans frontières peuvent aussi représenter des cibles attractives dans un contexte marqué par la rareté ou l'absence de ces biens.



Vérification électrique, Saponé, Burkina Faso.

### 7.1 - Les risques sont anticipés par domaine/famille et gravité

Il convient d'établir une analyse approfondie de tous les risques potentiels, ceux pouvant survenir pendant la réalisation du projet, et ceux, plus difficiles à maîtriser, pouvant affecter les personnes ou les installations après le départ de l'équipe-projet. Cette analyse peut être menée à plusieurs pour partager informations et analyses, tirer parti de l'expérience d'autres équipes Électriciens sans frontières mais aussi intégrer la connaissance du contexte et les avis des acteurs locaux. L'analyse de chacun des risques doit permettre d'en évaluer la gravité et la probabilité d'occurrence. Cette démarche peut être déterminante dans la décision de s'engager dans un projet. Enfin, tout risque peut impliquer des coûts additionnels qui doivent être chiffrés et intégrés au budget du projet.

Les risques spécifiques liés aux installations électriques doivent être soigneusement anticipés: risques d'électrocution, d'explosion de batteries, d'incendie... Ceux-ci peuvent mettre directement en danger les bénéficiaires du projet et engagent la responsabilité de l'équipe-projet et de l'association. Ils sont d'autant plus élevés que les projets d'Électriciens sans frontières ont vocation à servir des populations non familiarisées avec les usages et les dangers de l'électricité.

→ Avez-vous recensé les risques entourant le projet et les avez-vous analysés selon la gravité de leurs conséquences potentielles et la probabilité de leur occurrence ?

→ Avez-vous spécifiquement recensé et analysé les risques pesant sur les personnes du fait des matériels installés ?

### RISQUES SÉCURITAIRES

*pour un projet au Niger, dans une zone à risque, nous avons anticipé l'éventualité de ne pas pouvoir aller sur le terrain. Nous avons ainsi pris contact avec une association Burkinabé (Tin Tua), partenaire de longue date d'Électriciens sans frontières, qui avait acquis les compétences nécessaires en matière d'installations solaires, à l'occasion de projets menés en commun avec Électriciens sans frontières. Nous lui avons confié la réalisation à distance du projet, dans des conditions d'intervention que nous avons organisées avec elle et les parties prenantes locales.*

### RISQUES ÉLECTRIQUES

*dans un village du Nord du Burkina Faso où l'électricité n'était jamais arrivée, nous avons identifié le risque électrique comme un risque majeur. Nous l'avons pris en compte dans l'organisation du projet en prévoyant: formation d'un référent technique sur place, information et sensibilisation de l'ensemble des utilisateurs (enseignants, élèves) aux dangers de l'électricité, et surtout implication des populations dans la réalisation. Cela a permis de les sensibiliser au bon usage des équipements et aux risques inhérents.*

### RISQUES TECHNIQUES

*les risques de défaillance technique peuvent compromettre la pérennité d'un projet. À Yobo, au Togo, nous avons prévu de former six personnes à l'entretien et aux petites réparations des installations pour être sûr qu'avec l'exode des jeunes vers les villes, il reste toujours quelqu'un qui saura dépanner les installations.*

### RISQUES DE VOL

*en dehors de quelques cas extrêmes, la meilleure anticipation pour protéger les installations consiste à créer les conditions d'une appropriation effective par les communautés villageoises. Depuis dix ans, aucun vol n'a été constaté sur les installations que notre équipe a réalisées au Burkina Faso. L'explication nous a été donnée par un chef de village: « ces installations sont notre patrimoine, nous les protégeons comme un bien précieux. Les voleurs le savent ».*



## ⊕ ALÉAS NATURELS

pour planifier un projet d'électrification d'équipements collectifs dans trois villages des hauts plateaux de Madagascar, l'équipe-projet a intégré le régime des pluies sur la zone (qui conditionne l'état des pistes et l'accessibilité aux villages) et négocié le planning correspondant avec les bailleurs du projet.

Pour l'équipement d'un centre de santé au Cameroun, les conséquences d'un foudroiement des installations ont été anticipées : parafoudres et dimensionnement adapté des systèmes de protection.

## ⊕ RISQUES LOGISTIQUES

pour notre projet au Bénin, le risque identifié comme le plus important a été le transport de matériel par conteneur, tant pour l'organisation de la réception des équipements, que pour les dépenses afférentes. Nous avons évalué ces difficultés avec l'association partenaire du Sud : procédure administrative et fiscale longue et coûteuse, taxes de douanes surévaluées à l'ouverture du conteneur, matériel soustrait par les douaniers à l'ouverture du conteneur, commissions à verser.

## ⊖ LOGISTIQUE

En matière de logistique, les opérations de dédouanement sont une difficulté récurrente, difficile à traiter à distance par les équipes-projet et souvent sous-estimée. Elles doivent être anticipées sous peine de blocages, de retards réhibitoires et de surcoûts pouvant compromettre la réalisation des projets.

Pour un projet au Sénégal, les frais de dédouanement et de transit d'une dizaine d'ordinateurs destinés à être donnés à un collège n'avaient pas été intégrés dans le coût prévisionnel du projet. Ils se sont révélés prohibitifs et très supérieurs au coût d'achat sur place de matériels neufs.

## ⊖ RISQUES ORGANISATIONNELS

en matière d'organisation, confier à un acteur local l'encadrement d'un chantier de réalisation suppose que les risques et difficultés prévisibles aient été anticipés. Ils doivent en effet être intégrés dans une convention préalable rigoureuse avec un partenaire impliqué dans la réussite du projet et reconnu pour sa légitimité, ses compétences et sa rigueur financière. Au Sénégal, pour un projet d'électrification d'un collège, de deux écoles et d'un dispensaire, l'association locale partenaire du projet avait à gérer l'opposition des riverains hostiles au passage du réseau dans leurs parcelles, la conduite des chantiers et le paiement de l'entreprise en charge des travaux. Nous n'avions pas anticipé les relations conflictuelles entre ces acteurs qui ont conduit à d'importants retards, à un contentieux financier et à un climat de suspicion qui n'a pas été sans laisser de traces au sein du village.



Difficultés de transport, Puerto Maldonado, Pérou.

### ⚠ 7.2 - Pour les risques importants, des parades sont mises en place pour les prévenir ou les atténuer

L'ensemble des risques importants doivent être maîtrisés en étant intégrés dès la conception initiale du projet. Des dispositions doivent être prises et des activités spécifiques menées pour réduire ces risques quitte à susciter des coûts additionnels.

- Des activités ont-elles été prévues dans le cadre du projet pour réduire ces risques ?
- Comment gérez-vous la prise en compte des risques dans le cadre du transfert des installations aux populations locales ?



## ⊕ RISQUES SÉCURITAIRES

l'alimentation photovoltaïque de quinze cases de santé a été prévue dans le cadre d'une convention de coopération décentralisée entre la Mairie de Saint-Brieuc et celle d'Agadez. Les conditions politiques interdisant, au moment de la mise en œuvre du projet, toute mission sur place pour des raisons sécuritaires, la venue en France de deux électriciens nigériens a pu être prise en charge par les partenaires financiers du projet. Durant une semaine, Électriciens sans frontières a pu leur assurer une formation théorique (technologie des installations solaires, sécurité et protections) et pratique (réalisation d'une installation solaire complète identique à celle prévue pour les cases de santé) et leur donner les connaissances nécessaires pour en assurer la conception, l'entretien et la maintenance. Pour pérenniser la structure logistique mise en place, Électriciens sans frontières a obtenu que les deux électriciens soient recrutés et salariés par la Mairie d'Agadez. Avec la participation de la Ville de Saint-Brieuc qui dispose sur place d'une coordinatrice, ils ont pu être dotés de tout le matériel nécessaire : outillage, véhicule, etc.

## ⊕ RISQUES ÉLECTRIQUES

pour notre projet d'électrification d'école à Madagascar, afin de protéger les utilisateurs des dangers de l'électricité, nous avons fait la chasse aux malfaçons (fils dénudés), enfermé les batteries dans un coffre ventilé placé en dehors de la salle de classe (risque d'explosion), et veillé à mettre en place des équipements de protection des personnes fiables et robustes. Nous avons enfin complété la sensibilisation orale des enfants et des adultes par des pictogrammes collés sur les murs de la classe pour rappeler les gestes interdits.



Coffre de protection de batterie, Pissila, Burkina Faso.

## ⊕ RISQUES DE VOL

dans les zones où les risques de vols sont avérés, plusieurs dispositions pratiques sont préconisées par les équipes-projet : sécurisation des panneaux dans des cadres soudés, pose en toiture chaque fois que possible, enceinte grillagée voire construction d'une maison de gardien à proximité de la centrale solaire, local verrouillé pour les batteries dans l'enceinte de l'école ou du dispensaire, ou au voisinage immédiat des logements des personnels... À Madagascar, dans une région présentant un fort banditisme une équipe prévoit même, pour des projets futurs, de recourir à des pompes démontables chaque soir afin d'éviter le vol de pompes de surface.

## ⊕ ALÉAS NATURELS

dans le cadre d'un projet d'éclairage public par lampadaires solaires en Haïti, les spécifications techniques et la conception des lampadaires ont intégré la prise en compte des cyclones et tempêtes tropicales qui affectent ce pays. Le retour d'expérience montre qu'après quatre ans, aucun des 750 lampadaires implantés n'a subi d'avarie.

Dans un projet d'électrification de stations de radio en République Démocratique du Congo, le risque de foudre sur les antennes émettrices et ses conséquences sur les équipements (surtensions, courants de retour) ont été pris en compte dans la conception et le dimensionnement des circuits et des dispositifs de protection.

