

**CAHIER DE CAPITALISATION N°3**

3

Le mode de gestion de la plateforme

Capitalisation de l'expérience du Projet d'électrification rurale dans le Brakna (PERUB) – Mauritanie

*Programme réalisé par le Gret, en collaboration avec l'APAUS
(Agence de promotion de l'accès universel aux services)*

Le programme PERUB a été financé par :



l'Union européenne

(dans le cadre de la Facilité Énergie du 9^e FED)



l'APAUS

(Agence de promotion de l'accès universel aux services)

Il a été mis en œuvre par le



Août 2011

Cette capitalisation n'aurait pu voir le jour sans les contributions de l'ensemble de l'équipe PERUB.

Rédaction : Benjamin Trouilleux

Coordination : Julien Cerqueira, Bernard Gay et Samba Camara

Plans : Ibrahima N'Diaye

Cartographie : Julien Cerqueira

Photographie : Benjamin Trouilleux

Maquette : Nancy Cossin

Sommaire

I. LE RÔLE DES ACTEURS DANS LA GESTION DE LA PLATEFORME	3
1. Les acteurs	3
• L'Agence de promotion de l'accès universel aux services (APAUS)	3
• La commune	3
• Le village	3
• Le Comité d'électrification villageois (CEV)	4
• Les exploitants des services	8
2. Les contrats entre les acteurs de la plateforme	9
II. LE DISPOSITIF DE MAINTENANCE ET DE RENOUVELLEMENT PROPOSÉ	11
1. Les communes et les Comités d'électrification villageois au cœur de l'organisation de la maintenance	12
2. La mise en place d'un délégataire régional de maintenance	12
3. Répondre au besoin de formation continue des acteurs	12
4. Le rôle de l'État : délégation, suivi et financement	12
5. Trois contrats à élaborer	13
III. ENSEIGNEMENTS	14
1. Un mode de gestion communautaire adapté à la zone d'intervention	14
2. Un mode de gestion privée à tester	14
3. Le salaire des gérants et l'intéressement du Comité d'électrification villageois	15
4. L'officialisation de l'Association des usagers des services (AUS)	15
5. L'importance d'un suivi régulier après la mise en service	15
6. La mise en place rapide d'une structure régionale de maintenance	15
7. Prévoir un dispositif d'achat, de maintenance et de renouvellement des équipements d'usage	15

Le Programme d'électrification rurale dans le Brakna (PERUB)

De 2008 à 2011, le Gret a mis en œuvre un programme expérimental d'électrification rurale (PERUB) dans la région du Brakna en Mauritanie. Dans ce cadre, 24¹ Plateformes de services électrifiés (PSE) ont été installées dans des villages enclavés énergétiquement, d'environ 1 000 habitants et ayant fait part de leur motivation.

Une plateforme est un bâtiment, équipé de panneaux solaires, dans lequel différents types de services électrifiés sont exploitables.

Toutes les plateformes sont équipées des services de base suivants :

- la charge de téléphones portables ;
- la charge de batteries pour les kits d'éclairage individuels. Ces kits sont proposés par le Gret et peuvent être acquis par les villageois.

En fonction des besoins du village, d'autres services complémentaires peuvent être installés :

- une télévision couleur ;
- un moulin solaire à céréales ;
- un à quatre congélateurs solaires ;
- quatre prises pour des services artisanaux comme la réparation de pneus, la coiffure, la couture, etc. ;
- un système de soudure à l'arc.

La plateforme est un bien public. Le bâtiment appartient à la commune et les équipements électriques à l'APAUS (Agence de promotion de l'accès universel aux services). L'APAUS en délègue la gestion au village.

La Plateforme de services électrifiés est gérée communautairement par un Comité d'électrification villageois (CEV) élu par le village. Le Comité emploie un gérant et une guichetière chargés de la gestion quotidienne de la plateforme et de l'exploitation des services de base. Les services complémentaires sont exploités par des privés, des coopératives ou des associations du village. Le Gret a installé les équipements de production et de contrôle de l'électricité permettant aux exploitants de brancher leurs équipements d'usage à la plateforme.



1. 25 plateformes étaient initialement prévues mais un village s'est désisté trop tardivement pour pouvoir être remplacé.

Les services complémentaires sont installés en fonction de la demande des villageois. Dans le cadre du projet, le Gret a assuré la fourniture des moulins et des congélateurs aux exploitants. Pour les autres services (artisanat et télévision), les exploitants utilisent leurs propres équipements qu'ils branchent à la plateforme.

Plusieurs redevances ont été mises en place pour assurer la viabilité de la plateforme et la durabilité du système. Elles sont payées par les exploitants des services des plateformes.

- **La redevance de renouvellement** : l'exploitation de chaque service est conditionnée par le paiement de cette redevance au Comité d'électrification villageois qui la reverse sur le compte du Fonds de renouvellement. Elle est calculée en fonction de la durée de vie des équipements de production et de contrôle de l'électricité de chaque service. Le Fonds de renouvellement sera utilisé pour financer le renouvellement des équipements des 24 plateformes. Le Comité paie lui-même cette redevance pour les services qu'il exploite.
- **La redevance de gestion** : cette redevance est payée par les exploitants des services complémentaires au Comité. Elle permet de répartir la prise en charge du coût du gérant et de la guichetière sur tous les services.
- **La redevance d'entretien du bâtiment** : cette redevance est payée par les exploitants des services complémentaires au Comité pour assurer le petit entretien du bâtiment.

I LE RÔLE DES ACTEURS DANS LA GESTION DE LA PLATEFORME

1. Les acteurs

■ L'Agence de promotion de l'accès universel aux services (APAUS)

L'APAUS est propriétaire des panneaux solaires et des équipements de contrôle de l'électricité (batteries, régulateurs, onduleurs, etc.).

