

Analyse des parties prenantes et du dispositif de communication : cas du Programme de Développement des Énergies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique (PRODERE) au Bénin

Présenté par

Siddiq Aboubakar NONDICHAO

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor
Département : Management
Spécialité : Management de Projets

Le 24 mars 2019

Devant le jury composé de :

Dr. Alioune DRAME Président

Directeur du département Management à
l'Université Senghor à Alexandrie, Égypte

Pr. Gilles BERGERON Examineur 1

Professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi

Pr. Shérif DELAWAR Examineur 2

Professeur à l'Académie Arabe des Sciences et de
Technologies, Alexandrie, Égypte

Remerciements

Ce mémoire n'est pas seulement le fruit de ma seule intelligence mais a été une aventure collective et une expérience particulière que j'ai eues à partager avec d'autres personnes. Qu'il me soit permis d'adresser ma reconnaissance et mes remerciements à :

Professeur Gilles BERGERON, qui a suivi ce travail avec beaucoup de rigueur. La pertinence de ses réflexions et de ses critiques m'a permis d'approfondir le sujet tout au long de ce travail. J'espère que ce mémoire sera pour lui un motif de satisfaction.

Aux responsables de l'Université Senghor, notamment au Professeur Thierry VERDEL, Recteur de l'Université Senghor d'Alexandrie, un recteur d'une grande ouverture et cherchant chaque fois à améliorer les conditions de vie et de travail des étudiants, à Docteur Alioune DRAME, Directeur du département Management, qui n'a ménagé aucun effort pour nous prodiguer des conseils tout au long de notre formation et tout au long de la rédaction du mémoire, à Mme Suzanne Youssef, Chef du service administratif du département Management, qui a toujours montré sa disponibilité et sa simplicité et nous a accompagné tout au long de la formation avec ses conseils avisés.

À Madame Omneya SHAKER, Directrice du département formation à distance et responsable du CNF d'Alexandrie pour sa disponibilité, son soutien et ses encouragements.

À tous les enseignants ayant intervenu au département Management en particulier Professeur Alejandro ROMÉRO, Professeur Hanane ELZEINY, Professeur Thierno DIALLO, Professeur Ababacar MBENGUE, Monsieur Michel FILION, Monsieur Richard RICOUARD, Monsieur Issouf FOFANA pour la qualité de leur cours et surtout leur méthode pédagogique.

Aux personnels de la SABER en particulier Messieurs DIOP Mouhamed et BA Amadou et Mme ADOVELANDE Michelle.

Aux personnels du département Énergie de la Commission de l'UEMOA en particulier Messieurs OUEDRAOGO Lassane, KANADJIGUI Bouraïma et BAGAYOKO Salif.

À ma femme Roukayath qui a accepté le sacrifice et m'a soutenu tout au long de ma formation.

À mes enfants Abdul Quâdir et Abdou Somad qui sont restés sages et patients durant toute la durée de mon absence auprès d'eux.

À mes parents, amis et proches qui ont fait preuve de compréhension.

À maman ABEGAN Angèle et Monsieur Hafis pour leur amour, conseils et soutien.

À tout le personnel de l'Université Senghor d'Alexandrie et aux professeurs associés.

À l'ensemble des étudiants de la communauté béninoise et à la 16e promotion Amani DIOURI de l'Université Senghor, pour la solidarité agissante, l'esprit d'union, de partage dans la diversité culturelle.

Dédicace

À ma famille et à tous ceux qui ont contribué à l'aboutissement de ce travail.

Résumé

Le management de projet est une discipline pratique qui exige de la méthode et surtout la maîtrise des outils d'élaboration. Dans le corpus des éléments fondamentaux du management des projets, le management des parties prenantes se trouve être l'une des démarches les plus essentielles dans l'élaboration, la planification, le pilotage et le suivi évaluation des projets.

L'identification et l'analyse des parties prenantes se trouvent donc être au cœur de la démarche projet puisqu'elles se font au début, au milieu et à la fin de la maîtrise du projet ou du programme en vue de l'atteinte des objectifs et de la performance.

Le Programme de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique au Bénin, vu sous l'angle de l'analyse des parties prenantes et du dispositif de communication a constitué notre étude de cas dans le présent mémoire.

Cette étude a permis de comprendre que l'élaboration du PRODERE au Bénin n'a pas suffisamment fait l'option d'une bonne identification et de l'analyse des parties prenantes comme le recommande la démarche projet. Ce constat vient confirmer le niveau de performance atteint par le programme en général dans l'espace UEMOA puisque le rapport d'évaluation à fait montre de la non-maîtrise des coûts du programme, du dépassement des délais d'exécution dans tous les pays de l'UEMOA et surtout du taux élevé de non-fonctionnalité de certains équipements, ce qui pose le problème de la qualité des infrastructures réalisées.

Pour pallier cette mauvaise performance des projets et programmes, dans un contexte de mise en œuvre à grande échelle des projets dans le processus des ODD, l'étude insiste sur l'identification et l'analyse des parties prenantes et propose des pistes de solutions dont entre autres le renforcement des capacités.

Dans le cadre des recommandations formulées, le renforcement des capacités proposé est destiné aux élus communaux car la réussite des projets doit désormais partir de la maîtrise des outils de base d'élaboration et de pilotage par les autorités communales et locales pour un meilleur suivi et une participation réelle.

Mots-clefs

Analyse des Parties prenantes, Performance, Management, PRODERE, UEMOA, Énergies Renouvelables, Bénin.

Abstract

Project management is a practical discipline that requires method and especially the mastery of the tools of development. In the corpus of fundamental elements of project management, stakeholder management is one of the most essential approaches in the development, planning, management and monitoring evaluation of projects.

Stakeholders identification and analysis is thus at the heart of the project approach as they are found at the beginning, the middle and at the end of the project or program mastery in order to reach the objectives and performance.

The Renewable Energy and Energy Efficient Development Program (PRODERE) in Benin, from the perspective of stakeholder analysis and communication device, constituted our case study in this paper.

This study made it possible to understand that the development of PRODERE in Benin did not sufficiently make the option of a good identification and the analysis of the stakeholders as recommended by the project approach. This confirms the level of performance achieved by the program in general in the UEMOA space since the program evaluation report shows the lack of control over the costs of the program, the exceeding of the deadlines for implementation in all countries of the UEMOA space and especially the high rate of functionality of some equipment that poses the problem of the quality of the infrastructure.

To mitigate this poor performance of projects and programs, in a context of large scale implementation of projects in the Sustainable Development Objectives (ODD) process, the study insists on the identification and analysis of stakeholders and proposes solutions among other, capacity building.

The proposed capacity building is intended in the framework of the recommendations made to the municipal elected officials because the success of the project must henceforth start from the mastery of the basic tools of development and piloting by the local and communal authorities for the better monitoring and a real participation.

Key-words

Stakeholders Analysis, Performance, Management, PRODERE, UEMOA, Renewable Energies, Benin.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- ABERME : Agence Béninoise d'Électrification Rurale et de la Maitrise de l'Énergie
- AEV : Adduction d'Eau villageoise
- ANCB : Association Nationale des Communes du Bénin
- APD : Avant-Projet Détaillé
- APS : Avant-Projet Sommaire
- ARE : Autorité de Régulation de l'Électricité
- ARESS : African Renewable Energy Systems and Solutions
- BM : Banque mondiale
- BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement
- CBTE : Code Bénino Togolais de l'Électricité
- CEDEAO : Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
- DAO : Dossier d'Appel d'Offres
- DGE : Direction Générale de l'Énergie
- EE : Efficacité Énergétique
- EnRs : Énergies Renouvelables
- FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
- IFC : International Finance Corporation
- LBC : Lampe à Basse Consommation
- LS : Lampadaire Solaire
- MCDVDD : Ministère du Cadre de Vie et du développement Durable
- MO : Maître d'Ouvrage
- MOD : Maître d'Ouvrage Délégué
- PMBOK : Project Management Body of Knowledge
- PRECEC : Projet de Renforcement de Capacités des Élus Communaux
- PRODERE : Programme de Développement des Énergies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique
- PROVES : Projet de Valorisation de l'Énergie Solaire
- PROVES : Projet de Valorisation de l'Énergie Solaire au Bénin
- SABER : Société Africaine de Biocarburants et des Énergies Renouvelables
- SBEE : Société Béninoise d'Énergie Électrique
- UE : Union Européenne
- UEMOA : Union Économique Monétaire Ouest Africaine

Tables des matières

Remerciements-----	i
Dédicace-----	iii
Résumé-----	iv
Mots-clefs-----	iv
Abstract-----	v
Key-words-----	v
Liste des acronymes et abréviations utilisés-----	vi
Tables des matières-----	vii
Introduction-----	1
1 De l'émergence à la bonne implication des parties prenantes : une nécessité pour la réussite des projets de développement durable en Afrique-----	3
1.1 L'émergence des projets d'énergies renouvelables en Afrique-----	3
1.2 La problématique de l'implication des parties prenantes dans les projets d'énergie renouvelables et d'efficacité énergétique.-----	4
1.3 Les objectifs, questions, résultats attendus et intérêt de la recherche-----	7
1.3.1 Objectifs globaux et spécifiques-----	7
1.3.2 Question de recherche-----	7
1.3.3 Résultats attendus-----	7
1.3.4 L'intérêt de la recherche-----	8
2 L'enjeu des parties prenantes : une synthèse de la littérature pour une meilleure participation-----	9
2.1 L'enjeu important d'identification et de clarification des parties prenantes-----	9
2.1.1 Clarification des concepts : origine, définition et évolution des parties prenantes-----	9
2.1.2 Identification et hiérarchisation des parties prenantes-----	11
2.1.3 Relation entre Parties prenantes et management stratégique-----	15
2.2 Management des parties prenantes : de la méthodologie aux outils d'analyse des parties prenantes-----	16
2.2.1 Management des parties prenantes-----	16
2.2.2 Méthodologie d'analyse des parties prenantes-----	17
2.2.3 Connaissances empiriques et outils d'analyse des parties prenantes-----	18
2.3 Opérationnalisation de la recherche-----	19
2.3.1 Cadre théorique-----	19

2.3.2	Cadre opératoire de la recherche -----	20
3	Analyse des parties prenante et de la communication pour le PRODERE au Bénin : proposer une démarche qualité de l'implication des parties prenantes pour un meilleur impact des projets EnRs et EE -----	22
3.1	Démarche méthodologique, approche et type d'investigation-----	22
3.1.1	Type d'investigation -----	22
3.1.2	Technique de collecte de donnée -----	23
3.2	État des lieux du secteur de l'électricité au Bénin -----	24
3.2.1	Présentation du sous-secteur de l'électricité au Bénin-----	25
3.2.2	Cadre législatif et réglementaire du sous-secteur de l'électricité au Bénin -----	26
3.2.3	Situation énergétique nationale-----	26
3.3	Analyse des parties prenantes au sein du PRODERE : états des lieux et niveaux d'implication -----	27
3.3.1	Présentation et déroulement du PRODERE de l'UEMOA-----	27
3.3.2	Analyse des parties prenantes et de la communication du PRODERE-BENIN----	30
3.4	Analyse de la communication du PRODERE au Bénin-----	37
3.5	Analyse de la satisfaction des bénéficiaires du PRODERE au Bénin -----	40
3.6	Piste de solutions et recommandations pour une meilleure implication de toutes les parties prenantes dans les projets/programmes au Bénin.-----	42
4	Projet d'appui au renforcement des capacités des élus communaux dans la gestion et le suivi des projets et programmes : Création du Cabinet Conseils et Expertise en Management « Brand Management »-----	44
4.1	Présentation du projet -----	46
4.1.1	Contexte et justification -----	46
4.1.2	Objectifs-----	47
4.1.3	Zone d'intervention -----	48
4.1.4	Résultats attendus -----	49
4.2	Caractéristiques du projet-----	49
4.2.1	Activités à mener et stratégie de mise en œuvre-----	50
4.2.2	Équipe du projet-----	50
4.2.3	Analyse diagnostic : matrice FFOM -----	51
4.2.4	Identification et analyse des parties prenantes-----	52
4.2.5	Gestion des risques du projet -----	54
4.3	Matrice du cadre logique-----	54
4.4	Planification opérationnelle du projet-----	55

4.4.1	Structure de découpage du projet et lots de travaux-----	55
4.4.2	Cadre opératoire de planification opérationnelle du projet -----	55
4.4.3	Matrice de responsabilité -----	56
4.4.4	Budget Prévisionnel -----	57
4.4.5	Calendrier d'exécution du projet (Diagramme de Gantt)-----	59
	Conclusion -----	60
	Références bibliographiques -----	62
	Liste des illustrations -----	64
	Liste des tableaux -----	65
	Annexes -----	66
	Annexe I : Criticité des risques du PRECEC -----	66
	Annexe II : Matrice d'engagement des parties prenantes identifiées -----	67
	Annexe III : Matrice du Cadre Logique (MCL)-----	69
	Annexe IV : Structure de découpage du PRECEC -----	72
	Annexe V : Matrice de responsabilité -----	73
	Annexe VI : Données de planification opérationnelle du projet PRECEC-----	74
	Annexe VII : Questionnaires -----	76
	Annexe VIII : Synthèse du contenu du rapport final l'Évaluation -----	84

Introduction

L'Afrique n'a pas un problème de sous-développement mais un problème de sous management a déclaré le président fondateur de la Société Africaine de Management, Professeur Ababacar MBENGUE à l'Université Senghor à Alexandrie. En effet, le sous management est l'un des fléaux de toutes les unités productives et de la gouvernance générale en Afrique et empêche le décollage du continent malgré ses multiples ressources.

Le management est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Dans un souci d'optimisation, le management tend à respecter les intérêts et représentations des parties prenantes de l'entreprise¹. Il apparaît donc que la performance des unités de production dépend de la qualité du processus de management mis en œuvre. Cependant, les pratiques observées dans ces unités laissent paraître soit une méconnaissance des techniques de management dû à un défaut de compétences, soit un manque de volonté à planifier.

Aujourd'hui, la majorité des unités productives a fait l'option du pilotage de leurs unités en management par projet. Le management de projet défini par l'ISO 10006, est la planification, l'organisation, le suivi, la maîtrise et le compte rendu de tous les aspects d'un projet et la motivation des personnes impliquées pour atteindre les objectifs du projet.²

Cette définition prouve à suffisance que l'atteinte des objectifs d'un projet et sa performance dépendent de la détermination, de l'intérêt et des attentes des dépositaires d'enjeux et des bénéficiaires du projet.

Il devient récurrent d'observer que la plupart des projets et programmes de développement menés n'arrivent pas à satisfaire les objectifs préalablement fixés soit pour défaut de qualité, soit pour non-maîtrise des coûts réels ou encore pour non-maîtrise des délais. La non-maîtrise du triangle de performance du projet (qualité-coût-délais) pose principalement le problème d'une bonne identification et du management de tous les acteurs du projet depuis sa conception jusqu'à sa clôture. Il s'agit plus précisément de l'analyse et de la gestion des parties prenantes dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets.

Sarah Busque, dans un article intitulé « relations avec les communautés », précise que l'identification et l'évaluation des parties prenantes des projets s'avèrent une étape clé pour préparer un plan d'engagement avec les parties prenantes robustes. Et avec raison

¹ Petite entreprise.net [en ligne] <https://www.petite-entreprise.net/P-1660-81-G1-le-management-qu-est-ce-que-c-est.html> (consulté le 08/02/2019)

² Dictionnaire de Management de projet

l'incapacité d'identifier qui pèse vraiment dans la balance et qui pèse moins peut causer d'importantes pertes de temps et d'argent.³

Selon l'IFC, « les parties prenantes sont des personnes ou des groupes de personnes qui sont directement ou indirectement affectés par un projet ainsi que ceux ayant des intérêts dans un projet et/ou la capacité d'influencer sur ses résultats, que ce soit positivement ou négativement ». Cette définition montre davantage l'intérêt à entreprendre une démarche d'identification, d'évaluation et d'analyse des parties prenantes dans toute démarche d'élaboration de projet. C'est encore plus vrai que l'analyse des parties prenantes est une démarche structurée permettant de comprendre un système en précisant l'intérêt, les besoins et les préoccupations des différentes parties concernées.

La présente étude s'intéresse à l'analyse des parties prenantes dans la mise en œuvre du programme de promotion des énergies renouvelables dans les pays de l'UEMOA. En effet, elle se pose la question à savoir si le processus d'élaboration de ce programme d'envergure sous régional a réellement fait l'objet d'évaluation de toutes les parties prenantes au regard du niveau de performance réalisé. L'étude s'est focalisée sur la mise en œuvre du programme au Bénin d'où l'intitulé du mémoire : « **Analyse des parties prenantes et du dispositif de communication : cas du programme de développement des Énergies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique au Bénin** ».

Ainsi, l'étude cherche à répondre à la question de savoir si les parties prenantes du PRODERE au Bénin ont influencé la performance du programme. Ce questionnement a pour objectif d'une part de contribuer à l'amélioration dans la formulation et l'élaboration des projets et programme et d'autre part d'évaluer le plan de communication devant servir au management des parties prenantes.

Pour parvenir à cette analyse, l'étude s'est basée sur une approche holistico-inductive avec comme démarche l'étude de cas. La recherche documentaire et l'approche qualitative ont été la démarche privilégiée. Aussi, ce travail est structuré en 4 parties à savoir la problématique de l'implication des parties prenantes face à l'émergence des projets et programmes de développement durable ; le recensement des écrits sur l'importance et les méthodes d'analyse des parties prenantes ; la méthodologie de l'étude et la discussion suivant l'analyse des parties prenantes du PRODERE au Bénin. La dernière partie propose la mise en œuvre d'un projet de renforcement de capacités des élus locaux en management de projet.

³ Sarah Busque (2018), relations avec les communautés [en ligne] <https://www.boreal-is.com/fr/blog/cartographie-parties-prenantes-evaluer/> (consulté le 08/02/2019)

1 De l'émergence à la bonne implication des parties prenantes : une nécessité pour la réussite des projets de développement durable en Afrique

Le présent chapitre développera la problématique. Eu égard aux enjeux du développement durable et face à la multiplication des projets d'atténuation et d'adaptation face aux changements climatiques, il faut préciser l'importance des parties prenantes pour une bonne réussite des projets d'énergie renouvelable et d'efficacité énergétique.

1.1 L'émergence des projets d'énergies renouvelables en Afrique

La tendance haussière du réchauffement de la planète due aux activités anthropiques menace la stabilité du climat pour les générations futures. D'après le 5e rapport publié en 2014 du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), le réchauffement du système climatique est sans équivoque et, depuis les années 1950, beaucoup de changements observés sont sans précédent depuis des décennies voire des millénaires.⁴ Pour pallier cette disruption du climat, le monde entier après plusieurs études, discussions, forums, etc. s'est doté de projets/programmes d'adaptation et d'atténuation face aux changements climatiques. L'Agence de l'environnement et la maîtrise de l'énergie (ADEME), déclare « Atténuer le changement climatique et s'y adapter sont les deux voies indispensables pour réduire les risques que génère le changement climatique »⁵. Les activités d'atténuation du changement climatique concernent en général la réduction ou la limitation des émissions des gaz à effet de serre (GES). Pour y parvenir, il faudra réduire majoritairement la consommation des énergies fossiles⁶ (qui représenteraient plus des 2/3 de la consommation d'énergie) et promouvoir le développement des énergies renouvelables.

Selon l'Institut de la Francophonie pour le Développement Durable (IFDD) et le Global chance, les énergies renouvelables jouent un rôle majeur au service du développement durable. Dans son numéro spécial d'avril 2007 « énergie renouvelable, développement et environnement », l'IFDD, contextualise en notant qu'au contraire des énergies fossiles, les énergies renouvelables se présentent comme des flux d'énergie peu concentrés. Elles sont parfois soumises aux aléas climatiques et ne sont guère transportables sous leur forme

⁴Pouchard A., Climat : 5 rapports du GIEC, 5 chiffres alarmants [En ligne] https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2014/11/04/climat-5-rapports-du-giec-5-chiffres-alarmants_4517326_4355770.html [consulté le 14 janvier 2019]

⁵<https://www.ademe.fr/expertises/changement-climatique-energie/quoi-parle-t/lattenuation-ladaptation> [consulté le 14 janvier 2019]

⁶ Au niveau mondial, les émissions de dioxyde de carbone (CO₂) dues à l'énergie en 2016 sont estimées par l'AIE à 32 316 Mt, en progression de 109 % depuis 1973, dont 44 % produites par le charbon, 35 % par le pétrole et 20 % par le gaz naturel ; par secteur, 37 % étaient issues de l'industrie, 23 % des transports, 17 % des ménages (logements) et 15 % des services et de l'agriculture Source : AIE, 2016.

brute. Par contre leur répartition régionale est beaucoup moins inégalitaire que celle des énergies fossiles. Pratiquement, chacune des régions du monde dispose, au niveau local, sous une forme ou une autre (soleil, biomasse, vent, hydraulique, etc.), de ressources renouvelables importantes dont l'exploitation potentielle pourrait jouer un rôle majeur dans leur bilan énergétique.

On range sous le terme d'énergies renouvelables un ensemble d'énergie inépuisable à l'échelle humaine, la plupart issues de l'activité solaire, mais qui se manifestent à travers des phénomènes physiques très divers (IFDD, 2007).

Au-delà des sources d'énergie renouvelables, le photovoltaïque semble être le mieux placé et le plus favorable en matière d'énergie renouvelable en Afrique subsaharienne. Dans son article « le photovoltaïque, clé du développement des pays du Sud », (Dessus, 2007), pense que l'électrification photovoltaïque est la clé du développement des populations les plus démunies des pays du Sud et contribue au démarrage de ce développement. L'auteur précise que malgré les avantages reconnus, l'électrification rurale photovoltaïque continuera donc probablement à ne satisfaire, dans les décennies qui viennent, qu'une part minoritaire des besoins énergétiques du développement des habitants ruraux des pays en développement.

(Atouk, 2013), dans son essai sur les énergies renouvelables et les populations rurales pauvres au Maroc, démontre que la mise en place des projets d'énergies renouvelables, présente des impacts environnementaux et économiques très attrayants. Les impacts sociaux sont considérables, notamment par rapport à l'inclusion sociale des populations rurales locales en permettant à ces dernières de ne plus être isolées. Pour (Atouk, 2013), malgré les différents avantages, la mise en place des projets d'énergies renouvelables n'a aucun impact sur l'utilisation du bois de feu. En d'autres termes, la mise en place des projets d'énergie renouvelables n'assure pas totalement la sécurité énergétique des populations pauvres et les rend ainsi vulnérables aux changements climatiques.

Il apparaît en effet, dans un contexte de développement durable une bonne participation et une meilleure sensibilisation de tous les acteurs. Ainsi, l'enjeu de la bonne mise en œuvre des projets en général et surtout des projets d'énergies renouvelables en particulier passerait par une bonne analyse des parties prenantes.

1.2 La problématique de l'implication des parties prenantes dans les projets d'énergie renouvelables et d'efficacité énergétique.

Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable, tel est le 7^e objectif de développement durable à atteindre d'ici 2030 par l'ensemble des pays de la planète. Selon les Nations Unies, des indicateurs alarmants subsistent à savoir :

- Une personne sur cinq n'a pas accès à l'électricité moderne;

- Trois milliards de personnes dépendent du bois, du charbon ou des déchets animaux pour la cuisson et le chauffage.⁷

En effet, l'énergie serait le principal facteur contribuant au changement climatique, ce qui représente environ 60 % des émissions mondiales de gaz à effets de serre (GES). L'énergie est donc au centre de presque tous les défis majeurs, mais aussi des perspectives prometteuses qui se présentent au monde aujourd'hui. Qu'il s'agisse d'emploi, de sécurité, de changement climatique, de production de nourriture ou d'accroissement des revenus, l'accès de tous à l'énergie est essentiel. L'énergie durable est ainsi une opportunité pour transformer les vies, les économies et la planète.⁸

En août 2002, au Sommet de Johannesburg, les énergies renouvelables ont été reconnues par les plus hautes instances internationales comme une solution énergétique incontournable pour le développement durable, notamment dans les pays du Sud. Cette reconnaissance a été concrétisée, particulièrement, par l'initiative de l'Union Européenne pour l'éradication de la pauvreté et le développement durable (EUEI). De 2002 à nos jours, plusieurs réunions, forums, cadres de concertation et de discussions internationaux, régionaux et nationaux se sont consacrés à la problématique de l'accès à l'énergie durable pour tous. Ces différentes rencontres ont pour la plupart favorisé la création de fonds d'investissement, la mise en place d'initiatives d'intervention, la mise en place d'organes et de structure devant conduire le processus de développement des énergies nouvelles dans le monde et surtout dans les pays en voie de développement.

Partant de cet engouement international, et pour pallier la crise énergétique au sein des pays de l'espace UEMOA⁹, la Conférence des Chefs d'États et de Gouvernement de l'Union a, dans le cadre de la mise en œuvre de la Politique Énergétique Commune (PEC), adopté en 2009, une stratégie dénommée « l'initiative Régionale pour l'Énergie Durable (IRED) ». Cette stratégie prévoit un accroissement notable de la part des énergies renouvelables dans la production électrique des pays de l'Union ainsi qu'une utilisation rationnelle de l'électricité. L'objectif est de passer de 36 % en 2007 à 82 % d'énergies renouvelables (Y compris l'hydroélectricité) à l'horizon 2030 tout en consommant 20 % moins d'énergie. À la faveur de l'IRED, et d'autres bailleurs multilatéraux intervenant dans le secteur (Banque mondiale,

⁷ Nations Unies, ODD, [en ligne] <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/energy/> (consulté le 17 janvier 2018)

⁸ Objectifs de développement durable [En Ligne] <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/energy/> [consulté le 14 janvier 2019]

⁹ La situation énergétique des États membres de l'UEMOA est caractérisé par i) un bilan énergétique dominé par l'utilisation massive de la biomasse traditionnelle (bois de feu, charbon de bois et déchets végétaux) à environ 73% ; ii) une forte dépendance vis-à-vis des approvisionnements en hydrocarbures (21%) ; iii) un accès très limité à l'électricité (le taux d'électrification de l'ensemble de l'Union se situe autour de 30%) ; iv) la part de l'électricité dans le bilan énergétique de l'Union est d'environ 5% ; des coûts et prix des produits pétroliers et de l'électricité très élevés pour une activité économique peu dynamique pour une population à dominance rurale et pauvre.

Union Européenne, etc.), plusieurs projets axés sur le développement des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique ont été définis et mis en œuvre. La plupart de ces projets ont connu des retards d'exécutions (PRODERE, MICROSOL, etc.), d'autres une fois livrés ne sont toujours pas utilisés par les bénéficiaires principaux et d'autres sont momentanément suspendus pour des raisons de financement (PROVES).

Au regard de toutes ces difficultés rencontrées dans l'exécution et la mise en œuvre des projets EnRs entrepris à la faveur de l'IRED, l'on se pose la question de savoir si les projets/programmes EnRs développés ont été bien pensés, bien planifiés et bien élaborés.

Le rapport d'évaluation du volet 1 de la phase 1 du PRODERE en 2018, intervenu deux ans après la mise en œuvre du programme, a révélé : **« Les délais d'exécution et de réalisation ont partout dépassé les durées contractuelles et il est noté un dépassement budgétaire par rapport à la dotation initiale d'environ 11% L'implication des points focaux aux étapes clés de l'exécution du programme a été faible...Vis-à-vis des intervenants privés, leur implication s'est limitée à l'accomplissement de leurs contrats.....les non-fonctionnalités observées deux ans après les réceptions provisoires sont aussi amplifiées par une absence de dispositif d'entretien et de maintenance des équipements (le minimum d'entretien concernant le nettoyage des modules n'est pas effectué faute de formation et de responsabilisation des bénéficiaires). Dans tous les pays il urge de mettre en place les modalités de gestion et d'exploitation pérenne des équipements. Cela passe d'abord par un préalable qui est le transfert de la propriété des équipements aux états, ensuite il viendra à chaque pays de rétrocéder ces équipements aux usagers et/ou aux collectivités locales bénéficiaires. »**

Ces conclusions issues du rapport d'évaluation du PRODERE, nous interpellent et nous font poser en effet le problème d'une réelle pertinence et la performance des projets au regard de l'implication et de la gestion des parties prenantes. Autrement dit le PRODERE dans sa préparation, sa planification et sa mise en œuvre a-t-elle fait l'objet de processus rigoureux et pertinent d'identification et d'analyse des parties prenantes ?