## ⊕ RISQUES LOGISTIQUES

pour notre projet au Bénin, le risque identifié comme le plus pour les projets que notre équipe mène au Burkina Faso, et grâce au soutien local d'un bénévole fortement motivé, Électriciens sans frontières bénéficie d'un accord de siège qui nous exonère du paiement des taxes douanières. Malgré ces conditions favorables, nous chiffrons pour chaque projet le coût d'un transport par conteneur et le comparons au prix des équipements achetés sur place.

Afin de limiter les frais et les pertes de matériel, nous avons fait intervenir une communauté catholique béninoise pour récupérer le conteneur plombé et le stocker dans son propre dépôt. À notre demande, le maire du village a demandé par écrit et obtenu du ministère des Finances l'exonération des droits de douanes, le matériel étant dédié à des installations destinées à la commune. Malgré ces précautions, le conteneur a eu dix jours de retard pour cause de grève et nous avons payé le sur-stockage.

## ⊖ RISQUES ORGANISATIONNELS

en partenariat avec l'association du Nord, nous avons organisé le transport par conteneur du matériel pour l'électrification d'une maternité et d'un hôpital au Congo Brazzaville. Pour s'affranchir des « soucis » de dédouanement, de transport local, de vols..., une convention a été signée avec le maire de la ville et le Directeur de l'hôpital. Le conteneur était au nom de la mairie et le maire s'est engagé au travers de la convention à régler pour notre compte le dédouanement et le transport jusqu'à destination. Il nous a informés que le conteneur serait livré à une date précise. L'équipe-projet s'est rendue sur place et a attendu le conteneur pendant trois semaines ! Or, pas de dédouanement possible sans financement et le maire était parti avec l'argent nécessaire au dédouanement. L'équipe-projet est rentrée en France. Le conteneur est resté bloqué sur le port pendant cinq ans avant d'être finalement dédouané par l'association du Nord. Le projet a enfin pu être mené à son terme.

## ⊖ RISQUES TECHNIQUES

pour une installation solaire au Sénégal, ces risques avaient été anticipés : formation d'un jeune du village ayant participé aux travaux avec l'équipe Électriciens sans frontières pour une maintenance 1er niveau, et convention avec l'Agence d'Électrification Rurale pour l'entretien lourd et le renouvellement. Trois ans après, le technicien a quitté le village et l'AER n'a pas mis en place les moyens prévus dans la convention. Ceci montre la précarité des dispositions que nous avons prises pour l'entretien et la maintenance des installations. Former une seule personne ne suffit pas. Quant aux engagements des autorités, mieux vaut les rechercher au niveau le plus local possible, qui est en général le plus motivé.



## 8 - LES PROJETS PRENNENT EN COMPTE LES AUTRES ACTEURS

L'articulation du projet avec son environnement, mais aussi la prise en compte de l'ensemble des acteurs présents, sont cruciales non seulement pour garantir la pertinence et l'efficacité du projet, mais aussi pour identifier les obstacles potentiels et éviter un certain nombre de dérives possibles. C'est aussi cette articulation avec les autres acteurs qui peut permettre de démultiplier les effets d'un projet.

### 8.1 - Les acteurs présents autour du projet, ainsi que leurs actions, sont identifiés

Connaître les autres acteurs permet de mieux comprendre le contexte et les différents enjeux, mais aussi de mieux définir le positionnement du projet. Cette connaissance peut aussi inciter à faire évoluer les objectifs et le contenu du projet.

- Quels sont les acteurs présents dans le contexte du projet? Quelles actions mettent-ils en place?
- Quels sont leurs enjeux?
- Quel est leur positionnement par rapport aux objectifs et aux finalités du projet?

#### ➕ MALI

Lors d'une mission d'étude préalable pour un projet au Mali, l'équipe-projet a planifié des entretiens avec les acteurs institutionnels (maire, chefs de village, chefs coutumiers, autorité régionale de la santé, compagnie d'électricité...), les comités villageois, les groupements de femmes et le personnel médical. Ces entretiens avaient pour but d'identifier l'ensemble des parties prenantes impactées par le projet ou pouvant avoir une influence sur son contenu et son organisation.

#### ➕ BURKINA FASO

Afin de mener à bien le renforcement d'un centre médical, l'équipe Électriciens sans frontières a été sollicitée en appui d'une collectivité territoriale française et d'une association œuvrant dans le domaine de la santé. L'intervention d'Électriciens sans frontières consistait à sécuriser l'ensemble des installations électriques du centre de santé et à renforcer la capacité des groupes électrogènes existants pour répondre à l'accroissement de son activité. La solution proposée a intégré les évolutions du réseau électrique projetées par la société nationale de distribution d'électricité, ce qui a permis d'éviter l'achat de groupes supplémentaires.

#### ⊖ RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Dans le cadre du projet d'électrification d'un dispensaire dans un village, l'équipe Électriciens sans frontières s'est rendue sur place pour réaliser les travaux. À son arrivée, elle a constaté qu'un autre dispensaire privé avait été construit et électrifié par un homme politique local! En concertation avec les parties prenantes, le programme de la mission a été réorienté.

#### ⊖ NÉPAL

Sollicités par une association partenaire pour l'électrification d'une école, nous avons effectué quelques mois plus tard une mission d'identification. À notre arrivée dans le village, et après échange avec les instituteurs, nous avons compris qu'une association américaine travaillait déjà à ce projet.



Consultation de santé, Déosa, Népal.

### 8.2 - Le projet se coordonne avec les autres actions

Échanger des informations avec les autres acteurs déjà impliqués localement évite duplications et gaspillages. La coordination avec ces acteurs démultiplie l'efficacité globale des interventions en rendant les actions complémentaires et en diminuant les incohérences stratégiques. Ces échanges peuvent également s'avérer une source d'informations inestimable.

→ Quelles démarches avez-vous engagées, quelles informations avez-vous recueillies pour pouvoir situer votre projet par rapport à d'autres projets en cours ou en préparation dans la zone, ou encore pour identifier une évolution possible du contexte ?

→ Les informations obtenues auprès d'un acteur ont-elles été vérifiées et recoupées avec d'autres informations provenant de sources différentes ?

→ Avez-vous recherché à identifier des acteurs avec qui coordonner votre action ?

## ⊕ MADAGASCAR

Pour mener à bien un projet d'électrification dans un village, l'équipe Électriciens sans frontières a coordonné son action avec celles de trois autres intervenants. Le premier a travaillé sur l'accroissement des ressources des villageois (création de huit puits, restructuration de l'irrigation des rizières, amélioration des rendements, création d'un atelier de couture pour les femmes, création d'un atelier de poules pondeuses). Le second acteur a financé la construction de l'école (quatre salles de classe). Le troisième intervenant, le Comité Villageois, est un acteur central : il fait vivre le projet, et grâce à l'accroissement de ses revenus il contribue au paiement des salaires des quatre instituteurs. Électriciens sans frontières s'est chargé de l'électrification de l'école et des logements des enseignants.

## ⊖ LAOS

Au cours de la réalisation d'un projet d'électrification d'un centre de santé, l'équipe-projet a découvert que l'un des partenaires avait pris en charge une grande partie des travaux qu'Électriciens sans frontières devait normalement réaliser. Le périmètre des actions revenant à chacun des intervenants n'avait pas été suffisamment clarifié au départ.

Maraîchage, Pissila, Burkina Faso



### 🗨️ 8.3 - Les opportunités de coopération avec d'autres acteurs sont explorées et utilisées

La satisfaction d'un besoin fait appel à des compétences multiples. Il est rare, voire impossible, qu'une seule structure rassemble toutes ces expertises. Le mandat d'Électriciens sans frontières est centré sur des compétences ciblées, or une approche uniquement spécialisée a toutes les chances de répondre imparfaitement aux besoins. Même si le temps nécessaire à concevoir et faire vivre une coopération ou un partenariat peut sembler long, les gains d'efficacité liés aux complémentarités, voire aux synergies, justifient cet investissement.

→ Avec quels acteurs pourriez-vous envisager des partenariats ou d'autres formes de coopération ?

→ Avez-vous vérifié la fiabilité de vos partenaires ? Les rôles et responsabilités ont-ils été clairement définis ?

→ Comment mettez-vous en œuvre et suivez-vous les partenariats ou autres formes de coopération ?

→ De quelle façon vos partenaires sont-ils impliqués dans l'après-projet ?

## ⊕ MALI

Un projet de pompage solaire a permis aux associations de femmes des deux villages d'accroître les surfaces de maraîchage. Pour exploiter cette nouvelle ressource potentielle, l'appui de l'association malienne Agriculteurs sans frontières a été sollicité. De nouvelles techniques d'irrigation, économes en eau, ont ainsi pu être mises en œuvre.

## ⊕ MADAGASCAR

Pour concrétiser le concept du projet Café lumière, fondé sur l'électricité comme levier de développement économique, nous avons fait le choix de coopérer avec des partenaires ayant un savoir-faire en matière de micro-crédit.

## ⊕ CAMEROUN

Pour un projet d'élevage de crevettes, l'équipe-projet a proposé à l'association Ingénieurs sans frontières de participer au projet et de travailler aux problématiques d'oxygénation et de régulation de température de l'eau.



# III - ... ET PORTÉS PAR UNE ASSOCIATION professionnelle



## 9 - L'ASSOCIATION A LES RESSOURCES ET L'EXPERTISE POUR MENER À BIEN LES PROJETS

Le projet ne pourra être de qualité que si l'association arrive à mobiliser les ressources et l'expertise nécessaires. Il est donc important qu'il y ait une adéquation entre les objectifs du projet et les ressources et l'expertise effectivement disponibles. Le contraire pourrait créer de fausses attentes auprès des populations et des équipes.