Elle délègue la gestion de la plateforme au village, à travers son Comité d'électrification villageois, à condition que celui-ci contribue au Fonds de renouvellement des plateformes du Brakna.

■ La commune

La commune est propriétaire du bâtiment de la plateforme qu'elle met à disposition du village. La commune a deux rôles : réparer la partie génie civil de la plateforme en cas de dégâts importants et assurer une médiation en cas de conflits dans la gestion de la plateforme.

La commune est une autorité reconnue par les villageois ; elle peut jouer un rôle moteur dans l'arbitrage des conflits.

■ Le village

Le village n'est pas une entité administrative reconnue officiellement. Il n'a donc pas d'obligations légales dans la gestion de la plateforme mais il joue un rôle social très important de contrôle de la gestion de la plateforme. Pour cela, les villageois doivent élire le Comité qui les représentera et qui sera chargé du bon fonctionnement de la plateforme.

Lors des différentes assemblées générales organisées par le Comité, les villageois jouent un rôle de régulation. Ils sont consultés pour la définition ou la modification des tarifs des services de base et des deux services complémentaires de télévision et de mouture (prix/kg). Les villageois sont



également consultés lors de ces assemblées lorsque le Comité est confronté à un problème de gestion nécessitant son arbitrage ou pour voter une dépense du Comité supérieure à 50 000 MRO².

L'implication des habitants est primordiale car le mode de gestion est communautaire.

Le Comité représente alors la communauté et gère la plateforme en son nom, ce qui implique une collaboration et une confiance mutuelle forte entre ces deux entités.

■ Le Comité d'électrification villageois (CEV)

Le modèle de gestion communautaire devait initialement reposer sur une Association des usagers des services (AUS) qui assurait son rôle grâce à son bureau, constitué des membres actuels du Comité d'électrification villageois.

Cependant il a été difficile de trouver des critères fixes permettant de définir la qualité de membre de l'association. Une seconde difficulté est venue s'y ajouter : les procédures d'officialisation de l'association au niveau de l'État se sont avérées complexes et chronophages.

Face à ces difficultés, il a été décidé de ne conserver que la structure du bureau de l'Association des usagers pour constituer le Comité d'électrification villageois. Tous les villageois ont le droit de vote aux assemblées générales organisées par le Comité, et leur qualité de membre de l'Association des usagers n'est pas toujours formalisée.

2. Au 1^{er} septembre 2011, 1€ vaut 370 MRO.

Afin d'assurer la légitimité du Comité aux yeux du village, une assemblée générale du village est convoquée pour en élire les sept membres bénévoles.

Cette élection se fait à main levée après que le rôle du Comité, les responsabilités de ses membres et leurs critères de sélection aient été expliqués à l'ensemble des villageois.

Les sept membres du Comité d'électrification villageois sont :

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| • Le président | • Le secrétaire général |
| • Le vice-président | • Le secrétaire général adjoint |
| • La trésorière | • Le contrôleur |
| • La trésorière adjointe | |

Les critères de sélection des membres

- **Genre** : Au moins deux membres sur sept sont des femmes, dont la trésorière obligatoirement.
- **Disponibilité** : Les sept membres doivent être des résidents réguliers du village.
- **Compétence** : Le secrétaire général, le contrôleur et la trésorière doivent savoir lire et écrire.

Le Comité, une fois élu pour deux ans reconductibles, représente le village dans la gestion de la plateforme.

Le rôle du Comité d'électrification villageois

- Il est responsable de la gestion et du bon fonctionnement de la plateforme et veille à sa dimension sociale : des services accessibles à tous et des tarifs abordables pour les villageois.
- Il emploie un gérant et une guichetière qu'il rémunère selon un salaire fixé en assemblée générale.
- Il est responsable du petit entretien du bâtiment (peinture, serrures, éclairage, maçonnerie légère et mobilier).
- Il convoque et organise une assemblée générale ordinaire tous les six mois. Cette assemblée permet de présenter aux villageois le rapport d'activités et le rapport financier de la période.
- Il peut convoquer une assemblée générale extraordinaire en cas de questions urgentes à soumettre au village, comme le changement des tarifs des services, la dissolution du Comité ou un investissement d'argent important pour l'amélioration de la plateforme.
- Il assure un rôle de sensibilisation à l'utilisation de la plateforme auprès du village et des villages alentours.

Les membres du Comité d'électrification villageois

Le président*

- coordonne et supervise les activités du Comité ;
- convoque et dirige les réunions du Comité ;
- ordonne et signe toutes les dépenses.

Le contrôleur

- contrôle la qualité du travail du personnel de la plateforme ;
- contrôle que les membres du Comité et les employés respectent les procédures ;
- alerte le Comité s'il détecte un problème ;
- contrôle l'application des tarifs.

Le secrétaire général*

- rédige les documents officiels du Comité (procès verbaux, correspondances, comptes rendus, etc.) ;
- prépare le rapport d'activité du Comité présenté tous les six mois en assemblée générale ordinaire ;
- classe et gère les archives.

La trésorière*

- est responsable des opérations financières du Comité : sorties d'argent, collecte des différentes redevances, etc. ;
- gère les différents documents de gestion comme le cahier de caisse et de banque ;
- synthétise le fonctionnement financier de la plateforme dans un rapport mensuel et présente le bilan financier en assemblée générale.

Les règles de bonne gestion :

transparence, sécurité, rigueur et prudence

- Tous les mouvements d'argent doivent être enregistrés (cahier de caisse et de banque) et justifiés par un document (facture, reçu, décharge).
- Les documents comptables sont publics.
- Toutes les opérations financières doivent impliquer deux membres au minimum.
- La caisse et le cahier de caisse sont comparés régulièrement.
- Les prêts sont interdits.
- Un fonds de réserve est créé pour faire face aux imprévus.