Si (Hosseini et Brenner, 1992, cité par Mercier, 2001) affirment que la satisfaction des intérêts légitimes des parties prenantes permet d'assurer les objectifs de performance et la survie de l'entreprise, alors il est davantage précisé dans ce sens que les parties prenantes jouent un rôle primordial dans la conduite et la réussite des projets.

Pour répondre à notre préoccupation et dans l'intérêt d'apporter des éléments de précision nous procéderons à l'identification de toutes les parties prenantes du PRODERE à travers une cartographie de l'ensemble des acteurs (directs et indirects) et une analyse de leur pouvoir/influence dans l'exécution et la mise en œuvre du programme. Aussi cette analyse nous permettra de définir le dispositif de communication qui aurait dû être élaboré pour une meilleure performance du programme.

1.3 Les objectifs, questions, résultats attendus et intérêt de la recherche

1.3.1 Objectifs globaux et spécifiques

L'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration dans la formulation et l'élaboration des projets et programmes par une bonne identification, analyse et gestion des parties prenantes tout le long du cycle de vie du projet.

De façon spécifique, il s'agira d'une part d'évaluer le processus de mise en œuvre du PRODERE au Bénin à travers l'identification et l'analyse de l'implication des parties prenantes et d'autre part évaluer l'élaboration du plan de communication devant servir à l'information et à la communication avec toutes les parties prenantes.

1.3.2 Question de recherche

La question générale de recherche qui fait suite à la problématique décrite ci-dessus se formule ci-après : Les parties prenantes du PRODERE au Bénin ont-elles influencé la performance du programme ?

À ce questionnement général nous formulerons deux questions spécifiques à savoir :

Y a-t-il eu une identification rigoureuse et une analyse des parties prenantes dans la mise en œuvre du PRODERE au Bénin ?

A-t-il existé un plan de communication dans la conduite du PRODERE au Bénin ?

Afin d'apprécier nos questionnements, deux propositions de recherches sont émises :

- Proposition 1 : la mise en œuvre du PRODERE au Bénin s'est opérée sans une analyse des parties prenantes et sans dispositif de communication
- Proposition 2 : les utilisateurs sont satisfaits du PRODERE au Bénin
- Proposition 3 : la non-maîtrise des enjeux des parties prenantes du PRODERE au Bénin a joué sur la performance du Programme

1.3.3 Résultats attendus

Au terme de notre étude, nous espérons les résultats ci-après :

- L'identification de toutes les parties prenantes qui devraient intervenir dans le cycle de vie du PRODERE au Bénin.
- L'analyse et l'évaluation du rôle des principales parties prenantes du PRODERE au Bénin
- L'identification, l'analyse et l'évaluation du plan de communication du PRODERE au Bénin

- Une proposition de projet de renforcement de capacités des élus locaux du Bénin pour une réelle participation dans la conduite des projets et programmes de développement.
- Des résultats précis qui permettent de guider le programme d'activités à mettre en place.

1.3.4 L'intérêt de la recherche

Notre étude qui s'articule autour de l'analyse, de l'évaluation des parties prenantes et de la communication dans le cadre du PRODERE de l'UEMOA vise plusieurs intérêts à savoir :

Un intérêt académique permettant d'analyser notre capacité de recherche sur la base d'une démarche méthodologique donnée;

Un intérêt pratique et professionnel qui permet de se doter d'outils pertinents et efficaces pour une meilleure préparation, gestion, suivi et évaluation des projets;

Enfin un intérêt socio-économique qui rappelle notre engagement et notre participation au processus de développement de nos pays en devenant des gestionnaires de projets capables d'influencer positivement sur la préparation, la planification et la bonne exécution des projets de développement durable.

2 L'enjeu des parties prenantes : une synthèse de la littérature pour une meilleure participation

Ce chapitre permettra de construire le cadre conceptuel de notre étude. Il fera en effet le point après un tour d'horizon sur l'évolution des connaissances théoriques et empiriques dans la définition, l'implication et la participation des parties prenantes dans la gestion des projets. Il présentera également la synthèse des méthodes d'analyses des parties prenantes ainsi que les mécanismes de communication.

2.1 L'enjeu important d'identification et de clarification des parties prenantes

2.1.1 Clarification des concepts : origine, définition et évolution des parties prenantes

Le vocable « stakeholders » est aujourd'hui traduit par celui de parties prenantes. D'autres expressions ont été utilisées ; « groupes d'intérêts », « teneurs d'intérêts », « acteurs sociaux », « intéressés »; mais ces dernières avaient tendance « à accentuer la notion de jeu de pouvoir et de corporatisme » (Pauchant, 2002). L'origine du concept de stakeholders se trouve dans les écrits de Dill en 1958 (Preston et Sapienza, 1990) tiré de (Nowaczyk, 2008).

Le dictionnaire en ligne de l'Académie française, définit les parties prenantes comme l'ensemble des personnes intéressées dans une action, une entreprise quelconque.

Selon (Freeman, 1984), dans le nouveau cadre conceptuel qui paraissait nécessaire à l'époque, l'approche des parties prenantes était un défi pour faire face et pour répondre aux préoccupations des gestionnaires qui étaient secoués par des niveaux sans précédent de turbulence et de changements dans leur environnement. Dans son article intitulé « *A stakeholder approach to strategic management* » à la page 5, l'auteur donne la définition suivante des parties prenantes : « *stakeholders as any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organisation's objectives* » autrement dit, « les parties prenantes sont considérées comme tout groupe ou toute personne qui est affecté par ou peut affecter la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman and McVea, 2001). Cette définition des parties prenantes est précurseur de toutes les autres qui ont été recensées dans les différentes théories des parties prenantes.

Pour (Caroll, 1989), les parties prenantes ont définies comme un détenteur d'intérêts, c'est-à-dire un individu ou un ensemble de personnes physiques et/ou morales détenant un ou plusieurs intérêts vis-à-vis d'une organisation.

Selon (Mercier, 1999, cité par Pesqueux, 2017), les parties prenantes ou stakeholders, sont l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants. Pour (Donaldson et Preston, 1995), les partis prenantes

sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation. Les auteurs précisent en effet, que ces intérêts sont connus légitimes et ont une valeur intrinsèque.

Plusieurs autres définitions par des chercheurs et des institutionnels, variant du type d'entités formées de groupes d'individus, de la nature des relations entre ces diverses entités et de la dimension temporelle (Nowasczyk, 2008). Le seul terrain d'entente des différentes définitions se résume par la relation inter-individuelle entre l'organisation et ses parties prenantes (Sloan, 2000).

Tableau 1 Définition des parties prenantes (tiré de Nowasczyk, 2008 et Damak-Ayadi, 2010)

Auteurs/ Institutions	Définition des parties prenantes
Institut de Recherche de Standford (1963)	« Those groups without whose support the organisation would cease to exist » [Ces groupes d'influences sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister].
Freeman et Evan (1990)	« Asserts to have or more of these kinds of stakes (...) ranking from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the compagny's assets or property » [Affirmer d'avoir un ou plus de ces enjeux, allant de simples intérêts à un droit de propriété (qu'il soit légal ou moral) du patrimoine de l'entreprise]
Brummer (1991)	« Those who have entered into contractual or contract-like agreements with the firm or who are directly affected by the decision of the corporation » [Ceux qui sont en relation contractuelle ou semi-contractuelle avec l'entreprise ou qui sont directement affectés par les décisions de l'entreprise.]
Hill et Jones (1992)	« Constituents who have a legitime claim on the firm...established through the existence of an exchange relationship ». « The firm with the critical ressources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied ». [Les acteurs qui ont une demande légitime envers l'entreprise... au travers d'une relation existante. L'entreprise avec les contributions réalisées attend en retour que ses intérêts soient respectés].
Calton, 1993	« Those groups or individual whose stakes in the organization/firm are determined by a nexus of multilateral, interdependent relationship that are based upon creating exchange value via information sharing and joint problem solving ». [Ces groupes ou individus dont les enjeux au sein de l'entreprise sont déterminés en fonction de relations multilatérales et interdépendantes, basées sur la création de valeur via du partage d'information et la résolution de problèmes communs].
Donaldson et Perston (1995)	« Identified through the actual or potential harms and benefits that they experience or anticipate experiencing as a result of the firms actions or inactions ». [Identifiés au travers des actuels et potentiels risques ou bénéfiques qu'ils ont à anticiper ou expérimenter suite à l'action ou l'inaction de l'entreprise.
Pasquero (1995)	Tout acteur en relation avec l'entreprise
New Oxford Dictionary of English (1998, p.1810)	"a person with an interest or concern in something, especially a business" [une personne avec un intérêt particulier pour l'ensemble des parties prenantes]
Rhennan et Stymne (1965)	« Groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Näsi, 1977, P.50)
Sturdivant (1979, p.54)	1- « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité. 2- « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci ».
Mitroff (1983, p.4)	« Groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise ».
Freeman et Reed (1983)	« Groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » « Groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie ».
Savage et al. (1991,	« ont intérêt dans les actions de l'organisation et...ont la capacité de les

Auteurs/ Institutions	Définition des parties prenantes
p.61)	influencer »
Clarkson (1994)	« Encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al. 1997, p.856)
Clarkson (1995, p.106)	« Personne ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités ».
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« Possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998, p.58)	« Agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000, p.373)	« Apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002, p.8)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques ».

L'analyse du tableau 1 sur les différentes définitions proposées pour clarifier le concept de partie prenante laisse transparaître trois définitions qui rentrent dans le cadre de notre recherche. Il s'agit de la définition de (Mitroff, 1983, p.4), celle de (Mitchell, Agle et Wood, 1997) et celle de (Kochan et Rubinstein, 2000, P.373).

Par ailleurs, pour des raisons pratiques, nous allons nous intéresser à la définition de (Mitchell, Agle et Wood, 1997), sur laquelle se base notre proposition d'analyse des parties prenantes à travers le modèle de prédominance (Diagramme de Venn à trois ensembles).

Le modèle de prédominance (Diagramme de Venn à trois ensembles) est un outil d'analyse des parties prenantes qui permet de les classer à partir d'une analyse multidimensionnelle. La classification est faite selon 7 catégories de parties prenantes (Dormantes ; Discrétionnaires ; Exigeantes ; Dominantes ; Dangereuses ; Dépendantes et Décisives) et 3 niveaux de classe (Décisives ; En expectative et Latentes). Les niveaux de classes sont déterminés à partir de l'intersection entre chacune des ensembles (Pouvoir, légitimité et urgence). En effet, les parties prenantes décisives par exemple sont celles qui se retrouvent dans l'intersection à la fois entre le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

2.1.2 Identification et hiérarchisation des parties prenantes

Durant ces vingt dernières années, la théorie des parties prenantes a couvert un large domaine des études en management mais la littérature n'a pas connu une véritable cohérence dans ce domaine (Damak-Ayadi, 2010). Selon l'auteur, l'un des problèmes de l'évolution de la théorie des parties prenantes est la confusion faite parfois entre sa nature et son objectif. En effet, si pour plusieurs chercheurs, la théorie des parties prenantes est une résultante du développement des théories des sciences sociales, pour d'autre, par contre, elle n'est qu'un cadre général décrivant une série de représentations narratives basées sur des principes de la morale.

Les parties prenantes deviennent des sortes d'« ayant droit » et contribuent en même temps à fonder le « principe d'inclusiveness » (Pesqueux, 2017). Il apparait donc que l'organisation doit mener une politique d'inclusion de ses parties prenantes, les classer suivant le type d'interaction pour pouvoir bâtir une stratégie vis-à-vis d'elles.

Deux difficultés majeures sont à prendre en compte au sujet des parties prenantes à savoir : faire l'inventaire et ensuite les classer (Pesqueux, 2017). La classification des parties prenantes relève d'une compétition académique tant dans les modes de représentation qui apparaissent comme disparates mais semblables sur le fond (Nowasczyk, 2008).

Les parties prenantes sont identifiées du fait de leur influence interne ou externe sur les objectifs de l'organisation, la hiérarchisation des parties prenantes peut donc se faire sur la base d'une représentation de type PESTEL. La méthode PESTEL en effet, tient compte à la fois des sphères politiques, économiques, sociales, culturelles, technologiques, environnementales et légales.

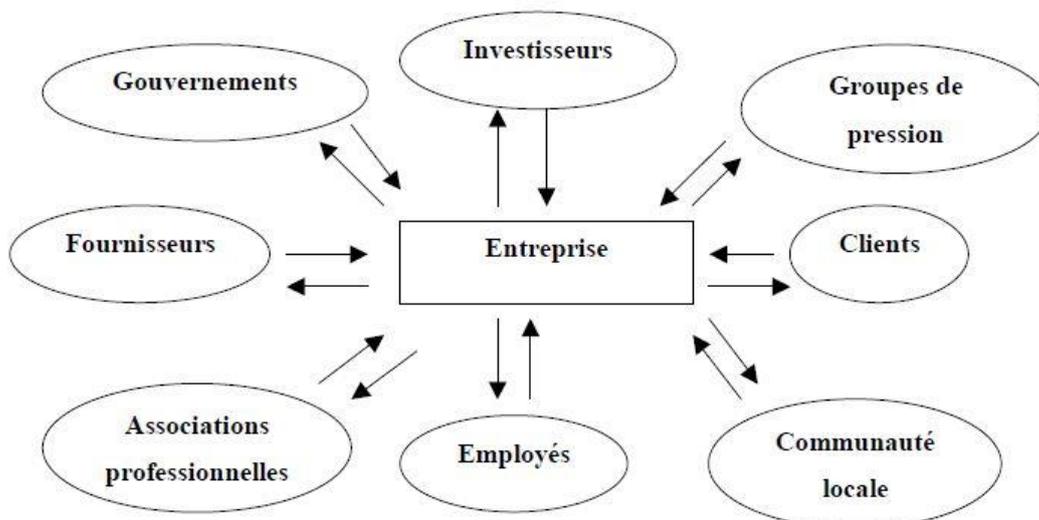


Figure 1 Parties prenantes (adapté de Donaldson et Preston, 1995, cité par Mercier 2001)

On distinguera en effet, d'après la recension des écrits sur la théorie des parties prenantes, différentes classifications suivant les auteurs et les approches.

En effet, (Carroll, 1995) sur la base de la classification établit par (Ansoff, 1965) distingue les parties prenantes primaires qui ont une relation formelle, officielle ou contractuelle avec l'organisation des autres parties prenantes qui sont secondaires. Autrement dit, les parties prenantes primaires concernent les acteurs en relation directe avec l'entreprise et les parties prenantes secondaires regroupent les acteurs situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve impacter mais sans pour autant se trouver en lien contractuel. (Pesqueux and Damak-ayadi, 2003).

Par ailleurs Caroll (1995 cité par Nowasczyk, 2008) estime que la survie de l'entreprise dépend de sa capacité à remplir son rôle économique et social, donc de créer et de partager les richesses produites par la firme à l'ensemble des parties prenantes primaires. À l'opposé, l'auteur fait remarquer que les parties prenantes secondaires ne sont pas indispensables au fonctionnement de l'entreprise mais qu'il convient de développer des transactions inhérentes à l'intérêt collectif avec l'entreprise (Nowasczyk, 2008).

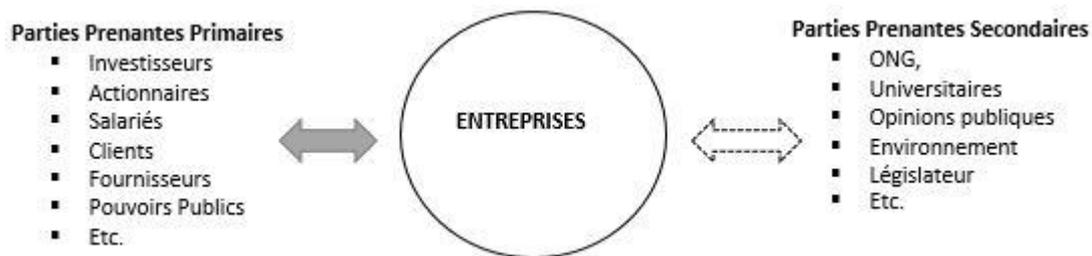


Figure 2 Représentation hiérarchique des parties prenantes selon Caroll (1995, tiré et inspiré de Nowasczyk, 2008)

La hiérarchisation proposée par (Caroll, 1995) n'est pas sans critique eu égard à la classification des parties prenantes. En effet, b d'auteurs ont proposé d'autres typologies. En effet, (Pesqueux, 2002) distingue les parties prenantes contractuelles des parties prenantes diffuses¹⁰. (Martinet, 1984) fait une classification sur la base de la position stratégique des parties prenantes et leur effet sur l'organisation. (Martinet, 1984) distingue ainsi, les parties prenantes internes, les parties prenantes externes et les parties prenantes étant (c'est-à-dire celles qui se retrouvent à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise).

Par ailleurs, (Clarkson, 1995) et (Goodpaster, 1991 & Frooman, 1999) cité par (Pesqueux, 2017), distinguent respectivement les parties prenantes volontaires ou involontaires et les parties prenantes stratégiques ou morales.

D'autres classifications des parties prenantes sont recensées et basé d'une part sur les fondements de la responsabilité sociétale de l'entreprise (Pelle-Culpin 1998) et d'autre part sur la théorie de la différenciation sociale (Friedman et Miles, 2002).

(Pell –Culpin, 1998) dans sa classification parle de trois types de parties prenantes à savoir :

- Les parties prenantes économiques (ensemble des acteurs opérant sur les marchés où l'entreprise est positionnée).

¹⁰ Les parties prenantes contractuelles regroupent l'ensemble des acteurs déployant une relation contractuelle déterminée avec l'entreprise et les parties prenantes diffuses rassemblent l'ensemble des acteurs situés autour de l'entreprise pouvant marquer cette dernière par leurs comportements et leurs actions. (Nowasczyk, 2008)

- Les parties prenantes institutionnelles (ensemble des organisations et organismes d'où sont issues les lois et les réglementations).
- Les parties prenantes éthiques (organismes représentant la société civile et les divers groupes de pressions, les ONG, etc.).

Pour (Friedman et Miles, 2002), une distinction des parties prenantes s'opère en quatre groupes à savoir :

- Les parties prenantes à relations internes et compatibles (partenaires économiques, actionnaires, investisseurs).
- Les parties prenantes à relations internes et incompatibles (syndicats, salariés, gouvernement, client, fournisseurs, prêteurs, organisation).
- Les parties prenantes à relations externes et compatibles (société civile, entités représentées dans des associations communes, etc.).
- Les parties prenantes à relations externes et incompatibles (les ONG).
- Fondement théorique de l'implication de la participation des parties prenante dans les projets.

Par ailleurs, (Agle, Mitchell et Wood, 1997) proposent une classification à l'attention des managers suivant certains types de parties prenantes dans un contexte de ressources en temps limité. Il s'agit de :

- Le pouvoir : on évoque le pouvoir exercé sur l'entreprise. « Cette condition est présentée comme nécessaire dans la mesure où la stratégie adoptée envers les groupes environnementaux est liée à leur pouvoir à travers les ressources qu'ils contrôlent et au degré d'interdépendance qu'ils ont avec la firme » (tiré de Nowasczyk, 2008).
- La légitimité qui conduit vers une relation d'autorité, primordiale pour être une partie prenante pertinente. (tiré de Nowasczyk, 2008).
- L'urgence « Il s'apprécie dans le contexte d'une situation donnée susceptible d'évoluer » (Decock-Good, 2000, PP. 95, tiré de Nowasczyk, 2008).

La logique d'un classement possible des parties prenantes conduit à la question posée par Mitchell, Agle et Wood (1997, cité par Pesqueux, 2017) et qui est de savoir « qui compte vraiment ». (Pesqueux, 2017), fait remarquer que les parties incontournables sont à l'intersection des trois perspectives ci-dessus (pouvoir, légitimité et urgence), les parties dominantes à l'intersection des critères de pouvoir et de légitimité, les parties dangereuses à l'intersection des critères de pouvoir et d'urgences et les parties dépendantes à l'intersection des critères de légitimité et d'urgence.

(Ferrary, 2004), propose une logique de classement en se référant aux attitudes possibles à savoir participation, consultation et mise en place de système de représentation.

Selon (Mercier and Gond, 2005) il existe un certain engouement contemporain pour la notion de parties prenantes dont le corollaire est une certaine confusion liée à la multiplicité

des niveaux d'analyses et aux différents sens qui lui sont accordés. Les auteurs en relatant que les parties prenantes, font l'objet d'interprétations concurrentes, étant conçue tantôt dans un sens managérial relativement étroit, comme un outil d'analyse de l'environnement organisationnel ou une théorie descriptive du fonctionnement de l'entreprise, et tantôt dans une perspective élargie, comme une véritable théorie de la firme, alternative aux approches économiques, et visant à reformuler les objectifs organisationnels pour y intégrer une dimension éthique.

À la suite du mouvement des relations humaines, plusieurs auteurs ont proposé des modèles de gestion orientés vers la participation, la rééquilibrage du pouvoir et l'ouverture des communications (Cormier, 2008). En effet, la participation trouve sa place dans la meilleure gestion des parties prenantes.

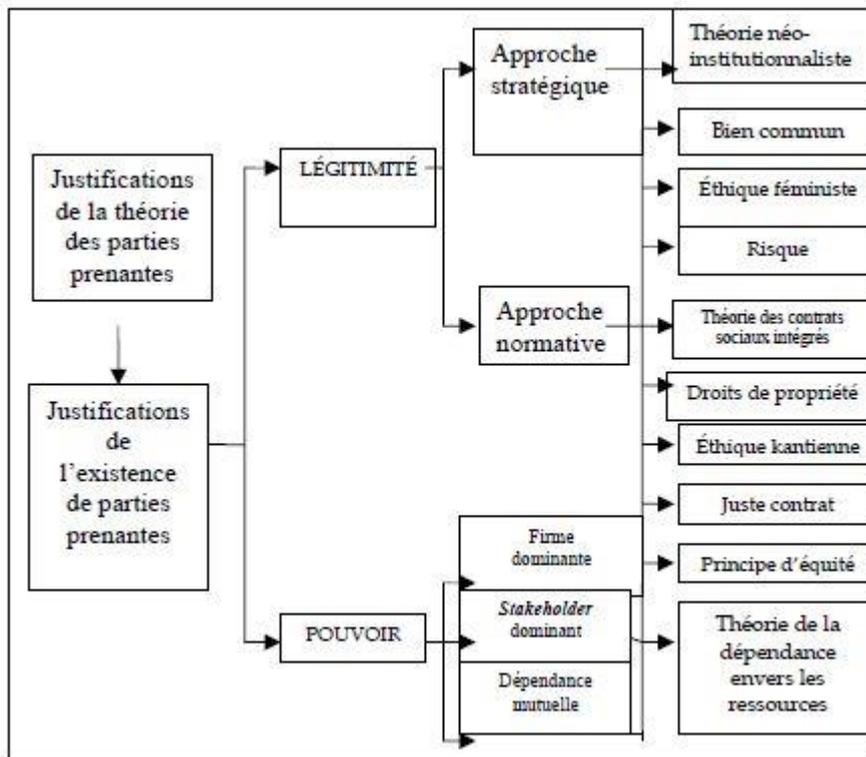


Figure 3 Justification théorique de l'existence des parties prenantes (source : Mercier et Gond, 2003, P 5)

2.1.3 Relation entre Parties prenantes et management stratégique

Il existe une grande conviction que les organisations qui portent plus d'intérêt à leurs parties prenantes et adoptent un comportement socialement responsable réalisent de meilleures performances (Damak-Ayadi, 2010).

L'évolution de la théorie des parties prenantes, malgré les différentes contradictions des auteurs a engendré plusieurs utilisations. (Goodpaster, 1991) a exploré la dualité entre une dimension stratégique et éthique dans la théorie des parties prenantes. Cette dualité découle de la définition du concept des parties prenantes par Freeman (1984, cité par

Mercier, 2001). (Donaldson et Preston 1995), par contre définissent trois utilisations dans l'évolution des parties prenantes à savoir une utilisation descriptive, instrumentale et normative.

La théorie des parties prenantes dans ses dimensions descriptive et instrumentale constitue un outil de l'analyse stratégique d'une part et sa dimension normative conduit à introduire une réflexion d'ordre éthique dans le management stratégique d'autre part (Mercier, 2001).

L'auteur poursuit que dans la dimension descriptive des parties prenantes, il s'agit juste de la description des relations entre l'organisation et son environnement. En effet, la dimension descriptive cherche à expliquer comment fonctionnent les processus de management et comment les intérêts des parties prenantes sont effectivement pris en compte. La dimension instrumentale par contre fait de la gestion stratégique des parties prenantes, qu'un moyen d'atteindre les objectifs des dirigeants et des actionnaires (Mercier, 2001). Cette analyse confirme l'idée de (Freeman, 1984 et Langtry, 1994) qui précisent que la théorie des parties prenantes permet de diriger l'entreprise de façon plus efficace.

2.2 Management des parties prenantes : de la méthodologie aux outils d'analyse des parties prenantes

2.2.1 *Management des parties prenantes*

Selon le PMBOK Guide, on entend par partie prenante : « personne, groupe ou organisation (tels que les clients, les commanditaires, les entreprises réalisatrices et le public), qui peut affecter, être affecté ou se sentir affecté par une décision, une activité ou l'achèvement d'un projet ».

La norme ISO 21500 quant à elle sur les lignes directrices du management de projet, définit les parties prenantes comme suit : « personne, groupe ou organisme intéressé qui peut affecter, être affecté ou se sentir affecté par un quelconque aspect du projet. »

Ainsi, l'analyse des parties prenantes doit intervenir durant tout le cycle de vie du projet, ce qui favorisera à une meilleure identification et description des parties prenantes tout au long du projet. L'identification et la description des parties prenantes d'un projet, y compris l'organisation propre au projet, sont des facteurs clés de réussite du projet. En effet, cette étape est un préliminaire pour recueillir les attentes, besoins et exigences des parties prenantes. C'est aussi l'occasion d'ajuster le contenu (et le périmètre) du projet. Ensuite, il convient de définir et de communiquer les rôles et responsabilités des parties prenantes en se basant sur les objectifs de l'organisation et du projet. (DRECQ, 2017).

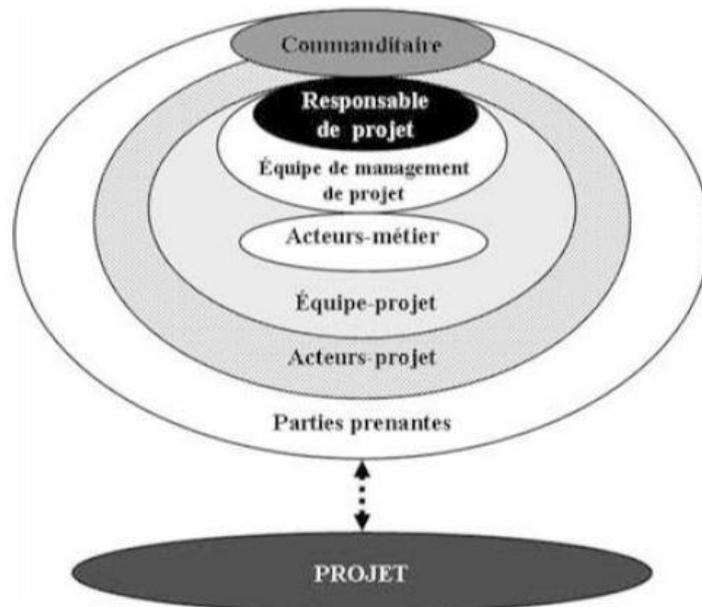


Figure 4 Relation entre les parties prenantes d'un projet (Source : AFITEP, 2009, tiré du dictionnaire de Management de Projet-Éditions AFNOR)

2.2.2 Méthodologie d'analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes est parfois et très souvent reléguée au dernier plan puisqu'elle n'apparaît pas du tout dans les documents de formulation de certains projets ou programmes. Dans la plupart des projets, à défaut de faire une analyse rigoureuse et méthodique des parties prenantes, certains chefs ou responsables de projets/programmes, se limitent à une identification sommaire et peu sérieuse des parties prenantes à prendre en compte dans le projet et qui peuvent influencer la réalisation des objectifs du projet. En tant que processus de collecte et d'informations qualitatives, l'analyse des parties prenantes permet de focaliser les efforts de planification et permet aussi de déterminer les intérêts à prendre en compte lors de l'élaboration et/ou de la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme.

En tant qu'élément primordial et obligatoire dans l'élaboration, la planification et la mise en œuvre des projets et programmes, l'analyse des parties prenantes exige une méthodologie constituée de différentes approches basées sur plusieurs outils.