### € 9.1 - Les ressources financières et matérielles nécessaires et mobilisables sont estimées correctement

Une sous-estimation des ressources risque de compromettre l'atteinte des objectifs et d'entraîner des tensions ainsi que des choix parfois difficiles. L'inverse peut aussi entraîner des difficultés notamment vis-à-vis des bailleurs de fonds parce qu'il faudra rendre les sommes non dépensées en fin de programme.

Les différents postes de dépenses prévisionnelles d'un projet font l'objet d'un examen en Commission des projets, notamment en vue d'une comparaison avec les projets de même nature et d'une analyse des ratios permettant de juger de l'efficacité du projet proposé. Les estimations de coûts pour les achats de matériels et de services doivent se fonder sur des devis comparatifs. Une provision pour aléas est intégrée au budget des projets.

La décision d'engager un projet n'est prise par le Bureau de l'association que lorsque les ressources acquises recouvrent le coût du projet.

- Quelles sont les ressources financières, matérielles et logistiques nécessaires pour la bonne exécution du projet ?
- Les estimations sont-elles basées sur des devis comparatifs ? Prennent-elles en compte les retours d'expérience d'autres projets similaires ?
- Quels bailleurs ou entreprises-partenaires pourraient être contactés pour soutenir le projet ?

## ○ PÉROU

La volonté de bien faire, les risques liés au transport des conteneurs et la peur de manquer de matériel une fois place, ont poussé l'équipe d'Électriciens sans frontières à surestimer les dépenses prévisionnelles nécessaires pour un projet d'électrification. À la fin des travaux, les ressources mobilisées se sont avérées supérieures au coût du projet. Il a donc fallu expliquer aux bailleurs et partenaires les raisons de cette mauvaise estimation, et plaider pour qu'elle n'affecte pas la notoriété de l'association. Dans ce cas particulier, il a été possible d'obtenir l'accord des bailleurs pour que les sommes non dépensées puissent être affectées à une tranche ultérieure du projet.



Préparation du matériel, France.



## + CAMEROUN

Une entreprise minière a proposé à Électriciens sans frontières de financer un projet d'électrification de villages à proximité d'un site d'exploitation. Les enjeux d'image pour cette entreprise et le caractère compensatoire du projet ne nous ont pas échappé. Nous avons proposé une mission préalable pour rencontrer les populations concernées et mesurer à la fois le bénéfice pour elles et l'acceptabilité de notre implication dans ce projet.

### € 9.2 - L'origine des ressources financières respecte la Charte et les valeurs de l'association

L'association n'accepte de financements et ne noue de partenariats qu'avec des acteurs dont les valeurs sociétales, les activités et les comportements vis-à-vis des populations sont compatibles avec la Charte et les orientations d'Électriciens sans frontières. Les motivations d'un bailleur potentiel à soutenir un projet, et les risques sous-jacents d'instrumentalisation, sont analysés avant tout engagement. Les projets de conventions et les sources de financement des projets doivent être systématiquement validés par le Bureau.

→ Pour tout nouveau bailleur potentiel (en dehors des bailleurs institutionnels et des partenaires traditionnels d'Électriciens sans frontières) vous êtes-vous interrogé sur ses motivations, ses intérêts éventuels dans le projet et la nature de ses activités (notamment dans le pays ou la région du projet) ?

→ Avez-vous contacté des partenaires locaux qui pourraient vous éclairer ? Vous êtes-vous rapproché du siège d'Électriciens sans frontières ?

### € 9.3 - L'expertise des personnes et des équipes impliquées est appropriée

Une équipe ne présentant pas toutes les compétences et qualités requises pour un projet de solidarité peut se trouver confrontée à de nombreuses difficultés pour sa mise en œuvre, et peut aussi rencontrer des problèmes parfois épineux de relation avec les populations et les autres parties prenantes. Les étapes les plus critiques dans un projet de solidarité internationale résident dans l'établissement du diagnostic des besoins et dans la relation avec les populations et acteurs locaux. L'équipe-projet doit donc être construite autour de savoir-faire complémentaires, allant au-delà des seules compétences techniques.

La composition des équipes-projet est organisée au niveau des délégations régionales. Lors de l'examen des dossiers qui lui sont présentés, la Commission des projets vérifie que la palette des compétences et l'expertise nécessaires sont bien présentes pour assurer la réussite des projets. Le cas échéant, elle propose de faire appel à des compétences complémentaires au sein de l'association.

La Commission des projets incite par ailleurs les équipes à intégrer des bénévoles non expérimentés pour leur permettre d'acquérir des savoir-faire utiles à la conduite de futurs projets.

Pour renforcer l'expertise des équipes, des documents pédagogiques sont diffusés par l'Atelier Énergie, et des formations thématiques sont proposées.

→ L'équipe constituée a-t-elle identifié les compétences nécessaires ? Estime-t-elle qu'elle dispose des complémentarités de savoir-faire et de la diversité des expertises requises ?

→ Par rapport à des projets antérieurs, la composition de l'équipe s'est-elle dotée de compétences nouvelles ?

→ Quelle place est faite à des bénévoles non encore impliqués dans un projet ?

→ Pour monter le projet, l'équipe a-t-elle cherché des appuis auprès d'experts de l'Atelier Énergie ? Lesquels ?

Exercices techniques,  
Houeyogbe, Bénin.





Test des panneaux solaires, Puerto Maldonado, Pérou.

## ✚ EXPERTISE

Nous avons longtemps pensé, durant le montage d'un projet de pompage solaire, que les instances de l'association nous mettaient des bâtons dans les roues. Grâce aux réserves de la commission des projets, des experts nous ont permis de corriger et d'améliorer le contenu de notre projet.

Pour un projet d'électrification d'école au Sénégal, nous avons revu le dimensionnement et les schémas électriques en mettant à contribution le savoir-faire d'un expert de l'Atelier Énergie.

Sollicités pour électrifier un futur centre de production de spiruline à Madagascar, nous ne maîtrisons pas les spécificités de ce type d'installation. Nous nous sommes donc rapprochés d'une équipe qui avait mené plusieurs projets comparables afin de définir des options techniques appropriées et des hypothèses de dimensionnement réalistes.

## ✚ RENFORCEMENT

Des formations à la pico-hydraulique ont été mises en place par notre délégation régionale. Lors de notre dernière mission au Laos, un « nouveau venu » a été intégré dans l'équipe.

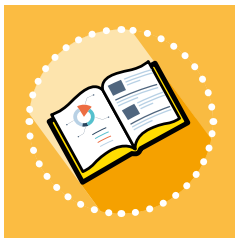
## ✚ NÉPAL

Nous avons acquis une bonne expérience en matière d'électrification de villages dans les régions montagneuses du Népal. Électriciens sans frontières cherche actuellement à la partager: une équipe moins expérimentée nous accompagnera donc lors de notre prochaine réalisation.

Témoignage: « Je suis chef de projet et j'ai été sollicité pour un projet au Népal. Je connais peu le contexte et la région me semble particulièrement isolée et accidentée. J'ai pris contact via le site intranet avec un chef de projet qui a déjà conduit près d'une dizaine de projets dans la région. Nous avons travaillé ensemble sur l'instruction du dossier, et je me joins à la mission de réalisation qu'il a prévu afin que nous nous rendions sur place ensemble. Je profite ainsi de son expertise technique et de sa connaissance du contexte pour réussir mon projet. »

## ✚ MADAGASCAR

« Pour mon premier projet, il a été difficile de trouver, au sein de notre délégation, des volontaires ayant des compétences identifiées pour organiser la logistique d'acheminement ou réaliser un chantier-école. Nous n'avons pas souhaité faire appel à des bénévoles venant d'autres régions au sein de l'association car le projet devait rester l'affaire de notre délégation. Aujourd'hui, je ne suis pas sûr d'arriver à tenir les délais, ni de réaliser le projet dans de bonnes conditions. »



## 10 - L'ASSOCIATION A LES CAPACITÉS DE GESTION ADAPTÉES À LA CONDUITE DES PROJETS

Ce critère vise à assurer l'adéquation entre le projet et les capacités de gestion de la structure. La gestion d'un projet de solidarité nécessite des compétences pour la conduite du projet mais aussi pour la mise en place de ressources spécialement affectées à sa gestion. Cette gestion influera grandement sur la qualité du projet. Un projet bien conçu, ayant les ressources financières et humaines adéquates mais mal géré, peut aboutir à un échec total ou à un impact très en deçà des potentialités.

### TOUS PAYS

Il ne suffit pas que des procédures soient en place pour que les équipes-projet se les approprient. Le code de la route n'a jamais suffi à faire de bons conducteurs. L'association doit encore progresser, au plan national et au niveau de notre Délégation Régionale, pour mieux accompagner les chefs de projet débutants grâce à des sessions de formation et du tutorat.

### BÉNIN

« Quand je suis devenu chef de projet, j'ai découvert la succession des étapes à franchir pour faire aboutir mon projet. J'ai été impressionné par le parcours du combattant qui m'était proposé : c'était pire que dans l'entreprise où je travaille ! Après coup, j'ai compris que cela m'a permis de ne jamais être dans le brouillard, ni de me sentir seul. Chacun était à sa place, et quand notre projet a été accepté, ça a été pour toute l'équipe (et pour nos partenaires) un vrai label de qualité ! »

### 10.1 - Les lignes de responsabilités pour la prise de décision sont définies

Les lignes de responsabilités doivent être clairement définies à tous les niveaux de décision. L'association a mis en place un Cycle Projets qui est acté dans le Guide des Procédures de l'association. Le Cycle Projets décrit la succession des étapes qu'un dossier projet doit respecter, depuis son instruction en délégation régionale jusqu'à son acceptation par le Bureau. Les procédures de validation successives, préalables à la décision du Bureau, sont formalisées et leur mise en œuvre est tracée. À chaque étape, sont définis les rôles et attributions de chacun des acteurs concernés, dont le chef de projet. Celui-ci, et ses co-équipiers, ne sont jamais « livrés à eux-mêmes » dans le montage et la conduite de leur projet.