* Pour chacun de ces postes, un adjoint assiste le titulaire et le remplace en cas d'absence.

Le gérant et la guichetière

Le Comité emploie un gérant. Celui-ci doit être sur le site tous les jours pour ouvrir et fermer la plateforme. Il est chargé de l'entretien des équipements de production et de contrôle de l'électricité. Cela comprend principalement le nettoyage des panneaux solaires, la vérification des branchements, la vérification de l'état de marche des régulateurs et le contrôle du niveau d'électrolyte des batteries.

Le gérant assure également l'exploitation des services de base de la plateforme. Pour cela, il branche les téléphones portables aux prises de charge 220 V et connecte les batteries des kits d'éclairage individuels à la station de charge.

Pour pouvoir charger un téléphone ou la batterie d'un kit, le client lui remet un ticket préalablement acheté à la guichetière. En fin de semaine, le gérant remet tous les tickets collectés à la trésorière qui peut ainsi vérifier la caisse et le cahier de vente de la guichetière. La guichetière remet chaque semaine le montant de sa caisse à la trésorière du Comité.

Le gérant s'assure que les exploitants disposent d'une alimentation en électricité permettant de faire fonctionner leur service. En cas de panne, il est capable de faire un premier diagnostic afin de savoir si le problème vient du système électrique de la plateforme ou de l'équipement d'usage. S'il ne parvient pas à résoudre le problème lui-même, il contacte la structure régionale de maintenance selon une procédure prédéfinie.

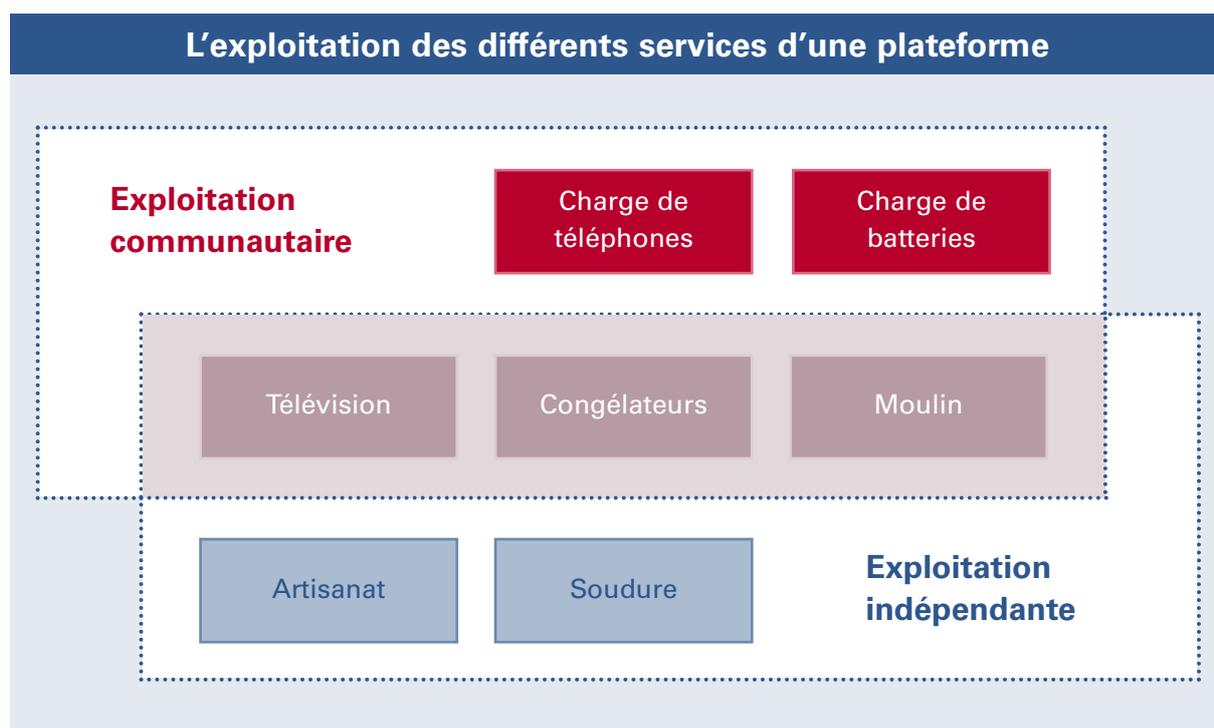


■ Les exploitants des services

L'exploitation des services est soit communautaire, c'est-à-dire assurée par le Comité villageois, soit indépendante, c'est-à-dire assurée par des coopératives ou des privés :

- le Comité d'électrification villageois assure toujours, à travers son gérant, l'exploitation des services de base : charge de téléphones et de batteries ;
- les privés assurent toujours l'exploitation des services complémentaires : soudure et artisanat divers ;
- l'exploitation des autres services complémentaires (télévision, congélateur et moulin) est assurée, selon les villages, soit par des exploitants indépendants, soit par le Comité. Cette exploitation est accordée par ordre de priorité au Comité d'électrification villageois puis aux coopératives, et en dernier lieu aux privés.

Les exploitants achètent eux-mêmes les équipements d'usage (congélateur, moulin, équipements d'artisanat, télévision). En contrepartie de la fourniture d'électricité par la plateforme, ils doivent payer au Comité la redevance de renouvellement, la redevance de gestion et la redevance d'entretien du bâtiment. Le Comité paie aussi la redevance de renouvellement pour les services de base et les services complémentaires qu'il exploite.



L'exploitation communautaire

Lors de la mise en place de la plateforme, les villageois peuvent décider d'acheter au nom de tous un ou plusieurs congélateurs et/ou un moulin. Dans ce cas, ces services deviennent communautaires. Leur gestion est assurée sous la responsabilité du Comité.

