



**GRET**

CES FICHES PRATIQUES SONT LE RÉSULTAT D'UN PARTAGE ENTRE PAIRS MENÉ EN 2023 AU SEIN DE L'ÉQUIPE ÉNERGIE DU GRET SUR LA THÉMATIQUE CIBLÉE DES USAGES PRODUCTIFS DE L'ÉNERGIE (UPE) DANS LE BUT D'ORIENTER NOS AXES D'INTERVENTION, NOTAMMENT SUR LE FINANCEMENT DES ÉQUIPEMENTS ET LE DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION, ET LES IMPACTS D'UN PROJET UPE.

FICHE PRATIQUE "USAGES PRODUCTIFS DE L'ÉNERGIE" / NUMÉRO 1

↳ FINANCEMENT

# QUELLES SONT LES MODALITÉS DE FINANCEMENT DES USAGES PRODUCTIFS DE L'ÉNERGIE<sup>1</sup> (UPE) LES PLUS ADAPTÉES ?

## CONTEXTE ET SITUATION ACTUELLE DANS LE SOUS-SECTEUR DES UPE

Éléments issus des études bibliographiques et des cas pratiques

Dans les contextes actuels, l'absence d'un cadre incitatif (institutionnel, réglementaire, etc.) adapté au développement des usages productifs de l'énergie entraîne des difficultés d'accès aux financements pour les entrepreneurs et les entrepreneuses, les groupements, les TPE, les PME. Ces derniers n'ont pas non plus forcément connaissance des différentes modalités de financement existantes.

De plus, les institutions financières comme les institutions de microfinance (IMF) ou les banques sont peu intéressées par le financement d'UPE car elles ont une méconnaissance des projets, du secteur et de la

thématique de manière générale. Pour celles qui s'y intéressent, elles restent réticentes à financer les UPE car les équipements solaires ont un coût élevé et la plupart des activités des entrepreneurs sont considérées comme saisonnières, ce qui les empêche d'accéder à des crédits. Aussi, les produits financiers proposés ne sont pas forcément adaptés aux capacités de remboursement des entrepreneurs, les taux d'intérêt et de remboursement étant pour certains trop élevés.

## JUSTIFICATION DE LA QUESTION

Pourquoi cette question est importante pour le GRET et le secteur des usages productifs

La question du financement des UPE est essentielle pour assurer la pérennité et la durabilité des actions, et préparer la répliquabilité des projets. Si le modèle économique testé s'avère prometteur et permet la mise à l'échelle, cela contribue à une meilleure « image » du secteur et peut favoriser l'intérêt de nouveaux financeurs, tels que les institutions financières ou le secteur privé.

1. Nous abordons principalement les usages productifs de l'énergie solaire dans ces fiches. Peuvent cependant aussi être concernés les usages productifs d'autres énergies renouvelables, telles que l'hydroélectricité.

Bénéficier d'une meilleure connaissance des différentes modalités de financement, apprécier leurs avantages et leurs inconvénients, les adapter au contexte et tester des modèles économiques accroissent nos connaissances et nos compétences dans le secteur. Leur diffusion auprès des différents acteurs contribue à l'instauration d'un cadre incitatif, pouvant se traduire par la mise en place d'un espace de discussion et de concertation entre les acteurs et permettant de porter un plaidoyer pour accentuer le développement des UPE.

## PREMIERS ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

Afin de déterminer les modes de financement des UPE les mieux adaptées au contexte d'un projet et aux différents types d'activités menées, il faut tout d'abord connaître les modalités existantes, sélectionner les plus appropriées en appréhendant leurs avantages et leurs inconvénients, puis déterminer le niveau d'engagement de chacune, le but étant d'établir un modèle économique viable et durable pour chaque entrepreneur/groupement/TPE/PME accompagné.

Ci-dessous est proposée une liste non exhaustive de modalités de financement existantes :

- **subvention de l'investissement directement à l'utilisateur final** : si celle-ci est à 100 % ou à un niveau élevé, il y a une dépendance vis-à-vis du financeur. En général ce type de financement est plutôt des-

tiné à des projets pilotes pour ne pas faire porter le risque financier aux entrepreneurs et démontrer que l'UPE est rentable. Cette modalité n'est pas envisageable pour une mise à l'échelle car cela nécessiterait des ressources importantes;

- **autofinancement/apport de capitaux propres** : le risque financier est supporté directement par l'entrepreneur. Cette modalité est envisageable pour une mise à l'échelle si l'activité est rentable;
- **emprunt par l'utilisateur final auprès d'une institution financière (banque, IMF, etc.)**. Dans le cadre d'un projet, les outils financiers du bailleur pour le financer sont la création d'une ligne de crédit ou d'un fonds de garantie auprès de cette même institution financière. Du point de vue de l'entrepreneur, cela est identique mais du point de vue de la banque, le risque est faible car cela correspond à une « subvention cachée ». Cette modalité est envisageable pour une mise à l'échelle si l'activité est rentable;
- autres :
  - **location-vente** : location d'un équipement pendant une période définie pour accéder progressivement à la propriété à la fin de cette période,
  - **« pay-as-you-go » (PAYG)** : l'entrepreneur utilisateur du service paie exactement ce qu'il ou elle consomme. C'est un modèle de tarification à l'usage sans engagement. Les équipements électriques sont la propriété d'un autre acteur économique. Dans certains cas, le pay-as-you-go permet d'accéder à la propriété.

SOUDEURE D'ÉQUIPEMENT AGRICOLE PAR UNE ÉLÈVE MÉCANICIENNE GRÂCE À L'ÉLECTRICITÉ SOLAIRE





FABRICATION D'UNE PORTE PAR UN APPRENTI ARTISAN GRÂCE À L'ÉLECTRICITÉ SOLAIRE

Il peut y avoir différentes manières de combiner ces modalités de financement (subvention + apport de fonds propres + emprunt auprès d'une institution financière) et, surtout, à des niveaux différents.

D'autres réflexions peuvent être menées pour compléter l'élaboration d'un modèle économique :

- **financer et mettre à disposition des équipements mutualisés** (des réfrigérateurs ou des congélateurs pour le stockage de produits agricoles par exemple) dans une phase pilote afin de faciliter leur acquisition et permettre aux entrepreneurs de lancer et de développer leur activité afin d'être ensuite en capacité d'acheter leurs propres équi-

pements pour une mise à l'échelle. Pour ce faire, en fonction de la nature de l'activité accompagnée, il ne faut pas oublier de prendre en compte sa saisonnalité et la logistique que cela pourrait entraîner (par exemple, les utilisateurs d'une décortiqueuse solaire, selon la saison de récolte des produits, auront tous le même usage à la même période, ce qui rend difficile le partage);

- **faciliter la vente d'équipements productifs** en préfinançant, *via* une subvention, les équipements productifs auprès de fournisseurs afin de réduire les prix pour les usagers. Puis, mettre en place un système de facilité de paiement, par exemple sur 18 ou 36 mois.

#### ÉTUDE DE CAS

### PROJET USAGES PRODUCTIFS DE L'ÉNERGIE AU SÉNÉGAL

L'analyse des données de la première phase du projet a permis d'évaluer le potentiel de répliquabilité à plus grande échelle de chacune des activités accompagnées, dans une logique de s'affranchir au maximum d'une subvention pour financer l'équipement auprès de l'utilisateur final. L'activité de menuiserie métallique apparaît comme prometteuse pour un changement d'échelle car la solarisation permet de réduire les charges et de diversifier la production.