Les membres de l'équipe-projet sont durablement engagés dans la réussite du projet. Ils sont solidaires des orientations et décisions prises pour la mise en œuvre du projet.

Par ailleurs, pendant les missions sur le terrain, le rôle et les responsabilités du chef de mission sont clairement définis. En cas de problème de sécurité ou de manquement à la Charte, les modalités de prise de décision sont également formalisées.

→ Les membres de l'équipe-projet ont-ils une vision claire des étapes qui conduiront à la réalisation du projet ?

→ Mesurent-ils le temps qui sera nécessaire pour faire aboutir le projet ? Sont-ils prêts à s'engager et à aller jusqu'au bout ?



Equipe salariée d'Électriciens sans frontières, Bagnolet, France.





## 10.2 - Le système de collecte d'information et de communication est adapté à la conduite du projet

L'information est une des clés de la qualité d'un projet. Il est en effet indispensable d'avoir une information disponible et complète sur l'action pour piloter, rendre compte au siège, aux bailleurs et aux partenaires du projet, mais aussi évaluer et apprendre. Dans le même temps, l'information est de plus en plus souvent pléthorique. Par conséquent, savoir trouver le juste milieu entre « ce qui serait bon de savoir » et « ce qu'il faut savoir », c'est-à-dire faire un tri pour pouvoir prendre des décisions adaptées le plus efficacement possible, est un des enjeux de la gestion de projet.

La préparation d'un projet s'effectue toujours sur la base d'informations à collecter pendant une phase d'étude préalable. Les informations recueillies par l'équipe-projet sont analysées au niveau des délégations régionales (décision ou non de poursuivre, orientations à donner au projet) et tracées dans le dossier du projet présenté en Commission des projets. Les informations recueillies sont confrontées aux connaissances acquises par les équipes ayant déjà conduit des projets dans la même région. Les informations sont collectées auprès du demandeur à l'origine de la sollicitation (dossier-type à renseigner et à approfondir), mais aussi auprès des représentants du Nord (diaspora, collectif de migrants) et directement auprès des bénéficiaires et acteurs locaux. Pour ce dernier volet, un questionnement sur le terrain est presque toujours indispensable: il peut être mené par l'équipe-projet (y compris à l'occasion d'un déplacement pour un autre projet) ou par toute équipe se trouvant sur la zone.

- *Quelles sont les informations que vous devez collecter? Pourquoi?*
- *Quels sont les moyens de collecter ces informations? Une mission d'étude préalable est-elle nécessaire? Pourriez-vous vous inspirer de projets similaires pour concevoir le vôtre?*
- *Les données recueillies sont-elles fiables? Ont-elles été validées auprès de plusieurs sources légitimes qui connaissent le contexte où le projet se déroulera?*

### + CÔTE D'IVOIRE

*Sollicités pour la réalisation d'un projet d'électricité, nous avons fait parvenir au demandeur le dossier-type Électriciens sans frontières (motivations et légitimité du demandeur, finalités et contenu du projet, attentes vis-à-vis d'Électriciens sans frontières qui est une ONG et non un bailleur de fonds). En l'absence de réponse après trois mois, nous avons décidé en Secrétariat Régional de ne pas donner suite.*

### + BURKINA FASO

*Avant de répondre à une demande pour électrifier une école, nous nous sommes rapprochés d'une autre équipe qui était intervenue trois ans plus tôt dans la même commune. Elle nous a mis en garde contre les motivations et le manque de fiabilité du demandeur. Nous avons ainsi pu poursuivre l'instruction de la sollicitation en connaissance de cause.*

### + CAMEROUN

*Nous préparions une mission de réalisation quand nous avons été contactés par une équipe-projet qui avait été sollicitée pour un projet situé à quelques heures de distance. Nous avons préparé ensemble les attendus et le contenu d'une mission d'identification que nous avons réalisée quelques mois plus tard.*

### ⊖ BURKINA FASO

*« Quand nous instruisons un projet, je trouve dommage que la Commission des Projets ne nous alerte pas, et ne soit pas proactive pour partager avec les chefs de projet sa vision d'ensemble des projets antérieurs. Il nous a fallu plusieurs mois pour découvrir que le projet que nous étions en train de préparer avait déjà été instruit (sous un autre nom) dans une autre délégation régionale. Nous aurions sans doute dû consulter nous-mêmes l'intranet. »*

## 10.3 - Le système de collecte et de traitement de l'information est fonctionnel

Le système de collecte et de traitement de l'information joue un rôle primordial, notamment pour partager l'information des projets au sein de l'organisation. Il doit en effet permettre de décloisonner les savoirs entre les équipes-projet, les délégations régionales et le siège. Avoir une vue globale sur l'ensemble des projets exécutés, en cours ou à venir, permet également de construire la mémoire institutionnelle d'Électriciens sans frontières. Cette mémoire se crée dans la durée, en accumulant progressivement, projet par projet, les informations utiles à l'apprentissage. Les données et l'historique de tous les projets Électriciens sans frontières sont disponibles dans l'intranet de l'association depuis 1996.

La Commission des projets tient à jour des états d'avancement partagés avec l'ensemble des délégations régionales. Ils permettent de tracer :

- le suivi des sollicitations reçues (historique des contacts, suites données);
- l'état des projets dans le Cycle Projets (en cours d'instruction, validés en Région, éligibles avec ou sans réserves, acceptés);
- le niveau de ressources des projets (financements acquis, sollicités, à rechercher);
- la programmation des missions.

Le suivi des projets après réalisation relève des équipes-projet et des délégations régionales concernées.

→ *L'intranet Électriciens sans frontières a-t-il été utilisé pour identifier des projets similaires sur lesquels s'appuyer ?*

→ *Avez-vous utilisé la documentation technique disponible pour préparer le projet ?*

→ *L'ensemble des informations pertinentes ont-elles été mises en ligne sur le site : description du projet selon la trame de référence, courriers échangés, comptes-rendus de réunions, comptes-rendus de mission d'étude préalable (le cas échéant), fiches partenaires, projets de convention, notes de calcul et schémas électriques, devis, supports des formations prévues, budget dépenses/ressources et plan de trésorerie... ?*

#### **+** BÉNIN

*En instruisant un projet d'accès à l'électricité, nous sommes allés sur le site intranet d'Électriciens sans frontières et avons découvert qu'une autre équipe était intervenue à proximité. Cela nous a permis de profiter de son expérience et de disposer de contacts utiles pour la réalisation de notre projet.*

#### **o** TOUS PAYS

*Dans ma délégation régionale, le suivi (après réalisation) des projets est loin d'être systématisé, et il est parfois difficile d'avoir aujourd'hui une vision de la situation de projets terminés depuis plusieurs années. Nos partenaires nous posent souvent des questions auxquelles nous devrions pouvoir répondre, comme la suivante : les installations du projet X fonctionnent-elles toujours ?*

#### **o** TOUS PAYS

*Les bailleurs que nous rencontrons sont de plus en plus intéressés par la dimension pérennisation qui est un peu notre marque de fabrique. Il serait donc intéressant de bénéficier d'un retour d'expérience au niveau global d'Électriciens sans frontières pour montrer comment fonctionne ce que l'association a mis en place.*

### **10.4 - La gestion administrative, financière et logistique du projet est efficace et transparente**

Rendre des comptes sur l'utilisation des fonds est une obligation légale vis-à-vis des bailleurs de fonds et des donateurs privés. C'est également une obligation éthique. Enfin, une mauvaise gestion peut compromettre la réussite d'un projet et entraîner une perte de crédibilité de l'association vis-à-vis des populations et des bailleurs.

Électriciens sans frontières s'engage à garantir à ses adhérents, partenaires et donateurs, une gestion rigoureuse et transparente des ressources qui lui sont confiées. Le rapport annuel d'activités, les comptes annuels et le rapport du commissaire aux comptes sont mis à la disposition des adhérents avant l'Assemblée générale annuelle de l'association. Ces documents sont ensuite publiés sur le site internet de l'association.

Électriciens sans frontières est agréé au Comité de la Charte du don en confiance. La gestion administrative, financière et logistique de l'association repose sur un guide de procédures. Elle est placée sous l'autorité d'un contrôleur de gestion. Une Commission de contrôle interne veille à l'application des procédures en place.

La gestion au quotidien de chaque projet est assurée dans chaque délégation régionale par le chef de projet et le trésorier régional. Un contrôle annuel est diligenté par l'expert-comptable, le contrôleur de gestion et le trésorier de l'association.

Chaque projet est identifié par un numéro et les fonds qui lui sont destinés sont suivis, via la comptabilité analytique, grâce à une fiche retraçant les « entrées » et les « sorties » relatives au projet concerné.





## 11 - L'ASSOCIATION UTILISE LES RESSOURCES DE FAÇON EFFICIENTE POUR LES PROJETS

Utiliser les ressources de façon optimale est un critère de qualité qui rejoint l'efficacité. Les ressources n'étant pas extensibles malgré l'augmentation croissante des besoins, utiliser au mieux les ressources disponibles est une question de responsabilité vis-à-vis des populations et de transparence vis-à-vis des donateurs. Un projet qui répond à des besoins mais en «gaspillant» les ressources ou en les utilisant de façon inefficace aurait manqué l'opportunité de répondre de façon plus approfondie aux besoins d'un groupe donné ou de servir une population plus importante.