Frooman (1999, cité par Mercier, 2001), considère qu'un management efficace des parties prenantes nécessite la prise en compte de cinq étapes à savoir :

- L'identification des parties prenantes (Qui sont-elles ? Quelles sont les coalitions formées entre elles ? Quelles sont les parties prenantes potentielles ?).
- L'identification des intérêts des parties prenantes (que veulent-elles et quel pouvoir relatif détiennent-elles ?).

- L'analyse des opportunités et défis représentés par les parties prenantes (Comment chaque partie prenante est susceptible d'affecter l'entreprise).
- L'analyse des responsabilités.
- La mise en place d'un plan stratégique pour tirer parti des opportunités et éviter les menaces.

2.2.3 Connaissances empiriques et outils d'analyse des parties prenantes

L'une des critiques majeures faites à la théorie des parties prenantes est la faiblesse de ses validations empiriques (Damak-Ayadi, 2010). Ce constat reste valable aujourd'hui, même s'il est sensiblement atténué.

Nonobstant, cette faiblesse en termes de validations empiriques, il existe dans le corpus de la gestion de projet, plusieurs outils et techniques de gestion des parties prenantes. (DRECQ, 2017) dans son ouvrage « Pratiques de Management de Projet : 46 outils et techniques pour prendre la bonne décision) propose une synthèse pertinente de quelques outils à savoir :

- La matrice d'évaluation de l'engagement des parties prenantes, qui permet d'obtenir l'engagement actuel et souhaité des parties prenantes pour le bon déroulement du projet ;
- La matrice de positionnement des parties prenantes, qui permet d'identifier les priorités des parties prenantes sur des matrices de pouvoir/intérêt, influence/importance ;

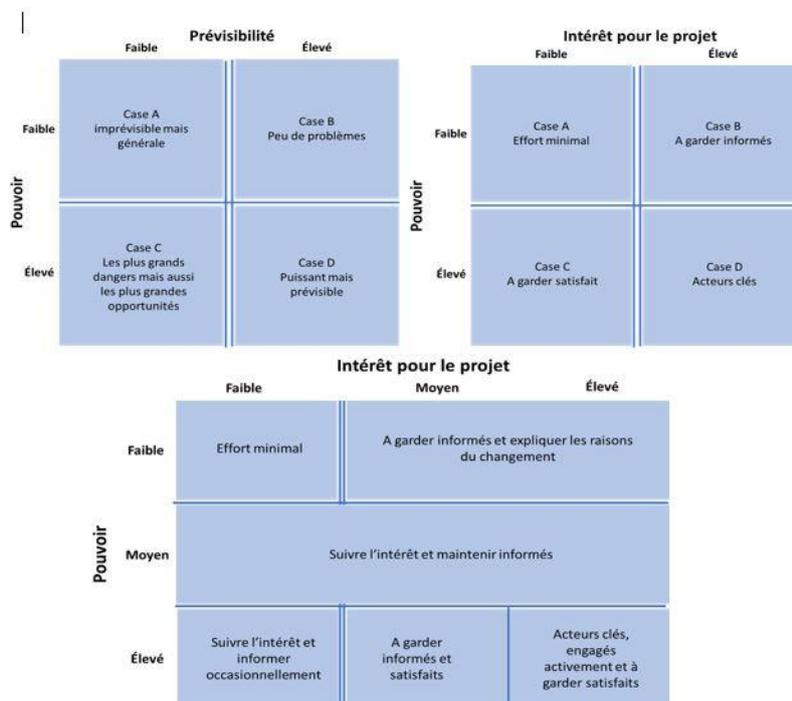


Figure 5 Matrice Pouvoir/Prévisibilité et Pouvoir/Influence (tiré de DRECQ, 2017)

- Le modèle de prédominance Diagramme de Venn à trois ensembles, qui permet d'illustrer les similitudes, les différences et les relations entre des catégories ou des groupes.

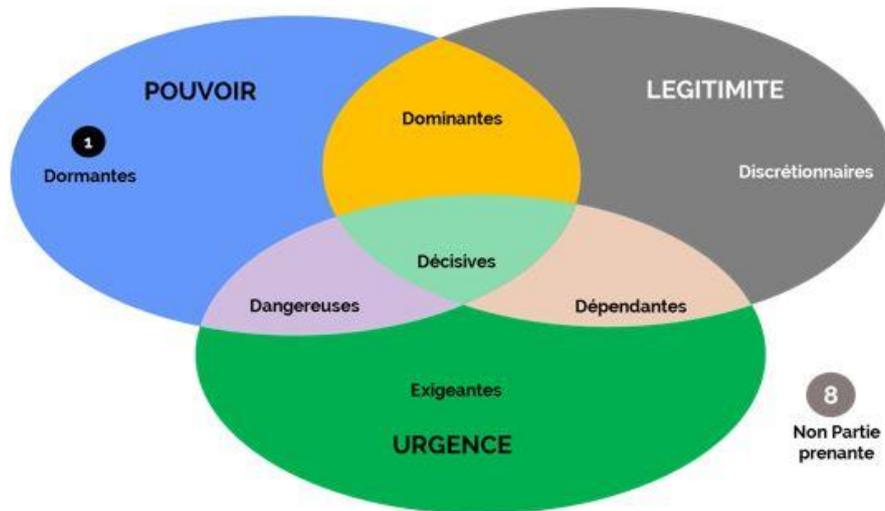


Figure 6 Modèle de prédominance des parties prenantes (Mitchell, Agle et Wood, 1997,1999-tiré de DRECO, 2017)

- Le prisme de la performance
- La courbe de deuil
- Le modèle de KANO

Dans la suite de l'étude, l'accent sera mis sur trois des six outils : i) la matrice d'engagement des parties prenantes ; ii) la matrice intérêt-pouvoir ou matrice de positionnement des parties prenantes et iii) le modèle de prédominance pour mener l'analyse des parties prenantes du PRODERE de l'UEMOA.

Le choix de ces trois outils se fonde sur leurs capacités à mener avec beaucoup de tact et de précision une analyse des parties prenantes.

Par ailleurs, l'utilisation de ces différents outils permet au chef de projet d'asseoir une stratégie efficace de management des parties prenantes et un plan de communication.

2.3 Opérationnalisation de la recherche

2.3.1 Cadre théorique

La synthèse de la littérature sur les parties prenantes, en occurrence les travaux de (Damak-Ayadi, 2010) a permis d'identifier 5 variables qualitatives dont 2 variables indépendantes (identification et l'analyse des parties prenantes et le dispositif de communication), une

variable dépendante (Performance du PRODERE au Bénin) et deux variables modératrices (influence politique et l'effectif de l'équipe de gestion du programme).

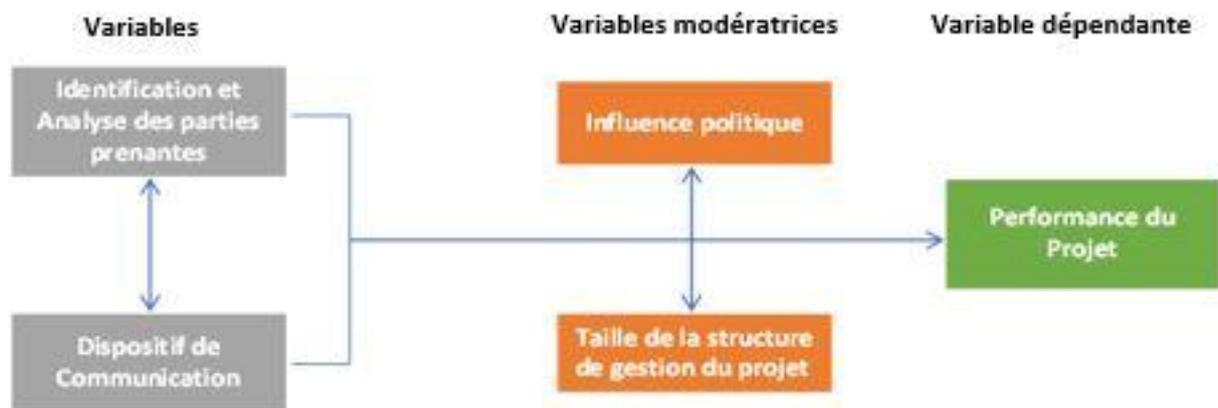


Figure 7 Cadre théorique de l'étude

2.3.2 Cadre opératoire de la recherche

L'analyse des parties prenantes comporte l'identification de toutes les parties prenantes dans l'environnement du projet, la définition de leurs attentes relatives au projet, de leurs motivations, de leurs interdépendances et de leurs points de vue contradictoires. Elle implique également la création d'un plan de gestion de tous ces éléments en vue de la réalisation des objectifs du projet.

Après la définition du cadre théorique qui présente l'ensemble des variables et les relations existantes entre elles, nous avons identifié l'ensemble des indicateurs qui vont nous permettre de mesurer chacune des variables ci-dessus énumérées.

En effet 4 indicateurs clés ont été identifiés pour l'identification et l'analyse des parties prenantes. Il s'agit de :

- Existence d'un document de programme
- Existence de la liste exhaustive des parties prenantes
- Tenues des rencontres avec l'ensemble des parties prenantes
- Matrice d'analyse des parties prenantes
- Document de suivi et d'évaluation du projet

S'agissant du dispositif de communication, l'indicateur clé est :

- Existence d'un système d'information approprié pour le management des parties prenantes

Concernant la performance du programme, nous avons identifié les indicateurs qui tiennent compte à la fois de la pertinence, de l’efficacité et de l’efficience du PRODERE au Bénin. Ces indicateurs sont énumérés comme suit :

- Prise en compte des besoins des populations
- Cohérence avec les orientations sectorielles
- Niveau d’atteinte des résultats
- Délais de réalisation
- Accès à l’électricité
- Amélioration des conditions de vie des ménages

Quant aux variables modératrices, il est à noter que l’influence politique sera mesurée par le nombre de décisions politiques dans la gouvernance du programme qui ont revu les objectifs de base du programme au Bénin et la taille de l’équipe de gestion va tenir compte de l’effectif total de l’équipe du programme au moment de sa réalisation.

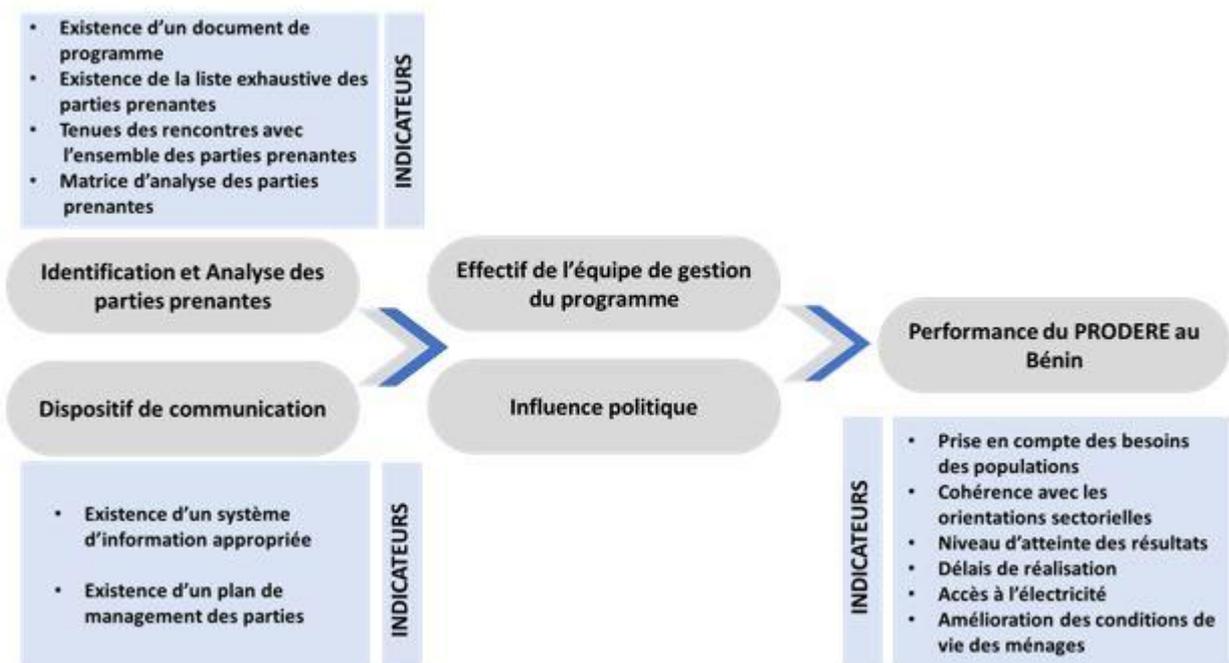


Figure 8 Cadre opératoire de la recherche

3 Analyse des parties prenante et de la communication pour le PRODERE au Bénin : proposer une démarche qualité de l'implication des parties prenantes pour un meilleur impact des projets EnRs et EE

Dans les chapitres précédents, l'importance des parties prenantes a été précisée, leurs évolutions analysées et les principales méthodes d'analyse sont présentées. Il s'agira ici après la démarche méthodologique et un bref état des lieux du secteur de l'électricité au Bénin, de faire la lumière sur la définition et l'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre du Programme Régional de Développement des Énergies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique (PRODERE) au Bénin. L'analyse de la prise en compte des parties prenantes dans le cadre de ce programme, permettra de dégager les facteurs clés de succès et un processus qualité de définition et de l'implication des parties prenantes pour les projets EnRs et EE.

3.1 Démarche méthodologique, approche et type d'investigation

La démarche utilisée dans cette étude est basée sur l'approche holistico-inductive. En effet l'approche holistico-inductive contrairement à l'approche hypothético-déductive se fixe comme objectif d'étudier un phénomène dans sa globalité et d'en cerner tous ces contours. Ainsi, l'approche holistico-inductive reçoit davantage d'attention qu'auparavant, surtout dans le cadre de travaux portant sur le comportement des individus, soit seuls ou au sein de groupes.¹¹ Par ailleurs l'approche holistico-inductive se réfère à deux concepts différents, mais complémentaires. Le premier « holistico » suppose que le chercheur porte son attention sur l'ensemble du phénomène d'intérêt c'est-à-dire qu'il cherche à comprendre ou à décrire en profondeur le phénomène dans son contexte et son environnement général. Le second « inductif » se réfère à un raisonnement qui va du particulier au général, plus précisément qui débute par l'observation de phénomènes particuliers pour ensuite essayer de dégager une théorie plus générale de ces observations.

3.1.1 Type d'investigation

Basé sur l'approche holistico-inductif, le type d'investigation choisi dans la démarche est l'étude sur le terrain, précédée d'une analyse documentaire. En effet, dans le domaine de la gestion des entreprises, le type d'investigation le plus fréquemment adopté est l'étude sur le terrain¹². Par ailleurs l'étude sur le terrain sera une étude spécifique appelée étude de cas où chaque unité faisant partie de l'échantillon est étudiée en très grande profondeur. L'étude de cas est une méthode de recherche largement utilisée en science de gestion. Elle se définit

¹¹ Thierno DIALLO, cours de méthodologie de recherche et d'intervention, Université Senghor, 2018

¹² Thierno DIALLO, cours de méthodologie de recherche et d'intervention, Université Senghor, 2018

comme « l'étude approfondie d'un ou très peu d'objets de recherche, ce qui permet d'obtenir une connaissance vaste et détaillée de ces derniers » (Bénavant, 2005). En effet, l'étude de cas est un outil qui permet d'étudier une situation spécifique dans un environnement complexe. Elle présente l'avantage de fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, d'offrir la possibilité de développer des paramètres historiques et permet d'assurer une forte validité interne ; les phénomènes relevés étant des représentations authentiques de la réalité étudiée (Gagnon, 2012).

Dans le cas d'espèce, notre étude de cas cherche à comprendre et à décrire les comportements des dépositaires d'enjeux (parties prenantes) dans la mise en œuvre du PRODERE au Bénin et leurs influences sur la performance de ce programme.

L'étude de cas s'est donc appuyée sur une démarche qualitative qui a permis de vérifier les propositions 1 et 2 de la recherche à savoir : P1 « la mise en œuvre du PRODERE au Bénin s'est opérée sans une analyse des parties prenantes et un plan de communication » et P2 : « les utilisateurs sont satisfaits du PRODERE au Bénin ». En effet, outre la recherche documentaire qui a permis de se rendre compte de l'inexistence de document cadre d'identification et d'analyse des parties prenantes, des données qualitatives ont été collectées pour mesurer l'appréciation des bénéficiaires finaux sur la mise en œuvre du Programme.

La vérification de la proposition P3 : « la non-maîtrise des enjeux des parties prenantes du PRODERE au Bénin a joué sur la performance du Programme » s'est faite à partir du rapport final de l'évaluation du PRODERE dans tous les pays de l'UEMOA. Ce rapport nous a renseignés sur la performance du programme au Bénin à travers son efficacité et son efficience.

3.1.2 Technique de collecte de donnée

Même s'il est vrai que les chercheurs font recours à l'observation documentaire et parfois à l'observation directe, les deux instruments de collecte de données les plus répandus dans le domaine de la gestion sont l'entrevue et le questionnaire. En effet, dans notre étude, la recherche documentaire, l'entrevue et le questionnaire ont été les principaux instruments.

a. Recherche documentaire

La recherche documentaire a permis d'une part de mieux comprendre l'analyse des parties prenantes dans la performance des organisations à travers différents articles lus sur la question. D'autre part nous nous sommes focalisés sur l'ensemble de la documentation en lien avec notre objet d'étude en vue de mieux comprendre le programme. En effet, nous avons parcouru l'ensemble de la documentation spécifique du PRODERE au Bénin à savoir :

- La convention cadre de maîtrise d'ouvrage délégué

- Le rapport d'étude de faisabilité
- Le rapport d'étude d'impact environnemental et social
- Les rapports d'activité des entreprises d'exécution et des bureaux de contrôle
- Le rapport final de l'évaluation du volet 1 du Programme dans tous les pays de l'UEMOA.

b. Entrevue

L'entrevue quant à elle a consisté à collecter certaines informations clés aux principales parties prenantes en charge de la mise en œuvre du programme au Bénin. Ces entrevues ont été faites lors de notre stage au sein de l'UEMOA et de la SABER. L'UEMOA était le Maître d'Ouvrage du programme et la SABER était le Maître d'Ouvrage Délégué. Ces différentes entrevues, nous ont permis de corroborer certaines informations contenues dans les différents documents et rapports lus lors de la phase documentaire.

c. Questionnaire

Le questionnaire enfin, a été élaboré pour évaluer la satisfaction des bénéficiaires du programme au Bénin, surtout dans la composante mini-centrale qui a consisté à l'installation de 6 mini-centrales solaires photovoltaïques dans 4 départements du Bénin¹³. Ledit questionnaire présenté en annexe a été adressé à la fois aux ménages et au comité de gestion des mini-centrales installées.

L'échantillon a été construit sur la base d'une méthode non probabiliste basée sur un échantillonnage par jugement. En effet, nous avons voulu administrer le questionnaire aux bénéficiaires disposant déjà de branchement consommateur. Par ailleurs, nous avons retenu les localités de Kpokissa, Oké Owo et Kabo.

Au total pour des contraintes de temps et de disponibilités, 75 bénéficiaires (dont 25 par localité) ont été interrogés pour les branchements consommateurs et 21 membres du comité de gestion pour les trois localités soit 7 membres par localité.

3.2 État des lieux du secteur de l'électricité au Bénin

Pays Francophone de l'Afrique de l'Ouest, la république du Bénin est située entre les latitudes 6°30' et 12°30' Nord et les longitudes 1° et 3°40' Est, avec une superficie de 114,763 km². Le Bénin compte douze départements subdivisés en 77 communes suite à l'avènement de la démocratie en 1999.

La crise énergétique mondiale n'a pas eu lieu sans conséquence sur le dispositif et les ressources énergétiques du Bénin comme dans plusieurs pays. En effet, la manifestation de

¹³ Atacora (Tchatingou et Tora) ; Borgou (Kabo et Tandou) ; Collines (Oké-Owo) ; Zou (Kpokissa).

la crise énergétique mondiale a été le délestage de longue durée avec des impacts néfastes sur l'économie nationale. La disponibilité d'énergie électrique est un des préalables nécessaires à la transformation du Bénin en une économie émergente. En effet, s'il est sans équivoque que l'accès à l'énergie et à moindre coût constitue une condition nécessaire pour s'assurer quelque création de richesse et d'emploi en vue de la réduction de la pauvreté, il est également certain que l'on ne saurait aspirer au développement durable et harmonieux sans la maîtrise de l'énergie.

3.2.1 Présentation du sous-secteur de l'électricité au Bénin

Suivant le Décret n° 2018-198 du 5 juin 2018 portant composition du 3^e gouvernement du Bénin sous la rupture, la gestion du secteur de l'énergie est assurée par le Ministère de l'Énergie. Le Bénin dispose d'un plan stratégique de développement du secteur de l'énergie finalisé en octobre 2009. Ce plan stratégique couvre les sous-secteurs de l'électricité, des produits pétroliers, de la biomasse énergie et des énergies renouvelables. Par ailleurs, la situation du Bénin est complexifiée par une pluralité d'acteurs institutionnels composant le centre névralgique du secteur de l'énergie comme le montre la figure ci-dessous.

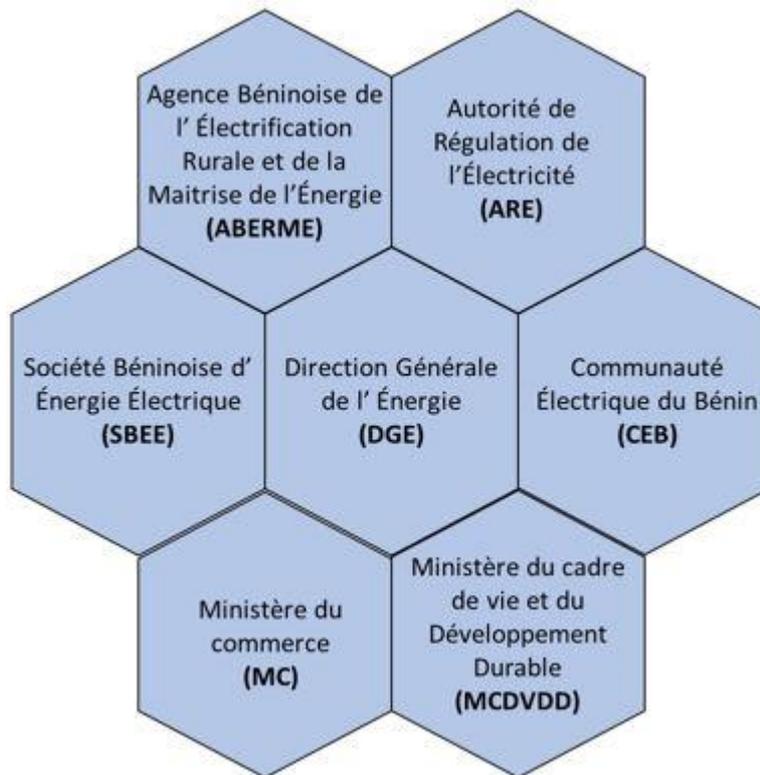


Figure 9 Acteurs du secteur de l'électricité au Bénin

3.2.2 Cadre législatif et réglementaire du sous-secteur de l'électricité au Bénin

Le sous-secteur de l'électricité au Bénin est régi par deux lois fondamentales à savoir :

L'accord international portant le Code Bénino-Togolais de l'électricité (CBTE), qui existe depuis les années soixante-dix. Ce code est révisé en 2003 pour la conformité aux nouvelles réalités en matière d'ouverture aux producteurs indépendants et du statut d'acheteur unique de la CEB.

La loi N° 2006-16 du 27 mars 2007 portant code de l'électricité au Bénin qui complète le CBTE sur les dispositions relatives à la production, à la distribution, aux installations électriques intérieures, à toutes activités des constructeurs, installateurs et autres professionnels de l'électricité, les modalités de participation des entreprises publiques et privées du secteur, la mise en place des règles de concurrence et les formalités auxquelles elles sont soumises. D'autres textes réglementaires (décrets et arrêtés) complètent le cadre législatif qui fonde le secteur de l'électricité au Bénin à savoir :

- Le décret n° 2004-151 du 29 mars 2004 portant création de l'ABERME
- Le décret n° 2004-424 du 4 août 2004 portant approbation des statuts de l'ABERME
- Le décret n° 2009-182 du 13 mai 2009 portant création, attributions, organisation et fonctionnement de l'ARE.

3.2.3 Situation énergétique nationale

L'approvisionnement total net en énergie au Bénin en 2015 s'élève à 4 372,2 Ktep contre 3 786,3 Ktep en 2010¹⁴, soit un taux d'accroissement annuel moyen de 2,9 % au cours de la période. La structure de l'approvisionnement montre la prépondérance de la biomasse énergie (59 %) produite localement et des produits pétroliers (38 %) entièrement importés. Aussi la disponibilité en énergie électrique est passée de 1 048,92 GWh en 2010 à 1 377,38 GWh en 2015. Par ailleurs, la consommation finale d'énergie par habitant du Bénin (0,4 tep) est bien inférieure à la moyenne africaine (0,67 tep)¹⁵.

¹⁴ Source : SIE-Bénin 2015

¹⁵ Source : AIE-2014

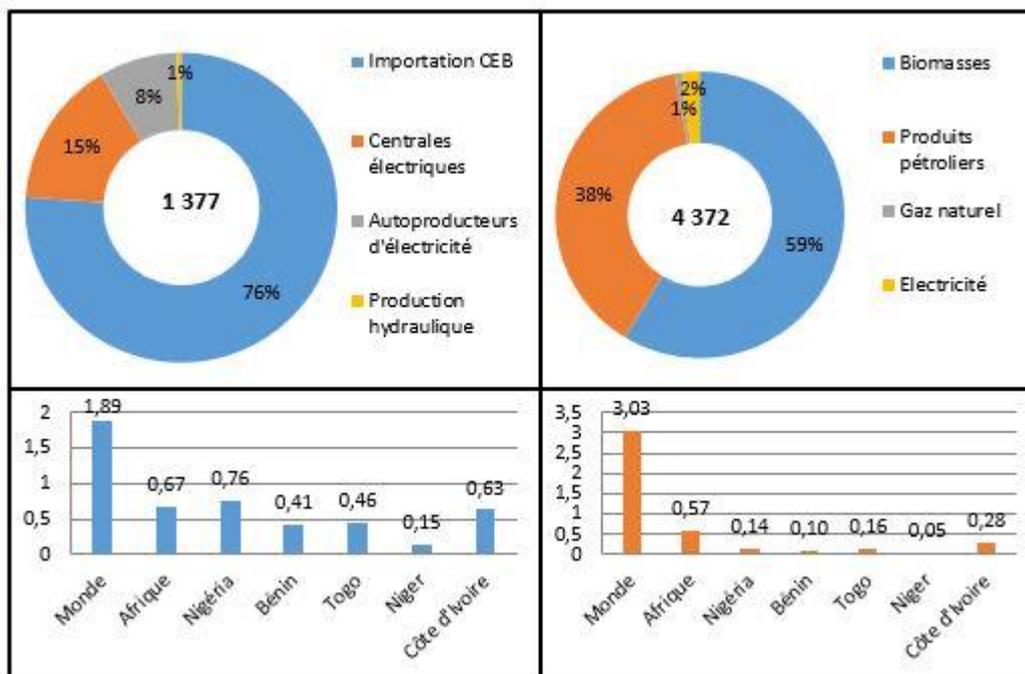


Figure 10 Situation énergétique du Bénin (Source SIE, 2016)

3.3 Analyse des parties prenantes au sein du PRODERE : états des lieux et niveaux d'implication

3.3.1 Présentation et déroulement du PRODERE de l'UEMOA

a. Brève présentation du PRODERE UEOMA et Bénin

Le Programme de Développement des Énergies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique a été l'un des programmes phare de l'UEMOA dans sa réponse à la crise énergétique des pays à travers l'initiative Régional pour l'Énergie durable (IREED). En effet, la mise en œuvre du PRODERE a consisté à l'installation de 6 centrales solaires photovoltaïques, 4993 kits solaires photovoltaïques, 8272 lampadaires solaires photovoltaïques, 1303 lampes à basse consommation et 45 systèmes d'adduction d'eau villageoise dans tous les pays membres de l'Union.