Après la prise en compte des différentes données technico-économiques de l'activité, l'approche proposée dans une potentielle phase 2 reposerait sur des

modalités de financement adaptées. Ces dernières inciteraient les acteurs à prendre un risque financier modéré en travaillant avec les IMF, les fournisseurs et les menuisiers métalliques ciblés.

Le financement de l'installation et des équipements serait un mix de plusieurs sources de financement :

- > un apport en fonds propres de la part du menuisier métallique;
- > un crédit octroyé par une IMF ou une banque partenaire à des taux négociés;
- > une subvention à l'investissement auprès de fournisseurs, qui pourrait inciter des menuisiers à s'engager dans la démarche et rassurerait les banques. Cette incitation permettrait de déployer plus rapidement un nombre important d'installations. La nécessité de la subvention peut être discutée.

# RECOMMANDATIONS ET POSITIONNEMENT

## BONNES PRATIQUES À RETENIR

- « **Cartographier** » les différentes modalités de financement existantes sur le terrain afin d'avoir une meilleure vision des différentes opportunités de financement et les faire connaître auprès des acteurs économiques.
- **Utiliser un outil de modélisation économique pour tester théoriquement la ou les meilleures combinaisons de financement** : faire « tourner » des plans d'affaires sur un temps long (dix ans par exemple) afin de déterminer les niveaux de chaque source de financement.
- **Mettre en œuvre une phase pilote** pour tester le modèle économique et adapter les modalités de financement pour une possible mise à l'échelle.
- **Développer des partenariats avec des institutions financières** comme des IMF et proposer des produits financiers adaptés aux situations des acteurs accompagnés.

## POSITIONNEMENT DU GRET

Dans le cadre d'une mise à l'échelle, le Gret souhaite réduire la subvention d'investissement à un niveau le plus bas possible afin d'essayer d'assurer la pérennité du système économique accompagné, notamment via l'autofinancement et l'emprunt, tout en s'assurant que les acteurs économiques seront en mesure de rembourser l'emprunt et ne seront pas en situation d'endettement critique. Pour ce faire, nous avons mis en place dans le projet UPE un dispositif d'accompagnement des acteurs via des « coachs » de proximité. La collecte régulière de données technico-économiques sur le terrain permettent d'établir des plans d'affaires en faisant bouger les différentes variables pour coller au plus proche de la réalité.

Afin d'alimenter la réflexion sur les modalités de financement existantes, nous pouvons peut-être davantage échanger avec d'autres acteurs du secteur pour bénéficier d'une vision plus large de ce qui existe et de ce qui se fait.

## ÉLÉMENTS INCERTAINS OU À EXPLORER POUR DE FUTURS PROJETS

- Quel est le niveau d'autofinancement pertinent et supportable pour les acteurs économiques ?
- *Quid du crowdfunding* comme source de financement ?
- Comment introduire/mobiliser les financements verts dans les petits projets UPE ? Aujourd'hui, les financements verts financent surtout les grosses infrastructures mais pas les usages productifs, alors que ces derniers sont tout autant utiles dans la lutte contre le changement climatique. ■



## SITES ET DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- > COGAN D., COLLINGS S. (2016), *Crowd power – Mapping the market for energy access*, GVEP International, 17 p.
- > COGAN D., PETEX T., BARANDA J., WESTON P. (2022), *Crowd power – Crowdfunding energy access, State of the Market Report 2021-22*, Energy4Impact, 43 p.
- > GLOBAL DISTRIBUTORS COLLECTIVE (2022), *Selling productive use of energy products to last mile consumers*, 32 p.
- > LECOURT S., DARLU J., MOREAU E. (à paraître), *Comment accompagner les petits acteurs économiques ruraux dans leur passage au solaire ? Retour d'expériences de projets pilotes au Sénégal*, Éditions du Gret, Cahier projet.
- > GRET (2023), *Soutien aux usages productifs de l'énergie en Casamance et dans le Bassin arachidier*, concept note de projet, 5 p.
- > WEARNE A., LINDEN van der J., BLOOMFIELD Z. (2022), *Energy for rural industrialisation productive use of energy 2.0 – New scaling opportunities and innovations in the sector*, GIZ, GET.transform, 31 p.
- > WORLD BANK, INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (2019), *The market opportunity for productive use leveraging solar energy (PULSE) in Sub-Saharan Africa*, 45 p.



CES FICHES PRATIQUES SONT LE RÉSULTAT D'UN PARTAGE ENTRE PAIRS MENÉ EN 2023 AU SEIN DE L'ÉQUIPE ÉNERGIE DU GREP SUR LA THÉMATIQUE CIBLÉE DES USAGES PRODUCTIFS DE L'ÉNERGIE (UPE) DANS LE BUT D'ORIENTER NOS AXES D'INTERVENTION, NOTAMMENT SUR LE FINANCEMENT DES ÉQUIPEMENTS ET LE DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION, ET LES IMPACTS D'UN PROJET UPE.

FICHE PRATIQUE "USAGES PRODUCTIFS DE L'ÉNERGIE" / NUMÉRO 2

↳ FINANCEMENT

# COMMENT DÉFINIR OBJECTIVEMENT LE NIVEAU D'AUTOFINANCEMENT PERTINENT ET SUPPORTABLE POUR LES ACTEURS ÉCONOMIQUES ?

## CONTEXTE ET SITUATION ACTUELLE DANS LE SOUS-SECTEUR DES UPE

Éléments issus des études bibliographiques et des cas pratiques

Les projets d'électrification d'activités génératrices de revenus (AGR) à partir d'énergies renouvelables nécessitent un investissement élevé pour lesquels le temps de retour est moyen (supérieur à trois ans) voire long (supérieur à six ans). De plus, pour certaines activités, les profits générés sont trop faibles pour permettre d'autofinancer tout ou partie des équipements. Les entrepreneurs et les entrepreneuses doivent alors faire appel à d'autres sources de financement, telles que l'emprunt auprès d'une institution bancaire ou la subvention.

Les institutions financières comme les banques ou les institutions de microfinance (IMF) ne prennent pas le risque de soutenir ce type de projets, portés par des acteurs du secteur informel, souvent non bancarisés, vivant en zone rurale et qui ne disposent pas de données de suivi économique de leurs activités (sauf si le risque est pris en charge par un fonds de garantie). De plus, les offres et les produits financiers

de ces institutions sont peu adaptés aux besoins pour le financement des AGR à partir d'énergies renouvelables, les taux d'intérêt étant relativement élevés et les échéances de remboursement courtes. Par ailleurs, la subvention d'équipements productifs est plutôt favorisée dans le cadre de projets « pilotes » mais est peu envisageable, ou en subventionnant une faible partie du montant des équipements, dans le cas de mises à l'échelle car elle n'incite pas les différents acteurs à pérenniser le modèle économique.

L'enjeu est donc de pouvoir estimer le niveau d'auto-financement pour un acteur économique lorsque celui-ci génère un minimum de profits, ainsi que sa capacité à rembourser notamment un emprunt.