### 11.1 - La stratégie et les modes d'action mis en œuvre pour conduire le projet reposent sur une utilisation efficace des ressources, notamment locales, pour «faire avec»

Il importe de trouver un juste équilibre entre l'utilisation irraisonnée de ressources (qui peut choquer les populations et leurs modes de vie) et des économies de «bout de chandelle» (qui peuvent mettre en cause la durabilité des projets). Dans les deux cas, le projet perdrait en termes de qualité et pourrait être remis en question, tant par les populations que par les financeurs (publics ou privés).

La question du rapport qualité/prix des projets est déterminante pour arbitrer et décider d'allouer des ressources à tel ou tel projet. Pour autant, elle ne doit pas conduire à délaisser certaines populations éloignées parce qu'il revient souvent plus cher de leur venir en aide.

Une des facettes primordiales de l'efficacité est la prise en compte des capacités propres des populations. En utilisant les ressources disponibles localement (matériaux, fournitures, expertise locale, sous-traitance de certaines activités à une association ou petite entreprise...), le projet encourage les initiatives locales et renforce grandement l'appropriation du projet par les populations tout en les respectant, elles et leurs modes de vie. Cette approche demande certes un travail de réflexion, d'encadrement et du temps, mais elle garantit également des résultats positifs à long terme.

La Commission des projets est attentive au coût des projets et porte une attention particulière à la composition des équipes déployées sur le terrain ainsi qu'à leur valeur ajoutée par rapport aux ressources disponibles localement.

→ *Les achats prévus, les bénévoles mobilisés, mais aussi les coûts logistiques et de transport tiennent-ils compte du rapport qualité/prix et des délais? D'autres modes d'action permettraient-ils une utilisation plus optimale des ressources?*

→ *Quelles ressources matérielles sont disponibles localement? Peuvent-elles être utilisées par le projet sans compromettre les objectifs du projet?*

→ *Quelles expertises et quels champs de compétences sont disponibles localement? Ces ressources peuvent-elles être intégrées au projet? Des activités supplémentaires sont-elles à planifier pour les intégrer au projet (formation, accompagnement...)?*

Installation d'une pico turbine, Phongsaly, Laos.



### + NÉPAL

Lorsque les compétences nécessaires n'existent pas localement, ce qui est le cas de nombreux projets, il est dans le rôle des équipes projets de les faire émerger. Ainsi, pour réaliser l'électrification, par turbine hydraulique, d'un village au Népal, la population a participé activement à toutes les étapes du chantier: mise en place du conduit d'amenée d'eau à la turbine et des lignes électriques, réalisation des installations électriques de l'école, électrification d'une maison témoin. Nous avons ainsi rendu les villageois capables de poursuivre les travaux et de finaliser le projet. Les exemples ne manquent pas, ce mode d'action étant largement mis en œuvre par Électriciens sans frontières.

## ⊕ BURKINA FASO ET MADAGASCAR

Le recours aux compétences locales, chaque fois qu'elles existent, est à la fois générateur d'économies pour les projets, source de revenus pour les acteurs locaux, et facteur de pérennité pour les installations. Ce constat a particulièrement été mis en lumière à l'occasion de la mise en œuvre d'un programme d'accès à l'électricité pour quatorze centres de formation au Burkina Faso. La réalisation a été dans un premier temps partagée avec notre partenaire local, l'association Tin Tua, qui a ensuite été en mesure de conduire la fin du programme en toute autonomie, et de le dupliquer. Tin Tua est aujourd'hui un acteur à part entière et un relais potentiel pour des projets d'électrification solaire en Afrique de l'Ouest. Une démarche analogue a permis à l'association Akamasoa d'acquérir des compétences et de les valoriser dans des projets d'électrification à Madagascar.

## ⊕ BURKINA FASO

« La question de la valeur ajoutée des équipes Électriciens sans frontières pour réaliser les installations ne doit pas se mesurer aux seuls frais de mission. Je pense que la Commission des projets ne doit pas oublier la valeur inestimable, pour des populations délaissées, de la présence sur le terrain de bénévoles animés par les valeurs de la solidarité. Un chef de village Burkinabé m'a un jour accueilli par cette phrase: « Alors, vous ne nous avez pas oubliés ». Je me souviens aussi de ce témoignage: « Voir des blancs mouiller la chemise, c'est le plus bel exemple que vous puissiez nous offrir » (Père Pedro, Tananarive). Sans Électriciens sans frontières sur le terrain, il n'y aura ni transfert de compétences, ni appropriation des installations. Les cadeaux de la solidarité se doivent d'être remis en mains propres. »



Préparation d'un envoi groupé de matériel, France.

### 🔥 11.2 - La mutualisation des ressources entre différents projets est recherchée (en particulier pour réaliser les missions d'étude préalable)

Chaque projet a des coûts incompressibles. En mutualisant les ressources entre différents projets, des économies d'échelle peuvent être réalisées.

La réussite d'un projet est conditionnée par une première phase d'identification des besoins, du contexte, de l'adhésion et de l'implication des acteurs locaux, des ressources existantes, des risques potentiels... Cette phase est souvent difficile à faire financer par des bailleurs préférant soutenir des actions aux résultats palpables. Dans ce cas, et faute de pouvoir s'appuyer sur le relais de partenaires présents localement, les équipes-projet tirent parti de la présence de missions Électriciens sans frontières sur la zone pour réaliser une étude préalable. De la même manière, une équipe Électriciens sans frontières déjà présente sur le terrain pour un projet peut facilement se déplacer dans une zone proche pour effectuer le suivi d'installations passées.

L'intranet de l'association facilite la mutualisation des ressources en permettant à tous ses membres de connaître les projets en instruction ou en cours de réalisation, ainsi que le planning des missions. Pour chaque dossier qui lui est présenté, la Commission des projets identifie, et propose si nécessaire, des opportunités de mise en commun entre projets.

Sur les questions logistiques, le travail des équipes est facilité par un coordinateur national qui a pour rôle de mutualiser les moyens d'acheminement des matériels.

## ⊕ ETUDES PRÉALABLES

Afin d'instruire une sollicitation pour un projet d'électrification dans le nord du Sénégal, nous avons préparé et confié une mission d'étude préalable à une autre équipe Électriciens sans frontières engagée dans une réalisation à proximité. Les informations qu'ils nous ont rapportées ont permis de proposer un projet à notre partenaire.

## ⊕ RÉALISATION DES PROJETS

Pour la réalisation des installations de deux projets au Bénin, nos deux équipes se sont organisées pour effectuer les travaux lors d'une mission unique, ce qui a permis de réduire sensiblement le coût des projets.

Engagés dans un projet d'accès à l'électricité pour des écoles et centres de santé à Madagascar, nous avons mutualisé les frais d'expédition de matériels en proposant à une autre équipe-projet d'utiliser notre conteneur. Nous avons ainsi pu optimiser coûts, démarches logistiques et formalités douanières.

→ Si une mission d'étude préalable est nécessaire pour instruire le projet, une équipe Électriciens sans frontières est-elle actuellement proche de la zone ou doit-elle s'y rendre prochainement? Un partenaire fiable pourrait-il l'effectuer à votre place?

→ Avant de planifier le transport du matériel et les dates de mission vers la zone du projet, avez-vous vérifié si un autre projet Électriciens sans frontières est planifié à la même période?

→ Dans le cadre du suivi du projet, avez-vous sollicité une équipe ayant un projet à proximité?





## ☛ SUIVI DES PROJETS

Lors d'une mission au Burkina Faso, nous nous sommes déroutés pour effectuer un contrôle de deux projets à proximité. Ces visites nous ont permis de remettre à niveau les installations et de rappeler, aux utilisateurs et responsables locaux, les règles de bonne utilisation des installations ainsi que les consignes d'entretien.



Vérification des installations, Gomponsom, Mali.

### 🔥 11.3 - Le contenu technique du projet est optimisé tout en répondant à des consignes de sécurité

Le contenu technique d'un projet (choix du mode de production d'électricité, choix des équipements, dimensionnement) doit chercher à minimiser les coûts à long terme et intégrer le prix d'acquisition des matériels, les frais d'entretien et les coûts de remplacement des composants les plus vulnérables. Le choix final devra privilégier la solution la moins coûteuse pour les futurs utilisateurs.

→ Lors de la conception technique du projet, avez-vous pris en considération les frais d'entretien et les coûts de remplacement des composants qui seront à la charge des populations ?

→ Avez-vous fait un bilan comparatif (technique et financier) de plusieurs solutions ? Si non, pourquoi ?

→ Le matériel nécessaire au bon fonctionnement de l'installation (ampoules, régulateur, batteries, eau distillée...) est-il disponible et abordable localement ?

Mission de suivi, Niorgo-Yanga, Burkina Faso.



## ☛ MADAGASCAR

Pour l'électrification d'un dispensaire, nous avons comparé, comme l'exige la Commission des projets, deux solutions : groupe électrogène et panneaux solaires. Pour réaliser le projet, la solution « groupe électrogène » était la plus économique mais, en chiffrant les dépenses de combustible qui seraient à la charge du dispensaire et en tenant compte des dépenses prévisionnelles de remplacement des batteries, nous avons opté pour la solution solaire.

## ☛ HAÏTI

Pour équiper la salle informatique d'une école que nous avons la charge d'électrifier, une institution avait proposé de céder à l'école quelques ordinateurs reconditionnés. Nous avons convaincu les acteurs locaux, calculs à l'appui, que c'était une « fausse » bonne proposition : en effet, le coût des panneaux solaires qu'il aurait fallu installer pour alimenter ces ordinateurs énergivores de première génération, était très supérieur au prix d'achat de matériels neufs et performants.