Tableau 2 Présentation du PRODERE-UEMOA

Titre du Programme	Programme Régional de Développement des Énergies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique –Phase 1/Volet 1 (PRODERE-P1/V1)
Objectifs	La vulgarisation des lampadaires solaires photovoltaïques L'installation des mini-centrales/kits solaires photovoltaïques à biomasse dans les zones périurbaines des grandes villes. La diffusion des lampes Basse Consommation (LBC). La mobilisation des ressources humaines et financières pour la réalisation du programme
Zone d'intervention	Bénin-Burkina Faso-Côte d'Ivoire-Guinée Bissau-Mali-Niger-Sénégal-Togo
Budget	Dis neuf milliards deux cent quinze millions (19.215.000.000) de francs CFA

Maître d’Ouvrage	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)
Maître d’Ouvrage Délégué	Société Africaine de Biocarburants et des Énergies Renouvelables (SABER-ABREC)
Durée totale	5 ans (2013-2017)

Le Bénin a été l’une des plus grandes attractions du programme car c’est le seul pays bénéficiaire de l’installation des mini-centrales solaires et des lampes basse consommation pour le compte du Programme. En effet, le PRODERE au Bénin a consisté en :

- La fourniture, l’installation, la construction et la mise en service de 6 mini-centrales solaires photovoltaïques autonome d’une puissance cumulée de **167,1 kWc**, et de 8 Adduction d’Eau Villageoise (AEV) en béton armé constitué d’un réservoir de 20 m³, avec quatre bornes-fontaines par château ;
- La fourniture, l’installation et la mise en service de 728 lampadaires solaires photovoltaïques
- La fourniture, l’installation et la mise en service de 164 kits solaires domestiques
- Le remplacement des luminaires des lampadaires conventionnels par 1 303 lampes à basse consommation (LBC) sur les principaux axes de la ville de Cotonou.

Tableau 3 Présentation du PRODERE au Bénin

Titre du Programme	PRODERE au Bénin
Zone Mini-Centrale	Kabo (45kWc), Tora 1&2 (15 kWc), Tchatingou (20kWc), Kpokissa (44,1 kWc), Oké-Owo (27 kWc) et Tandou (16 kWc).
Zone Lampadaires solaires	Cotonou, Parakou, Toucountouna, Tchaourou, Zê, Abomey-Calavi, Sèmè kpodji, Pahou, Dangbo, Sakété et Adjara
Zone Kits Solaires	Nehoun et Peninga
Zone d’intervention Adduction d’Eau Villageoise	Kabo, Tora 1&2, Tchatingou, Kpokissa, Oké-Owo, Tandou; Niehoun et Peninga
Zone d’intervention LBC	Cotonou
Maître d’Ouvrage	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)
Maître d’Ouvrage Délégué	Société Africaine de Biocarburants et des Énergies Renouvelables (SABER-ABREC)
Entreprise	Groupement ASEMI, CANOPY SENEGAL, Angélique International,
Bureau de Contrôle	ARESS
Durée d’exécution	5 ans (2013-2017)

b. Déroulement de la mise en œuvre du volet 1 de la phase 1 PRODERE-UEMOA

Selon le rapport d’évaluation du programme, la mise en œuvre du programme dans l’espace UEMOA s’est faite suivant différentes étapes. En effet, après la signature de la convention entre la commission de l’UEMOA et la SABER, respectivement MO et MOD, convention qui a eu lieu le 2 mai 2013 et a succédé à l’accord-cadre signé en février de la même année, le MOD a lancé les TdRs de sélection des Bureaux d’Études pour l’étude de faisabilité du Programme. La validation des études de faisabilité a permis de lancer les appels d’offres pour recruter les entreprises qui se sont chargées d’exécuter les ouvrages dans chaque composante du programme. Il faut rappeler que le MOD a adressé des lettres aux États

membres pour la désignation des points focaux qui serviront de relais entre le MO, le MOD et les États membres.

L'évaluation de ce processus synthétique ayant conduit à la mise en œuvre du volet 1 de la phase 1 du PRODERE fait donc ressortir les acteurs clés suivants qui représentent les principales parties prenantes ayant été engagées dans le processus de réflexion, de conduite et de mise en œuvre du Programme.

Il s'agit de :

- L'UEMOA
- La BOAD
- La SABER
- Les ministères en charge de l'énergie des pays
- Les points focaux de chacun des huit pays
- Les Bureaux d'études
- Les Entreprises de réalisation des ouvrages
- Les Bureaux de Contrôle.

Au Bénin, la mise en œuvre du Programme était suivie par le Ministère en charge de l'énergie à travers le point focal qui représentait ce ministère. Il est à noter que l'Agence Béninoise de l'Électrification Rurale et de la Maîtrise de l'Énergie (ABERME) existait depuis 2004, bien avant le lancement du PRODERE au Bénin. L'on se pose alors la question de savoir pourquoi le suivi de ce programme n'était pas du ressort de l'ABERME qui pourtant avait la responsabilité des projets d'électrification rurale et la promotion des énergies renouvelables.

Par ailleurs, un an après le démarrage du programme au Bénin, il a été mis en place l'Agence Nationale pour le Développement des Énergies Renouvelables et de l'efficacité Énergétique (ANADER) qui a connu des difficultés d'attribution avec l'ABERME ce qui a perturbé le déroulement du programme. La création de l'ANADER avait pour but de mettre en œuvre la stratégie nationale de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique. Mais très tôt ces attributions ont été en conflits avec celles de l'ABERME qui s'occupait déjà du volet énergie renouvelables. Les explications fournies ont laissé comprendre que la création de l'ANADER est née d'une volonté à disposer d'une agence qui ne s'occupera que des énergies renouvelables et qui déploiera plus rapidement les projets dans ce sens. Les chevauchements d'attributions n'ont pas laissé indifférents les bailleurs intervenants dans le sous-secteur de l'électricité au Bénin qui ont dénoncé cette redondance institutionnelle. Pour régler définitivement le problème et selon les différentes recommandations dans ce sens, le gouvernement a pris le décret n° 2018-015 pour la dissolution de l'ANADER.

3.3.2 Analyse des parties prenantes et de la communication du PRODERE-BENIN

a. Identification des parties prenantes

L'analyse des différents rapports en lien avec le programme nous permet d'identifier l'ensemble de toutes les parties prenantes internes et externes en lien avec le Programme au Bénin.

L'identification des parties prenantes s'est faite sur la base d'une cartographie réalisée à l'aide de l'outil MindMeister. Cette cartographie donne une meilleure illustration de l'ensemble des parties prenantes qui devraient être prises en compte dans la conduite du PRODERE au Bénin.

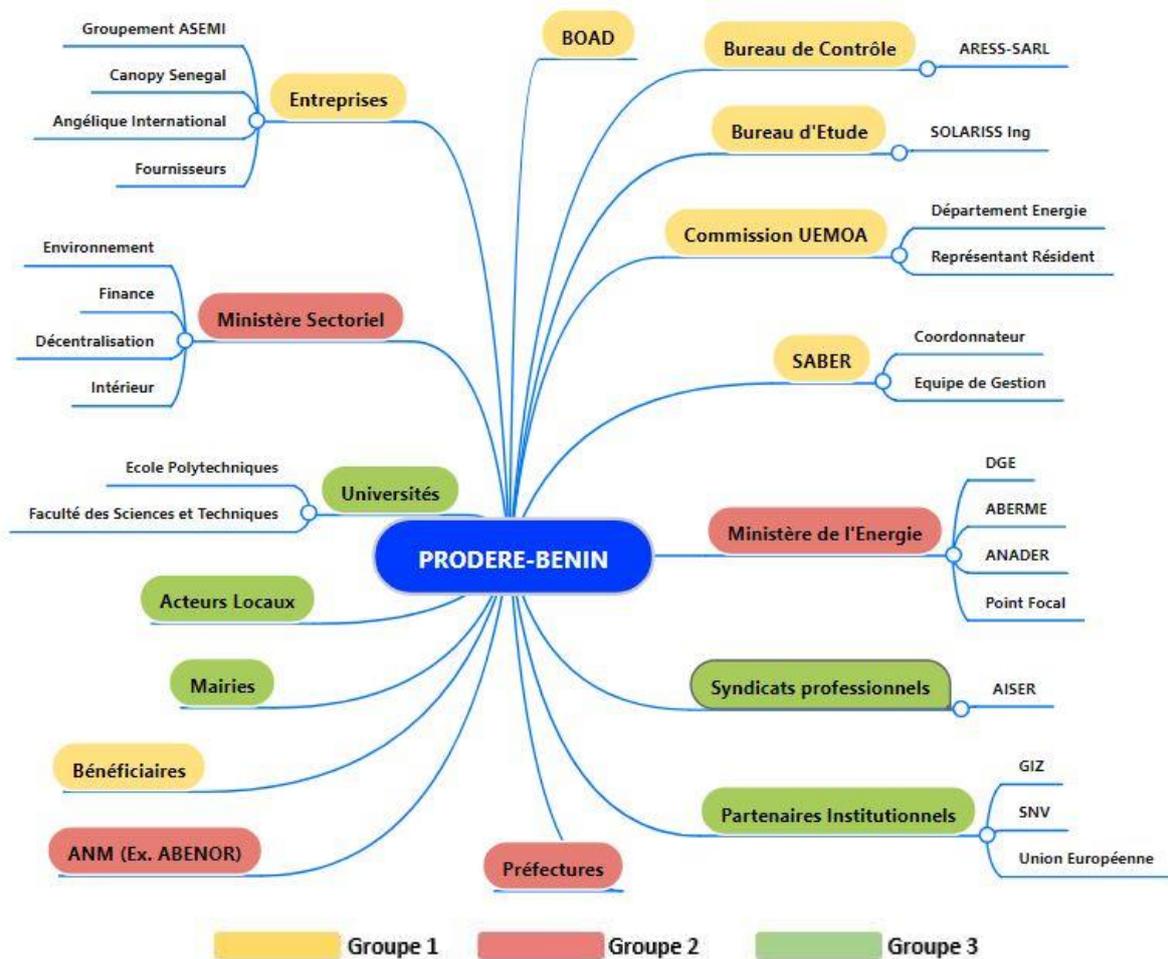


Figure 11 Cartographie des parties prenantes du PRODERE-BENIN

La figure 11 montre la cartographie des parties prenantes du PRODERE au Bénin. Cette cartographie n'est rien d'autre que le regroupement de l'ensemble des parties prenantes qui devaient être prises en compte par le programme au Bénin dans son élaboration et sa mise en œuvre. Néanmoins, sur les plus de 30 parties qui devraient être intéressées, seul le tiers a vraiment participé aux activités du programme. Au nombre de ce tiers, nous avons

inventorié, outre le Maître d’Ouvrage et le Maître d’Ouvrage délégué, les entreprises, les bureaux d’études et de contrôle, la Banque Ouest Africaine de Développement, le point focal, et les bénéficiaires.

Par ailleurs on distingue sur la base de cette cartographie trois groupes de parties prenantes. En effet, les acteurs du groupe 1 (maître d’ouvrage, maître d’ouvrage délégué, BOAD, équipe de management, bureau d’études, entreprises, bureau de contrôle, et bénéficiaires) sont les parties prenantes véritablement identifiées dans la mise en œuvre du Programme. En revanche le groupe 2 (partenaires techniques, groupes d’intérêts particuliers, Préfectures, Mairies, ministères sectoriels partenaires, Universités, Acteurs de développement local) n’a pas fait l’objet de prise en compte par l’équipe de management du programme. Toutefois, il ressort de nos entretiens qu’il revenait au point focal du PRODERE de faire en sorte que les parties prenantes identifiées dans le groupe 2 soient informées et pris en compte dans le périmètre du programme. Enfin, les parties du groupe 3 (Agence de l’État, etc.) ont été peu ou prou consultées et enrôlées par l’équipe de Management du programme.

b. Analyse des parties prenantes

L’analyse des parties prenantes du PRODERE au Bénin, se fonde sur la typologie de (Agle, Mitchell et Wood, 1997) qui présente les parties prenantes selon leurs pouvoirs, leur légitimité et l’urgence. Cette typologie est la démarche sur laquelle se base le modèle de prédominance à trois ensembles qui servira de cadre dans notre analyse. Toutefois, il sera construit la matrice de positionnement des parties prenantes du PRODERE sur le modèle Pouvoir/intérêt qui servira de cadre de référence et nous permettra de faire une analyse comparative entre cette matrice de positionnement et le modèle de prédominance basé sur la typologie de (Agle, Mitchell et Wood, 1997).

Avant d’aboutir au modèle de prédominance, nous allons construire la matrice d’évaluation de l’engagement des parties prenantes identifiées dans le cadre du PRODERE au Bénin. Cette matrice nous permettra d’identifier d’une part le niveau d’engagement (ignorant, réticent, neutre, favorable et meneur) des parties prenantes identifiées et d’autre part ce qui devrait être leur rôle dans la conduite du PRODERE au Bénin.

Tableau 4 Matrice d’engagement des parties prenantes identifiées

A =Actuel S =Souhaité	Ignorant	Réticent	Neutre	Favorable	Meneur	Rôle prévisionnel dans le PRODERE-Bénin
Commission UEMOA					AS	Maître d'Ouvrage
Représentant Résident de l'UEMOA au Bénin				A	S	Représente la Commission de l'UEMOA au Bénin
SABER					AS	Maître d'Ouvrage Délégué
Coordonnateur du Programme					AS	Dirige l'équipe de gestion du programme

A =Actuel S =Souhaité	Ignorant	Réticent	Neutre	Favorable	Meneur	Rôle prévisionnel dans le PRODERE-Bénin
Équipe de gestion du programme				A	S	Pilotage du programme
BOAD				A	S	Supervise le projet et facilite sa réalisation
Ministère de l'Énergie				A	S	Supervise le projet et facilite sa mise en œuvre
Point Focal PRODERE-Bénin				A	S	Représente le Ministère dans la supervision du programme
Bureau d'Études				A	S	En charge des études de faisabilité et études d'impact environnementales et sociales
Entreprises					AS	En charge de la fourniture des équipements et de la construction des ouvrages du Programmes
Fournisseurs				A	S	En charge de la fourniture des équipements aux entreprises
Bureau de Contrôle et de suivi				A	S	Faire le suivi contrôle de l'exécution des travaux
Bénéficiaires			A		S	Utilisateurs finaux des infrastructures
Ministères Sectoriels			A		S	Facilitateur dans le programme
DGE			A		S	Facilitateur dans le programme
ANADER				A	S	Faire le suivi détaillé du programme avec le point focal et le ministère de l'énergie.
ABERME				A	S	Suivi du programme
ANM (Ex. ABENOR)				A	S	Suivi du programme
Universités	A			S		Suivi du programme
Maires	A				S	Suivi du programme et de son impact
Préfectures	A			S		Suivi du programme et de son impact
Acteurs locaux	A				S	Suivi
Syndicat professionnels (AISER)			A		S	S'assurer de la qualité des équipements et du savoir-faire technique des entreprises
Partenaires Institutionnels (GIZ, SNV, UE)	A			S		Suivre l'évolution du programme

A= Niveau d'engagement Actuel ; S=Niveau d'engagement souhaité

La matrice renseigne sur l'ignorance de certains acteurs à savoir les Universités, les Mairies, les préfectures, les partenaires institutionnels et les acteurs locaux. En effet, l'exploitation des rapports a révélé la méconnaissance des élus locaux sur les objectifs du programme. Ces acteurs étaient pour la plupart du temps surpris de la descente sur site des entreprises installatrices puisqu'ils n'avaient pas été bien intégrés dans le processus d'information et de communication au sein du programme.

La prise en compte des préfectures et des mairies impactées dans le périmètre du programme aurait facilité les actions des entreprises sur site et surtout une meilleure participation des populations puisque des actes de vandalisme ont été constatés lors de la mise en œuvre du programme.

Concernant les partenaires institutionnels, il a été remarqué que durant l'exécution du programme, d'autres projets de développement des énergies renouvelables se menaient parallèlement et ceci parfois dans les zones du PRODERE et par la collaboration des mêmes agents de l'État. Cette situation pose d'une part un problème de cohésion dans les actions au sein du même département ministériel et d'autre part de capitalisation des acquis dans la mise en œuvre des projets d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique.

Il ressort de cette première analyse, que ces parties a priori ignorantes du processus d'élaboration et de mise en œuvre, devraient a minima être favorables voire meneur pour une meilleure communication des objectifs du programme et surtout sa pérennisation.

En analysant de plus près la matrice de positionnement élaboré à travers la matrice intérêt pouvoir des parties prenantes du PRODERE, nous constatons sur la base des scores affectés que la majorité des parties prenantes identifiées ont un pouvoir en moyenne élevé et un intérêt dans les mêmes proportions en moyenne.



Figure 12 Matrice Intérêt/Pouvoir des parties prenantes

La matrice intérêt/pouvoir, renseigne à suffisance que l'élaboration et la mise en œuvre du PRODERE au Bénin, devraient avoir comme maître mot « **Collaboration et Communication** ». Collaboration pour les parties prenantes ayant un pouvoir et un intérêt fort (Maître d'ouvrage, Maître d'ouvrage délégué, Bureau d'études, Bureau de contrôle, BOAD, et Agence de l'État). Communication pour celles qui ont un intérêt fort mais un pouvoir assez faible (AISER, DGFRN, Entreprises).

Les dysfonctionnements observés en termes d’attribution et de missions au niveau des agences de l’État en charge des questions liées aux énergies renouvelables (ANADER, ABERME) ont perturbé cette collaboration qui devrait exister entre ces acteurs identifiés au moment de la mise en œuvre du programme.

La prise en compte réelle des dysfonctionnements a été opérée bien après et a consisté à dissoudre par décret en 2018 l’ANADER du corpus des agences de l’État en charge de la gestion des questions d’énergies renouvelables au Bénin.

Par ailleurs, le recrutement du bureau de contrôle s’est fait pratiquement à la fin des travaux ce qui constitue un dysfonctionnement grave dans la mise en œuvre de projet d’infrastructure. En effet, l’analyse de la matrice intérêt pouvoir renseigne sur l’ascendance que devrait avoir le bureau de contrôle sur les entreprises puisque dans la pratique il revient au bureau de contrôle de valider les propositions techniques et les dossiers d’exécutions élaborés par les entreprises avant construction des ouvrages.

Tableau 5 Modèle de prédominance à 3 ensembles (inspiré de la typologie d’Agle, Wood, 1997)

N°	Nom des Parties Prenantes	Pouvoir	Légitimité	Urgence
1	Commission UEMOA	Oui	Oui	Oui
2	Représentant Résident de l’UEMOA au Bénin	Oui	Oui	Oui
3	SABER	Oui	Oui	Oui
4	Coordonnateur du Programme	Oui	Oui	Oui
5	Ministère de l’Énergie	Oui	Oui	Oui
6	ANADER	Oui	Oui	Oui
7	ABERME	Oui	Oui	Oui
8	ANM (Ex. ABENOR)	Oui	Oui	Oui
9	BOAD	Oui	Oui	Oui
10	Bureau de Contrôle et de suivi	Non	Oui	Oui
11	Équipe de gestion du programme	Non	Oui	Oui
12	Point Focal PRODERE-Bénin	Non	Oui	Oui
13	Bureau d’Études	Non	Oui	Oui
14	Fournisseurs	Non	Oui	Oui
15	Bénéficiaires	Non	Oui	Oui
16	Ministères Sectoriels	Non	Oui	Oui
17	DGE	Non	Oui	Oui
18	Universités	Non	Oui	Oui
19	Maires	Non	Oui	Oui
20	Acteurs locaux	Non	Oui	Oui
21	Entreprises	Non	Oui	Oui
22	Préfectures	Non	Oui	Non
23	Syndicat professionnel (AISER)	Non	Oui	Non
24	Partenaires Institutionnels (GiZ, SNV, UE)	Non	Oui	Non

Source : construction de l’Auteur

Inspiré de la typologie de (Mitchell, Agle et Wood, 1997, 1999), le tableau 5 présente l’analyse du modèle de prédominance à trois ensembles sur les parties prenantes du programme et corrobore en partie, sur la fonction pouvoir, les résultats issus de la matrice intérêt pouvoir.

Le modèle de prédominance décrit en effet les classes de parties prenantes en fonction de leur pouvoir (capacité à imposer leur volonté), de l’urgence (besoin d’attention immédiate) et de leur légitimité (leur participation est justifiée).

Sur la base du modèle de prédominance, on distingue trois catégories de regroupement des parties prenantes à savoir : i) les parties prenantes décisives ; ii) les parties prenante en expectato

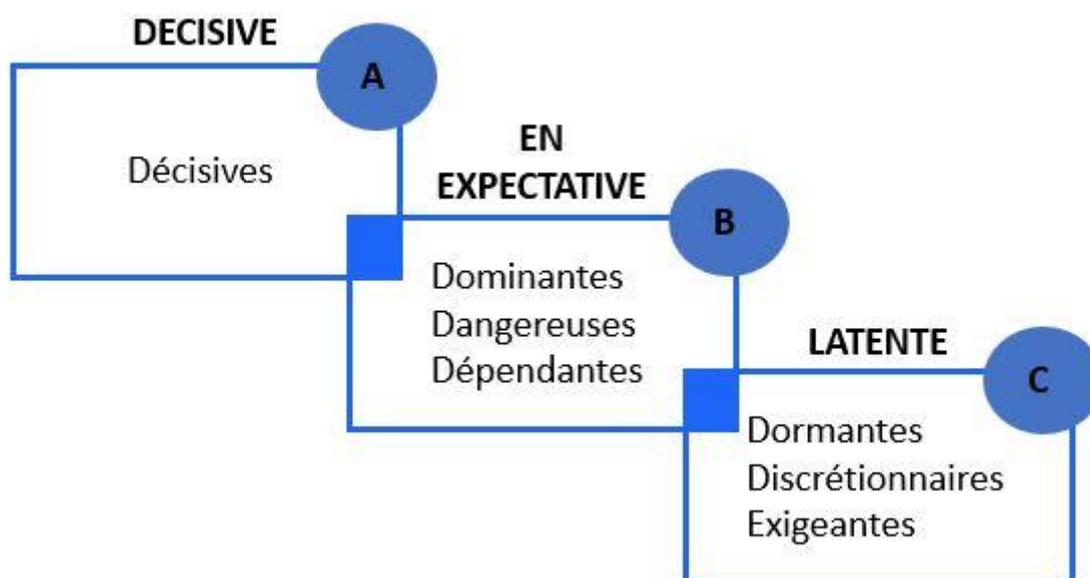


Figure 13 Catégorisation des parties prenantes selon le modèle de prédominance à trois ensembles de (Inspiré de Mitchell, Agle et Wood, 1997, 1999 tiré de DRECO, 2017)

La représentation du modèle associé aux parties prenantes du PRODRE, permet de comprendre en effet, que toutes les parties prenantes identifiées sont légitimes et que 38 % d’entre elles ont réellement un pouvoir sur la mise en œuvre du PRODRE au Bénin.

Les parties prenantes identifiées seront classées suivant la combinaison de leur mode d’influence (pouvoir-légitimité-urgence). En effet, les parties prenantes qui ont à la fois du pouvoir, de la légitimité et qui sont urgentes seront les parties prenantes décisives qui devaient être prises en compte par le PRODRE au Bénin.

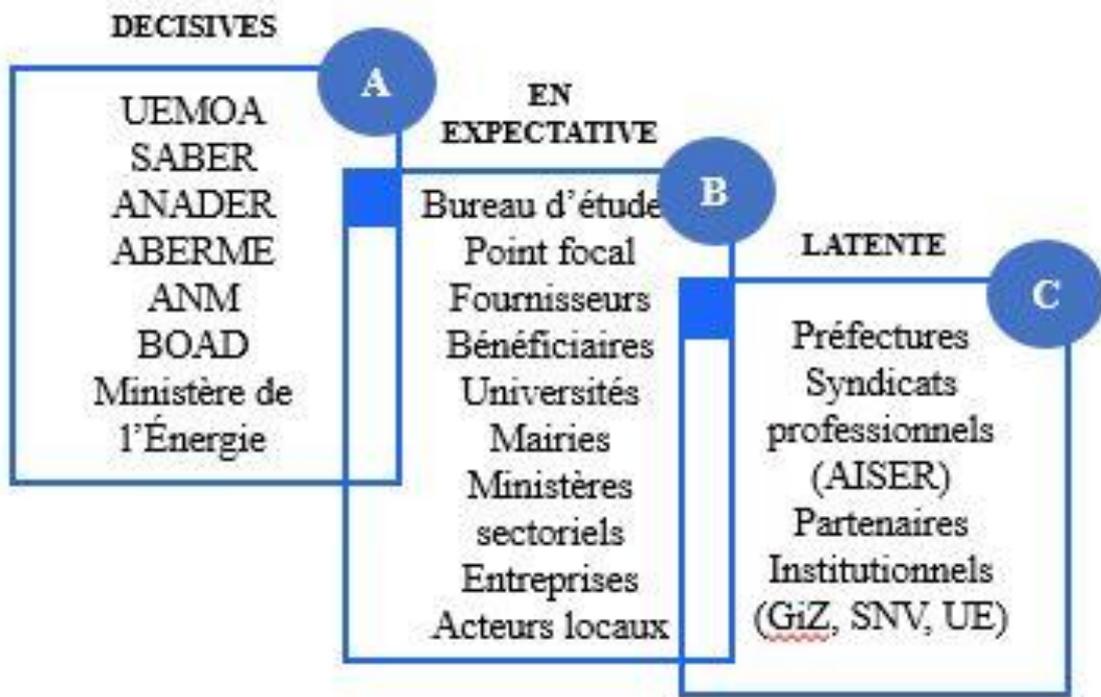


Figure 14 Classement des parties prenantes par catégories

Toutes les parties prenantes décisives, sont les plus indispensables et doivent être incluses dans le projet et sa conception. La présence de l'ABERME confirme et de l'ANM est révélatrice du fait que ces deux agences de l'État n'ont pas véritablement pris part à la mise en œuvre du programme dès sa conception. La participation de l'ABERME dans la conception et la mise en œuvre du Programme aurait amélioré le choix des localités impactées par le programme. L'ABERME ayant pour mission entre autres de mettre en œuvre la politique de l'État dans les domaines de l'électrification rurale et la maîtrise de l'énergie.

L'ANM (Ex. ABENOR), devrait s'assurer de la qualité de tous les équipements fournis dans la mise en œuvre du programme.

3.4 Analyse de la communication du PRODERE au Bénin

Le PMBOK, présente le management de la communication, comme étant un ensemble de 5 éléments fondamentaux à savoir : i) l'identification et l'analyse des parties prenantes ; ii) la planification des communications ; iii) la diffusion des informations ; iv) la gestion des attentes des parties prenantes et v) le compte rendu de la performance.

Planifier les communications détermine les besoins en information et en communication des parties prenantes. L'identification des besoins en information des parties prenantes et le

choix d'un moyen approprié pour satisfaire ces besoins sont des facteurs importants pour la réussite du projet.¹⁶

Le rapport d'évaluation du volet 1 de la phase 1 du PRODERE, clarifie que le déroulement de la mise en œuvre du programme a tourné autour du maître d'ouvrage, du maître d'ouvrage délégué, des ministères en charges de l'Énergie, des points focaux, des bureaux d'études et des entreprises.

La communication autour de la mise en œuvre du PRODERE au Bénin a été essentiellement faite sur la base de correspondances entre le maître d'Ouvrage, le maître d'ouvrage délégué et le gouvernement du Bénin à travers le ministère de l'énergie et le point focal. En réalité très peu de communication a existé avec les parties prenantes « en expectative » et pas du tout de communication avec les parties prenantes « latentes ».

En effet, aucune communication au préalable n'a été faite avec les autorités locales, ni l'ensemble des parties prenantes identifiées qui devraient être consultées. Ces différentes consultations devraient se faire suivant une étude diagnostic lors de l'étude de base qui devrait permettre de déterminer les besoins et les attentes de chaque partie prenante identifiée vis-à-vis du programme et favorisé une meilleure formulation du programme.

Même s'il est vrai qu'il revenait au point focal de s'assurer lors de la phase de mise en œuvre du projet de l'implication et la participation des acteurs locaux, il est de la responsabilité du Maître d'Ouvrage Délégué d'élaborer un plan de gestion de communication pour informer l'ensemble de toutes les parties prenantes du programme.

¹⁶ Guide du Corpus des Connaissances en management de projet-4^{ème} édition.