## JUSTIFICATION DE LA QUESTION

Pourquoi cette question est importante pour le Gret et le secteur des usages productifs

Les projets pilotes UPE déjà mis en œuvre doivent faire ressortir des éléments clés d'orientation et de prise de décisions concernant les niveaux d'auto-financement supportables par les différents acteurs économiques.

Il est primordial de partager et de sensibiliser ces acteurs sur la définition d'un modèle économique soutenable pour leurs activités productives ayant pour source d'énergie le solaire ou une autre énergie renouvelable. Il faut dans ce cas réussir à quantifier les éventuels risques, déterminer de quelles manières ils peuvent être supportés et inciter les acteurs à pérenniser leurs modèles économiques. La collecte d'informations sur les modèles économiques des usages productifs de l'énergie a pour but de contribuer à leur pérennité et permettre ainsi la répliquabilité des projets ainsi que leur mise à l'échelle.

## PREMIERS ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur très apprécié par les institutions financières. Cependant, son calcul reste difficile à faire pour les entreprises possédant une faible traçabilité de leur comptabilité. Dans ces cas, on parle de CAF prévisionnelle, qui peut être calculée dans les plans d'affaires. Elle représente les ressources générées par les activités de l'entreprise.

**CAF prévisionnelle =  
Chiffre d'affaires prévisionnel × Taux de rentabilité**

La CAF prévisionnelle est un indicateur essentiel dans les plans d'affaires car elle permet aux IMF et aux banques de déterminer la capacité d'endettement de l'entreprise. Son calcul permet aussi de déterminer le flux de trésorerie dont l'entreprise dispose pour financer des investissements, rembourser ses emprunts ou payer ses dettes fournisseurs, fiscales et sociales.

L'estimation précise de la capacité d'autofinancement d'une entreprise nécessite quelques prérequis, comme la disponibilité de données chiffrées faisant état des recettes et des dépenses de l'entreprise, par exemple le compte de résultat ou tout autre document financier. Pour ce faire, l'entreprise doit posséder des outils de suivi économique permettant l'évaluation des performances de son activité. Mais pour certains acteurs qui ne sont pas encore formalisés avec un suivi régulier des entrées et des sorties, la disponibilité des chiffres pose souvent problème pour déterminer la CAF. Dans ces cas, des entretiens directs peuvent être envisagés avec les acteurs pour collecter des données et faire un diagnostic économique et financier pour alimenter le plan d'affaires et calculer une CAF prévisionnelle soutenable par l'acteur.

Mais toute estimation ou prévision est par nature incertaine. C'est pour cela que l'on parle de CAF prévisionnelle.



VUE D'UNE UNITÉ DE TRANSFORMATION AGROALIMENTAIRE (ICI, SÉCHAGE DE MANGUES) ÉLECTRIFIÉE GRÂCE À L'ÉNERGIE SOLAIRE À DIATTACOUNDA, SÉNÉGAL



VUE D'UN ATELIER DE MENUISERIE MÉTALLIQUE ÉLECTRIFIÉ GRÂCE À L'ÉNERGIE SOLAIRE À KOUNKANDÉ, SÉNÉGAL

#### ÉTUDE DE CAS

## PROJET USAGES PRODUCTIFS DE L'ÉNERGIE AU SÉNÉGAL, CAS DES MENUISERIES MÉTALLIQUES

Le suivi-évaluation et l'analyse des données recueillies tout au long de la mise en œuvre du projet pilote permettent de rendre compte de la pertinence de passer la solarisation des ateliers de menuiserie métallique à l'échelle. Une collecte de données régulière sur l'activité a été réalisée *via* des « coachs » de proximité auprès des menuisiers métalliques. Cela a permis d'estimer la part supportable par ces derniers et un schéma de financement est en cours de réflexion et d'ajustements.

Le calcul de la capacité d'autofinancement prévisionnelle des entrepreneurs est essentiel pour garantir la faisabilité du projet et peut-être affiné grâce aux outils de suivi-évaluation en place.

# RECOMMANDATIONS ET POSITIONNEMENT

## BONNES PRATIQUES À RETENIR

- **Renforcer les compétences de gestion des entrepreneurs et entrepreneuses dès le début du projet pilote** : une bonne gestion économique et financière de l'activité contribue à une meilleure performance de l'entreprise, et donc à stabiliser/augmenter son niveau d'autofinancement.
- **Favoriser la collecte des données auprès des entrepreneurs sur le terrain** via des « coachs » de proximité par exemple.
- **Déterminer des indicateurs** permettant d'estimer la capacité d'autofinancement de l'entreprise à partir des données de suivi collectées.
- **Élaborer des outils de plans d'affaires, définir des seuils de rentabilité des activités et simuler différents scénarios** permettant d'obtenir une projection de l'activité sur le moyen-long terme, en consultant et en impliquant l'acteur économique pour le « responsabiliser » dans la recherche de la pérennité de son modèle économique.
- **Renforcer les échanges avec les banques et les institutions de microfinance** sur les modalités de financement possibles et sur le partage de risques.

## POSITIONNEMENT DU GRET

Dans le cadre de la mise en œuvre de projets d'usages productifs de l'énergie en vue d'une répliquabilité et d'une mise à l'échelle, le Gret doit construire des relations partenariales avec des institutions financières en mettant en place des indicateurs et des outils exclusivement dédiés à la collecte de données économiques afin de parvenir à déterminer le niveau d'autofinancement supportable pour chaque activité.

## ÉLÉMENTS INCERTAINS OU À EXPLORER POUR DE FUTURS PROJETS

- Impliquer les acteurs financiers dans la mise en place des modèles économiques et dans l'élaboration des plans d'affaires.
- Sensibiliser les acteurs financiers à créer des produits financiers verts adaptés à des projets d'usages productifs d'énergie renouvelable avec un taux d'intérêt et une durée soutenables pour les bénéficiaires. ■

ENTRETIEN DES PANNEAUX PHOTOVOLTAÏQUES  
INSTALLÉS SUR LE TOIT D'UN ATELIER DE MENUISERIE  
MÉTALLIQUE À KOUNKANDÉ, SÉNÉGAL



## SITES ET DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- > AKBI A., CLAUSEN T. (2023), *Résultats de l'étude portant sur l'évaluation de l'écosystème des projets à usages productifs et élaboration de stratégies de mise à l'échelle des projets à fort potentiel*, Fichtner, 36 diapositives, Atelier de partage sur les résultats de projets pilotes d'usages productifs et les finances vertes, Dakar, 26 avril 2023.
- > ANER, Gret (2023), *Atelier de suivi des activités de la Plateforme des acteurs d'usages productifs de l'énergie solaire du Sénégal (PAUPES) : résultats de projets pilotes*, 26 avril 2023, 22 diapositives.
- > Gret (2023), *Soutien aux usages productifs de l'énergie en Casamance et dans le Bassin arachidier*, concept note de projet, 5 p.

Photographies : © Gret. Photo page 1 : Atelier de la Plateforme des Acteurs d'Usages Productifs de l'Énergie Solaire du Sénégal (PAUPES) en juin 2023.





**GREY**

CES FICHES PRATIQUES SONT LE RÉSULTAT D'UN PARTAGE ENTRE PAIRS MENÉ EN 2023 AU SEIN DE L'ÉQUIPE ÉNERGIE DU GREY SUR LA THÉMATIQUE CIBLÉE DES USAGES PRODUCTIFS DE L'ÉNERGIE (UPE) DANS LE BUT D'ORIENTER NOS AXES D'INTERVENTION, NOTAMMENT SUR LE FINANCEMENT DES ÉQUIPEMENTS ET LE DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION, ET LES IMPACTS D'UN PROJET UPE.