## ☛ LAOS

La Commission des projets nous incite à optimiser le coût des projets, mais cela n'est pas toujours facile à faire admettre à nos partenaires ou aux populations bénéficiaires qui estiment parfois qu'elles ont droit aux meilleures technologies ou à des équipements haut de gamme. Ce cas s'est produit pour l'électrification d'une école au Laos ; les acteurs locaux voulaient en faire une vitrine mais cet argument n'a pas convaincu la Commission des projets.

### 🔥 11.4 - Le recours aux équipements mis à disposition de l'association est recherché chaque fois qu'il concourt à une plus grande efficacité du projet

Les dons de matériels ne sont acceptés que s'ils sont dédiés à des projets identifiés et répondent aux spécifications techniques des projets ainsi qu'à leurs exigences en matière de sécurité. Il appartient ensuite à chaque équipe-projet d'évaluer les matériels proposés au regard de critères tels que leur état de vétusté et leur longévité prévisible, les possibilités de maintenance (obsolescence des pièces détachées), la compatibilité avec les standards locaux, le coût comparatif de matériels achetés sur place...

Les partenariats noués avec quelques grands partenaires industriels permettent cependant à Électriciens sans frontières d'avoir accès à des matériels neufs et performants, répondant

à des standards élevés, que les équipes-projet n'ont aucun mal à s'approprier, après en avoir vérifié l'impact positif sur l'économie de leurs projets (coût d'acheminement/achat sur place). La Commission des projets, qui examine le coût des réalisations qui lui sont présentées, est attentive à une utilisation rationnelle des équipements mis à disposition d'Électriciens sans frontières.

→ Si le projet prévoit de réutiliser un équipement mis à disposition par un donateur, est-il en état de fonctionner plusieurs années? Respecte-t-il les normes, en particulier sécuritaires, du pays? Les pièces de rechange sont-elles encore disponibles dans le pays? Son dimensionnement est-il adapté aux besoins du projet?

→ Avez-vous fait un bilan comparatif (frais de remise en état, de conditionnement, de transport) par rapport à du matériel neuf?

→ Envisagez-vous d'utiliser les équipements catalogue mis à disposition d'Électriciens sans frontières par nos partenaires? Si non, pourquoi?

## ⊕ ETHIOPIE

Pour un programme d'électrification de centres de santé, nous avons adapté le schéma électrique et le dimensionnement des installations afin de pouvoir utiliser les équipements neufs (panneaux photovoltaïques et appareillages électriques) mis à la disposition d'Électriciens sans frontières par nos partenaires. Cela a permis des économies très sensibles, grâce auxquelles le périmètre du projet a pu être élargi.

## ⊕ BURKINA FASO

Un groupe électrogène usagé, mais réputé en bon état, nous avait été proposé pour équiper une université à Ouagadougou qui nous avait sollicités pour sécuriser son alimentation électrique. Outre qu'il fallait prévoir des frais élevés de démontage et de transport, le groupe était surdimensionné par rapport aux besoins (d'où des consommations prévisibles élevées), le risque de pannes était réel, et, renseignement pris, il n'était pas possible de trouver des pièces de rechange au Burkina Faso pour ce type de matériel. Un bilan rapide a fini par nous convaincre de renoncer à cette offre, dans l'intérêt des bénéficiaires.

## ⊖ TOUS PAYS

C'est bien de pouvoir utiliser des matériels mis à la disposition de l'association, mais si on ne s'y prend pas à l'avance, on peut se faire piéger lorsque le quota annuel est atteint.

## 🔥 11.5 - Le recours au mécénat de compétences est privilégié

L'association encourage les équipes-projet à tirer parti des ressources mises à leur disposition par des entreprises partenaires dans le cadre de mécénats de compétences. La mobilisation de savoir-faire diversifiés est une source d'enrichissement et d'efficacité pour les projets, mais aussi l'un des éléments qui motivent les avis rendus par la Commission des projets.

→ Des ressources utiles ou un savoir-faire manquant au projet pourraient-ils être mis à disposition par un partenaire d'Électriciens sans frontières? En avez-vous fait part à votre correspondant-projet?

## ⊕ HAÏTI

Notre projet d'électrification d'un orphelinat a été porté par une salariée d'une entreprise partenaire. Ses talents en matière d'écoute et de dialogue avec les acteurs locaux ont été précieux pour identifier les besoins, associer le personnel au projet et délimiter au mieux le contenu ainsi que le périmètre de notre intervention.

## ⊕ ARGENTINE

Le responsable d'une entreprise spécialisée en installations solaires avait décidé de s'engager à nos côtés pour apporter de l'électricité à des communautés isolées dans le nord de l'Argentine. Sa maîtrise des installations solaires et son savoir-faire technique sur le terrain ont permis de réaliser le projet avec une grande efficacité.

## ⊕ SÉNÉGAL

Pour conduire l'évaluation d'un programme d'accès à l'électricité au Sénégal, nous avons fait appel aux compétences d'un professionnel mis à notre disposition par ENEA Consultants. Son expertise nous permet d'élaborer un programme ciblé et de le mettre en œuvre avec des moyens ajustés.

## ⊕ CORNE DE L'AFRIQUE

Pour un projet d'électrification en Somalie, en appui de l'ONG Waha, le groupe Legrand a mis à notre disposition les facilités de son siège à Dubai. Ceci nous a permis de former, dans un cadre adapté et pour un coût optimal, les logisticiens de l'ONG partenaire.

## ⊖ TOUS PAYS

Associer des salariés en activité à un projet n'est pas toujours facile: ils ont souvent peu de temps, et leur disponibilité pour aller en mission est très contrainte.



## 12 - L'ASSOCIATION UTILISE LES LEÇONS TIRÉES DE L'EXPÉRIENCE POUR LES PROJETS

Utiliser les leçons tirées de l'expérience est un critère de qualité central. Les critères de qualité sont toujours ambitieux et c'est le chemin vers ces critères qui constitue la démarche qualité. Or, cela n'est possible que si l'équipe-projet tire les leçons de son expérience (et de celle des autres) et qu'elle les réinjecte dans l'élaboration et la conduite de son projet: en un mot, elle doit être « apprenante ».

### 12.1 - Le projet est documenté et donne notamment lieu à un compte-rendu systématique de mission et/ou de réalisation

Les paroles s'envolent, les écrits restent. Documenter un projet est donc une nécessité vis-à-vis des partenaires et des bailleurs auprès de qui l'association est redevable d'informations tracées sur la conduite du projet, son état d'avancement, les réalisations effectuées... En interne, cette traçabilité répond à une exigence du contrôle de gestion.

Capitaliser est également le seul moyen de contribuer à un meilleur partage des connaissances, de capitaliser et de progresser en facilitant la passation des informations. Il est donc important de construire un système de documentation à la fois pour le projet en cours et pour l'association.

Tous les projets Électriciens sans frontières ont pour support un dossier dont la trame, élaborée par la Commission des projets, est issue de l'expérience et reflète le présent référentiel. Elle a vocation à questionner le projet autour des facteurs-clés de réussite durable d'un projet: Quelle réponse aux besoins identifiés, et pourquoi? Quelles dispositions pour pérenniser le projet? Quels risques? Quels impacts? Quelles modalités de mise en œuvre? Quelles dispositions de suivi?...

Les étapes significatives d'un projet sont tracées et donnent lieu à un document annexé au dossier du projet. Les missions sur le terrain se traduisent notamment par un compte-rendu faisant état de l'avancement du projet et proposant des inflexions ou des points d'alerte. Le compte-rendu final de réalisation est élaboré selon une trame destinée à faire apparaître une analyse des résultats obtenus, des propositions pour l'après-projet et des éléments de partage: points positifs, difficultés rencontrées, personnes ressources identifiées et recommandations.

→ Les membres de l'équipe sont-ils convaincus de la nécessité de laisser une trace écrite de l'histoire du projet (sa préparation, sa réalisation, son suivi)?

→ Au sein de l'équipe, qui assurera cette tâche synonyme de travail rédactionnel pas forcément familier?

### TOUS PAYS

« Un projet réussi est un projet qui sert aux autres! C'est pourquoi lors de l'instruction de mon projet, tous les documents qui m'ont servi ont été rendus disponibles sur le site intranet: devis, conventions, budgets, etc. À la fin de la réalisation de mon projet, j'ai mis en ligne mon compte-rendu de réalisation, en essayant qu'il ne soit pas que technique, c'est-à-dire en partageant mes impressions et difficultés rencontrées. »

### BURKINA FASO

« Alors qu'Électriciens sans frontières compte des dizaines de projets réalisés dans ce pays, lors de l'instruction de mon projet, j'ai eu beaucoup de difficultés à trouver des retours d'expérience d'autres chefs de projet. J'aurais aimé connaître le nom des entreprises avec lesquelles ils ont travaillé, les personnes rencontrées, « les trucs » à savoir quand on part au Burkina Faso. Je commence donc à rédiger le compte-rendu de mission que je transmettrai au siège. Le siège prendra alors le relais et après lecture de mon compte-rendu, il recensera les points importants de ma mission qu'il partagera avec les correspondants projets lors de la prochaine Commission des projets. »

Retour de mission du projet Malaza (Madagascar), Limoges, France.



## TOUS PAYS

« Je pense qu'il ne faut pas tout attendre du « siège ». Il n'a pas aujourd'hui le pouvoir d'imposer, a posteriori, aux équipes-projet (bénévoles...) des comptes-rendus de réalisation conformes aux attentes de la Commission des projets. Il n'a pas non plus les moyens de s'approprier les comptes-rendus des dizaines de projets réalisés chaque année pour en tirer des enseignements utiles à partager. Il me semble que nous devons nous montrer plus responsables : les uns doivent aller au bout de leur engagement (traçabilité et comptes-rendus font partie des règles du jeu) et les autres doivent avoir une démarche de curiosité proactive, qui passe notamment par le fait de consulter l'intranet, et contacter les équipes-projet ayant une expérience du pays. »



Vérification des panneaux photovoltaïques, Yobo, Togo.