Les dépenses et les recettes liées à ces services sont intégrées au bilan financier du Comité. Le Comité paie la redevance pour ces services complémentaires qu'il exploite (en plus de la redevance de renouvellement qu'il paye pour les services de base).

Le Comité doit mettre en place une organisation pour exploiter les services communautaires. En général, un roulement est organisé entre différents groupes du village qui s'occupent pendant une

journée ou une semaine à tour de rôle du service.

Dans le cadre d'une exploitation communautaire, la finalité de l'exploitation rejoint l'idée de service public où l'objectif principal est un service abordable pour tous les villageois, à la différence d'une exploitation indépendante davantage orientée vers le profit.

L'exemple du moulin communautaire

Dans la plateforme de Olo Ologo, le Comité gère le moulin. Il fait peu de bénéfices sur son exploitation. Les recettes ne servent qu'à payer la redevance de renouvellement. Cela permet de fixer un tarif de mouture faible, donc accessible à la plupart des villageois.



L'exploitation indépendante par une coopérative ou un privé

Ces deux types d'exploitation se rejoignent sur leurs obligations vis-à-vis du Comité. Lorsqu'une coopérative ou un indépendant souhaite exploiter un service comme un congélateur, le moulin, la soudure ou une prise artisanat, ils doivent en faire la demande au Comité. S'il accepte, le Comité passe avec le futur exploitant un contrat d'exploitation, fixant les engagements des deux parties.

Les coopératives et les exploitants indépendants gèrent de façon autonome leur activité. Leur seule obligation vis-à-vis du Comité est le paiement mensuel des trois redevances. Après le versement du montant des redevances, les bénéfices réalisés leur reviennent entièrement.

Les coopératives ont tendance à exploiter les services de congélation et de mouture alors que les indépendants s'orientent davantage vers l'utilisation des prises d'artisanat (couture, coiffure, réparation de pneus) et du système de soudure.

2. Les contrats entre les acteurs de la plateforme

La gestion communautaire de la plateforme implique la formalisation de contrats entre les différents acteurs.

Le contrat de gestion

Ce contrat lie les acteurs impliqués dans la gestion de la plateforme : l'APAUS, le Comité d'électrification villageois et la commune.

Le contrat fixe :

- la liste nominative des membres du Comité ;
- la liste du matériel de production et de contrôle de l'électricité installé dans la plateforme ;
- la liste des services disponibles ;
- le rôle et les responsabilités des acteurs : APAUS, commune, Comité ;
- les conditions de gestion du centre (horaires, tarifs, salaire du gérant) ;
- les procédures de paiement et le montant de la redevance de renouvellement.

Le contrat d'exploitation

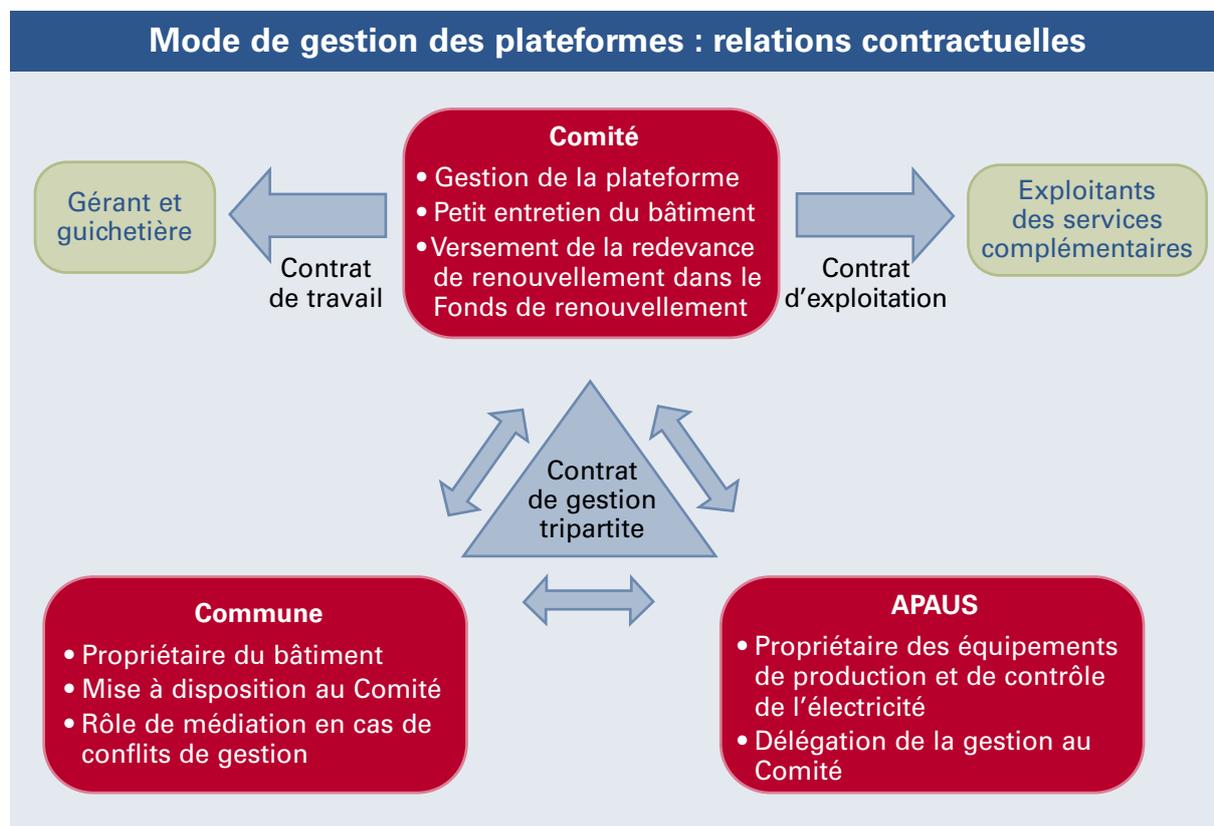
Les coopératives ou les privés désirant exploiter un service complémentaire dans la plateforme doivent faire une demande au Comité afin d'y être autorisés. Cette autorisation se matérialise par un contrat d'exploitation qui fixe :

- le montant de la redevance de renouvellement à verser au Comité chaque mois, même en cas d'absence ou de non-utilisation du service (sauf après résiliation) ;
- le montant de la redevance de gestion à verser chaque mois au Comité ;
- le montant de la redevance d'entretien du bâtiment à verser chaque mois au Comité ;
- le prix fixé en assemblée générale pour certains services (télévision et mouture).