FICHE PRATIQUE "USAGES PRODUCTIFS DE L'ÉNERGIE" / NUMÉRO 3

↳ FINANCEMENT

# COMMENT TRAVAILLER AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES POUR FINANCER DES UPE ?

## CONTEXTE ET SITUATION ACTUELLE DANS LE SOUS-SECTEUR DES UPE

Éléments issus des études bibliographiques et des cas pratiques

Il existe aujourd'hui peu d'informations sur des institutions financières finançant des UPE ainsi que sur les produits proposés ou sur les UPE financés par ces établissements. De ce que l'on connaît des produits financiers disponibles, ceux-ci sont la plupart du temps peu adaptés aux UPE (montant de crédit trop faible par rapport aux besoins, nécessité de fournir des données technico-économiques sur la rentabilité alors que les activités sont très souvent dans le secteur informel).

De plus, les taux d'intérêts sont élevés, des garanties importantes sont demandées, les plans de remboursement sont peu adaptés car sur des délais courts (moins de trois ans). Ainsi, il est difficile pour un entrepreneur d'accéder à des financements.

Les institutions de microfinance (IMF) et autres institutions financières ont des conditions d'octroi de crédit souvent trop strictes pour les acteurs économiques accompagnés dans les projets UPE. Un organisme tiers, comme le Gret, peut assumer le rôle d'intermédiaire entre les potentiels clients et les organismes de finance afin de réduire le risque.

Son intervention peut se traduire par exemple par :

- l'accompagnement d'une IMF pour que celle-ci adapte ses produits aux besoins des entrepreneurs et entrepreneuses ;
- la recherche de fonds pour alléger les garanties requises ;
- l'accompagnement des entrepreneurs et des entrepreneuses tout au long d'un projet afin de renforcer leurs compétences de gestion, techniques et économiques ;
- la collecte de données de suivi pour avoir des plans d'affaires les plus réalistes et justifier de la rentabilité des activités, etc.

## JUSTIFICATION DE LA QUESTION

Pourquoi cette question est importante pour le Gret et le secteur des usages productifs

Favoriser le financement des entrepreneurs *via* notamment la contraction de crédits contribue fortement à la pérennité des projets UPE. Encourager les entrepreneurs à supporter un risque financier mesuré les incite à avoir une activité performante et donc pérenne.

La possibilité d'avoir des produits financiers adaptés aux UPE, les rendant moins dépendants de subventions pour leurs financements, peut leur permettre de passer plus facilement à l'échelle, offrant ainsi l'accès aux énergies renouvelables à davantage de personnes. Il demeure tout de même nécessaire de financer l'accompagnement des acteurs tout au long du projet, nécessaire à la durabilité du projet.

## PREMIERS ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

Lorsqu'on réfléchit à la mise en œuvre d'un projet, une cartographie des institutions financières pouvant financer ou adapter leurs produits au financement des UPE peut être réalisée. Des rencontres avec certaines d'entre elles peuvent être organisées afin de mieux comprendre les offres ainsi que les contraintes et les objectifs de celles-ci. Cela permet d'évaluer si les produits financiers sont adaptés aux UPE et si non, les modifications nécessaires à apporter.

L'un des enjeux est d'accroître la confiance des banques et des institutions de microfinance dans les projets UPE et d'adapter les modalités de crédits. Cela peut se matérialiser par la signature d'un protocole d'accord entre une IMF et une ONG. Cela a déjà été conclu dans certains projets du Gret (Pure au Myanmar, Ajesud au Sénégal) ou des projets d'autres ONG tels que Micsresol de la Fondem.

### ÉTUDE DE CAS

## PROJET RHYVIÈRE II À MADAGASCAR

Dans le cadre du projet Rhyvière II à Madagascar, après avoir approché des institutions financières dans l'optique de mettre en place un crédit adapté (garanties/taux) aux petits producteurs, un protocole d'accord a été signé avec l'une d'entre elles, la CECAM. Les activités réalisées dans le cadre du protocole se sont cependant limitées à des sessions de sensibilisation sur les produits financiers existants (notamment le produit de location-vente mutualiste) auprès de petits producteurs lors d'ateliers de formation, ainsi qu'à l'appui au montage financier nécessaire pour la demande de crédit.

Plusieurs raisons expliquent la non-atteinte de l'objectif initial, à savoir la mise en place d'un produit financier adapté aux capacités et aux besoins des producteurs : d'une part, le Gret ne pouvait ni se porter garant ni mettre à disposition un fonds de garantie du fait des procédures de l'Union euro-

péenne, limitant la capacité de l'IMF à prêter, le risque étant trop important ; d'autre part, les décideurs de l'institution financière se situent plutôt à un niveau national et non régional, et la mise en place d'un dispositif à une (très) petite échelle ne les intéressait pas forcément.

En parallèle, un système de financement local opérationnel s'est mis en place *via* la fondation Aga Khan : la tontine, une initiative principalement fondée sur la confiance. Le principe est que chaque membre de la tontine épargne une somme d'argent, et des prêts sont ensuite octroyés à ceux qui en ont besoin à un taux défini entre les différents membres. La principale contrainte de ce modèle, toutefois, est sa capacité à financer les membres du groupement de producteurs, le montant du financement étant plutôt faible. D'autre part, le modèle n'est pas institutionnalisé de manière formelle et présente donc des risques, notamment concernant la gestion du fonds, la sécurité du trésorier ou les conflits entre les membres.

PRÉSENTATION DES PRODUITS FINANCIERS D'UNE IMF LORS D'UNE SESSION DE FORMATION ADRESSÉE À DES ENTREPRENEUR-ES RURAUX À VOHIPOSA, MADAGASCAR





INVITATION AU FORUM DES MÉTIERS AFFICHÉE À BEANDRAREZONA, MADAGASCAR

## RECOMMANDATIONS ET POSITIONNEMENT

### BONNES PRATIQUES À RETENIR

- **Cartographier les institutions financières travaillant dans le secteur des UPE** ou éprouvant un intérêt pour ce secteur, ainsi que les offres qu'elles proposent (produit financier, garanties, taux d'intérêt, durée de remboursement, etc.).
- **Entretenir des relations étroites avec certaines institutions financières ou d'autres systèmes de financement** tels que des banques, les IMF, les ONG, les fonds développés localement (les tontines par exemple), afin de discuter d'une approche de financement accessible et adaptée aux entrepreneurs.
- **Impliquer le plus tôt possible dans le processus du projet les institutions financières** en tant que parties prenantes dans la réflexion du schéma de financement : les inviter dans des ateliers d'élaboration de stratégie d'accompagnement des entrepreneurs, leur donner un accès à une base de données sur les profils socio-économiques des entrepreneurs, organiser des événements d'échanges et de formation avec les entrepreneurs.
- **Formaliser un ou plusieurs partenariats entre l'ONG et une ou plusieurs institutions financières telles que des IMF** pour proposer un produit financier et un accompagnement adaptés. Ce partenariat peut être matérialisé par un protocole d'accord pour que l'établissement s'engage à mettre en avant ou en place les modalités de financement définies ensemble. L'institution financière gère plutôt les aspects de dimensionnement du crédit, la préparation et l'évaluation des dossiers de crédit, l'analyse des risques et le suivi des recouvrements, tandis que l'ONG assure l'accompagnement (technique, administratif, etc.) auprès des entrepreneurs pour monter les demandes de crédit par exemple, ou pour la gestion financière en général afin de cibler

la rentabilité de l'activité et donc le remboursement des emprunts. En plus de cet accompagnement rapproché, mettre en place un dispositif de suivi-évaluation sur le moyen-long terme permet d'affiner les modèles technico-économiques et contribue à la pérennité des activités.