### 12.2 - L'association met en œuvre des processus de partage (Commission des projets et Groupes d'appui) et de capitalisation (Atelier Énergie)

La capitalisation et le partage d'expériences permettent d'éviter la répétition des erreurs et d'améliorer ainsi la qualité de l'aide pour les populations. Ils permettent également d'accroître l'expertise de l'organisation, la motivation des équipes et, in fine, la crédibilité et l'image de l'association. Enfin, puisqu'on est toujours plus intelligent à plusieurs que seul, les temps de réflexion collectifs sont à encourager.

Dans chaque délégation régionale, un Groupe d'Appui Projets apporte son soutien aux équipes-projet dans le montage de leur projet. Il constitue un premier niveau de questionnement et de validation des dossiers proposés à la Commission des projets. C'est également un lieu

d'échange et de partage qui tire les leçons de l'avancement des projets, de leur réalisation et de leur suivi. À ce titre, il contribue (via les correspondants-projet régionaux) à nourrir le retour d'expérience collectif organisé par la Commission des projets. Ce retour d'expérience débouche : sur un enrichissement continu de la trame et du contenu des projets, sur des propositions au Conseil de Gouvernance destinées à renforcer la qualité de nos projets, mais aussi, en lien avec l'Atelier Énergie, sur des préconisations pratiques à usage des équipes-projet.

L'Atelier Énergie est un lieu, accessible à tous, de capitalisation partagée des savoir-faire d'Électriciens sans frontières. Pour chacun des domaines techniques pertinents pour nos projets, les experts qui animent l'Atelier, réunis en

collectif, proposent et valident des documents didactiques, des recommandations, des méthodes de calcul et de dimensionnement, des règles d'installations, des procédures de mise en œuvre et des supports de formation.

→ Avez-vous pris connaissance des préconisations de la Commission des projets (installations-type pour une école ou une case de santé, modèles de batteries...)? Allez-vous les mettre en œuvre? Si non, pourquoi?

→ Les méthodes de calcul que vous utilisez pour dimensionner les installations, les schémas électriques, les règles de protection et les choix techniques, sont-ils cohérents avec les recommandations de l'Atelier Énergie? Avez-vous échangé avec un expert de l'Atelier pour valider votre solution?

Atelier « Partage d'expériences », Valpré, France.



## MADAGASCAR

Pour notre projet d'électrification d'un centre de santé, nous hésitions sur le nombre et la puissance des lampes à installer, ainsi que sur les hypothèses à prendre pour dimensionner panneaux et batteries. La solution-type préconisée par la Commission des projets pour ce type d'installations nous a fait gagner du temps et nous a permis de tirer profit de l'expérience des projets antérieurs.



## ➊ MADAGASCAR

Pour notre premier projet d'électrification d'une école, nous ne savions pas qu'il fallait se référer aux règles de dimensionnement de l'Atelier Énergie. Notre dossier présenté à la Commission des projets a dû être retravaillé. Ce manque de confiance nous a agacé (... mais avec le recul, je crois que la Commission a eu raison).

## ➋ BURKINA FASO

Pour un projet d'électrification d'école, notre partenaire posait des conditions contraires aux préconisations de la Commission des projets, souhaitant de plus des ventilateurs et de l'éclairage dans toutes les salles de classe. Nous n'avons pas su le convaincre et il s'est tourné vers d'autres acteurs.

### ♻️ 12.3 - L'association met régulièrement en œuvre des évaluations périodiques débouchant sur des préconisations

Les évaluations permettent de porter un regard sur l'ensemble des facettes d'un projet, notamment ses impacts et son utilité. Elles permettent, avec le recul nécessaire, de tirer les leçons de l'expérience (y compris les échecs et erreurs pour ne pas les reproduire) et de donner un sens aux difficultés rencontrées. C'est une démarche utile pour le projet et l'association mais elle peut également être exigée par les bailleurs du projet.

La décision d'évaluer ou non un projet dépend du ratio coût de l'évaluation/coût du projet. Pour les « gros » projets ou les programmes multi-sites, une évaluation est généralement programmée dès l'origine et est d'ailleurs le plus souvent exigée par les bailleurs de fonds. Pour les projets de taille plus modeste, une évaluation par projet n'est guère envisageable compte tenu des coûts engendrés. La démarche envisagée est celle d'une évaluation multi-projets dans une zone géographique ciblée.

➔ La taille et le périmètre du projet devraient-ils nécessiter de planifier une évaluation finale ?

➔ Le bailleur ou les bailleurs du projet sont-ils prêts à inclure une évaluation dans le financement du projet ?

➔ Si la taille du projet et son budget ne permettent pas d'inclure une mission d'évaluation, quelles alternatives envisagez-vous (mission sur la zone dans le cadre d'un autre projet, recours à un partenaire du projet...)?

Test du matériel, Bafou, Cameroun.



Évaluation des installations, Mboyo, Sénégal.

## ➌ SÉNÉGAL

Pour un projet d'électrification d'écoles et de centres de santé dans une centaine de villages, une évaluation avait été décidée à l'initiation du projet. Conduite par un évaluateur externe quelques mois après la clôture du projet, elle a notamment permis d'analyser les diverses causes de dysfonctionnement des installations et de proposer des pistes destinées à y remédier durablement. Cette évaluation nous a enfin conduits à engager un nouveau projet dont les objectifs sont la remise à niveau des installations et la mise en place de mesures qui devront permettre de les pérenniser.

## ➍ LAOS

L'évaluation d'un programme d'accès à l'électricité pour des villages situés dans le nord du pays, par ses questionnements et ses propositions, nous a permis de tirer des enseignements qui ont été intégrés au contenu d'un second programme.

## ➎ MADAGASCAR

Il a été difficile d'exploiter l'évaluation conduite autour des centres de santé. Les propositions de l'équipe d'évaluation ont été jugées peu adaptées au contexte, et peu efficaces, voire contreproductives. Les pistes de progrès pour ce type d'installations sont davantage venues de propositions des équipes-projet, de leur expérience et de leur connaissance du terrain.

## ➏ BURKINA FASO

Le nombre de projets réalisés par Électriciens sans frontières (et leur similitude avec de nombreux projets réalisés dans d'autres pays) a justifié d'engager une mission de suivi-évaluation de toutes les réalisations de l'association dans ce pays. Nous avons ainsi mené des entretiens dans chaque village avec les acteurs locaux et les utilisateurs; de plus, les conditions d'utilisation et d'entretien de chaque installation ont été analysées. Cette démarche nous a permis de mettre en lumière les raisons pour lesquelles une grande partie des installations fonctionnait correctement plusieurs années après leur mise en service, alors que quelques autres ne rendaient plus les services attendus après quelques mois. Les constats et propositions que nous avons rapportés ont été analysés par la Commission des projets qui en a tiré des préconisations concrètes, aujourd'hui mises en œuvre dans la plupart des projets menés par Électriciens sans frontières.

## 12.4 - Les projets intègrent les préconisations tirées du retour d'expérience (REX)

Il ne sert à rien de tirer des leçons d'une expérience passée si ce n'est pas pour les utiliser dans le futur... Après chaque mission, les chefs de projet doivent transmettre un compte-rendu de mission, qu'il s'agisse d'une mission d'étude préalable, de réalisation ou d'évaluation. Ces comptes-rendus sont ensuite analysés par le siège. En Commission des projets, leurs points forts (éléments de partage et points d'alerte) sont relayés auprès des correspondants-projet régionaux et peuvent se traduire par des préconisations pour les futurs projets. Il ne s'agit jamais de reproduire des recettes toutes faites issues de projets « modèles » mais bien d'analyser les causes de succès (voire d'échec) des expériences passées de façon à adapter chaque nouveau projet à des circonstances toujours uniques.

→ Comment prenez-vous en compte les leçons tirées d'autres projets ou de l'expérience d'autres organisations dans la conception du projet ?

→ Comment les leçons tirées du projet ou d'autres projets sont-elles communiquées et utilisées afin de ne pas reproduire des erreurs ?

→ Comment synthétisez-vous les leçons tirées de cette expérience et vos propositions pour l'action de façon à les utiliser dans le cadre de futurs projets ?

### BURKINA FASO

Lors d'un retour, à l'improviste, dans un village où nous avons réalisé l'éclairage de salles de classe l'année précédente, nous nous sommes aperçus que la batterie n'était plus en place et que des téléphones portables traînaient par terre à côté de la caisse de rangement de cette dernière. Après discussions avec l'instituteur, qui est également le directeur de l'école, nous avons appris que la batterie était chez lui et que les téléphones au sol (dont celui du chef de village) attendaient le retour de la batterie pour être rechargés. De ce fait, la batterie n'a que peu de temps pour se recharger et reste indisponible le soir pour l'éclairage des salles de cours, ce qui était la finalité initiale du projet. À partir de là, nous avons inclus, en plus de l'électrification des logements des instituteurs et du personnel de santé, la mise à disposition d'un local de recharge de batteries de téléphone avec deux objectifs : donner un travail rémunéré à deux jeunes que nous avons formés au village et permettre une réserve d'argent pour le remplacement à terme des matériels électriques de l'école. Cette disposition est aujourd'hui systématiquement préconisée par la Commission des projets.