Ce contrat fixe également les responsabilités du Comité en termes de continuité du service, avec une redevance de renouvellement recalculée en cas de coupures d'alimentation.

Le contrat de travail

Les relations salariales entre le Comité, le gérant et la guichetière ne sont actuellement pas formalisées. Chaque Comité gère comme il le souhaite les relations avec ses salariés.



L'expérience du mode de gestion privé

Au cours du programme, le village de Ari Hara a décidé d'adopter un mode de gestion totalement privée.

Dans ce cas, les villageois, à travers le Comité d'électrification villageois, délèguent la gestion de la plateforme à un gérant. Le Comité n'assume plus qu'un rôle de contrôle de la gestion de la plateforme. Il s'assure que le gérant verse bien le montant total de la redevance de renouvellement sur le compte du Fonds de renouvellement et veille à la qualité de service fourni par la plateforme. Dans ce cas, le contrat de gestion doit être adapté pour fixer ces nouvelles responsabilités.

Le gérant se rémunère sur les recettes de l'exploitation des services de base et sur les redevances de gestion que les exploitants des services complémentaires lui versent. Il doit alors verser chaque mois sur le compte du Fonds de renouvellement les redevances de tous les services : celles collectées auprès des exploitants et celles des services qu'il gère directement. Pour ce qui est de la redevance d'entretien du bâtiment, il la reverse au Comité qui est toujours en charge du petit entretien du bâtiment.

Les exploitants s'adressent directement au gérant pour avoir l'autorisation d'exploiter un service. Le contrat d'exploitation nécessite lui aussi des modifications pour être applicable au mode de gestion privée.

Cette expérience ne s'est déroulée que dans un seul village. Celui-ci était rongé par des divisions internes ayant eu un impact négatif sur le fonctionnement de la plateforme. Cela rend difficile une analyse comparative des deux modes de gestion.

II LE DISPOSITIF DE MAINTENANCE ET DE RENOUVELLEMENT PROPOSÉ

La gestion communautaire des plateformes a permis d'atteindre une autonomie de fonctionnement au quotidien. Pour que cette autonomie perdure, deux éléments importants doivent être maîtrisés : le renouvellement des équipements (principalement les batteries et les régulateurs) et la capacité technique des acteurs locaux à assurer la maintenance.

Actuellement, les exploitants des services payent une redevance de renouvellement mensuelle. Le montant de la redevance est calculé comme une dotation aux amortissements des équipements composant chaque service, en fonction de leur durée de vie estimée (Cf. Cahier n° 5). Ce montant varie donc selon la taille des systèmes de stockage (batteries) et de contrôle (régulateurs, onduleurs) utilisé par chaque service. Il ne prend pas en compte l'amortissement des panneaux solaires qui ont une durée de vie élevée (supérieure à 20 ans) ni les frais de gestion et de transport qu'impliquerait une structure chargée de la maintenance et du renouvellement des équipements.

L'addition des redevances payées par les exploitants des 24 plateformes constitue le Fonds de renouvellement (FR). Grâce à l'expérience du programme, le Gret a fait des propositions pour la gestion de ce Fonds, sachant que la décision finale sera prise par l'État mauritanien qui souhaite définir une politique nationale de maintenance des systèmes décentralisés de production d'électricité.

Une réflexion a eu lieu sur le système d'acteurs à mettre en place pour assurer une maintenance et un renouvellement de ces équipements dans le but de pérenniser les plateformes. La structure régionale utiliserait le Fonds de renouvellement pour financer le renouvellement des équipements. Mais elle devrait également recevoir d'autres financements pour assurer une mission de maintenance des équipements. Toutes ces propositions sont détaillées à la page suivante.

1. Les communes et les Comités d'électrification villageois au cœur de l'organisation de la maintenance

Le dispositif de maintenance proposé s'appuierait sur le mode de gestion actuellement en place. Il intégrerait également les communes qui sont des acteurs légitimes pour organiser la maintenance et qui ont montré jusqu'à présent un fort engagement dans le suivi des plateformes.

Le Comité resterait donc gestionnaire de la plateforme et responsable du petit entretien du bâtiment de la plateforme. La commune serait toujours responsable des réparations lourdes du bâtiment ; elle participerait aux assemblées générales villageoises.

Ces deux entités seraient constitutives d'un Comité paritaire régional de maintenance (CPRM), qui regrouperait les 24 présidents de Comité d'électrification villageois et les 11 maires des communes d'intervention, assistés d'un représentant de l'APAUS.

Le Comité paritaire serait le titulaire du compte alimenté par les redevances de renouvellement des 24 plateformes ainsi que par de possibles subventions. Il serait chargé de mandater un opérateur privé de maintenance. Les membres du Comité paritaire se réuniraient deux fois par an pour faire le bilan de sa mission. Le bureau exécutif de ce Comité paritaire assurerait le contrôle régulier du délégataire régional de maintenance.