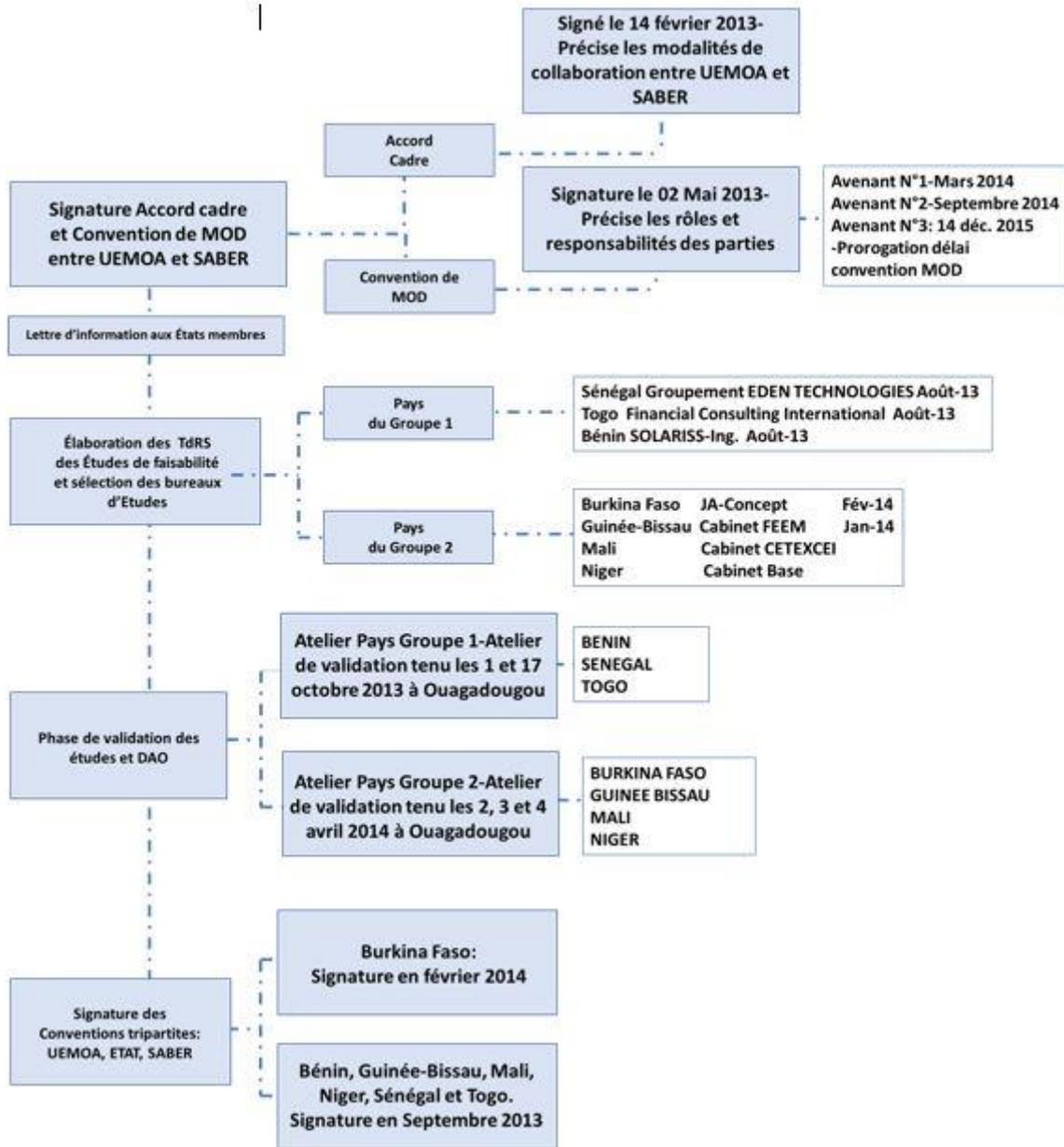


Figure 15 Déroulement du Volet 1 du PRODRE-UEMOA (tiré du rapport d'évaluation avril 2018).

Au demeurant, sur la base du registre des parties prenantes identifiées, l'on devait s'attendre dans le processus de mise en œuvre du projet pour les parties prenantes « en expectative » des rencontres régulières suivi d'une communication claire et efficace durant tout le long du projet. La mauvaise communication dans la mise en œuvre du programme a été l'une des causes de retards observés et du changement. Par ailleurs, la communication dès le démarrage devrait permettre aux autorités locales, aux Universités, etc. de proposer des plans et des mécanismes de pérennisation qui devraient être pris en compte dans le financement du Programme.

3.5 Analyse de la satisfaction des bénéficiaires du PRODERE au Bénin

L'analyse de la satisfaction des bénéficiaires a été menée sur la base de la principale composante du PRODERE au Bénin qui a été la construction des 6 mini-centrales, l'implantation de 10 lampadaires solaires et d'un système d'adduction d'eau avec bornes-fontaines au niveau de chaque localité à mini-centrale. Il est bien de rappeler que l'ensemble des travaux réalisés dans la mise en œuvre de cette composante a été fait par l'entreprise qui avait en charge l'implantation des lampadaires solaires dans les autres villes du Bénin.

Sur site il a été identifié des comités villageois de gestion de la mini-centrale. En absence d'un mécanisme de pérennisation, ces comités provisoires de gestion se chargent entre autres du suivi et de l'entretien de la mini-centrale, de l'écoute des populations bénéficiaires.

Nous avons donc élaboré un questionnaire qui nous a permis d'appréhender le niveau de satisfaction des membres du comité de gestion et des bénéficiaires.

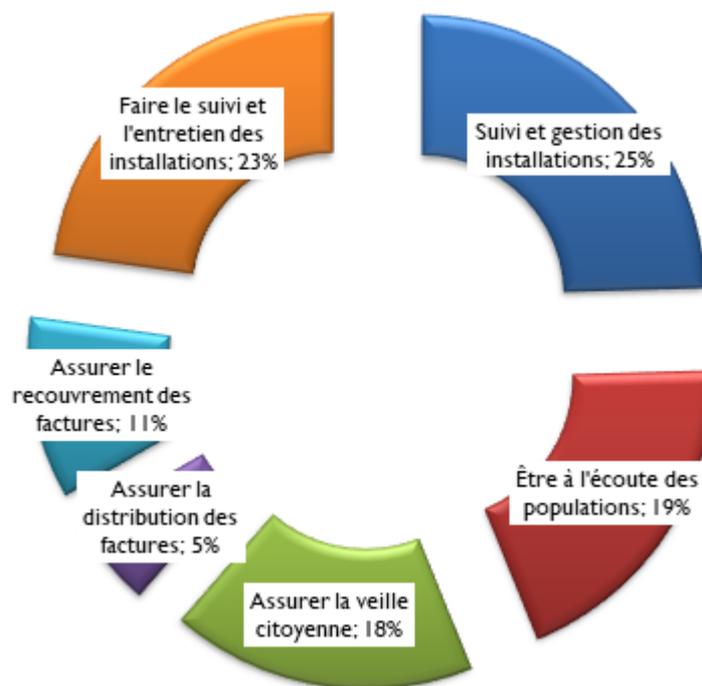


Figure 16 Mission et attribution du comité de gestion

Dans les localités enquêtées, les membres du comité de gestion ont été choisis par les sages de chaque localité. Le comité provisoire de gestion n'a pas de statut en tant que tel et s'occupe de la gestion des mini-centrales en attendant la mise en œuvre du processus de pérennisation ;

En l'absence de la pérennisation, l'entreprise installatrice a dû imaginer un processus de branchement des bénéficiaires pour l'utilisation de l'énergie produite par la mini-centrale. Sur la base des informations recueillies, la connexion au réseau basse tension installée et

raccordée à la mini-centrale se fait suivant une demande et un paiement d'un montant de 50 000 FCFA pour un branchement complet et de 30 000 FCFA pour l'acquisition du compteur d'énergie seul. De l'opinion des membres du comité les tarifs fixés pour les branchements consommateurs sont raisonnables (55 %), beaucoup (40 %) et peu (5 %). Contrairement aux membres du Comité de gestion, les ménages quant à eux pensent que le coût du branchement est trop élevé (47,9 %), peu (9,9 %) et raisonnable (9,9 %).

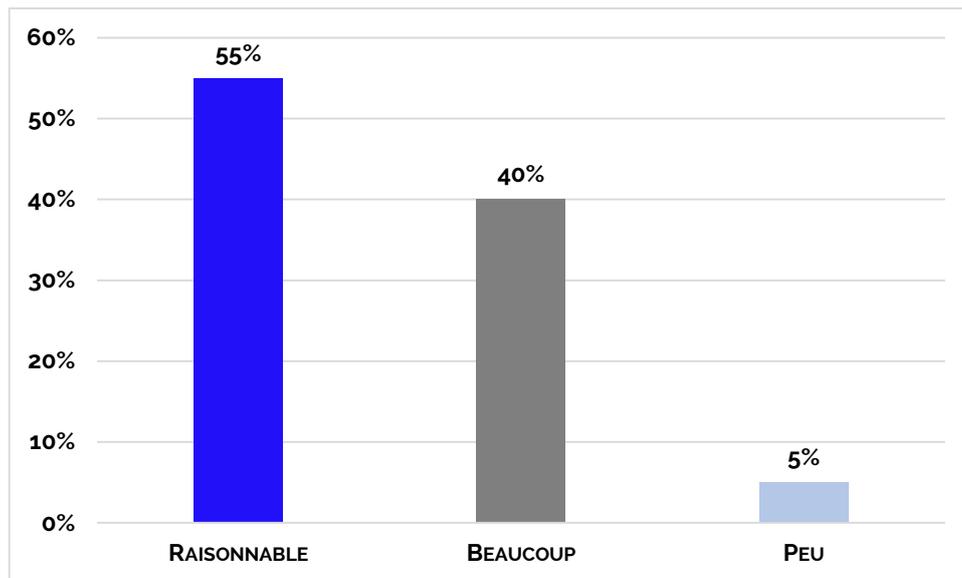


Figure 17 Opinion sur le coût du branchement

S'agissant du système de facturation de l'énergie consommée, les ménages bénéficiaires ont déclaré que l'énergie consommée est post-payée et que la périodicité et le paiement des factures sont mensuels. L'édition des factures est assurée par l'entreprise installatrice tandis que la distribution est assurée par le comité de gestion. Près de 40 % des ménages enquêtés ne sont pas du tout contents sur le système de facturation contre 26 % qui sont très contents.

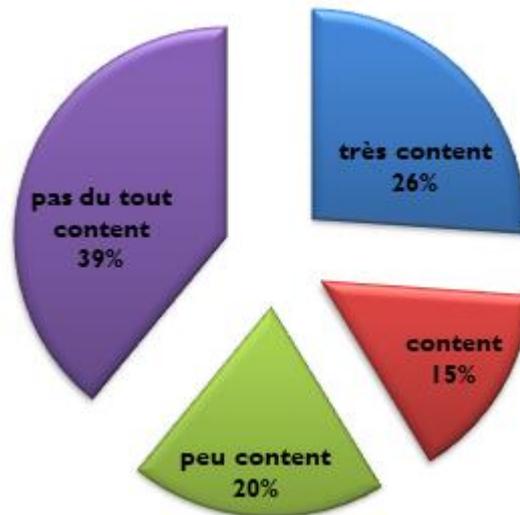


Figure 18 Satisfaction des ménages sur le système de facturation mis en place

3.6 Piste de solutions et recommandations pour une meilleure implication de toutes les parties prenantes dans les projets/programmes au Bénin.

L'analyse des parties prenantes du PRODERE au Bénin montre le niveau d'opacité de la mise en œuvre des projets et programmes à travers le management des parties prenantes et de la communication. L'évidence de la pertinence du PRODERE au Bénin n'est pas à remettre en cause mais c'est surtout sa préparation et sa planification en lien avec les parties prenantes intéressées qui suscitent intérêt.

Nous préconisons en effet, une réelle coordination de toutes les agences de l'État dans tous les secteurs clés du développement durable. Il s'agira de définir le portefeuille de tous les projets et programmes qui participent au développement et à la valorisation des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique. La démarche projet recommande l'identification et l'analyse des parties prenantes lors de la phase d'élaboration du projet.

Au nombre des recommandations spécifiques nous proposons :

- Identifier et analyser les parties prenantes dans tous les projets et programmes prioritaires inscrits dans les plans de développement des communes et des territoires.
- S'assurer que tous les plans de développement des communes sont en synergie avec le programme d'action du gouvernement et le calendrier d'exécution des projets au niveau national.
- Exiger la participation réelle et totale des communes dans toutes les phases du cycle de vie des projets et programmes de développement. Cette participation aura pour

conséquence leurs réelles implications et permettra de faire l'analyse diagnostic des besoins réels des populations à la base.

- Organiser des assemblées consultatives pour la mise en place des projets de développement inscrits dans le PDC.
- Renforcer les capacités des 77 communes du Bénin sur toutes les phases du projet et faire le recrutement d'un manager de projet par commune pour l'élaboration, le suivi et la mise en œuvre des projets qui impactent la commune.
- Au niveau de toutes les universités du Bénin, il faudra mettre en place une cellule de veille qui se chargera d'étudier les options projets contenus dans le plan de développement du Bénin et proposer des mécanismes de pérennisation adéquate.

- 4 **Projet d'appui au renforcement des capacités des élus communaux dans la gestion et le suivi des projets et programmes : Création du Cabinet Conseils et Expertise en Management « Brand Management »**



Document de Projet

Cabinet Conseil	Brand Management
Nom du Projet	PRECEC
Titre du Projet	Renforcement des Capacités des Élus Communaux de l'Alibori
Numéro du Projet	BM-RC 001-19
Partenaire de mise en œuvre	Université Senghor
	Association Nationale des Communes du Bénin
	Ministère de la Décentralisation
	BOAD
Date de début Estimatif	2 septembre 2019
Durée	156 Jours
Budget	62 741 470 FCFA

Brève Description

Le projet de renforcement des capacités des élus communaux (PRECEC) vise à améliorer les capacités des élus dans l'élaboration, la planification, le pilotage et le suivi des projets/programme. Il permettra à terme de rehausser le niveau et la contribution des élus dans le processus de mise en œuvre des projets locaux et communaux pour améliorer leur performance.

	Budget Prévisionnel	62 741 470 FCFA
Résumé des Objectifs Spécifiques	Répartition du Budget	
Élever le niveau des capacités des élus en planification, suivi évaluation et management.	FaDEC	15 000 000 FCFA
Améliorer le niveau de communication.	Mairies	6 000 000 FCFA
Proposer une stratégie d'accompagnement, de tous les projets/programmes de développement	BOAD	32 000 000 FCFA
Organiser des campagnes de sensibilisation	Autres PTFs	9 741 470 FCFA
Augmenter la performance des projets/programmes		

4.1 Présentation du projet

Le projet de renforcement des capacités des élus communaux et locaux dans la gestion et le suivi des projets et programmes est une réponse pour permettre aux élus d'influer positivement sur la base des réelles attentes des populations à la base le processus de développement durable.

4.1.1 Contexte et justification

Après les assises de la conférence nationale des forces vives de la nation de février 1990, l'un des faits politiques marquants au Bénin a été la mise en œuvre de la décentralisation qui a pour enjeux principaux la promotion de la démocratie à la base et le développement local. Le gouvernement du Bénin s'est alors engagé à octroyer aux collectivités locales une véritable autonomie et de réelles prérogatives afin que celles-ci puissent atteindre l'objectif du développement à la base.

Pour assurer ces différentes responsabilités, les compétences de la commune ont été clairement définies par les lois de la décentralisation. Aux termes de l'article 82 de la loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en république du Bénin, la commune dispose de compétences qui lui sont propres en tant que collectivité territoriale décentralisée. Elle concourt en effet, avec l'État central et les autres collectivités à l'administration, à l'aménagement du territoire, au développement économique, social, sanitaire, culturel et scientifique ainsi qu'à la protection de l'environnement et l'amélioration du cadre de vie.

Ces prérogatives et cette autonomie des communes conférées par la loi lui donnent la pleine capacité d'imaginer, de préparer, de planifier et de mise en œuvre sa politique de développement. C'est ainsi que toutes les communes du Bénin disposent d'un plan de développement qui constitue la boussole de la commune. C'est le premier outil de planification de ces communes qui recense l'état des richesses de la commune, ses potentialités, le niveau de ses infrastructures marchandes et non marchandes, le niveau d'éducation, d'emploi, de couverture sanitaire, bref le visage socio-économique et politique de la commune.

Les communes du Bénin disposent actuellement de la 3^e génération de leur PDC (2017-2021) dans lequel il est recensé plusieurs projets et programmes dont les mises en œuvre rigoureuses permettront à terme l'atteinte des objectifs des communes ainsi que leur vision.

Par ailleurs l'Analyse des PDC de certaines communes montre à suffisance une difficulté de mise en œuvre des projets, soit par la mobilisation efficace des ressources financières ou par la mise en place d'un processus cohérent d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi des projets au niveau de la commune. Ces difficultés sont exposées dans les PDC analysés et

posent la problématique d'un renforcement de capacités des acteurs en charge de la mise en œuvre des projets au sein des communes.

L'arrimage des plans de développement communaux avec les objectifs de développement durable, le plan national de développement et le programme d'action du gouvernement montre que les communes ont compris la nécessité de s'intégrer dans le dispositif global qui sert de cadre pour l'amélioration des conditions de vie des ménages. Malgré cet arrimage, il est régulier de constater que la mise en œuvre des projets/programmes gouvernementaux à impact direct sur les communes s'opère sans que ces dernières n'aient été prises en compte suffisamment dans le processus d'élaboration de ces projets soit parce qu'elles ne disposent pas de compétences ni de capacités réelles pour interagir dans l'élaboration et la planification des projets qui les concernent.

Cette situation est un précédent sérieux de la mauvaise participation des élus dans l'élaboration et la planification des projets de développement et qui impacte la performance globale des projets et programmes dans les communes.

Pour pallier cet état de choses et améliorer la présence technique des élus dans l'élaboration des projets et programmes, il est fait l'option de renforcement de capacités de ces derniers.

Le projet de renforcement de capacités permettra de former les élus communaux et locaux dans le management des projets à travers l'élaboration, la planification, le pilotage et le suivi évaluation des projets et programmes. Il permettra aussi de définir avec les élus, un dispositif de communication qui puisse leur permettre d'avoir l'information en temps utile sur tous les projets et programmes de la commune.

4.1.2 Objectifs

L'objectif du projet est de contribuer à l'amélioration des capacités des élus dans l'élaboration, la planification, le pilotage et le suivi des projets/programmes. Il s'agit entre autres de :

- Élever le niveau des capacités des élus en planification, suivi évaluation et management aux fins d'améliorer leur performance organisationnelle et institutionnelle.
- Améliorer le niveau de communication des entités de la commune pour une meilleure synergie d'action.
- Proposer aux élus locaux et aux personnels clés des communes, une stratégie d'accompagnement, d'implication, de participation et de suivi de tous les projets/programmes de développement dans la commune.
- Organiser des campagnes de sensibilisation aux populations pour les inciter à accompagner tous les projets de développement de la commune à travers la participation citoyenne.

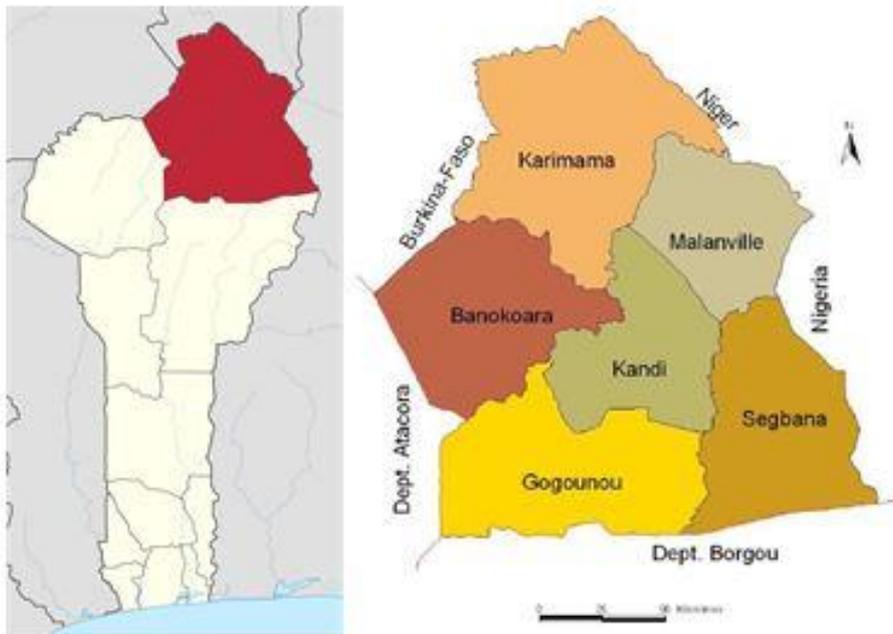
- Augmenter la performance des projets/programmes dans les communes/départements ciblés.

4.1.3 Zone d'intervention

Le projet de renforcement de capacités des élus locaux vise les départements de l'Atacora et de l'Alibori qui totalisent ensemble 15 communes. Le choix de ces deux départements de la zone septentrionale du Bénin est lié à plusieurs indicateurs sociaux démographiques tels que : le taux d'Alphabétisation en français, le taux de pauvreté multidimensionnel et le mode d'éclairage par la SBEE. Le niveau atteint pour ces indicateurs socio-économiques place ces deux départements en dernière position sur l'ensemble des 12 départements du Bénin.¹⁷

Par ailleurs pour des raisons de convenance, nous procéderons par phasage et la première phase va concerner uniquement le département de l'Alibori qui compte 6 communes qui sont Banikoara, Gogounou, Kandi, Karimama, Malanville et Ségbana, composant 41 arrondissements et 229 villages et quartiers de villes¹⁸.

Situé entre 11°19' de latitude Nord et 2°55' de longitude Est, l'Alibori est un département du nord-est du Bénin. Il est limité au Nord par la République du Niger, au Nord-Ouest par la République du Burkina Faso, à l'Est par la République Fédérale du Nigéria, à l'Est par l'Atacora et au Sud par le département du Borgou. Sa superficie est de 26,242 km² (23 % du territoire national), avec une population de 868 046 habitants selon le dernier recensement général de la population et de l'Habitat réalisé en 2013.



¹⁷ 4^{ème} Recensement Général de la Population et de l'Habitation 2013 (RGPH4)

¹⁸ Cahier des villages et quartiers de villes du département de l'Alibori, INSAE-RGPH 4

Figure 19 Zone du projet

Selon la loi n° 97-028 du 15 janvier 1999, portant organisation de l'administration territoriale de la république du Bénin, le conseil communal est composé de 9 membres au moins et de 49 membres au plus. Le nombre de conseiller à élire par commune varie en fonction de la taille de la population de la commune. Le tableau ci-dessus présente la population par commune ainsi que le nombre d'élus communaux associé.

Tableau 6 Effectif des élus dans le département de l'Alibori (source : RGPH4)

Communes	Population totale	Nombre d'élus communaux
Banikoara	246 575	33
Gogounou	117 523	25
Kandi	179 290	29
Karimama	66 353	17
Malanville	168 641	29
Ségbana	89 081	17
Total	867 463	150

4.1.4 Résultats attendus

À l'issue du projet les résultats suivant sont attendus :

- Les élus locaux et communaux sont formés dans les 6 communes de l'Alibori et sont aptes à interagir dans l'élaboration et le suivi des projets.
- Le niveau de communication à l'intérieur des entités de la commune est amélioré.
- La stratégie d'accompagnement et de suivi des projets est élaborée pour chacune des 6 communes.
- 12 campagnes de sensibilisation auprès des populations ont été organisées (2 campagnes par commune)
- La performance des projets/programmes des communes de l'Alibori est améliorée.

4.2 Caractéristiques du projet

Le projet de renforcement de capacités des élus du département de l'Alibori vise à former 150 élus sur quatre modules à savoir : i) pratique de l'élaboration et de la planification de projet ; ii) pratique du pilotage et du suivi de projet et iii) analyse et gestion des parties prenantes du projet. Il faut préciser que ces formations ne visent pas à faire des élus des gestionnaires de projets mais à leur donner toutes les informations possibles et les rudiments nécessaires pour renforcer leur conscience en matière de projets. Au total les 150 élus seront répartis en 10 groupes et suivant l'effectif des élus à l'intérieur des communes.

4.2.1 Activités à mener et stratégie de mise en œuvre

Pour atteindre les résultats prévus dans le projet, les activités suivantes seront menées.

A1 : Identification et sensibilisation de toutes les parties prenantes

A2 : Diagnostic et catégorisation des projets prioritaires inscrits dans le PDC

A3 : Formation sur la pratique de l'élaboration et de la planification de projet

A4 : Formation sur la pratique du pilotage et du suivi de projet

A5 : Formation sur l'identification, l'analyse et la gestion des parties prenantes d'un projet

A6 : Élaboration de la stratégie d'accompagnement et de suivi des projets et programmes de la commune

Ces activités seront menées selon les stratégies suivantes :

- Valider le contenu des différents modules par le comité de pilotage
- Répartir les 150 élus en 10 groupes suivant l'effectif des communes cibles
- Affecter au moins trois groupes à chaque consultant
- Mettre en place un système de collaboration entre les structures partenaires du projet
- Faire une évaluation finale par les pairs pour s'assurer de l'acquisition des connaissances

4.2.2 Équipe du projet

L'équipe de projet sera composée de trois consultants formateurs en Management de Projet. Chaque consultant aura des groupes d'élus à former suivant les modules définis. Par ailleurs l'équipe de projet fonctionnera dans une démarche de type fonctionnel durant toute la période de mise en œuvre du projet dans le dispositif institutionnel de chaque commune. Lesdits consultants seront fournis par le Cabinet Conseil Brand Management qui se chargera de la mobilisation des ressources matérielles et financières aux côtés des communes pour la mise en œuvre du projet.

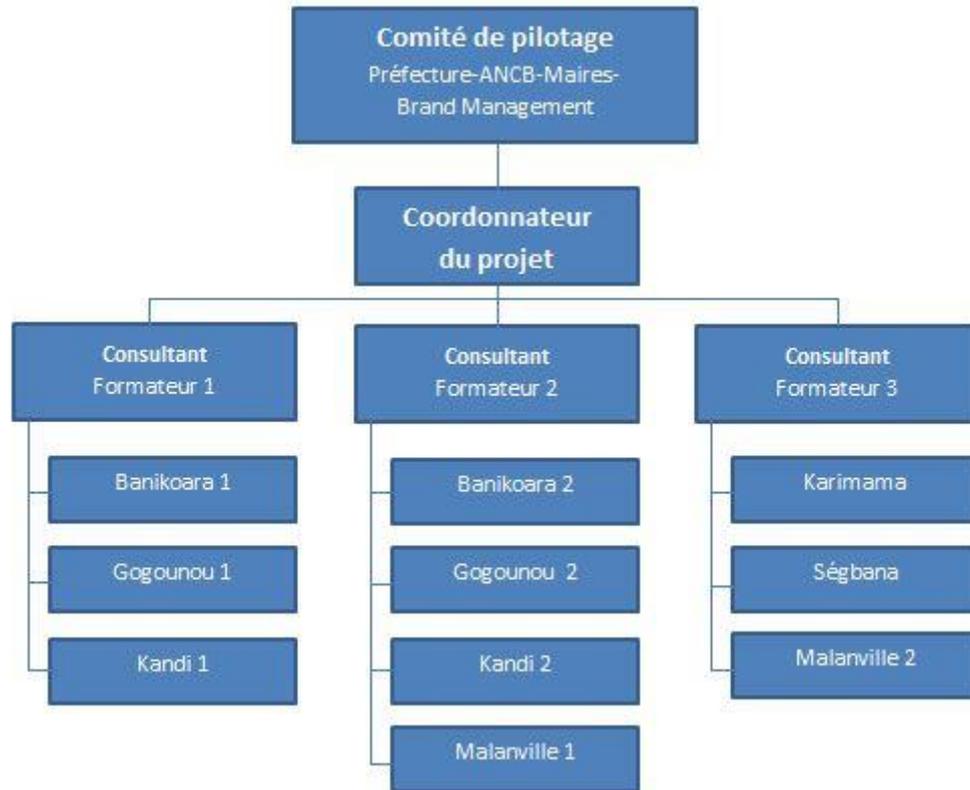


Figure 20 Structure de l’Organisation du Projet

4.2.3 Analyse diagnostic : matrice FFOM

L’analyse de la matrice FFOM, facilitera le diagnostic et la pertinence de l’intervention à travers le renforcement des capacités des communes ciblées. En effet, il apparaît clairement des perspectives propices et satisfaisantes pour la mise en œuvre du projet.

Ainsi, comme le clarifie le tableau ci-dessous, l’analyse du champ des forces et des opportunités favorisent à tous égards la justification de l’intervention mais il subsiste des menaces non négligeables qui prédisposent des risques encourus qui seront pris en compte dans notre plan de mitigation. Par ailleurs la prééminence des forces et des opportunités atténue considérablement les faiblesses identifiées.