### MADAGASCAR

Malgré la préconisation de la Commission des projets (« le recours aux batteries sans entretien doit être privilégié »), nous avons jugé bon, pour électrifier une école, de choisir des batteries ouvertes : coût d'achat sensiblement plus faible, plus grande longévité potentielle, capacité des utilisateurs (les enseignants sont des gens responsables) à assurer l'entretien de routine des batteries (vérification du niveau d'électrolyte et appoint d'eau si besoin). Six mois plus tard, les installations étaient hors service, les batteries étant asséchées. Nous n'avions pas compris le bien-fondé et le pragmatisme d'une préconisation dont nous savons désormais qu'elle est simplement issue du retour d'expérience : l'institutrice, qui n'avait pas une culture d'électricien, n'avait pas mesuré l'importance des consignes données et, nous a-t-elle avoué, elle n'aurait jamais trouvé l'argent nécessaire pour faire venir de la ville de l'eau pour batteries.

# QUELQUES MOTS CLÉS

**ACTIVITÉS:** Ensemble des tâches à accomplir pour obtenir les résultats attendus (voir ci-après). C'est ce qui va être fait dans le cadre du projet, et qui ne concerne pas que les tâches techniques. Par exemple: mobiliser les communautés villageoises, mettre en place un comité de gestion, concevoir et animer un programme de formation, organiser une concertation pour installer un forage, le faire réaliser, approvisionner, acheminer et installer des équipements.

**CRITÈRE:** Élément auquel on se réfère pour porter une appréciation sur la qualité d'un projet. C'est une expression concrète et mesurable d'un aspect donné du projet. Un référentiel qualité est composé d'un ensemble de critères permettant de définir la qualité attendue des projets.

**ÉTUDE PRÉALABLE:** Processus permettant de comprendre le contexte d'une sollicitation ou d'un besoin potentiel, et de décider si un projet est nécessaire et justifié. Cette étude préalable est idéalement conduite sur place pour favoriser les interactions directes avec les populations, les autorités et les autres parties prenantes concernées par le projet. Si un tel déplacement n'est pas possible, les échanges avec le(s) partenaire(s) et la collecte des informations clefs devront s'effectuer à distance.

**ÉVALUATION:** Appréciation exhaustive et objective d'un projet en cours ou achevé qui peut porter sur son efficacité (a-t-il répondu aux besoins auxquels il devait répondre?), son efficience et la manière dont il a été mis en œuvre, mais aussi l'adéquation des choix techniques et du mode d'intervention au contexte, le bien-fondé des mesures prises pour assurer sa pérennité, ses impacts auprès des populations... Une évaluation doit fournir une information qui soit crédible et permette de tirer des leçons utiles aux différents acteurs du projet. Elle doit naturellement s'appuyer sur le référentiel.

**FINALITÉ:** Effet à long terme qu'un projet vise à atteindre, auquel des facteurs extérieurs à l'intervention peuvent contribuer. C'est la raison d'être d'un projet, le pourquoi des objectifs annoncés, ce à quoi ils vont contribuer sur le long terme. La finalité ne dit rien de la manière dont l'équipe-projet va procéder pour l'atteindre, mais elle donne un sens profond à l'action et à l'engagement des acteurs du projet. Un projet peut avoir plusieurs finalités.

Par exemple, pour un projet concernant l'électrification d'une école, la finalité peut être: contribuer à l'amélioration des conditions d'éducation.

Pour un projet de pompage solaire avec du maraîchage, les finalités peuvent être: contribuer à l'amélioration des conditions sanitaires des habitants / contribuer au développement économique du village / permettre de meilleures conditions de vie pour les femmes et les enfants.

**IMPACTS:** Tous les effets à long terme que le projet a produits (ou risque de produire), qu'ils soient positifs ou négatifs, directs ou indirects, attendus ou inattendus. Une finalité d'un projet est un impact positif visé par le projet.

Exemple d'impact positif (qui faisait partie des finalités à l'origine du projet), pour un projet de pompage solaire: alléger le travail des femmes et des enfants.

Exemple d'impact négatif (inattendu...): les tensions entre générations dans le village de Phongsaly, avec l'utilisation excessive des karaokés par les jeunes du village, grâce à l'électricité produite suite à l'intervention d'Électriciens sans frontières.

Exemple d'impact positif inattendu (qui n'était pas, à l'origine, la finalité du projet): le partenariat noué avec l'association Tin Tua à l'occasion d'un projet au Burkina Faso (ou l'association Akamasoa à Madagascar) a permis à cette association d'acquérir des compétences, de les valoriser et de devenir un acteur à part entière ainsi qu'un relais potentiel pour des projets d'électrification en Afrique.

**INDICATEUR:** Un indicateur est un point de repère grâce auquel on va pouvoir apprécier une situation ou mesurer les effets d'une démarche. Il est rare qu'un seul indicateur suffise. Par exemple, pour savoir si l'un des critères du référentiel qualité est plutôt mal ou plutôt bien respecté par un projet, il faudrait s'intéresser à chacun des processus clés qui sous-tendent ce critère et, pour chacun d'eux, se poser plus d'une question et recourir à plus d'un indicateur.

Pour une équipe-projet, il ne s'agit pas de rechercher des indicateurs pour s'assurer du respect de chacun des critères du référentiel (s'attacher à les atteindre suffit à une démarche qualité) mais,

plus simplement, d'être capable de mesurer la réussite du projet et les changements qu'il a induits. Ainsi, en fin de réalisation, des indicateurs doivent permettre de mesurer l'efficacité du projet, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixé et ce, en comparant par exemple les résultats obtenus aux résultats attendus (pour un pompage solaire, le débit d'eau mis à disposition des bénéficiaires ou, pour une école, l'énergie effectivement disponible chaque jour pour l'éclairage de la classe).

Pour s'assurer du bon fonctionnement des installations après leur mise en service, des indicateurs de suivi seront mis en place (nombre de m<sup>3</sup> d'eau délivrés chaque jour, nombre d'heures d'utilisation de l'éclairage de la salle de classe, tableau d'entretien des installations, état mensuel des sommes provisionnées pour la maintenance...).

De même, des indicateurs seront nécessaires pour mesurer les impacts du projet (nombre d'accouchements de nuit, augmentation du tarif des consultations, nombre d'adultes participant à des cours d'alphabétisation, taux de réussite à l'entrée en 6<sup>ème</sup>, hausse des frais de scolarité, revenus générés par les produits du maraîchage, prix de vente de l'eau, nombre d'emplois créés par le projet, réduction du nombre de piles jetables consommées, volumes de CO<sup>2</sup> économisés...). Dans chaque cas, le projet devra définir les indicateurs les mieux appropriés et les plus pertinents, en veillant à la faisabilité de leur collecte et à la fiabilité des informations à recueillir.

**OBJECTIF :** Un objectif décrit la réponse apportée par le projet pour concourir à une finalité: par exemple, électrifier une école pour améliorer les conditions d'éducation. Un projet peut comprendre un ou plusieurs objectifs (électrifier une école et électrifier un centre de santé) associés à une ou plusieurs finalités (améliorer les conditions d'éducation, améliorer les conditions de soins). L'objectif décrit ce que l'on va faire, la finalité dit pour quoi on veut le faire. Chaque objectif doit être traduit en résultats attendus (voir ci-après).

Il peut être utile pour conduire un projet, ou pour en préciser le contenu auprès des bailleurs et des acteurs impliqués, de décomposer un objectif (électrifier l'école) en objectifs détaillés (ou «spécifiques»): éclairer la salle de CM2, permettre le branchement d'un ordinateur, électrifier les logements des enseignants.

Un bon objectif est en effet un objectif SMART: Spécifique (l'objectif est précis et sans équivoque), Mesurable (par des indicateurs permettant de savoir si l'objectif est atteint ou non), Acceptable (par les partenaires et les populations), Réaliste (les moyens et le contexte ne sont pas un frein à sa mise en œuvre), Temporel (un début et une fin).

**PARTENARIAT :** Accord formel écrit entre des organisations autonomes et fondé sur un but commun, avec des attentes et des responsabilités bien définies pour chaque partenaire.

**PARTIE PRENANTE :** Organisation, groupe de population ou individus impliqués dans ou affectés par la mise en œuvre, les résultats et les impacts d'un projet.

**PROJET :** Ensemble d'activités coordonnées mises en œuvre pour atteindre des objectifs contribuant à une ou plusieurs finalités, selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis. Le temps et le périmètre d'un projet ne sont pas nécessairement ceux des financements qui, souvent, ne couvrent que des tranches partielles successives, ni ceux de la réalisation technique des installations. La (vraie) vie d'un projet commence à la mise en service des équipements.

**QUALITÉ :** L'ensemble des caractéristiques d'un projet qui lui confèrent l'aptitude à répondre aux besoins exprimés et implicites des populations et partenaires. La gestion de la qualité d'un projet doit permettre à l'organisation d'être dans un processus d'amélioration continue.

**RÉSULTATS ATTENDUS :** Les résultats attendus sont la traduction concrète des objectifs du projet, en termes de bénéfices visibles et durables pour les groupes de populations ciblés par le projet (de la lumière dans une salle de classe pendant deux heures par jour, neuf bornes fontaines sont installées dans le village).

**SUIVI :** Le suivi d'un projet consiste à collecter des informations et à les analyser afin de permettre, en interne, de décider de mesures correctives éventuelles et, en externe, de rendre compte aux bailleurs, aux partenaires et aux acteurs locaux. Le suivi couvre à la fois la phase de réalisation (suivi des dépenses, acheminement des matériels, conformité des installations...) et l'après-mise en service (tenue des engagements pris par les acteurs impliqués, performances des installations, respect des règles de bonne utilisation, dégradation des équipements, impacts sur les populations...).



*Référentiel réalisé grâce au soutien financier de*



*et l'appui méthodologique du*





[www.electriciens-sans-frontieres.org](http://www.electriciens-sans-frontieres.org)



Électriciens sans frontières  
82, rue Robespierre  
BP 37  
93171 Bagnole Cedex