### POSITIONNEMENT DU GRET

Dans le cadre de la mise à l'échelle de projets UPE, le Gret souhaite aujourd'hui proposer des modalités de financement adaptées incitant les acteurs à prendre un risque financier modéré en travaillant avec les IMF ou d'autres institutions financières, les fournisseurs et les entrepreneurs cibles. Ces derniers deviennent alors plus autonomes et indépendants financièrement, ce qui contribue alors à la pérennité des activités.

Il faut réfléchir à ce que peuvent apporter les ONG au secteur privé et quelles modalités de partenariat peuvent être conclues.

### ÉLÉMENTS INCERTAINS OU À EXPLORER POUR DE FUTURS PROJETS

- Comment mettre en place un outil d'analyse des besoins financiers des bénéficiaires avec les IMF/structures financières (répertoire des indicateurs)?
- Accompagner les initiatives locales telles que les tontines dans la formalisation de leur système et la bonne gestion financière. ■

SÉANCE D'INFORMATION POUR L'APPEL À PROJETS  
TAN'TSOROKA À CAMP ROBIN, MADAGASCAR



### SITES ET DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- > BERTHÉLEMY J.-C., BÉGUERIE V. (dir.) (2016), « Électrification décentralisée et développement », *FACTS reports*, numéro spécial 15, 163 p.

Photographies : © Gret. Photo page 1 : Formation en business plan auprès des 20 entreprises finalistes de l'appel à projets « Start-up challenge » TAN'tsoroka, à Madagascar.

CES FICHES PRATIQUES SONT LE RÉSULTAT D'UN PARTAGE ENTRE PAIRS MENÉ EN 2023 AU SEIN DE L'ÉQUIPE ÉNERGIE DU GRET SUR LA THÉMATIQUE CIBLÉE DES USAGES PRODUCTIFS DE L'ÉNERGIE (UPE) DANS LE BUT D'ORIENTER NOS AXES D'INTERVENTION, NOTAMMENT SUR LE FINANCEMENT DES ÉQUIPEMENTS ET LE DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION, ET LES IMPACTS D'UN PROJET UPE.

# COMMENT CHOISIR DES INDICATEURS PERTINENTS ET EXPLICITES ?

## CONTEXTE ET SITUATION ACTUELLE DANS LE SOUS-SECTEUR DES UPE

Éléments issus des études bibliographiques et des cas pratiques

Du fait de la nature du cycle des projets de développement tel qu'exigé par les bailleurs, les paramètres qui permettent d'évaluer la performance et/ou l'efficacité des activités mises en œuvre, et qu'on appelle communément « indicateurs », sont toujours définis en amont de la mise en œuvre du projet.

Ces indicateurs peuvent être difficiles à évaluer (valeur de l'indicateur complexe à obtenir, variabilité des bénéficiaires et donc indicateurs difficilement comparables, variation dans le temps) et nécessitent parfois un processus de traitement. Les ressources (humaines et financières) pour l'évaluation des indicateurs peut être important (enquêteurs, frais de déplacement, mobilisation d'une personne pour l'organisation du suivi-évaluation).

L'acquisition de ces données est limitée à la durée du projet. Or, les impacts attendus, particulièrement pour les usages productifs de l'énergie, s'étendent bien au-delà.

Il est également fréquent qu'à l'écriture du projet, la nature des indicateurs définis dans le cadre logique soient imposés par le bailleur pour répondre au besoin du suivi de l'impact qu'il s'est lui-même fixé (nombre de tonnes de CO<sub>2</sub> évitées, nombre de nouvelles connexions, indicateurs genre et jeunesse). Cela entraîne des difficultés dans la mise en œuvre du suivi de ces indicateurs, parfois difficilement évaluables.

Pour les UPE, la disponibilité effective de l'énergie<sup>1</sup> aura des répercussions sur les résultats. Les outils de suivi à distance de la production et de la consommation d'énergie sont rarement utilisés à cause de leur coût par rapport à la perception de leur intérêt.

1. On parle de disponibilité effective de l'énergie quand on prend en compte la disponibilité de l'électricité et l'usage que l'on en fait, dans notre cas ici, les usages productifs, qui demandent plus d'énergie et un accès continu. La qualité de l'usage dépend fortement de la disponibilité de l'énergie. Ce n'est pas la même chose d'évaluer la performance technique et économique d'un usage productif d'une énergie produite par un réseau « sûr » (accès continu, bonne qualité du réseau, etc.) et un usage productif d'une énergie produite hors réseau/ en mini-réseau avec un potentiel accès discontinu, une faible qualité du réseau, etc. Par exemple, on peut difficilement affirmer si des UPE sont « bons ou mauvais » techniquement et économiquement parlant si l'accès à l'électricité est médiocre.

Enfin, les indicateurs sur des sujets spécifiques comme le genre ou la jeunesse sont souvent mal formulés et choisis pour répondre aux exigences des bailleurs, ce qui ne permet pas de rendre compte du réel impact de l'action. Par exemple, on évalue le nombre de femmes qui ont bénéficié d'une formation mais pas dans quelle mesure cette formation leur a été utile.

## JUSTIFICATION DE LA QUESTION

**Pourquoi cette question est importante pour le Gret et le secteur des usages productifs**

Aujourd'hui, les indicateurs choisis pour le suivi des UPE sont à la fois difficiles à collecter et ne rendent pas compte des impacts et des effets du projet. Un travail doit être fait pour améliorer les indicateurs pour qu'ils soient plus pertinents et explicites. Cela pourra être utile pour les autres domaines d'intervention du Gret, l'énergie étant un secteur transversal.

Il est aussi important d'améliorer nos pratiques de conception *ex-ante* afin de mettre en place un dispositif et des moyens adéquats au suivi efficient et efficace de ces indicateurs tout au long du projet.

La question de l'après projet doit être posée : la plupart des indicateurs sont difficilement mesurables sur la durée de mise en œuvre du projet. La possibilité de suivre ces indicateurs bien au-delà de cette période

permettrait d'améliorer la qualité des futurs projets. Pour ce faire, des moyens financiers et humains et temporels sont nécessaires.