2. La mise en place d'un délégataire régional de maintenance

Dans ce système, un nouvel acteur serait nécessaire pour assurer la maintenance : le délégataire régional de maintenance (DRM). Il serait chargé de deux missions :

- la première serait un mandat de maintenance. Ceci impliquerait une visite mensuelle de contrôle et de maintenance des équipements dans chaque plateforme de la région payant la redevance de renouvellement ;
- la seconde concernerait le renouvellement des équipements au terme de leur durée de vie mais aussi en cas de panne.

3. Répondre au besoin de formation continue des acteurs

Lors du programme, la période de suivi et de formation continue des membres des Comités d'électrification villageois a été primordiale, tant au niveau organisationnel qu'en matière de gestion. Il serait nécessaire que cet accompagnement perdure. Deux options sont envisageables :

- la première serait d'ajouter une dimension de suivi en organisation et en gestion à l'aspect purement technique de la mission du délégataire régional. Cette solution permettrait d'effectuer un suivi régulier des plateformes en même temps que le suivi technique, les frais de transport étant ainsi mutualisés ;
- la seconde option serait que le Comité paritaire nomme un chargé de mission responsable de faire un audit annuel des plateformes. Cela permettrait de prendre des mesures d'accompagnement ponctuelles en fonction de l'analyse des résultats de l'audit. Cependant, la prise en charge du coût de cette mission de suivi reste à définir.

4. Le rôle de l'État : délégation, suivi et financement

L'État devra déléguer la maîtrise d'ouvrage du dispositif de maintenance des plateformes au Comité paritaire (CPRM). Il sera représenté dans cette structure par l'APAUS et assurera ainsi un suivi et un contrôle des activités.

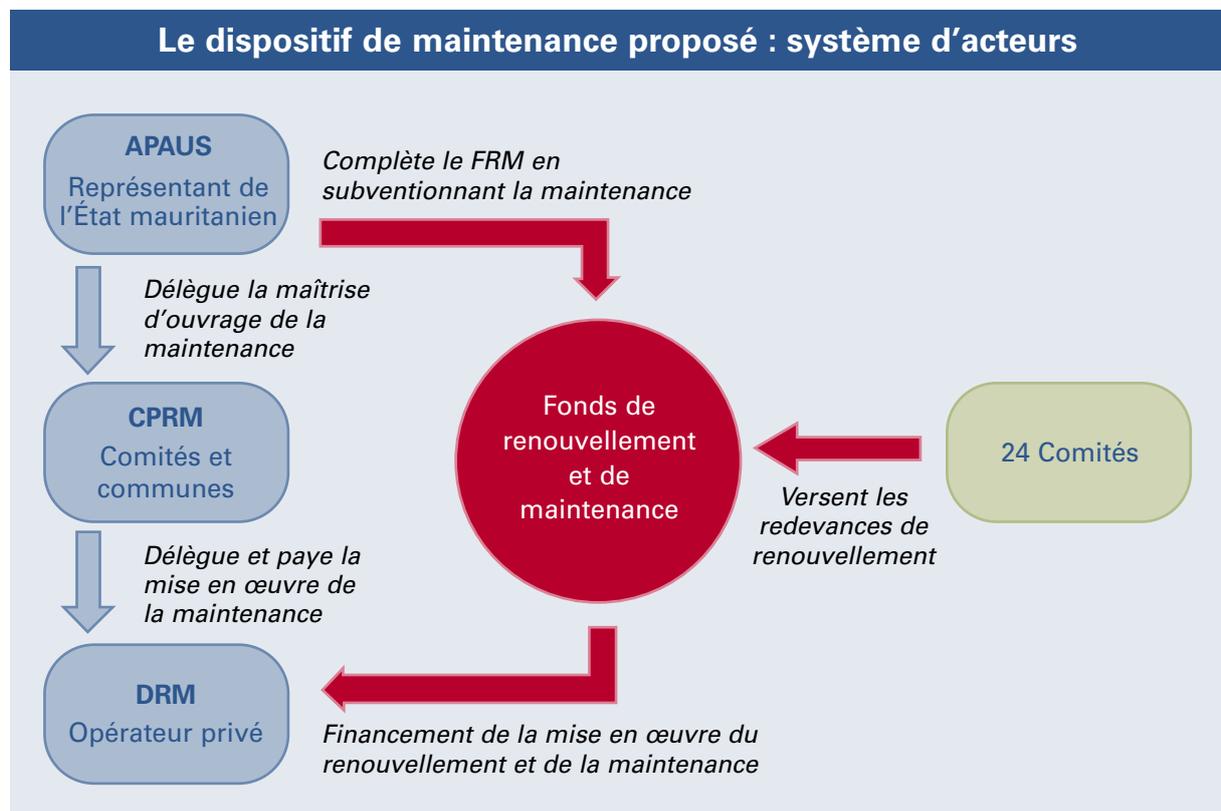
Les redevances de renouvellement qui constituent le Fonds de renouvellement couvrent l'aspect matériel du renouvellement des équipements. Les frais de gestion et de transport qu'impliquent les activités de maintenance et de suivi n'ont pas été pris en compte.

Dans le cas où une augmentation des redevances de renouvellement pour couvrir ces frais mettrait en péril l'équilibre économique des plateformes, l'État devrait mettre à disposition du Comité paritaire une subvention afin que celui-ci puisse payer les coûts de fonctionnement du délégataire régional. Le Fonds de renouvellement servirait alors uniquement à couvrir l'achat des nouveaux équipements.