Tableau 7 Synthèse matrice FFOM

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance de la communauté et du contexte - Existence du PDC 3 de toutes les communes - Existence du diagnostic dans les communes - Existence de projet de renforcement de capacités dans certaines communes - Existence d'une association communale de développement - Proportion élevée d'élus jeunes et dynamiques - Disponibilité de Consultants/Formateurs compétents 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance du matériel informatique - Peu d'influence sur les structures gouvernementales (Ministères, agence de l'état, etc.)
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité de l'assistance opérationnelle et technique de l'Université Senghor - Disponibilité du Fond d'Appui au Développement des communes (FADeC) - Existence de plusieurs ONGS et PTF dans le département - Accompagnement institutionnel de l'ANCB - Validation du Plan National de développement (PND) - Présence de l'Association pour la Promotion de l'Intercommunalité dans le département de l'Alibori (APIDA). - Présence de l'Association pour la Promotion des Initiatives de Développement (APiDev) - Planification par le gouvernement de projet de renforcement de capacités des élus 	<ul style="list-style-type: none"> - Les structures gouvernementales peuvent ne pas être en mesure de soutenir le projet - Les élus peuvent ne pas souhaiter s'engager dans ce genre de projet - Planification par le gouvernement de projet de renforcement de capacités des élus - Inexistence de financement

Source : PDC (2017-2021) des communes de l'Alibori

4.2.4 Identification et analyse des parties prenantes

Le succès du projet dépendra de la bonne identification, de l'analyse et de la bonne gestion des parties prenantes identifiées. En effet, sur la base de l'identification des parties prenantes, la matrice intérêt pouvoir a été élaborée aux fins de gérer les parties prenantes principales des parties secondaires. La cartographie des parties prenantes ci-dessous est fonction du niveau d'information actuel dans la phase d'élaboration et de planification du projet. Cette cartographie est susceptible de modification pour adapter la communication auprès de ces parties prenantes à mesure que de nouvelles informations soient collectées sur chacune d'elles tout au long du pilotage et de la mise en œuvre du projet.



Figure 21 Matrice Intérêt Pouvoir des parties prenantes du PRECEC

La matrice d’engagement des parties prenantes identifiées pour le PRECEC, a permis d’identifier les attentes/objectifs de chacune d’elles et aussi de situer le niveau d’engagement actuel et souhaité par le projet. Par ailleurs, les attentes identifiées des différentes parties prenantes ont permis d’apprécier leur échelle de pouvoir et d’intérêt qui a servi de base dans l’élaboration de la matrice Pouvoir Intérêt.

En effet, l’analyse de la matrice Pouvoir Intérêt démontre à suffisance d’une part que la quasi-totalité des parties identifiées ont un intérêt pour le projet et d’autre part que la réussite du PRECEC dépendra de l’étroite collaboration avec 8 principales parties prenantes,

communiquer avec les 12 suivantes et surveiller les 3 dernières ayant un intérêt et un pouvoir faible.

4.2.5 Gestion des risques du projet

La mise en œuvre du projet n'est pas sans risque et l'identification de ces risques potentiels avec un plan de mitigation adapté. Les risques potentiels identifiés sont :

- Réticence des partenaires (Préfecture, ANCB, Université Senghor, BOAD)
- réticence des élus
- Non-participation des élus
- Inexistence de financement
- Risque politique

Tableau 8 Matrice des risques (Inspiré de la cartographie de risque proposé par Richard Ricouard : cours de management de qualité et de la performance

Intitulé du risque	Impact potentiel	Probabilité	Niveau du risque brut	Type de risque	Actions de maîtrise de risques déployés pour prévenir ou réduire le risque	Maîtrise du Risque
Réticence des partenaires (Préfecture, ANCB, Université Senghor, BOAD)	Critique à éviter absolument	Probable	12 Élevé	Informationnel	Définir une stratégie de communication pour expliquer les enjeux du projet	Bon
Réticence des élus	Gênant à traiter	Peu Probable	4 Moyen	Informationnel	Renforcer l'information et la sensibilisation des élus au projet	Élevé
Non-participation des élus	Supportable	Peu Probable	2 Faible	Informationnel	Définir des lots à gagner après l'évaluation par les pairs	Élevé
Inexistence de financement	Fort à éviter	Probable	9 Élevé	Budgétaire	Définir un plan de financement participatif acteurs et bailleur	Moyen
Risque politique	Supportable	Très probable	4 Moyen	Continuité d'activité	Information et Sensibilisation	Élevé

4.3 Matrice du cadre logique

La matrice du cadre logique du projet présenté en annexe III illustre la synthèse du PRECEC de l'objectif global jusqu'aux activités. Il présente également l'ensemble des indicateurs par pallier, leur source ou moyens de vérifications ainsi que les hypothèses ou risques.

4.4 Planification opérationnelle du projet

4.4.1 Structure de découpage du projet et lots de travaux

La structure de découpage proposé en annexe IV tient compte du niveau actuel de maîtrise du projet. En effet, la SDP présente de façon globale le niveau des tâches qui représentent pour la majorité l'ensemble des livrables attendus dans l'exécution du PRECEC. Le découpage proposé servira de base pour l'élaboration du budget, du cadre opératoire, de la planification des ressources humaines et matérielles et de l'élaboration du calendrier d'exécution du projet.

4.4.2 Cadre opératoire de planification opérationnelle du projet

Le tableau suivant présente le cadre opératoire du projet. Il fait la description de toutes les tâches issues de la SDP auxquelles sont affectées des durées et des prédécesseurs.

Tableau 9 Cadre opératoire de planification opérationnelle du projet

N°	Description	Durée (Jours)	Dépendance
PRÉPARATION			
1	Création de Brand Management	15	
2	Présentation du document de projet	7	
3	Recherche de financement	15	
4	Validation du Projet	7	2 ; 3
DÉROULEMENT			
5	Visite des lieux de formation et identification des acteurs	7	
6	Recrutement des traducteurs locaux	2	5
7	Confection dépliant et Teeshirts	15	4
8	Élaboration des documents de formations	10	11
9	Sensibilisation des parties prenantes	12	5
10	Diagnostic et catégorisation des projets prioritaires	6	
11	Appel à recrutement des consultants formateurs	10	4
12	Concertation avec les élus communaux	6	
FORMATION			
MODULE 1: Élaboration et Planification de Projets			
	<i>Réunion début Formation Module 1</i>	0	
13	Formation module 1 Banikoara 1	5	
14	Formation module 1 Banikoara 2	5	
15	Formation module 1 Karimama	5	
16	Formation module 1 Gogounou 1	5	13
17	Formation module 1 Gogounou 2	5	14
18	Formation module 1 Ségbana	5	15
19	Formation module 1 Kandi 1	5	16

N°	Description	Durée (Jours)	Dépendance
20	Formation module 1 Kandi 2	5	17
21	Formation module 1 Malanville 1	5	18
22	Formation module 1 Malanville 2	5	20
	<i>Évaluation module 1</i>	0	
	MODULE 2 : Pilotage et Suivi de projet		
	<i>Réunion début Formation Module 2</i>	0	
23	Formation module 2 Banikoara 1	5	
24	Formation module 2 Banikoara 2	5	
25	Formation module 2 Karimama	5	
26	Formation module 2 Gogounou 1	5	23
27	Formation module 2 Gogounou 2	5	24
28	Formation module 2 Ségbana	5	25
29	Formation module 2 Kandi 1	5	26
30	Formation module 2 Kandi 2	5	27
31	Formation module 2 Malanville 1	5	28
32	Formation module 2 Malanville 2	5	30
	<i>Évaluation module 2</i>	0	
	MODULE 3: Analyse et gestion des parties prenantes		
	<i>Réunion début Formation Module 3</i>	0	
33	Formation module 3 Banikoara 1	5	
34	Formation module 3 Banikoara 2	5	
35	Formation module 3 Karimama	5	
36	Formation module 3 Gogounou 1	5	33
37	Formation module 3 Gogounou 2	5	34
38	Formation module 3 Ségbana	5	35
39	Formation module 3 Kandi 1	5	36
40	Formation module 3 Kandi 2	5	37
41	Formation module 3 Malanville 1	5	38
42	Formation module 3 Malanville 2	5	40
	<i>Évaluation module 3</i>	0	
	FINALISATION		
43	Élaboration stratégie d'accompagnement	12	10
44	Rapport provisoire	2	42 ; 43
45	Rapport final	5	44
	<i>Atelier de restitution</i>	0	

4.4.3 Matrice de responsabilité

La matrice de responsabilité proposée en annexe 5 indique les rôles et les responsabilités des acteurs dans le processus de mise en œuvre du projet. En effet, elle est basée sur le modèle RACI comme présenté dans le tableau ci-dessous.

4.4.4 Budget Prévisionnel

LIBELLES	P.U	Quantité	Montant
PRÉPARATION			
Création de Brand Management	PM		3 000 000
Présentation du document de projet	PM		1 624 000
Recherche de financement	PM		3 000 000
Validation du Projet	PM		-
Total Préparation			7 624 000
DÉROULEMENT			
Visite des lieux de formation et identification des acteurs			1 400 000
Recrutement des traducteurs locaux	10000	12	120 000
Confection dépliants	500	6 000	3 000 000
Confection des Teeshirts	3 000	750	2 250 000
Élaboration des documents de formations			2 000 000
Sensibilisation des parties prenantes			-
Diagnostic et catégorisation des projets prioritaires			-
Appel à recrutement des consultants formateurs			-
Concertation avec les élus communaux			180 000
Total Déroulement			8 950 000
FORMATION			
MODULE 1 : Élaboration et Planification de Projets			
Formation module 1 Banikoara 1	200 000	5	1 000 000
Formation module 1 Banikoara 2	200 000	5	1 000 000
Formation module 1 Karimama	200 000	5	1 000 000
Formation module 1 Gogounou 1	200 000	5	1 000 000
Formation module 1 Gogounou 2	200 000	5	1 000 000
Formation module 1 Ségbana	200 000	5	1 000 000
Formation module 1 Kandi 1	200 000	5	1 000 000
Formation module 1 Kandi 2	200 000	5	1 000 000
Formation module 1 Malanville 1	200 000	5	1 000 000
Formation module 1 Malanville 2	200 000	5	1 000 000
MODULE 2: Pilotage et Suivi de projet			
Formation module 2 Banikoara 1	200 000	5	1 000 000
Formation module 2 Banikoara 2	200 000	5	1 000 000
Formation module 2 Karimama	200 000	5	1 000 000
Formation module 2 Gogounou 1	200 000	5	1 000 000
Formation module 2 Gogounou 2	200 000	5	1 000 000
Formation module 2 Segbana	200 000	5	1 000 000
Formation module 2 Kandi 1	200 000	5	1 000 000
Formation module 2 Kandi 2	200 000	5	1 000 000
Formation module 2 Malanville 1	200 000	5	1 000 000
Formation module 2 Malanville 2	200 000	5	1 000 000
MODULE 3: Analyse et gestion des parties prenantes			

Formation module 3 Banikoara 1	200 000	5	1 000 000
Formation module 3 Banikoara 2	200 000	5	1 000 000
Formation module 3 Karimama	200 000	5	1 000 000
Formation module 3 Gogounou 1	200 000	5	1 000 000
Formation module 3 Gogounou 2	200 000	5	1 000 000
Formation module 3 Sesbania	200 000	5	1 000 000
Formation module 3 Kandi 1	200 000	5	1 000 000
Formation module 3 Kandi 2	200 000	5	1 000 000
Formation module 3 Malanville 1	200 000	5	1 000 000
Formation module 3 Malanville 2	200 000	5	1 000 000
Total Formation			30 000 000
FINALISATION			
Élaboration stratégie d'accompagnement	PM		2 400 000
Rapport provisoire	PM		464 000
Rapport final	PM		160 000
Total Finalisation			3 024 000
Total Global			49 598 000
Imprévus (10 %)			4 959 800
Coût estimé du projet			54 557 800
Marge (15 %)			8 183 670
Coût total du Projet			62 741 470

4.4.5 Calendrier d'exécution du projet (Diagramme de Gantt)

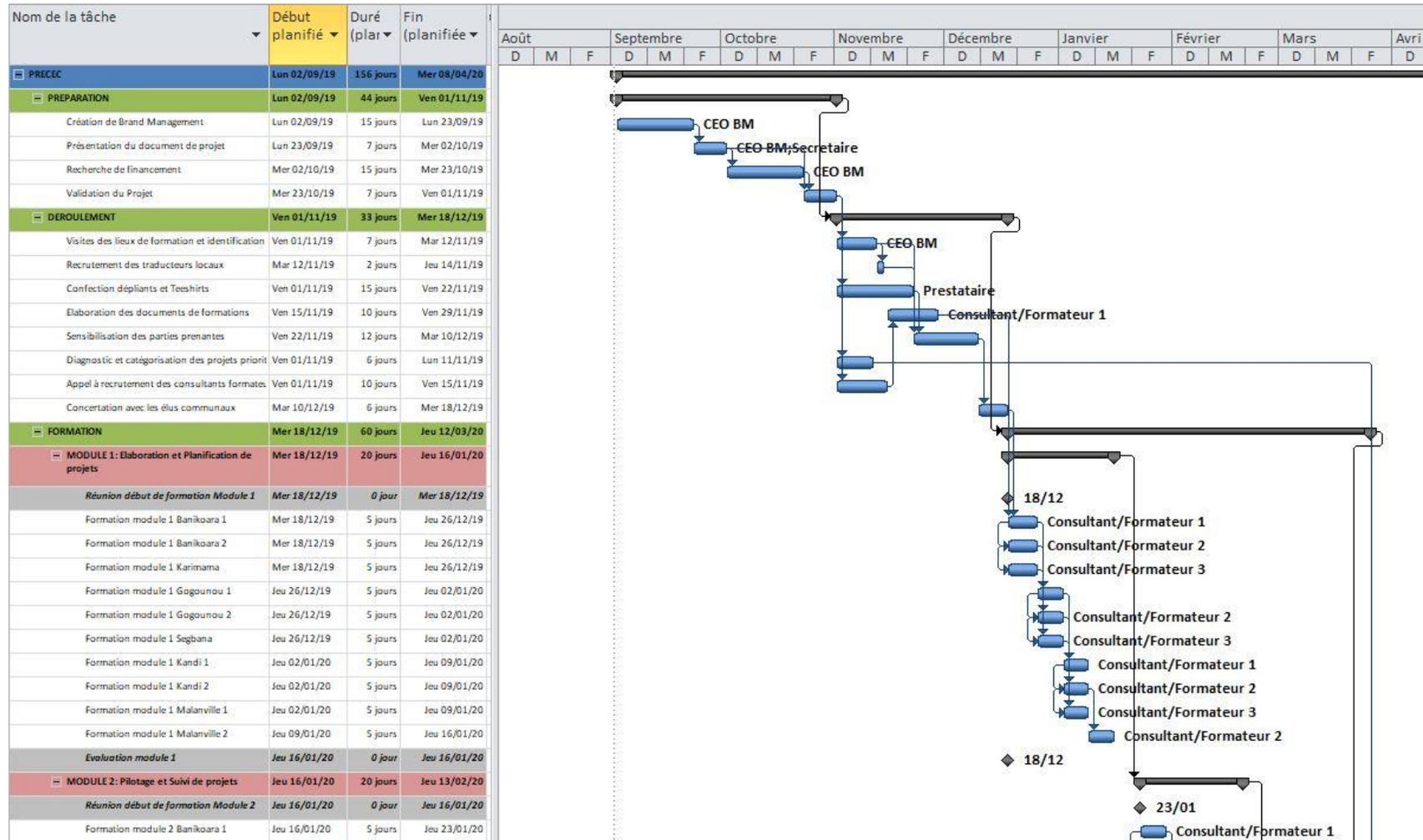


Figure 22 Calendrier d'exécution du PRECEC (diagramme de Gantt)

Conclusion

La bonne identification et l'analyse des parties prenantes, sont des préalables indispensables pour une meilleure élaboration des projets en vue de leur performance. L'analyse des parties prenantes permet en effet de mieux cerner les attentes et les intérêts de tous les dépositaires d'enjeux et facilite l'atteinte des objectifs sur la base de leur motivation et de leur satisfaction.

La présente étude dans une approche essentiellement qualitative et sur la base d'une revue documentaire adaptée a permis d'analyser les parties prenantes qui devraient être identifiées et impactées par la mise en œuvre du programme de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique au Bénin.

L'identification et l'analyse des parties prenantes du PRODERE au Bénin montrent que la mise en œuvre du programme n'a pas suffisamment tenu compte de l'ensemble des parties prenantes et mieux encore plusieurs parties ignorées sont parmi les plus décisives qui devraient intervenir dans l'élaboration, la planification, le pilotage et le suivi évaluation du programme.

Trois méthodes d'analyse ont été privilégiées dans notre démarche et l'une d'entre elles se fonde sur la typologie de (Agle, Mitchell et Wood, 1997, 1999). En effet, après avoir cartographié à l'aide d'un mindmap l'ensemble des parties prenantes qui devraient être intéressées par le PRODERE au Bénin, il a été élaboré la matrice d'engagement des parties prenantes identifiées pour analyser à la fois leur niveau actuel et souhaité ¹⁹ au moment du projet et le rôle prévisionnel qu'elles devraient jouer dans la mise en œuvre du programme. La matrice d'engagement a révélé en effet, que des parties prenantes telles que les acteurs locaux en général, les universités et même certains Maires des communes bénéficiaires du programme qui devraient a minima être favorables ou meneur se trouveraient être ignorants.

Par ailleurs, la matrice de positionnement des parties prenantes construite à travers la matrice intérêt pouvoir a permis de déterminer la coordonnée (pouvoir, intérêt) de chaque partie identifiée qui est projetée dans un repère orthonormé. L'analyse du graphe a montré que la majorité des dépositaires d'enjeux du PRODERE au Bénin a un intérêt certain dans la mise en œuvre du programme et l'équipe de projet devrait en tenir compte dans le dispositif de communication qui devrait être mis en place. Ce dispositif devrait permettre de communiquer périodiquement à toutes ces parties identifiées le niveau d'avancement de la mise en œuvre du programme et recueillir au besoin les remarques qui pourront permettre d'améliorer ses performances opérationnelles. Aussi, l'analyse de la matrice intérêt pouvoir

¹⁹ Ignorant-Réticent-Neutre-Favorable et Meneur

a permis de dégager un groupe de parties prenantes qui devrait être pris en compte pour collaborer étroitement depuis l'élaboration jusqu'à la mise en œuvre du programme. Les résultats observés avec la matrice de positionnement ont été corroborés en partie au niveau de l'analyse du modèle de prédominance à trois ensembles inspiré de la typologie de (Agle, Mitchell et Wood, 1997, 1999).

Les analyses effectuées et la non maîtrise des parties prenantes dans l'élaboration et la mise en œuvre du PRODERE au Bénin, peuvent être l'une des causes de la faible performance du programme dans l'espace UEMOA en général et au Bénin en particulier. Il est apparu d'une part que les objectifs en termes de résultats généraux ont été atteints selon l'évaluation finale du programme et d'autre part que les populations ont été d'une manière ou d'une autre satisfaites des constructions et de l'installation de toutes ces infrastructures pour la promotion de l'énergie renouvelable au Bénin. Nonobstant cette satisfaction globale, les objectifs du programme en termes de qualité, de coût et de délais n'ont pas été satisfaisants. Le rapport d'évaluation du programme est allé dans le même sens en précisant : i) les délais d'exécution et de réalisation ont partout dépassé les durées contractuelles ; ii) il est noté un dépassement budgétaire par rapport à la dotation initiale d'environ 11 % ; iii) les non-fonctionnalités observées deux ans après les réceptions provisoires sont aussi amplifiées par l'absence de dispositif d'entretien et de maintenance des équipements.

Au total, pour améliorer davantage la performance des projets et programmes, des recommandations ont été formulées. En effet, l'une des recommandations qui traite du renforcement des capacités a motivé notre proposition d'élaboration du projet de renforcement de capacités des élus communaux au Bénin (PRECEC). Cette proposition a pour objectif d'outiller les élus des 77 communes du Bénin en occurrence les communes du département de l'Alibori dans les prérequis indispensables pour l'élaboration, le pilotage et surtout le suivi des projets et programmes mis en œuvre dans les communes.

La présente étude est un essai d'approfondissement sur nos connaissances sur l'analyse des parties prenantes surtout sur les différents outils utilisés. Elle nous rappelle aussi notre engagement et notre participation au processus de développement de nos pays en devant des gestionnaires de projets mieux outiller pour la conduite des projets et programmes. Toutefois, l'étude présente des limites qui n'ont pas permis d'approfondir certaines analyses. En effet, il aurait été très intéressant d'élargir nos entretiens à toutes les parties prenantes identifiées pour illustrer davantage leurs attentes réelles lors du processus d'élaboration du programme. Aussi, l'identification et l'analyse des parties prenantes ne sont pas le travail du seul gestionnaire de projet mais doivent être faites par une équipe de projet pour pouvoir affiner les résultats.

Références bibliographiques

AFNOR (2010) Dictionnaire de management de projet. AFNOR. Paris. Available at: www.afnor.org.

Attarça, M. and Jacquot, T. (2005) 'La représentation de la responsabilité sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales', XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique.

Ballet, J. et D. B. (2004) 'Prendre au sérieux les enjeux environnementaux : l'ambiguïté de l'approche par les parties prenantes', VertigO – La revue en sciences de l'environnement.

Bensebaa, F. and Béji-bécheur, A. (2005) 'Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises', Management & Avenir. doi: 10.3917/mav.003.0171.

Bocquet, A. and Bocquet, A. M. (2013) 'Le développement durable et l'entreprise : quelle responsabilité envers quelles parties prenantes ? - Les cas MIGROS et COOP sur le marché agroalimentaire suisse', Management & Avenir. doi: 10.3917/mav.064.0035.

Bocquet, A.-M. (2010) L'engagement environnemental de l'entreprise : quelle responsabilité envers quelles parties prenantes ? - Les cas, management et avenir.

Boisnier, C. (2013) 'La mobilité durable à l'épreuve de la fabrication de la ville tertiaire', Les Rencontres Interdisciplinaires Doctorales de l'Architecture et de l'Aménagement Durables.

Canel-Depitre, B. and Lavicka, C. (2007) 'La responsabilité sociale du consommateur face aux exigences du développement durable', in 7ème Congrès 'Tendances du marketing'.

Cazal, D. (2008) 'PARTIES PRENANTES ET RSE : DES ENJEUX SOCIOPOLITIQUES', Revue de l'organisation responsable. doi: S0142-9612(10)00894-X [pii]\n10.1016/j.biomaterials.2010.07.051.

Cazal, D. (2011) 'RSE et théorie des parties prenantes : les impasses sociopolitiques et scientifiques du contractualisme', Revue de la régulation.

Courrent, J.-M. and Omri, W. (2014) 'Développement durable en PME : quelle influence des parties prenantes', 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.

Courrent, J.-M. and Omri, W. (2014) 'Développement durable en PME : quelle influence des parties prenantes', 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.

Damak, S. (2018) 'La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ? Salma Damak-Ayadi To cite this version : HAL Id : halshs-00154139', (February).

Damak-Ayadi, S. (2010) 'La théorie des parties prenantes : Théorie empirique ou théorie normative ?', in 24ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.

Damart, S., David, A. and Roy, B. (2001) Comment organiser et structurer le processus de décision pour favoriser la concertation entre parties prenantes et accroître la légitimité de la décision ?', Rapport de recherche LAMSADE.

Dans, M. and Et, O. (2019) 'qu'est-ce que l'analyse des parties prenantes et pourquoi vous devez- vous de bien la faire ? What Is Stakeholder Analysis and Why', pp. 1–8.

Donaldson, T. and Preston, L. E. (1995) 'the Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications.' *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65–91. doi: 10.5465/AMR.1995.9503271992.

Dontenwill, E. (2005) 'Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises?', *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*.

Ezzerouali, A. (2009) 'Hiérarchisation des attentes des parties prenantes : Le cas d'une unité de soins Alzheimer (EHPAD)', XVIIIème Conférence de l'AIMS, pp. 1–27.

François, A. (2012) 'Les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français : vers un nouveau modèle de légitimation ?', p. 519.

Mercier, S. (2014) 'stratégique : une synthèse de la littérature', (January 2001).

Mullenbach-Servayre, A. (2007) 'L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises', *La Revue des Sciences de Gestion*. doi: 10.3917/rsg.223.0109.

Viel, L. et al. (2012) 'L'influence des parties prenantes dans les grands projets urbains', *CyberGeo*. doi: 10.4000/cybergegeo.25310.