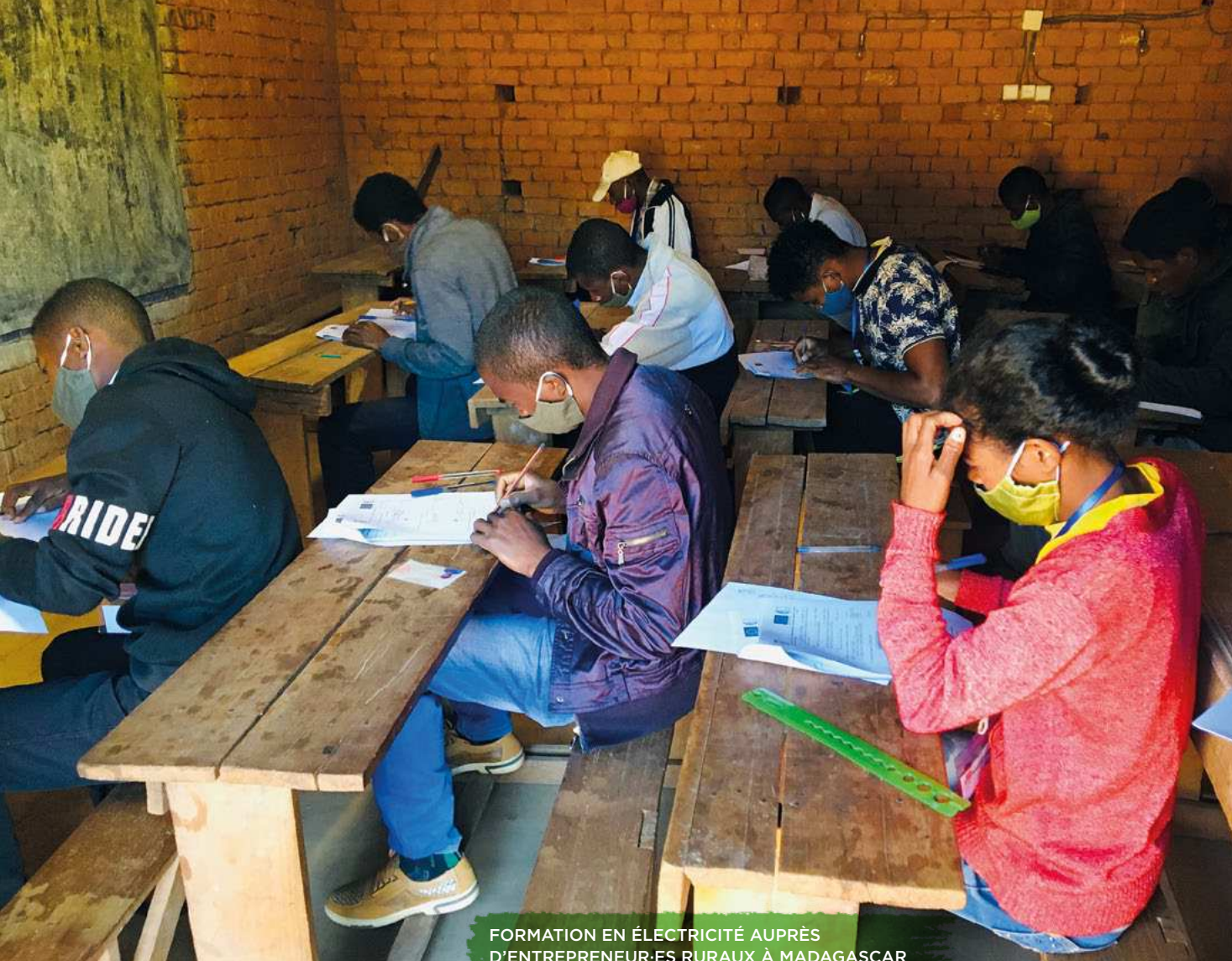
## PREMIERS ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

Quelques pistes pour arriver à bien choisir les indicateurs pertinents et explicites sont proposées.

- **Bien diversifier les indicateurs** pour répondre à différentes problématiques/thématiques comme la disponibilité effective de l'énergie, l'accès aux financements, l'accès et usage de l'énergie, le genre/jeunesses, la formation/emploi, le développement économique et social et l'environnement.
- **Limiter le nombre des indicateurs** en tenant compte des moyens pour leur acquisition, de leurs disponibilités dans la continuité de leurs évolutions.
- **Co-construire le dispositif de suivi**, c'est-à-dire impliquer davantage les parties prenantes, notamment concernant le choix des indicateurs prenant en compte leurs intérêts : les indicateurs doivent être utiles à toutes les parties prenantes, notamment les entrepreneur-e-s, ce qui permet d'assurer une appropriation du dispositif de suivi par les acteurs et de faciliter le renseignement des indicateurs.
- **Anticiper cette co-construction** si possible, en phase de montage du projet avec temps dédié à son implémentation dès le lancement de projet.

FABRICATION DE CHARBON DE TYPHA DANS UNE UNITÉ ÉLECTRIFIÉE GRÂCE À L'ÉNERGIE SOLAIRE À POMO, SÉNÉGAL





FORMATION EN ÉLECTRICITÉ AUPRÈS  
D'ENTREPRENEUR-ES RURAUX À MADAGASCAR

#### ÉTUDE DE CAS

### PROJET RHYVIERE II À MADAGASCAR

Un volet socio-économique est dédié pour accompagner les usagers de l'électricité : les ménages, les services publics et aussi les entrepreneurs ruraux.

Au début du projet, les situations initiales ont été évaluées lors des études de la demande en énergie et de la capacité à payer. Les entreprises et les AGR sur place ont fait l'objet d'une enquête pour évaluer la situation de référence exhaustive. La préparation de ces formulaires d'enquêtes a été faite avec Enea Consulting.

Lors de cette phase, il n'y a pas eu remise en cause des indicateurs inscrits sur le cadre logique alors que certains étaient particulièrement difficiles à obtenir, comme les revenus des entrepreneurs (augmentation grâce à l'électricité). Certains indicateurs n'étaient pas présents alors qu'ils étaient les plus intéressants, comme le nombre et le type d'activités génératrices de revenus utilisant l'électricité (avant/après).

Sur les premiers questionnaires *ex-ante*, il n'y avait aucun indicateur tenant compte de la dimension du genre. Cela a été introduit ultérieurement, sur un site potentiel qui a finalement été abandonné.

L'évaluation *ex-post* des indicateurs n'a pas été possible par manque de temps, la mise en service du réseau étant arrivée trois mois avant la fin contractuelle du projet, et il n'était pas possible d'évaluer les impacts après un si court temps.

Sur le site de Bealanana, les entrepreneurs ont suivi des formations, y compris sur l'utilisation des cahiers de suivi des activités. Ces cahiers d'activité permettaient alors d'alimenter une base de données de suivi, mise en place hors cadre du projet et hors cadre logique du bailleur. Le remplissage des cahiers reposait alors sur la motivation des entrepreneurs. Le but était de collecter des informations utiles même au-delà du projet. Cependant, le contenu du cahier est trop « standard » et pas forcément adapté aux besoins des entrepreneurs, ce qui pouvait freiner leur motivation à le remplir. Ainsi, le mode d'acquisition des données reposant sur l'implication des acteurs locaux, il serait préférable à l'avenir de définir avec eux les indicateurs qui leur seront réellement utiles.

## RECOMMANDATIONS ET POSITIONNEMENT

### BONNES PRATIQUES À RETENIR

- Conception dès le début du projet des **questionnaires sur les situations initiales des entrepreneurs et des activités** (des évaluations *ex-ante*) qu'on reprendra pour faire les évaluations *ex-post*.
- **Avoir recours à des partenaires externes du projet** pour la mise en place et le suivi des indicateurs, ou alors se renforcer sur ces sujets en interne.