5. Trois contrats à élaborer

Le dispositif proposé repose sur trois contrats :

- **le contrat de délégation de maîtrise d'ouvrage de l'APAUS au Comité paritaire régional de maintenance** : il définit le mandat donné par l'APAUS, propriétaire des équipements, au Comité paritaire, pour la maintenance. Ce contrat précise la liste des équipements concernés et l'étendue de la zone de délégation. Il détaille la nature de la prise en charge financière du dispositif par l'État et prévoit les mécanismes du contrôle réalisé par l'APAUS ;
- **le contrat de délégation de la maintenance, entre le Comité paritaire et le délégataire régional de maintenance** : il présente le cahier des charges de l'opérateur régional de maintenance et les modalités de mise en œuvre et de paiement de cette maintenance. Il intègre un dispositif de suivi et de contrôle de sa mission. Il précise les responsabilités du délégataire régional pour ses deux missions de maintenance classique et de renouvellement des équipements ;
- **le contrat de service entre le Comité paritaire, chaque Comité et chaque commune** : il fixe le montant de la redevance de renouvellement que le Comité devra verser au Comité paritaire, les responsabilités du Comité paritaire dans la maintenance des équipements et les responsabilités des communes dans le fonctionnement des plateformes.



III ENSEIGNEMENTS

1. Un mode de gestion communautaire adapté à la zone d'intervention

Le modèle de gestion communautaire a fait ses preuves au cours des deux années d'exploitation des plateformes. Dans ces villages, la plateforme était vue comme un outil permettant l'accès à des services productifs qu'il fallait gérer ensemble pour les rendre accessibles au plus grand nombre.

Le mode de gestion communautaire nécessite une consultation régulière des villageois et responsabilise un groupe, le Comité, représentant la communauté. Cela implique une forte participation des villageois dans la vie de la plateforme. Lorsque cela fonctionne, les villageois s'approprient très rapidement la plateforme. Le sentiment d'appropriation est renforcé par le fait que la gestion communautaire permet une circulation monétaire interne au village.

À travers ce mode de gestion, les membres du Comité ne font pas de bénéfices personnels : l'argent issu de la gestion sert à améliorer l'accès aux services de la plateforme. Enfin, les villageois sont en demande d'apprentissage. L'implication qu'induit ce mode de gestion leur permet de développer de nouvelles compétences, exploitables dans d'autres activités.

Cependant, la gestion communautaire implique certains risques. Tout d'abord, ce mode de gestion semble sensible aux divisions internes, sociales ou politiques du village qui peuvent perturber fortement l'équilibre de la plateforme. Ce mode de gestion met à contribution des villageois qui sont peu qualifiés pour ces activités et qu'il faut former et suivre pendant une longue période avant qu'ils soient autonomes. L'investissement en temps et en argent pour mettre en place et suivre ces acteurs est assez conséquent.

Les expériences de programmes de développement menées en Afrique de l'Ouest depuis plusieurs années soulignent une tendance à l'étiollement de la participation des communautés à la gestion et au suivi des services qu'elles gèrent. Il sera donc important de suivre l'évolution de la gestion communautaire de la plateforme par les villageois pour prendre en temps voulu les mesures garantissant la pérennité de la plateforme.

L'engouement pour la gestion communautaire peut également ne pas se retrouver dans d'autres régions ou zones d'intervention. Il semble en conséquence pertinent d'envisager une approche avec plusieurs propositions de modes de gestion, pour développer des modèles diffusables dans plusieurs contextes et pallier certaines faiblesses possibles de la gestion communautaire.

2. Un mode de gestion privée à tester

Il paraît utile de proposer un mode de gestion privée dans des zones où les habitants ne souhaitent pas ou ne peuvent pas assumer la responsabilité de la gestion de la plateforme. La gestion de la plateforme pourrait alors être déléguée à un gérant privé sous le contrôle d'une Association des usagers des services.

Cette gestion privée pourrait dépasser le niveau local et être organisée par un opérateur privé régional ou national chargé de la gestion de plusieurs plateformes.

Ce mode de gestion, impliquant un opérateur privé, permet de faciliter la maintenance et le renouvellement. L'opérateur ferait payer l'accès aux services des plateformes et en échange serait responsable de la continuité du service de production d'électricité. Ce mode de gestion nécessite un contrôle régulier pour s'assurer que les services restent accessibles au plus grand nombre.

Les modes de gestion communautaire et privée ont chacun des forces et des faiblesses en fonction du contexte dans lequel ils sont mis en place. Le PERUB a testé le mode de gestion communautaire.

Il serait nécessaire de tester le mode de gestion privée afin de pouvoir adapter le mode de gestion en fonction des différents contextes.

3. Le salaire des gérants et l'intéressement du Comité d'électrification villageois

La charge quotidienne de travail du gérant lui permet, s'il le souhaite, d'exploiter un service complémentaire à son compte. Au cours du programme, le Gret encourageait ces initiatives car cela permet au gérant d'augmenter son revenu. Cela pourrait permettre également de réduire le salaire que le Comité lui verse et donc la charge que cela représente dans ses comptes. La définition du salaire du gérant dans le contrat de gestion ne semble pas très appropriée. En effet, il revient au Comité de choisir le salaire du gérant et de le fixer dans un contrat de travail. Il serait par contre important que le contrat de gestion insiste sur la nécessité pour le Comité de respecter le droit mauritanien dans ses activités (droit du travail, fiscalité, etc.). L'investissement bénévole des Comités est très régulier : il serait nécessaire de réfléchir à une forme d'intéressement pour maintenir la motivation des principaux membres car la gestion de la plateforme peut s'avérer chronophage. Cet intéressement pourrait être financier ou pourrait prendre une forme non monétaire (utilisation gratuite et encadrée des services de base de la plateforme par exemple).

4. L'officialisation de l'Association des usagers des services (AUS)

Il paraît important de développer l'idée de base du programme en rendant l'Association des usagers officielle aux yeux de l'État. Le Comité serait alors le bureau exécutif de cette association. Il conviendra alors de définir quels critères permettent à un villageois de devenir membre de l'association (paiement d'une cotisation, fréquentation de la plateforme, résidence dans le village, etc.). Cela conduira à la mise en place d'un règlement intérieur et de statuts formalisant les activités du Comité et les responsabilités légales de l'Association des usagers des services, et légitimera ces acteurs aux yeux de l'État.