Liste des illustrations

Figure 1	Parties prenantes (adapté de Donaldson et Preston, 1995, cité par Mercier 2001)	12
Figure 2	Représentation hiérarchique des parties prenantes selon Carroll (1995, tiré et inspiré de Nowasczyk, 2008)	13
Figure 3	Justification théorique de l'existence des parties prenantes (source : Mercier et Gond, 2003, P 5)	15
Figure 4	Relation entre les parties prenantes d'un projet (Source : AFITEP, 2009, tiré du dictionnaire de Management de Projet-Éditions AFNOR)	17
Figure 5	Matrice Pouvoir/Prévisibilité et Pouvoir/Influence (tiré de DRECQ, 2017)	18
Figure 6	Modèle de prédominance des parties prenantes (Mitchell, Agle et Wood, 1997,1999-tiré de DRECQ, 2017)	19
Figure 7	Cadre théorique de l'étude	20
Figure 8	Cadre opératoire de la recherche	21
Figure 9	Acteurs du secteur de l'électricité au Bénin	25
Figure 10	Situation énergétique du Bénin (Source SIE, 2016).....	27
Figure 11	Cartographie des parties prenantes du PRODERE-BENIN	30
Figure 12	Matrice Intérêt/Pouvoir des parties prenantes	34
Figure 13	Catégorisation des parties prenantes selon le modèle de prédominance à trois ensembles de (Inspiré de Mitchell, Agle et Wood, 1997, 1999 tiré de DRECQ, 2017)	36
Figure 14	Classement des parties prenantes par catégories	37
Figure 15	Déroulement du Volet 1 du PRODERE-UEMOA (tiré du rapport d'évaluation avril 2018).....	39
Figure 16	Mission et attribution du comité de gestion.....	40
Figure 17	Opinion sur le coût du branchement	41
Figure 18	Satisfaction des ménages sur le système de facturation mis en place	42
Figure 19	Zone du projet.....	49
Figure 20	Structure de l'Organisation du Projet	51
Figure 21	Matrice Intérêt Pouvoir des parties prenantes du PRECEC.....	53
Figure 22	Calendrier d'exécution du PRECEC (diagramme de Gantt)	59
Figure 23	Criticité des Risques du PRECEC	66
Figure 24	SDP du PRECEC	72

Liste des tableaux

Tableau 1	Définition des parties prenantes (tiré de Nowasczyk, 2008 et Damak-Ayadi, 2010)	10
Tableau 2	Présentation du PRODERE-UEMOA.....	27
Tableau 3	Présentation du PRODERE au Bénin.....	28
Tableau 4	Matrice d’engagement des parties prenantes identifiées	31
Tableau 5	Modèle de prédominance à 3 ensembles (inspiré de la typologie d’Agle, Wood, 1997).....	35
Tableau 6	Effectif des élus dans le département de l’Alibori (source : RGPH4)	49
Tableau 7	Synthèse matrice FFOM	52
Tableau 8	Matrice des risques (Inspiré de la cartographie de risque proposé par Richard Ricouard : cours de management de qualité et de la performance.....	54
Tableau 9	Cadre opératoire de planification opérationnelle du projet.....	55
Tableau 10	Matrice de responsabilité du PRECEC	73
Tableau 11	Affectation des ressources humaines	74
Tableau 12	Capacité et rémunération des ressources.....	75
Tableau 13	Affectation des ressources matérielles et maintenance	75

Annexes

Annexe I : Criticité des risques du PRECEC

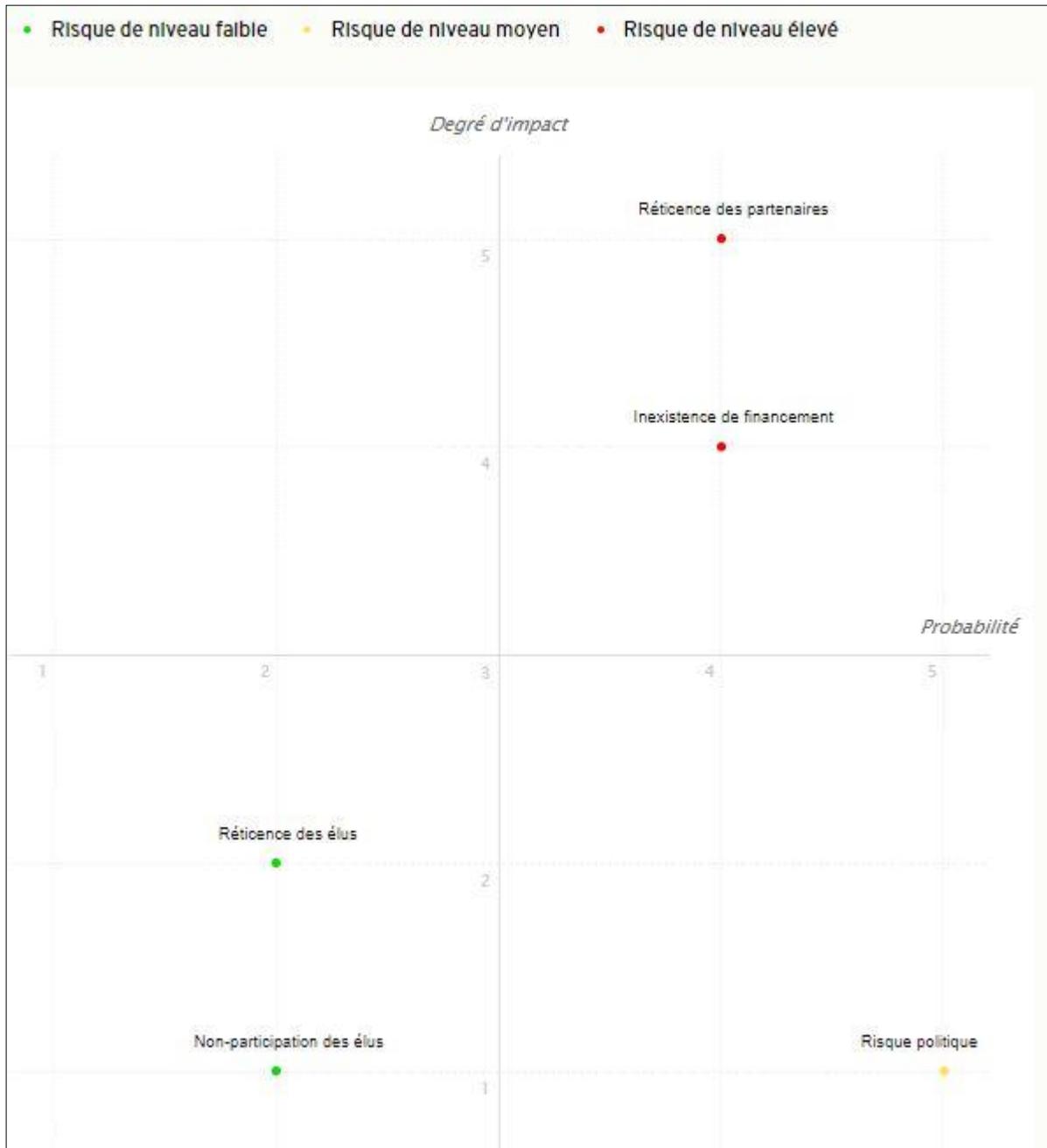


Figure 23 Criticité des Risques du PRECEC

Annexe II : Matrice d'engagement des parties prenantes identifiées

N°	Liste des parties prenantes A : Actuel S : Souhaité	Ignorant	Réticent	Neutre	Favorable	Meneur	Attentes, Objectifs, intérêts
1	Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (MDGL)	A			S		Améliorer la qualité de la gouvernance dans la conduite des affaires locales.
2	Association Nationale des Communes du Bénin (ANCB)	A				S	Promouvoir le développement local et la solidarité entre les collectivités locales
3	Les Maires du département de l'Alibori	A				S	Améliorer les conditions de vie des ménages dans leurs communes
4	Les conseils Communaux du département de l'Alibori (CC)	A			S		Améliorer le niveau de développement des communes
5	Association pour la promotion des Initiatives de développement (APiDev)	A			S		Améliorer le niveau de développement des communes
6	Association pour la promotion de l'intercommunalité dans le département de l'Alibori (APIDA)	A			S		Faciliter les partenariats intercommunautaires et asseoir une synergie d'action dans les communes
7	Organisation pour le développement durable et l'Autopromotion des structures communautaires (DEDRAS-ONG)	A			S		Améliorer les indicateurs de développement durable dans les communes
8	Fonds d'Appui au Développement des Communes (FADeC)	A				S	Améliorer le suivi budgétaire et financier des projets
9	Association des femmes Vaillantes et Actives (AFVA)	A			S		Accroître la participation des femmes dans le processus de développement
10	PTFs intervenant dans le département de l'Alibori (USAID, SNV, Coopération Suisse, GiZ, Banque mondiale, CRS, UNESCO, PNUD).	A				S	Améliorer l'élaboration, et le management des projets au niveau des communes
11	Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)	A			S		Améliorer l'élaboration, et le management des projets au niveau des communes
12	Toutes les associations de développement intervenant dans le département	A			S		Améliorer le niveau de développement des communes
13	Préfet du département de l'Alibori	A				S	Améliorer les indicateurs de développement dans le département
14	Centre Multi médias Communautaire (CMC)	A			S		Améliorer la gestion de l'information communautaire
15	Banque de Développement Islamique (BDI)	A			S		Améliorer l'élaboration, et le management des projets au niveau des communes

N°	Liste des parties prenantes A : Actuel S : Souhaité	Ignorant	Réticent	Neutre	Favorable	Meneur	Attentes, Objectifs, intérêts
16	Communauté d'Intérêt pour la vallée du Niger	A			S		Améliorer le pilotage et le suivi des projets au niveau de la vallée
17	Les Mairies Partenaires	A				S	Améliorer le niveau de développement des communes
18	Fonds Social de Développement (Ambassade de France)	A			S		Améliorer le niveau de développement des communes
19	Facilité d'Adaptation aux changements climatiques (LoCAL)	A			S		Améliorer le suivi des projets d'Adaptation aux changements climatiques
20	Millénium Challenge Account II (MCA II-Bénin)	A			S		Améliorer le suivi des projets de production, de distribution d'énergie et les projets d'EnRs.
21	Tous les autres Ministères du Bénin	A			S		Améliorer le pilotage et le suivi des projets sectoriels des structures décentralisées
22	UEMOA	A				S	Améliorer le niveau de développement des communes
23	Agrobusiness Inclusif Developpent (IAD)	A			S		Améliorer le niveau de développement des communes
24	Coordonnateurs des différents projets/programmes existant et en cours dans le département	A			S		Améliorer le niveau de développement des communes
25	Organisation de la Société Civile (OSC)	A			S		Contribuer au développement qualitatif des communes
26	Entreprise Brand Management (BM)					AS	Mise en œuvre et Pilotage du Projet Devenir un acteur influent dans l'accompagnement des communes
27	Université Senghor			A		S	Faire la promotion du Management de Projet auprès des communautés à la base

A : Actuel

S : Souhaité

Annexe III : Matrice du Cadre Logique (MCL)

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES (IOV)	SOURCES DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES/FACTEURS DE RISQUES
<p>OBJECTIF GLOBAL Contribuer à l'amélioration des capacités des élus dans l'élaboration, la planification, le pilotage et le suivi des projets/programme.</p>	Le niveau de performance des projets/programmes dans le département de l'Alibori est de 90 % à fin 2021.	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'Évaluation des projets/programmes - Plan de Développement des communes de l'Alibori (4^e Génération) 	Définir une stratégie de communication pour expliquer les enjeux du projet Information et Sensibilisation de toutes les parties prenantes du projet. Définir un plan de financement participatif acteurs et bailleur
<p>OBJECTIFS SPÉCIFIQUES 1- Élever le niveau des capacités des élus en planification, suivi évaluation et management aux fins d'améliorer leur performance organisationnelle et institutionnelle. 2- Améliorer le niveau de communication des entités de la commune pour une meilleure synergie d'action. 3- Proposer aux élus locaux et aux personnels clés des communes, une stratégie d'accompagnement, d'implication, de participation et de suivi de tous les projets/programmes de développement dans la commune. 4- Organiser des campagnes de sensibilisation aux populations pour les inciter à accompagner tous les projets de développement de la commune à travers la participation citoyenne. 5- Augmenter la performance des projets/programmes dans les</p>	<p>1- 90 % des élus affirment maîtriser désormais les outils de base de gestion de projets. 2- 95 % des élus sont désormais informés de tous les projets/programmes mis en œuvre dans leurs communes. 3- Six (6) stratégies d'accompagnements et de suivi des projets et programmes existent. 4- 70 % des populations des départements de l'Alibori sont sensibilisées. 5- La performance des projets/programmes a augmenté dans les communes de l'Alibori.</p>	<p>Rapport d'évaluation du projet de Renforcement de capacités des élus communaux (PRECEC) Rapport d'évaluation du projet de Renforcement de capacités des élus communaux (PRECEC) Rapport d'évaluation du projet de Renforcement de capacités des élus communaux (PRECEC) Plan de Développement des communes de l'Alibori (4^e Génération) Rapport d'évaluation du projet de Renforcement de capacités des élus communaux (PRECEC) Plan de Développement des communes de l'Alibori (4^e Génération) Rapport d'évaluation du projet de Renforcement de capacités des élus communaux (PRECEC)</p>	Renforcer l'information et la sensibilisation des élus au projet

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES (IOV)	SOURCES DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES/FACTEURS DE RISQUES
communes/départements ciblés.			
<p>RÉSULTATS</p> <p>1- Les élus locaux et communaux sont formés dans les 6 communes de l'Alibori et sont aptes à interagir dans l'élaboration et le suivi des projets.</p> <p>2- Le niveau de communication à l'intérieur des entités de la commune est amélioré.</p> <p>3- La stratégie d'accompagnement et de suivi des projets est élaborée pour chacune des 6 communes.</p> <p>4-12 campagnes de sensibilisation auprès des populations ont été organisées (2 campagnes par commune).</p> <p>5- La performance des projets/programmes des communes de l'Alibori est améliorée.</p>	<p>1.1. 150 élus ont suivi une semaine de formation sur le module d'élaboration et de planification de projet.</p> <p>1.2. 150 élus ont suivi une semaine de formation le module sur le pilotage et le suivi du projet.</p> <p>1.3. 150 élus ont suivi une semaine de formation le module sur l'analyse et la gestion des parties prenantes.</p> <p>2- Un plan de communication par commune est élaboré.</p> <p>3- Six (6) plans stratégiques d'accompagnement et de suivi des projets sont élaborés.</p> <p>4- Six (6) appareils de sonorisation ; 6 traducteurs locaux, 5 000 dépliant en français/langues Alibori ; 1 000 Tee-shirt ; 02 reportages radiotélévisés.</p> <p>5- Les objectifs de tous les projets sont atteints et les projets sont réalisés sans dépassement de délai et de coût.</p>	<p>Rapport d'évaluation du projet de Renforcement de capacités des élus communaux (PRECEC).</p> <p>Les différents rapports de formations des Consultants/Formateurs</p> <p>La liste de présence des élus</p> <p>Rapport d'évaluation du projet de Renforcement de capacités des élus communaux (PRECEC)</p> <p>Document du plan de communication</p> <p>Document du plan stratégique de suivi</p> <p>Rapport d'évaluation du projet de Renforcement de capacités des élus communaux (PRECEC)</p> <p>Point de Presse</p>	<p>Définir une stratégie de communication pour expliquer les enjeux du projet</p> <p>Renforcer l'information et la sensibilisation des élus au projet</p>
<p>ACTIVITÉS</p> <p>1- Identification et sensibilisation de toutes les parties prenantes.</p> <p>2- Diagnostic et catégorisation des</p>	<p>90% des parties prenantes sont identifiées et sensibilisées</p> <p>95% des projets prioritaires ont fait</p>	<p>Journal de bord</p> <p>Liste de présence des formations</p> <p>Budget Global : 62 741 470</p>	<p>Information et Sensibilisation de toutes les parties prenantes du projet.</p> <p>Absence des participants</p>

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES (IOV)	SOURCES DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES/FACTEURS DE RISQUES
<p>projets prioritaires inscrits dans le PDC.</p> <p>3- Session de formation sur la pratique de l'élaboration et de la planification de projet.</p> <p>4- Session de formation sur la pratique du pilotage et du suivi de projet.</p> <p>5- Session de formation sur l'identification, l'analyse et la gestion des parties prenantes d'un projet</p> <p>6- Élaboration de la stratégie d'accompagnement et de suivi des projets et programmes de la commune</p>	<p>l'objet de diagnostic et ont été catégorisés</p> <p>10 sessions de formations sont animés sur la pratique du pilotage et du suivi de projet</p> <p>10 sessions de formation sont animés sur l'identification, l'analyse et la gestion des parties prenantes</p> <p>06 stratégies d'accompagnement sont élaborés dans chacune des communes</p>		
			<p><u>CONDITIONS PRÉALABLES</u> Disponibilité du financement</p>

Annexe IV : Structure de découpage du PRECEC

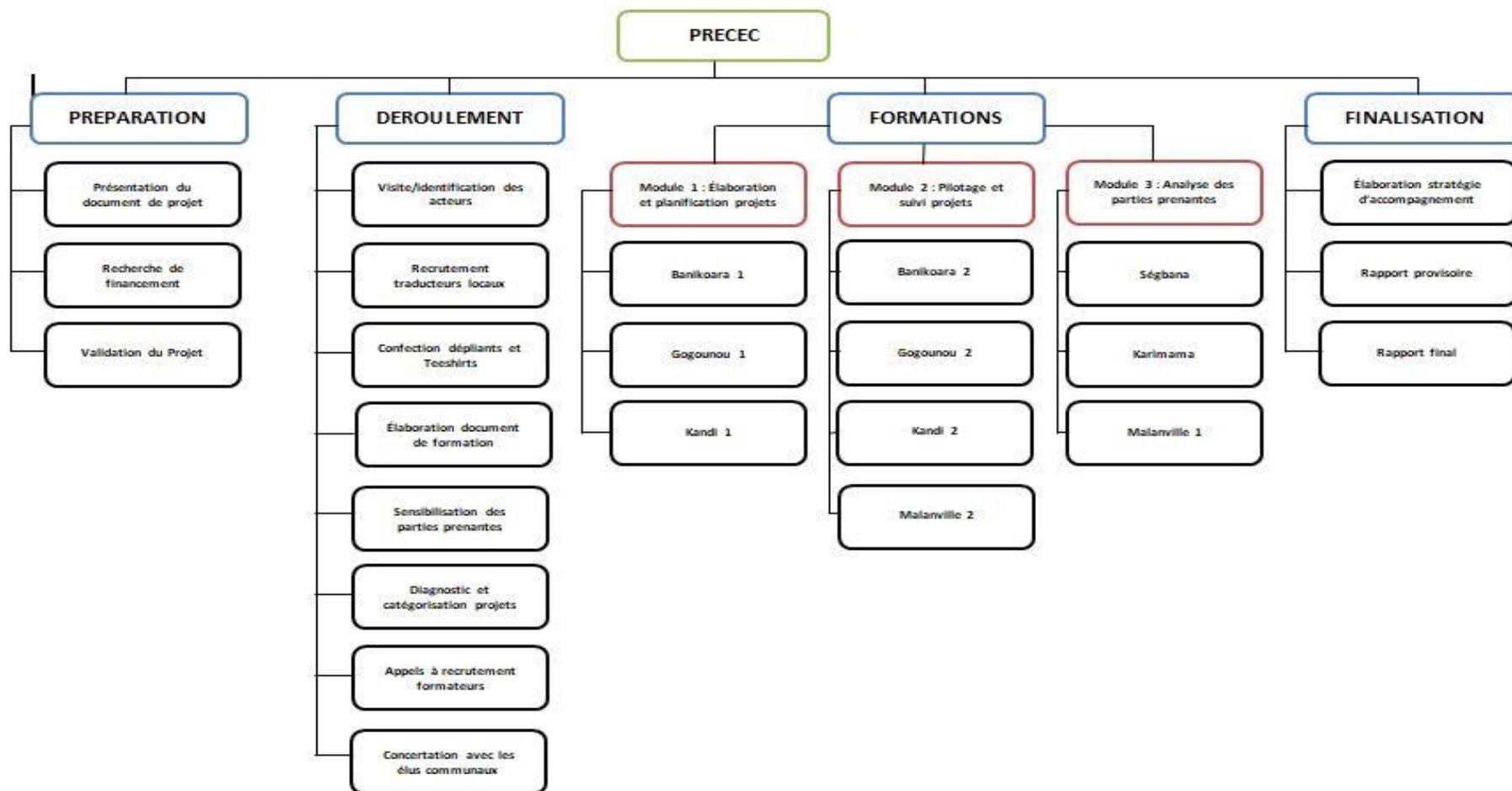


Figure 24 SDP du PRECEC

Annexe V : Matrice de responsabilité

Tableau 10 Matrice de responsabilité du PRECEC

Parties Prenantes Clés	PRÉPARATION				DÉROULEMENT								FORMATION			FINALISATION		
	Création de Brand Management	Présentation du document de projet	Recherche de financement	Validation du Projet	Visite des lieux de formation et identification des acteurs	Recrutement des traducteurs locaux	Appel à recrutement des consultants formateurs	Confection de dépliant et tee-shirts	Élaboration des documents de formations	Sensibilisation des parties prenantes	Diagnostic et catégorisation des projets prioritaires	Concertation avec les élus communaux	MODULE 1: Élaboration et Planification de projet	MODULE 2: Pilotage et Suivi de projet	MODULE 3: Analyse et gestion des parties prenantes	Élaboration stratégie d'accompagnement	Rapport provisoire	Rapport final
CEO Brand Management	R	R	R	C	R	R	A	C	R	A	A	A	R	R	R	A	R	R
Secrétaire	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Préfet	I	I	C	C	I	I	C	I	I	I	C	C	I	I	I	I	I	I
Maires	I	C	C	R	C	C	R	A	C	R	R	R	C	C	C	R	C	C
BOAD	I	C	A	A	I	A	C	C	I	C	C	I	C	C	C	C	C	C
FADec	I	I	A	C	I	C	C	I	I	I	C	C	I	I	I	R	C	C
ANCB	I	C	C	A	C	A	C	C	C	R	R	R	C	C	C	R	C	C
MDGL	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C	I	I	I	I	C	I	I
PTFs	I	I	C	C	I	I	C	C	C	C	I	I	I	I	I	C	I	I
Consultants									A	I	I	C	A	A	A	I	A	A

Légende

- R** : Responsable/Coordonnateur
- A** : Acteur/qui réalise/qui exécute
- C** : Consulté avant de démarrer
- I** : Informé du résultat

Annexe VI : Données de planification opérationnelle du projet PRECEC

Tableau 11 Affectation des ressources humaines

N° activité	Description	Ressources
1	Création de Brand Management	CEO BM
2	Présentation du document de projet	CEO BM ; Secrétaire
3	Recherche de financement	CEO BM
4	Validation du Projet	Mairies
5	Visite des lieux de formation et identification des acteurs	CEO BM
6	Recrutement des traducteurs locaux	Maire
7	Confection de dépliants et tee-shirts	Prestataires
8	Élaboration des documents de formations	Consultants
9	Sensibilisation des parties prenantes	Maire
10	Diagnostic et catégorisation des projets prioritaires	Maire
11	Appel à recrutement des consultants formateurs	Maire
12	Concertation avec les élus communaux	Maire
13	Formation module 1 Banikoara 1	Consultant/Formateur 1
14	Formation module 1 Banikoara 2	Consultant/Formateur 2
15	Formation module 1 Karimama	Consultant/Formateur 3
16	Formation module 1 Gogounou 1	Consultant/Formateur 1
17	Formation module 1 Gogounou 2	Consultant/Formateur 2
18	Formation module 1 Ségbana	Consultant/Formateur 3
19	Formation module 1 Kandi 1	Consultant/Formateur 1
20	Formation module 1 Kandi 2	Consultant/Formateur 2
21	Formation module 1 Malanville 1	Consultant/Formateur 3
22	Formation module 1 Malanville 2	Consultant/Formateur 2
23	Formation module 2 Banikoara 1	Consultant/Formateur 1
24	Formation module 2 Banikoara 2	Consultant/Formateur 2
25	Formation module 2 Karimama	Consultant/Formateur 3
26	Formation module 2 Gogounou 1	Consultant/Formateur 1
27	Formation module 2 Gogounou 2	Consultant/Formateur 2
28	Formation module 2 Ségbana	Consultant/Formateur 3
29	Formation module 2 Kandi 1	Consultant/Formateur 1
30	Formation module 2 Kandi 2	Consultant/Formateur 2
31	Formation module 2 Malanville 1	Consultant/Formateur 3
32	Formation module 2 Malanville 2	Consultant/Formateur 2
33	Formation module 3 Banikoara 1	Consultant/Formateur 1
34	Formation module 3 Banikoara 2	Consultant/Formateur 2
35	Formation module 3 Karimama	Consultant/Formateur 3
36	Formation module 3 Gogounou 1	Consultant/Formateur 1
37	Formation module 3 Gogounou 2	Consultant/Formateur 2
38	Formation module 3 Ségbana	Consultant/Formateur 3

N° activité	Description	Ressources
39	Formation module 3 Kandi 1	Consultant/Formateur 1
40	Formation module 3 Kandi 2	Consultant/Formateur 2
41	Formation module 3 Malanville 1	Consultant/Formateur 3
42	Formation module 3 Malanville 2	Consultant/Formateur 2
43	Élaboration stratégie d'accompagnement	CEO BM
44	Rapport provisoire	CEO BM, Secrétaire
45	Rapport final	Secrétaire

Tableau 12 Capacité et rémunération des ressources

Ressources humaines	Disponibilité (Capacité)	Taux horaire standard (L.E)
CEO BM	100%	25 000
Consultant/Formateur 1	100%	25 000
Consultant/Formateur 2	100%	25 000
Consultant/Formateur 3	100%	25 000
Secrétaire	100 %	4 000

Tableau 13 Affectation des ressources matérielles et maintenance

Activités/Description	Ressources	Nombre	Coût estimatif
Déroulement	Fournitures de Bureau	1 Kit	35 000 FCFA
	Véhicules 4*4	1	400 000 FCFA
Finalisation	Ordinateur Lenovo X200 Tablet	2	900 000 FCFA
Formation	Essentiels pour réunion et pause-café	Budget	100 000 FCFA

Annexe VII : Questionnaires

Questionnaire adressé aux membres du comité de gestion et aux Autorités Administratives (Chef d'Arrondissement et Chef de Village).

Numéro du questionnaire |__|__|

IDENTIFICATION	
Département.....	
Commune.....	
Arrondissement	
Village/quartier de ville	
Localité.....	
Nom et prénoms de l'enquête.....	
Fonction/Profession de l'enquête.....	
Poste occupé dans le comité de Gestion.....	
Ancienneté au poste.....	
Sexe de l'enquête	1-Masculin 2- Féminin

I. ADMINISTRATION ET GESTION DE LA CENTRALE

QUESTION	RÉPONSE
1. Pouvez-vous nous définir les sigles suivants : UEMOA ? ABREC ? PRODRE ?	1- Oui 2- Non 3- NSP
2. En quel mois et en quelle année la centrale a été construite	1- Mois /__/__/ 2- Année /__/__/__/ 3- NSP Mois 4- NSP Année
3. En quel mois et en quelle année la centrale a été mise en service ?	5- Mois /__/__/__/ 6- Année /__/__/__/ 7- NSP Mois 8- NSP Année
4. Selon vous à quoi sert une centrale solaire ?	1- Fournir de l'électricité 2- Fournir l'eau potable 3- Fournir l'essence 4- Fournir du Gaz 5- NSP
5. Étiez-vous présent au cours de la construction de la centrale solaire?	1- Oui 2- Non
6. A votre avis qu'est ce qui aurait du être fait au cours de la construction de la centrale qui n'a pas été fait ?	
7. Qui s'occupe du développement et de la gestion de la mini-centrale?	1. Chef d'Arrondissement 2. Chef du Village 3. Comité de Gestion 4. Autres (à préciser)
8. Qui s'occupe de l'entretien de la mini-centrale?	1. Chef d'Arrondissement 2. Chef du Village 3. Comité de Gestion 4. Autres (à préciser)
9. Pourquoi a-t-on mis sur pied un comité de gestion de la mini-centrale?	
10. Qui sont éligible pour être membre du comité de gestion?	

10.1. Quelle est la composition du comité de gestion (de combien de membres le comité de gestion est-il composé)?	1- 3 membres 2- 5 membres 3- 7 membres 4- 9 membres 5- Plus de 9 membres
10.2. Quelles sont les missions et attributions du comité de gestion?	
10.3. Le comité de gestion a-t-il un mandat? Si oui durée du mandat	1- Oui 2- Non 3- NSP Durée (en année) / __/ __/
11. Le comité de gestion dispose-t-il de statuts ? 12. Le comité de gestion dispose-t-il de règlement intérieur??	1- Oui 2- Non 3- NSP 1- Oui 2- Non 3- NSP
13. Quelles sont les difficultés rencontrées pour l'entretien de la mini-centrale ?	
14. Comment est faite la maintenance de la mini-centrale ?	
15. Quelles sont les difficultés rencontrées pour la maintenance ?	
16. Existe-t-il un cahier de maintenance ?	1- Oui 2- Non

II. ADMINISTRATION DU RESEAU BASSE TENSION

1- Quel est le nombre total d'abonné sur le réseau à la date d'aujourd'hui ?	Nombre / __/ __/
2- Comment se fait la connexion au réseau par la population ?	1- Branchement volontaire 2- Sur demande 3- Autres (à préciser)
3- La connexion au réseau est-elle payante ?	1- Oui 2- Non 3- NSP
4- Combien paient les populations pour se connecter au réseau (combien paye-t-elle pour avoir un compteur).	Montant / __/ __/ __/ __/ __/ __/
5- Que pensez-vous du montant payé par les populations pour se brancher au réseau	1- Beaucoup 2- Peu 3- Très peu 4- Insignifiant
6- À votre avis combien devraient payer les populations pour se brancher au réseau	Montant / __/ __/ __/ __/ __/ __/
7- À qui s'adresse-t-on pour le branchement au réseau	1- Chef d'Arrondissement 2- Chef du village 3- Comité de gestion 4- Autres (à préciser)
8- Combien de compteurs ont été installés à la date d'aujourd'hui ?	Nombre / __/ __/
9- Existe il des demandes en instance pour la connexion au réseau ?	1- Oui 2- Non

	3- NSP
10- Combien de demandes sont formulées actuellement pour la connexion au réseau	Nombre /__ /__ /
11- Quelle est l'intensité minimale attribuée par compteur ?	1- Moins de 5A 2- 5A 3- Plus de 5A
12- Quelle est l'intensité maximale ?	1- 10A 2- 15A 3- Plus de 15A
13- Quels sont les équipements/appareils utilisés généralement par les populations ?	Lampes 1-Oui 2- Non Poste radio 1-Oui 2- Non Chaine Hi-fi 1-Oui 2- Non Poste téléviseur 1-Oui 2- Non Réfrigérateur 1-Oui 2- Non Congélateur 1-Oui 2- Non Climatiseur 1-Oui 2- Non Fer à repasser 1-Oui 2- Non Chauffe-Eau 1-Oui 2- Non
14- Quels sont les autres problèmes liés à la connexion au réseau ?	

III. SYSTEME DE FACTURATION DE L'ENERGIE CONSOMMEE

1- Quel est le mode de facturation de l'énergie consommée ?	1- Prépayé (compteur à carte) 2- Post-payé (Compteur analogique)
2- À combien est facturé le kWh consommé ?	/__ /__ /__ / FCFA
3- Existe-t-il des tranches de facturation selon le kWh consommé ?	1- Oui 2- Non 3- NSP
4- Si oui lesquelles ?	
5- Quelle est la périodicité de facturation ? (par exemple la SBEE édite les factures tous les mois)	1- Hebdomadaire 2- Mensuelle 3- Trimestrielle
6- Qui se charge de l'édition des factures ?	1- Chef d'Arrondissement 2- Comité de gestion 3- Entreprises installatrice 4- NSP 5- Autres (à préciser)
7- Comment se fait le paiement des factures ?	1- Journalier 2- Hebdomadaire 3- Mensuel 4- Trimestriel 5- Annuel 6- NSP 7- Autres (à préciser)
8- Qui se charge de la distribution des factures ?	1- Chef d'Arrondissement 2- Chef du village 3- Comité de gestion 4- Entreprises installatrice 5- Autre (à préciser)
9- À qui les factures sont payées ?	1- Chef d'Arrondissement 2- Chef de village 3- Comité de gestion 4- NSP

	5- Autres (à préciser)
10- Existe-t-il un compte de domiciliation du montant des factures ?	1- Oui 2- Non
11- Si oui ce compte est ouvert dans quelle Banque/IMF	1- CLCAM 2- BOA 3- ECOBANK 4- Autres (à préciser)
12- Quels sont les problèmes que vous rencontrez au cours du paiement des factures	
13- Selon vous comment faire pour régler les problèmes liés à la facturation de l'énergie consommée.	