### POSITIONNEMENT DU GRET

- Le **dispositif de suivi des indicateurs** se co-construit avec les acteurs (bénéficiaires et équipe projet) concernés depuis le début du projet.
- **Améliorer les pratiques projet** à partir de nos expériences qui nous permettent de mieux nous outiller.
- **Dédier une place à la mise en œuvre et au suivi de ces indicateurs** dans la planification et le budget.
- **Proposer une liste d'indicateurs qui seraient utiles même à d'autres organisations**, notamment lorsque plusieurs projets sont menés sur une même zone d'intervention.
- **La définition des indicateurs** peut prendre du temps au début du projet, mais elle permet de mettre en place un dispositif efficace de collecte et de suivi.

### ÉLÉMENTS INCERTAINS OU À EXPLORER POUR DE FUTURS PROJETS

- Pendant la phase d'écriture et de soumission des projets auprès des bailleurs, la plupart du temps c'est le porteur du projet seul, faute de temps, qui propose les indicateurs plus génériques. Ainsi, il faut mettre comme activités au début du projet **la finalisation et la validation avec les parties prenantes du choix des indicateurs et du dispositif de suivi**.
- Il est important et très souhaitable pour le futur qu'on puisse **dédier un temps et un budget spécifique pour le suivi et l'évaluation des projets** après leur mise en œuvre. Cela reste un sujet de plaidoyer à mener auprès des bailleurs. ■

VUE D'UN SYSTÈME DE POMPAGE SOLAIRE DANS UN PÉRIMÈTRE MARAÎCHER À NDIIOUFFÈNE, SÉNÉGAL



### SITES ET DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- > WILLCOX M., PUEYO A., WATERS L., HANNA R., WANJIRU H., PALIT D., SHARMA K. R. (2015), *Utilising Electricity Access for Poverty Reduction*, IDS, TERI, Practical Action Consulting, 105 p.

Photographies : © Gret. Photo page 1 : Entretien des panneaux photovoltaïques installés sur le toit d'une unité de production de charbon de typha à Pomo, Sénégal.





# COMMENT METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION ET SES OUTILS ASSOCIÉS PARTICIPATIFS, RIGoureux ET ADAPTÉS AUX BESOINS DES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES ?

## CONTEXTE ET SITUATION ACTUELLE DANS LE SOUS-SECTEUR DES UPE

Éléments issus des études bibliographiques et des cas pratiques

Le suivi-évaluation (S&E) a pendant longtemps été un outil stratégique élaboré par les porteurs de projets et les bailleurs de fonds pour orienter ou réorienter une action, prendre des décisions, rendre compte des actions, effectuer un contrôle de la réalisation effective des activités et communiquer et dialoguer sur les résultats de l'action.

Le dispositif de suivi-évaluation est en général conçu en fonction des exigences et des contraintes du bailleur soit en amont du démarrage des projets, sans associer les parties prenantes telles que les entrepreneurs et les entrepreneuses, soit en cours de projet, en « bricolant » et en modifiant les indicateurs et les dispositifs de collecte. Mais le cadre « classique » du

suivi-évaluation avec des indicateurs répondant aux exigences des bailleurs montre ses limites. Les besoins d'information (indicateurs) sur les résultats d'un projet diffèrent d'un acteur à l'autre, bien que certaines informations puissent être complémentaires. Les outils de collecte utilisés ne sont pas toujours adaptés aux compétences et aux besoins des entrepreneurs et entrepreneuses accompagnés, et le S&E est considéré par ces derniers comme une contrainte. Les dispositifs de suivi actuels rendent laborieux et chronophage le suivi régulier. Par ailleurs, le traitement des données n'est pas toujours réalisé ou valorisé malgré la collecte.

Les acteurs accompagnés ne bénéficiant pas de la restitution de la collecte des données et ne comprenant pas l'intérêt du suivi-évaluation, ils y accordent donc peu d'importance. À cela se rajoute la réticence à partager de manière transparente à un tiers toutes les données, notamment les données financières et personnelles. Le dispositif de S&E, tel que conçu généralement, n'est pas utile/ne rend pas service aux entrepreneurs.

## JUSTIFICATION DE LA QUESTION

### Pourquoi cette question est importante pour le Gret et le secteur des usages productifs

Dans les projets, des moyens importants sont mobilisés pour le suivi-évaluation. Il paraît nécessaire de faire évoluer nos pratiques pour que le S&E soit utile aux entrepreneurs et que ceux-ci soient parties prenantes dans le dispositif et non passifs. Imaginer de nouvelles méthodes et outils pour construire le dispositif de suivi-évaluation avec les parties prenantes contribue à garantir la pérennité et la durabilité de nos interventions.

## PREMIERS ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

Dans la bibliographie existante sur le suivi-évaluation dans le sous-secteur des UPE, il existe des méthodes proposant un suivi participatif et une co-construction des outils et des indicateurs de S&E dont nous pouvons nous inspirer pour construire un dispositif :

- **le Guide méthodologique élaboré par le ProBEC** (Programme for Biomass Energy Conservation) propose une méthodologie d'évaluation participative des impacts d'un projet avec l'implication des bénéficiaires. L'une des recommandations de la méthodologie testée dans le cadre de l'évaluation

du programme est d'impliquer les bénéficiaires dans la conception des outils de suivi et d'évaluation d'impact afin de faciliter leur compréhension ;

- **les approches orientées changement (AOC)** : le F3E présente les AOC comme « un ensemble d'outils et de méthodes pour planifier, suivre et évaluer des actions dans le but d'accompagner des processus de changement ». Les AOC sont conditionnées par la mobilisation de tous les acteurs impliqués dans un projet ;
- **l'organisation d'un atelier de co-construction et de diagnostic participatif** (avant/après) lorsque plusieurs acteurs sont impliqués, pour choisir ensemble les indicateurs ;
- de manière assez évidente, **partir des dispositifs existants de suivi** (type carnet, etc.) **pour le niveau individuel et les adapter** en fonction des besoins.

Il existe cependant certains prérequis à la mise en place de ces méthodes :

- **calibrer les outils et la collecte** en tenant compte des moyens disponibles et de la temporalité du projet ;
- **identifier ce que peut apporter le dispositif**, ses limites et repérer les données que nous n'arriverons pas à obtenir ;
- **connaître et mobiliser les compétences nécessaires** à la mise en place de ce dispositif.

### ÉTUDE DE CAS

## PROJET USAGES PRODUCTIFS DE L'ÉNERGIE AU SÉNÉGAL (UPE-S) : CAS DU GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE KASSAOUT, BIGNONA, ZIGUINCHOR

Le projet UPE-S a accompagné la solarisation d'activités économiques de 14 groupements et entrepreneurs entre 2020 et 2022. En parallèle de la solarisation, le projet a mis en place un dispositif d'accompagnement des entrepreneurs et des groupements *via* des « coaches » de proximité et par une collecte régulière de données technico-économiques. Schématiquement, le coach effectue une visite hebdomadaire de terrain auprès des acteurs économiques avec deux activités principales : la collecte des données économiques de l'activité et le suivi-accompagnement des acteurs sur les plans économique, organisationnel, commercial, etc.