5. L'importance d'un suivi régulier après la mise en service

Le mode de gestion communautaire développé nécessite une formation initiale solide du Comité d'électrification villageois, mais surtout un accompagnement régulier pendant les premiers mois de gestion. Les gestionnaires sont issus du village et ont souvent un faible niveau scolaire. Cette formation est souvent la première à laquelle ils participent. Cet accompagnement pourrait être intégré dans le rôle d'une future structure régionale de maintenance et d'accompagnement.

6. La mise en place rapide d'une structure régionale de maintenance

Le renouvellement et la maintenance des équipements installés dans les plateformes sont les conditions de la pérennisation des plateformes sur le long terme. La définition d'une politique nationale est certes pertinente mais ne devrait pas bloquer la mise en place d'un dispositif de maintenance qui doit être opérationnel dès la mise en route des plateformes.

7. Prévoir un dispositif d'achat, de maintenance et de renouvellement des équipements d'usage

Dans le cadre du PERUB, aucun dispositif de maintenance et de renouvellement des équipements d'usage (congélateurs, moulins, etc.) n'a été prévu. Certains exploitants rencontrent déjà des problèmes pour trouver des réparateurs qualifiés. L'achat de ces équipements spécifiques est difficile en Mauritanie. Cela pose un problème de pérennité des services disponibles. Pour limiter ce risque, une première solution pourrait être de rendre accessible aux exploitants une liste de réparateurs et de fournisseurs fiables. Une autre solution serait que le renouvellement et l'achat des équipements soient facilités par la structure responsable de la maintenance des plateformes. Cette structure ferait alors le lien entre les exploitants et les fournisseurs internationaux d'équipements d'usage.

Les mots du PERUB

APAUS (Agence de promotion de l'accès universel aux services) : agence mauritanienne chargée de mettre en œuvre une politique progressive de généralisation des services essentiels au développement économique et au bien-être social, notamment les services d'eau, d'électricité et de télécommunications. L'APAUS a cofinancé le PERUB à hauteur de 22 %.

Comité d'électrification villageois : organisation responsable de la gestion de la plateforme. Il est élu par l'ensemble des villageois et est composé d'un bureau de sept membres bénévoles résidents du village. Il embauche un gérant et une guichetière pour la gestion quotidienne de la plateforme.

Équipements de production et de contrôle de l'électricité : les équipements de production et de contrôle de l'électricité sont les panneaux solaires, les batteries, les régulateurs et les onduleurs. Ces équipements étaient installés par le Gret dans le cadre du programme. Ils apportent la puissance nécessaire au bon fonctionnement des équipements d'usage des exploitants.

Exploitant indépendant : coopérative, association ou privé qui exploite un service complémentaire de la plateforme.

Gérant : employé embauché par le Comité d'électrification villageois, chargé de l'ouverture et de la fermeture du centre, de la gestion des services de bases et de l'entretien de la plateforme.

Gret : ONG française intervenant en Mauritanie depuis plus de vingt ans. Le Gret a mis en œuvre le programme PERUB.

Guichetière : employée embauchée par le Comité. Elle vend aux villageois des tickets donnant accès à une charge de téléphone ou de batterie.

Équipements d'usage : équipements que les exploitants connectent à la plateforme pour leur activité. Par exemple, le congélateur, le moulin et la télévision sont des équipements d'usage.

Fonds de renouvellement : fonds approvisionné par les redevances de renouvellement payées par le Comité et les exploitants. Il sert à couvrir les frais de renouvellement des équipements de production et de contrôle de l'électricité (achat des équipements, transport et installation).

Maintenance : activité consistant à vérifier l'état de fonctionnement d'un équipement et à faire les réparations nécessaires pour augmenter sa durée de vie.

Plateforme (ou plateforme de services électrifiés) : bâtiment équipé de panneaux solaires alimentant en électricité des services (congélateur, moulin, soudure, télévision, artisanat, charge téléphone et charge batterie).

Redevances (gestion, renouvellement et entretien du bâtiment) : charges payées pour financer certains coûts de la plateforme. Trois redevances ont été mises en place :

- *la redevance de renouvellement* est calculée en fonction des équipements électriques qui composent le système de chaque service. Elle finance le renouvellement de ces équipements. Elle est payée par le Comité et par les exploitants indépendants ;
- *la redevance de gestion* est versée par les exploitants indépendants au Comité. Elle permet de répartir la prise en charge du coût du gérant et de la guichetière sur tous les services ;
- *la redevance d'entretien du bâtiment* est payée par les exploitants indépendants au Comité pour assurer le petit entretien du bâtiment.

Renouvellement : remplacement d'un équipement à la fin de sa durée de vie. Le coût du renouvellement peut être calculé de façon simple en divisant le prix d'achat par la durée de vie estimée de l'équipement.

Services (d'une plateforme) :

- *les services de base* sont la charge de téléphones portables et la charge de batteries. Ces services sont exploités par le Comité d'électrification villageois. On parle alors d'exploitation communautaire ;
- *les services complémentaires* sont la télévision, la soudure, le moulin, les congélateurs et les prises « artisanat ». Ces services peuvent être exploités par le Comité d'électrification villageois et/ou par des exploitants indépendants.

Village : regroupement de personnes plus ou moins dense en milieu rural. Le village n'est pas une entité administrative reconnue en Mauritanie. Chaque village dispose généralement d'un chef de village.

Le programme PERUB a été financé par :



l'Union européenne
(dans le cadre de la
Facilité Énergie du 9^e FED)



l'APAUS
(Agence de promotion de
l'accès universel aux services)