IV. ADDUCTION EN EAU VILLAGEOISE (AEV)

1- En quel mois et en quelle année le château a été construit	1- Mois /___/___/ 2- Année /___/___/___/___/ 3- NSP Mois 4- NSP Année
2- En quel mois et en quelle année le château a été utilisé pour la première fois ?	1- Mois /___/___/ 2- Année /___/___/___/___/ 3- NSP Mois 4- NSP Année
3- Le château dessert combien de point d'eau ?	Nombre /___/
4- le château fonctionne-t-il actuellement ?	3- Oui 4- Non 5- NSP
5- Depuis bientôt combien de temps le château a cessé de fonctionner ?	1- Il y a 6 mois 2- Il y a 3 mois 3- Le mois dernier 4- La semaine dernière 5- Autres (à préciser)
6- Quels sont les autres problèmes que vous rencontrez par rapport au château ?	

V. LAMPADAIRE SOLAIRE

1- En quel mois et en quelle année les lampadaires solaires ont été installés ?	1- Mois /___/___/ 2- Année /___/___/___/___/ 3- NSP Mois 4- NSP Année
2- Combien de lampadaires ont été installés ?	Nombre /___/
3- Tous les lampadaires installés fonctionnent ils normalement ?	1- Oui 2- Non 3- NSP
4- Combien de lampadaires ne fonctionnent pas actuellement ?	Nombre /___/
5- Depuis combien de temps les lampadaires ont cessé de fonctionner ?	1- Il ya 6 mois 2- Il ya 3 mois 3- Le mois dernier 4- La semaine dernière 5- Autres (à préciser)
6- À quelle heure s'allument généralement les lampadaires	Heure /___/___/ : /___/___/
7- À quelle heure s'éteignent généralement les lampadaires	Heure /___/___/ : /___/___/
8- Connaissez-vous d'autres problèmes liés au	1- Oui

fonctionnement des lampadaires ?	2- Non
9- Si oui lesquels	

Questionnaire adressé aux Ménages utilisatrices de l'électricité issue de la centrale

Numéro du questionnaire |__|__|__|

VI. IDENTIFICATION
Département.....
Commune.....
Arrondissement
Village/quartier de ville
Localité.....
Nom et prénoms de l'enquêté.....
Niveau d'Instruction :
0- Aucun
1- Primaire
2- Secondaire 1
3- Secondaire 2
4- Supérieur
Taille du Ménage
Sexe de l'enquêté 1-Masculin 2- Féminin

VII. ADMINISTRATION ET GESTION DE LA CENTRALE

QUESTION	RÉPONSE
17. Pouvez-vous nous définir les sigles suivants : UEMOA ? ABREC ? PRODRE ?	4- Oui 5- Non 6- NSP
18. En quel mois et en quelle année la centrale a été construite	9- Mois /__/____/ 10- Année /__/____/____/ 11- NSP Mois 12- NSP Année
19. En quel mois et en quelle année la centrale a été mise en service ?	13- Mois /__/____/ 14- Année /__/____/____/ 15- NSP Mois 16- NSP Année
20. Selon vous à quoi sert une centrale solaire ?	6- Fournir de l'électricité 7- Fournir l'eau potable 8- Fournir l'essence 9- Fournir du Gaz 10- NSP
21. Étiez-vous présent au cours de la construction de la centrale solaire?	3- Oui 4- Non
22. À votre avis qu'est ce qui aurait dû être fait au cours de la construction de la centrale qui n'a pas été fait ?	
23. Qui s'occupe du développement et de la gestion de la mini-centrale?	5. Chef d'Arrondissement 6. Chef du Village 7. Comité de Gestion 8. Autres (à préciser)
24. Qui s'occupe de l'entretien de la mini-centrale?	5. Chef d'Arrondissement 6. Chef du Village 7. Comité de Gestion 8. Autres (à préciser)
25. Pourquoi a-t-on mis sur pied un comité de gestion de la mini-centrale?	

26. Qui sont éligible pour être membre du comité de gestion?	
26.1. Quelle est la composition du comité de gestion (de combien de membres le comité de gestion est-il composé)?	6- 3 membres 7- 5 membres 8- 7 membres 9- 9 membres 10- Plus de 9 membres
26.2. Quelles sont les missions et attributions du comité de gestion?	
26.3. Le comité de gestion a-t-il un mandat? Si oui durée du mandat	4- Oui 5- Non 6- NSP Durée (en année) /__/_/___/
27. Quelles sont les difficultés rencontrées pour l'entretien de la mini-centrale ?	
28. Comment est faite la maintenance de la mini-centrale ?	
29. Quelles sont les difficultés rencontrées pour la maintenance ?	

VIII. ADMINISTRATION DU RÉSEAU BASSE TENSION

3- Disposez-vous de l'électricité ?	4- Oui 5- Non
4- Comment se fait la connexion au réseau par la population ?	6- Branchement volontaire 7- Sur demande 8- Autres (à préciser)
5- D'où provient l'électricité que vous utilisez ?	1- Mini-centrale 2- Installation personnelle 3- Voisin 4- Autres (à préciser)
4- Depuis combien de temps disposez-vous de l'électricité ?	1- Mois /___/___/ 2- Année /___/___/___/
5- Quelle procédure aviez-vous suivie pour vous connecter au réseau ?	
6- La connexion au réseau a-t-elle été payante ?	6- Oui 7- Non 8- NSP
9- Combien avez-vous payé pour vous connecter au réseau (combien paye-t-elle pour avoir un compteur).	Montant /___/___/___/___/___/
10- Que pensez-vous du montant payé par les populations pour se brancher au réseau	5- Beaucoup 6- Peu 7- Très peu 8- Insignifiant
15- À votre avis combien souhaiteriez-vous payer pour vous brancher au réseau ?	Montant /___/___/___/___/___/
16- À qui vous êtes adressés pour le branchement au réseau	5- Chef d'Arrondissement 6- Chef du village 7- Comité de gestion 8- Autres (à préciser)
17- Quel est le calibre (intensité) de votre compteur ?	4- Moins de 5A 5- 5A 6- Plus de 5A
18- Quels sont les équipements/appareils utilisés dans votre ménage	Lampes 1-Oui 2- Non Poste radio 1-Oui 2- Non Chaine Hi-fi 1-Oui 2- Non Poste téléviseur 1-Oui 2- Non

	Réfrigérateur 1-Oui 2- Non Congélateur 1-Oui 2- Non Climatiseur 1-Oui 2- Non Fer à repasser 1-Oui 2- Non Chauffe-Eau 1-Oui 2- Non
19- Quels sont les autres problèmes liés à la connexion au réseau ?	

IX. SYSTEME DE FACTURATION DE L'ENERGIE CONSOMMEE

2- Comment payez-vous l'énergie (courant) consommé ?	3- Prépayé (compteur à carte) 4- Post payé (Compteur analogique)
2- Quelle est la périodicité de facturation ? (par exemple la SBEE édite les factures tous les mois)	4- Hebdomadaire 5- Mensuelle 6- Trimestrielle
4- Quel est le montant de vos trois dernières factures ?	P3 /_/_/_/ FCFA P2 /_/_/_/ FCFA P1 /_/_/_/ FCFA
3- Quelle est la périodicité de facturation ? (par exemple la SBEE édite les factures tous les mois)	7- Hebdomadaire 8- Mensuelle 9- Trimestrielle
4- Qui se charge de l'édition des factures ?	6- Chef d'Arrondissement 7- Comité de gestion 8- Entreprises installatrice 9- NSP 10- Autres (à préciser)
8- Comment se fait le paiement des factures ?	14- Hebdomadaire 15- Mensuel 16- Trimestriel 17- Annuel 18- NSP 19- Autres (à préciser)
20- Qui se charge de la distribution des factures ?	6- Chef d'Arrondissement 7- Chef du village 8- Comité de gestion 9- Entreprises installatrice 10- Autre (à préciser)
21- À qui les factures sont payées ?	6- Chef d'Arrondissement 7- Chef de village 8- Comité de gestion 9- NSP 10- Autres (à préciser)
22- Existe-t-il un compte de domiciliation du montant des factures ?	3- Oui 4- Non 5- NSP
23- Si oui ce compte est ouvert dans quelle Banque/IMF	5- CLCAM 6- BOA 7- ECOBANK 8- Autres (à préciser)
24- Quels sont les problèmes que vous rencontrez au cours du paiement des factures	
25- Selon vous comment faire pour régler les problèmes liés à la facturation de l'énergie consommée.	

X. ADDUCTION EN EAU VILLAGEOISE (AEV)

3- En quel mois et en quelle année le château a été construit	5- Mois / / / / 6- Année / / / / / / 7- NSP Mois 8- NSP Année
4- En quel mois et en quelle année le château a été utilisé pour la première fois ?	5- Mois / / / / 6- Année / / / / / / 7- NSP Mois 8- NSP Année
5- Le château dessert combien de point d'eau ?	Nombre / / /
6- Le château fonctionne t il actuellement ?	6- Oui 7- Non 8- NSP
6- Depuis bientôt combien de temps le château a cessé de fonctionner ?	7- Il ya 6 mois 8- Il ya 3 mois 9- Le mois dernier 10- La semaine dernière 11- Autres (à préciser)
12- Quels sont les autres problèmes que vous rencontrez par rapport au château ?	

XI. LAMPADAIRE SOLAIRE

4- En quel mois et en quelle année les lampadaires solaires ont été installés ?	5- Mois / / / / 6- Année / / / / / / 7- NSP Mois 8- NSP Année
5- Combien de lampadaires ont été installés ?	Nombre / / /
6- Tous les lampadaires installés fonctionnent-ils normalement ?	6- Oui 7- Non 8- NSP
9- Combien de lampadaires ne fonctionnent pas actuellement ?	Nombre / / /
10- Depuis combien de temps les lampadaires ont cessé de fonctionner ?	10- Il y a 6 mois 11- Il y a 3 mois 12- Le mois dernier 13- La semaine dernière 14- Autres (à préciser)
15- À quelle heure s'allument généralement les lampadaires	Heure / / / / : / / / /
16- À quelle heure s'éteignent généralement les lampadaires	Heure / / / / : / / / /
17- Connaissez-vous d'autres problèmes liés au fonctionnement des lampadaires ?	3- Oui 4- Non

Annexe VIII : Synthèse du contenu du rapport final l'Évaluation

La présente synthèse fait le point des observations et des manquements relevés suite à l'évaluation du programme qui bien entendue est intervenue deux ans après les réceptions définitives sans aucun mécanisme de pérennisation des installations. Cette synthèse se fera sur les aspects suivant :

- la Gestion de la maîtrise d'Ouvrage Délégué ;
- le rôle et les responsabilités du MOD ;
- les procédures de passation des marchés ;
- L'exécution quantitative du programme ;
- l'exécution financière du programme ;
- La conformité technique et la fonctionnalité des ouvrages ;
- Le coût des équipements ;
- les délais d'exécution des ouvrages ;
- La satisfaction des utilisateurs finaux ;
- La quantité de CO2 évitée et
- La performance du programme (efficacité, efficience, durabilité, viabilité, etc.)

Au regard de la **gestion de la maîtrise d'ouvrage délégué**, il a été noté une insuffisance de personnel pour la gestion de la mise en œuvre du programme dans les huit pays. Malgré le faible effectif à la fois en nombre et en compétences diversifiées de l'équipe de gestion du projet, il a été noté une instabilité marquée par plusieurs départs.

Concernant les **responsabilités du MOD** vis-à-vis des États, il n'est pas établi dans l'accord tripartite Commission UEMOA-État-SABER, des obligations claires du MOD envers les États. Ceci dit ce non-dit de l'accord tripartite a fait le nid à toutes les confusions et les défauts de coordination du MOD avec les États qui par ailleurs a rendu difficile à la fois le suivi rigoureux par les États (**à travers les points focaux qui auraient déploré leur non-implication pour les étapes clés du processus de la mise en œuvre du programme**) et le processus de pérennisation. Aussi, le manque de clarifications des rapports entre le MOD et les États aurait été à la base du démarrage tardif de la mise en Œuvre du PRODERE en Côte d'Ivoire.

Les différents changements souvent observés dans la représentation des pays (Le représentant par pays n'étant pas toujours celui relevant du point focal) aux ateliers ont posé parfois des difficultés d'accès à la bonne information.

S'agissant de la **procédure globale de passation des marchés**, on note à la fois des marchés de prestation de service et des marchés de fournitures et de réalisation des travaux. Mis à part les marchés de fournitures et de réalisation des travaux qui ont fait l'objet de processus d'Appel d'Offres International ouvert sans préqualification dans tous les pays, les marchés de prestations de service ont été soit passé par entente directe d'une part et par consultation restreinte d'autre part.

S'agissant de **l'exécution quantitative du programme**, il a été noté une évolution suivie d'une stabilisation progressive des objectifs sur le choix et les quantités respectives des technologies.

S'agissant de **l'exécution financière du programme**, un dépassement budgétaire a été observé dans tous les pays. Le montant initial de 2,5 milliards de FCFA à allouer par pays n'a pas été respecté. Les différents avenants signés aux entreprises constituent la cause du dépassement budgétaire. Toutefois, ce dépassement a été financé par les ressources financières destinées pour la mise en œuvre du programme en Côte d'Ivoire.

S'agissant de **la fonctionnalité des ouvrages**, la grande partie des technologies est en état de fonctionnement normal sauf pour les lampadaires où ont été enregistrés des taux élevés de non-fonctionnalité.

S'agissant de **la conformité technique des ouvrages** aux prescriptions techniques contenues dans les Dossier d'Appels d'Offres et aux cahiers de charges des fournisseurs, on note que la quasi-totalité des installations sont conformes au contenu des DAO et des offres de l'entreprise. Toutefois, des changements qualitatifs par endroits ont été observés dans certains pays en modification du contenu de l'offre de l'entreprise. Par ailleurs, les DAO n'étant pas explicite sur les spécifications des AEV car n'étant pas prévu au départ, les entreprises des pays concernés ont dû proposer des offres compte tenu de leurs aptitudes et de leur expérience.

S'agissant **du coût des équipements**, une disparité a été observée puisque pour la même technologie et parfois avec le même fournisseur, les coûts des équipements diffèrent dans le même pays d'une part et d'un pays à un autre d'autre part. Cette situation est le corollaire d'un manque d'étude d'avant-projet sommaire (APS) et d'étude d'avant-projet détaillé (APD).

S'agissant **des délais d'exécution des ouvrages**, il ressort un dépassement global des délais prévus dans le contrat des entreprises. En effet, on note sur l'ensemble des pays (sauf Côte d'Ivoire) une durée moyenne d'exécution des contrats **de 12 mois comparativement aux délais contractuels moyens initiaux de 8 mois**.

S'agissant **de la satisfaction des utilisateurs finaux**, sur l'ensemble des ménages enquêtés électrifié par mini-centrale ou kit solaire, 88 % sont satisfaits de la qualité du service contre 3 % qui se disent peu satisfaits et 9 % pas satisfaits. Par ailleurs, **94 %** des ménages interrogés dans les localités bénéficiaires sont satisfaits du coût de l'eau contre seulement 6 %, qui estiment que le prix est élevé. Il en est de même pour ce qui est de la qualité de l'eau.

S'agissant **de l'objectif de l'atténuation face aux changements climatique**, le programme a permis d'éviter **2 752 tonnes de CO₂ par an soit 55 044 tonnes sur 20 ans**. Toutefois, même

si les pays membres ne font pas partie des gros pollueurs de la planète, il reste des efforts subséquents à travers plus de projet d'atténuation dans la réduction des GES.

L'analyse de la performance du programme a été faite sur la base des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité, de viabilité, de la qualité des données à l'entrée et de l'additionalité induite du fait de la mise en œuvre du programme.

En effet, Au regard de la **pertinence du programme**, il est établi que l'ensemble des installations sont pertinentes et en cohérence avec les besoins énergétiques et d'accès à l'eau potable des populations en milieu rural et périurbain. Ainsi, les objectifs du PRODERE sont en étroite adéquation avec les orientations des États membres en matière de politiques visant la promotion de l'accès des populations rurales et périurbaines à des services énergétiques modernes à travers la promotion de l'électrification rurale et l'accroissement de la part des énergies renouvelables dans leur mix énergétique. Nonobstant la réalisation d'une étude de base visant à définir les besoins des États pour une meilleure formulation du programme, le PRODERE a su résoudre dans sa globalité les attentes des populations.

Quant à **l'efficacité du programme**, elle dénote de l'atteinte ou pas des objectifs préalablement définis. L'analyse des résultats devant concourir à l'atteinte de l'objectif a donc été satisfaisante. Ainsi, les objectifs quantitatifs visés ont été atteints avec bien entendu certains dysfonctionnements qui ont jalonné l'aboutissement du processus. Au regard des indicateurs de résultats retenus, l'efficacité du Volet 1 reste faible.

L'**efficience** ici reste faible compte tenu d'une part des processus de passation de marché pour les prestations de services qui souffre d'irrégularités et d'autre part les délais anormaux d'exécution des travaux qui témoignent d'un manque de suivi évaluation rigoureux tout au long du processus de mise en œuvre. Par ailleurs, la disparité observée dans les coûts des technologies d'un pays à un autre est révélatrice de la faible efficience.

Les taux de non-fonctionnalité global ayant atteint des niveaux élevés moins de deux ans après les réceptions définitives des ouvrages n'encouragent pas **la durabilité et la viabilité** des équipements. L'absence de mécanisme de gestion pérenne des installations est aussi tributaire à la faible durabilité/viabilité des équipements. Par ailleurs la durabilité et la viabilité devraient être prises en charge dès le début du programme à travers une reconnaissance des États dans la logique où les ouvrages leur appartenaient. Ceci éviterait de réfléchir aujourd'hui dans la définition de mécanisme de rétrocession des ouvrages aux États.

- Recommandations de l'Évaluateur

Au titre des recommandations,

Sur le **mode de gouvernance** du programme, le respect du principe de subsidiarité pour mettre en place dans chaque États des Maîtres d'Ouvrage Nationaux (MON) qui vont

conduire l'ensemble du processus de mise en œuvre du Programme. Par ailleurs, le MON ne remplace pas le MOD, seulement que ce dernier perdra ses prérogatives actuelles et se consacrera à une coordination de tous les MON et rendra compte à la Commission de l'UEMOA.

En absence d'un dispositif d'entretien et maintenance des équipements, l'évaluation révèle des risques majeurs sur **la pérennité des installations**. En effet il faudra mettre en place les modalités de gestion et d'exploitation pérenne des équipements. Cela passe d'abord par un préalable qui est le transfert de la propriété des équipements aux États, ensuite il reviendra à chaque pays de rétrocéder ces équipements aux usagers et/ou collectivités locales bénéficiaires.

Sur le **partage d'expérience**, il faudra capitaliser les bonnes pratiques dans les États à travers les échanges d'expériences, l'appui technique et le renforcement de capacités.

Travailler à l'harmonisation des standards de fournitures et de travaux pour impulser la promotion d'un marché régional pour les services électriques et à terme favoriser la production régionale de certains équipements comme les panneaux solaires photovoltaïques.

Bénin	<p>Mini-Centrales : Les Modules de types mono prévus dans le DAO ont été remplacés par ceux de type poly. La configuration des centrales est bien adaptée aux tailles des localités. Cette configuration peut être renforcée par un groupe électrogène de secours.</p> <p>Kits Solaires : Des changements ont été opérés sur les spécifications indiquées dans l'offre de CANOPY suite à des défaillances observées après la fin des installations. Toutefois ses changements proposent des adaptations qui améliorent la configuration des systèmes.</p> <p>Lampadaires : Les lampadaires solaires posés sur l'ensemble de l'échantillon sont conformes aux spécifications des DAO et à l'offre du fournisseur.</p> <p>LBC : La conformité quant au respect des critères de durée de vie supérieure à 50 000 heures, ne semble pas établie pour au moins 22 % des LBC non fonctionnels après seulement deux ans d'installation</p> <p>AEV : On note pour la localité de Tora I et II, l'absence de l'onduler 4 500 TL indiqués dans l'offre du fournisseur. La pompe étant directement alimentée sur un départ de la mini-centrale.</p>
Burkina Faso	<p>Kits solaires : Tous les kits de l'échantillon sont fonctionnels, avec quelques dysfonctionnements constatés qui réduisent le niveau de satisfaction des usagers. Ainsi 58 % des kits sont peu satisfaits.</p> <p>Lampadaires : La non-fonctionnalité observée sur l'échantillon visité est variable selon l'entreprise (10 %) sur les installations de ASEMI à 48 % sur celles de CANOPY)</p>
Guinée-Bissau	<p>Kits Solaires : île de ROIS : le PV de réception définitive indique 5 kits PV réceptionnés. Dans la réalité, la mission a trouvé 3 kits installés – les 2 autres kits n'auraient pas été installés par défaut d'infracteur d'accueil.</p> <p>Lampadaires : Installation de 7 lampadaires solaires au niveau de l'Hôpital de Bissau, alors que sur le terrain ces lampadaires n'y sont pas installés. Il apparaît à l'évidence qu'il y a eu changement de destination</p>
Mali	<p>Kits solaires : Onduleurs de mauvaise qualité livrés pour les kits de Type 2 : grand nombre ont été changés en moins de 2 ans. Huit (08) modules 120 Wc fournis ce qui est inférieur aux spécifications DAO (11 modules requis) et également inférieur à l'offre de l'entreprise KAMA pour le Lot 1.</p> <p>Lampadaires : Des cas de vandalismes ont été notés</p> <p>AEV : Les spécifications des pompes apparaissant aux PV de réception et qui ont été confirmés sur le terrain sont différentes de ceux dans le DAO. Il en résulte des puissances de pompage totalement différentes de celles du DAO.</p>

Niger	<p>Kits solaires : Absence totale de systèmes d’entretien et de maintenance – Les équipements n’étant pas encore transférés à l’État du Niger</p> <p>Lampadaires : Beaucoup de lampadaires s’éteignent au bout d’une heure à deux heures de fonctionnement, pour probablement défaut d’autonomie des batteries</p>
Sénégal	<p>Lampadaires : La puissance des modules et le type de mât fournis par l’entreprise ne sont pas conformes avec ceux demandés dans le DAO ni avec ceux de sa proposition</p>
Togo	<p>Kits solaires : Il existe une modalité de gestion des kits qui a été mise en place. Les recettes tirées de la vente sont versées dans des comptes ouverts au niveau des FUCEC ou COPEC. Ces fonds servent pour la maintenance des installations.</p> <p>Lampadaires : Accessibilité des modules difficile ce qui ne facilite pas leur nettoyage. Absence d’une bonne protection du câble de descente</p> <p>AEV : La gestion de l’eau est assurée par un comité de gestion dont CVD est membre. Le paiement de l’eau se fait par récipient et ce sont les comités villageois de développement (CVD) qui en fixent le prix.</p>

Données		Bénin	Burkina Faso	Côte d'Ivoire	Guinée-Bissau	Mali	Niger	Sénégal	Togo	Total	
Durée moyenne contrat prévu (mois)		7	8	-	8	9	8	8	8	Na	
Durée moyenne contrat réalisée (mois)		14	11	-	11	12	12	11	13	Na	
Écart moyen (mois)		7	3	Na	3	3	4	3	5	Na	
Coût prévu (milliards)		2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	18	
Coût réalisé (milliards)		2,46276554	2,516687101	0	2,519746461	2,489859796	2,526912496	2,5196455	2,52014349	17,555760384	
Taux de réalisation Financière		109 %	112 %	0 %	112 %	111 %	112 %	112 %	112 %	98%	
Mini centrale	Prévus	6	-	-	-	-	-	-	-	6	
	Réalisés	6	-	-	-	-	-	-	-	6	
	Taux de réalisation	100 %	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na	100 %	
	Taux de non fonctionnalité (%)	Global	0 %	-	-	-	-	-	-	-	Na
		Rural	0 %	-	-	-	-	-	-	-	Na
		Urbain	Na	-	-	-	-	-	-	-	Na
	Entreprises Travaux	Groupement ASEMI	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na	
Conformité technique	DAO	Oui	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na	
	Offre	Oui	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na	
Kits Solaires	Prévus	164	115	-	126	2674	169	-	1745	4993	
	Réalisés	164	115	-	130	2670	169	-	1745	4993	
	Taux de réalisation	100 %	100 %	-	103 %	100 %	100 %	Na	100 %	100 %	
	Taux de non fonctionnalité (%)	Global	20 %	0 %	-	15 %	0 %	7,14 %	-	12%	-
		Rural	20 %	0 %	-	15 %	0 %	7,14 %	-	12%	-
		Urbain	Na	Na	-	Na	Na	Na	-	Na	-
	Entreprises Travaux	CANOPY SENEGAL	Groupement ASEMI & CANOPY SENEGAL & EBIT	-	PROSOLIA & CANOPY SENEGAL	KAMA SA & SOGEBAC & JANT BI ENERGY & ZED & AIRCOM	SES NIGER	Na	ANGELIQUE INTERNATIONAL E LIMITED & OTAMARI/PPS & INTECH-2E	Na	
Conformité technique	DAO	Oui	Oui	-	Oui	Oui	Oui	Na	Oui	-	
	Offre	Oui	Oui	-	Oui	Oui	Oui	Na	Oui	-	

Données		Bénin	Burkina Faso	Côte d'Ivoire	Guinée-Bissau	Mali	Niger	Sénégal	Togo	Total	
Lampadaires solaires	Prévus	732	1924	-	1565	404	1652	1835	242	8354	
	Réalisés	728	1917	-	1554	378	1618	1835	242	8272	
	Taux de réalisation	99 %	99,6 %	Na	99,3 %	93,6 %	97,9 %	100 %	100 %	99 %	
	Taux de non fonctionnalité (%)	Global	35 %	12,0 %	-	3,0 %	50,0 %	8,0 %	22 %	38 %	Na
		Rural	54 %	19 %	-	6 %	50 %	7,30 %	11 %	38 %	Na
		Urbain	29 %	12 %	-	3 %	Na	12,68 %	28 %	Na	Na
	Entreprises Travaux		Groupement ASEMI & CANOPY SENEGAL	SYSCOM NETWORK & Groupement ASEMI & CANOPY SENEGAL & EBIT	Na	PROSOLIA & CANOPY SENEGAL	KAMA SA & SOGEBAC & JANT BI ENERGY & ZED & AIRCOM	CANOPY SENEGAL & SES NIGER & KANF ELECTRONICS & SKY NIGER	CANOPY SENEGAL	ANGELIQUE INTERNATIONAL E LIMITED & OTAMARI/PPS	Na
Conformité technique	DAO	Oui	Oui	-	Oui	Oui	Oui	Non	Oui		
	Offre	Oui	Oui	-	Nd	Oui	Oui	Non	Nd		
LBC	Prévus	1303	-	-	-	-	-	-	-	1303	
	Réalisés	1303	-	-	-	-	-	-	-	1303	
	Taux de réalisation	100 %	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na	100 %	
	Taux de non fonctionnalité (%)	Global	22 %	-	-	-	-	-	-	-	Na
		Rural	Na	-	-	-	-	-	-	-	Na
		Urbain	22 %	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na
	Entreprises Travaux		ANGELIQUE INTERNATIONAL	-	-	-	-	-	-	-	Na
Conformité technique	DAO	Oui	-	-	-	-	-	-	-	Na	
	Offre	Oui	-	-	-	-	-	-	-	Na	
AEV	Prévus	8	-	-	-	18	-	-	19	45	
	Réalisés	8	-	-	-	18	-	-	19	45	
	Taux de réalisation	100 %	Na	Na	Na	100 %	Na	Na	100 %	100 %	
	Taux de non fonctionnalité (%)	Global		-	-	-	6 %	-	-	16 %	Na
		Rural		-	-	-	6 %	-	-	16 %	Na
		Urbain		-	-	-	Na	-	-	Na	Na
	Entreprises Travaux		Groupement ASEMI & CANOPY SENEGAL	Na	Na	Na	KAMA SA & SOGEBAC & JANT BI ENERGY & ZED & AIRCOM	Na	Na	OTAMARI/PPS	Na
Conformité technique	DAO	Nd	-	-	-	Non	-	-	Oui	Na	
	Offre	Oui	-	-	-	Oui	-	-	Oui	Na	

AEV : Adduction d'Eau Villageoise

-DAO : Dossier d'Appel d'Offres

-LBC : Lampe à Basse Consommation

Na : Non applicable

Nd : Non déclaré