Le groupement d'intérêt économique (GIE) Kassaout, entreprise basée à Kadiamor dans la commune de Bignona, fait partie des 14 projets accompagnés par le projet. Le groupement est composé d'une vingtaine de membres et est spécialisé dans la transformation de produits agroalimentaires (séchage de mangues, de papaye, etc.) et la production de jus (mangue,

gingembre, tamarin, etc.). Avant la mise en œuvre du projet, le groupement disposait déjà d'une organisation structurée avec une gouvernance verticale et une équipe pluridisciplinaire. Il possédait également un système de suivi de son activité et effectuait des évaluations/bilans trimestriels et annuels.

Le dispositif de projet UPE-S appliqué à l'ensemble des groupements/entrepreneurs n'a pas pris en compte le dispositif existant et les capacités du groupement à porter directement le travail de collecte et de partage des données à l'équipe projet. Le groupement n'a ni été consulté ni concerté au début du projet pour la validation du dispositif élaboré par l'équipe projet. En conséquence le coach, qui devait collecter des données, n'a pas été bien reçu par le groupement et n'a pas pu bien collecter les données. L'équipe projet s'est finalement rendu compte que le groupement était plus motivé à porter directement le dispositif de suivi-évaluation étant donné ses compétences et son savoir-faire. Cela a permis d'assurer la disponibilité des données sur la suite du suivi-évaluation.

Cet exemple montre l'importance d'une part d'impliquer les acteurs bénéficiaires des projets dans la construction et la validation du dispositif de S&E, et d'autre part de ne pas standardiser le dispositif, qui doit par exemple tenir compte des capacités et des compétences locales existantes, des outils déjà existants, etc.

## PROJET RHYVIÈRE II À MADAGASCAR

L'Institut européen de coopération et de développement (IECD), à travers son programme d'appui aux petites entreprises et en partenariat avec le centre Madagascar Entreprise Développement, est intervenu dans la mise en œuvre du projet Rhyvière II à Madagascar. Ce programme a été mis en œuvre depuis 1998 dans une dizaine de pays et l'est depuis 2013 à Madagascar. L'expérience acquise a permis d'améliorer le dispositif de suivi-accompagnement des acteurs, par exemple avec l'implication des entrepreneurs et des entrepreneuses bénéficiaires dans la définition des indicateurs.

Dans le cadre de Rhyvière II, les activités effectuées concernaient la formation et l'accompagnement d'entrepreneurs déjà en activité et porteurs de projet en milieu rural (ainsi que le renforcement de compétence en gestion).

L'une des difficultés soulevée par l'équipe dans la mise en œuvre du suivi-évaluation a été la réticence des acteurs à fournir certaines informations qu'ils jugeaient confidentielles, comme les informations financières. Le contexte culturel et social de la zone a favorisé cette réticence. La relation de confiance

installée entre les formateurs et les bénéficiaires a toutefois aidé à obtenir ces informations.

L'implication des bénéficiaires dans la définition des indicateurs a également permis de comprendre le type de questions et les formulations les plus adaptées qu'il fallait leur poser pour obtenir les bons indicateurs.

Les enseignements tirés de cette expérience sont les suivants :

- > la relation de confiance entre les acteurs est importante, voire indispensable, pour assurer une bonne collecte des données quels que soient les acteurs concernés;
- > il est important de remettre en question son dispositif de suivi-évaluation afin d'y intégrer de nouveaux aspects (contextuels par exemple). L'équipe projet a remis en question le cadre logique du projet durant le projet et cela a permis de réviser les principaux résultats et indicateurs associés;
- > le changement de comportement doit être prévu sur le long terme;
- > il faut diversifier les indicateurs et mettre parfois l'accent sur les aspects qualitatifs (diversification de la production, amélioration des conditions de travail, etc.).



FORMATION EN ÉLECTRICITÉ AUPRÈS D'ENTREPRENEUR-ES RURAUX À MADAGASCAR

# RECOMMANDATIONS ET POSITIONNEMENT

## BONNES PRATIQUES À RETENIR

- **Ne pas hésiter à solliciter la Direction scientifique ou d'autres collègues au sein du Gret** pour valider et prendre du recul sur le dispositif de S&E prévu. Plus largement, il serait intéressant d'avoir un expert ou une experte suivi-évaluation au niveau Gret International.
- **Ne pas sous-estimer le temps nécessaire** à la mise en place du dispositif.
- **Dialoguer avec le bailleur** et éventuellement négocier pour avoir un suivi plus « souple » en intégrant dès la conception du projet le fait que le dispositif sera construit avec les acteurs.
- **Être redevable et impliquer les « coachs » dans les réflexions** pour éviter de se retrouver dans une logique « d'effort » de reporting de leur part.

## POSITIONNEMENT DU GRET

Le suivi-évaluation et la capitalisation sont mélangés dans la pratique, car on se sert peu du suivi-évaluation pour adapter nos projets en cours de route.

Le prochain projet mis en œuvre sur les usages productifs/entrepreneuriat pourra tester une méthode plus participative de suivi-évaluation. ■

Entretien effectué avec le chargé du pôle Emploi, Employabilité et Entrepreneuriat à l'IECD et directeur exécutif de Madagascar Entreprise Développement, un conseiller accompagnateur chez Madagascar Entreprise Développement et un manager opérationnel de Madagascar Entreprise Développement et coach en entrepreneuriat.

SÉCHAGE DE MANGUES DANS UNE UNITÉ DE TRANSFORMATION AGROALIMENTAIRE ÉLECTRIFIÉE GRÂCE À L'ÉNERGIE SOLAIRE



## SITES ET DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- > BRINKMANN V., KLINGSHIRN A. (2005), *Stove producers assess their Impact - Methodology and results of a ProBEC participatory impact assessment*, GTZ, 18 p.
- > Groupe de travail international M&EED (2006), *Guide de suivi et d'évaluation pour les projets énergétiques*, 108 p.
- > MAYER-TASCH L., MUKHERJEE M., REICHE K. (eds.) (2013), *Productive use of energy - PRODUCE: Measuring impacts of electrification on small and micro-enterprises in Sub-Saharan Africa*, GIZ, 154 p.
- > PETERS J., BENSCH G., SCHMIDT C. M. (2013), "Impact monitoring and evaluation of productive electricity use - An implementation guide for project managers", in Mayer-Tasch L., Mukherjee M., Reiche K. (eds.), *Productive use of energy (PRODUCE): Measuring impacts of electrification on small and micro-enterprises in Sub-Saharan Africa*, GIZ, p. 119-144.
- > REVIERS B. de, HADJAJ-CASTRO H. (2014), *Agir pour le changement - Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer*, F3E, COTA, 197 p., Repères sur...

Photographies : © Gret. Photo page 1 : Entretien d'une unité de transformation agroalimentaire électrifiée grâce à l'énergie solaire à Bignona, Sénégal.

CES FICHES PRATIQUES SONT LE RÉSULTAT D'UN PARTAGE ENTRE PAIRS MENÉ EN 2023 AU SEIN DE L'ÉQUIPE ÉNERGIE DU GRET SUR LA THÉMATIQUE CIBLÉE DES USAGES PRODUCTIFS DE L'ÉNERGIE (UPE) DANS LE BUT D'ORIENTER NOS AXES D'INTERVENTION, NOTAMMENT SUR LE FINANCEMENT DES ÉQUIPEMENTS ET LE DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION, ET LES IMPACTS D'UN PROJET UPE.

# COMMENT RÉUSSIR UN MÉCANISME DE SUIVI-ÉVALUATION PERTINENT POUR DES RÉSULTATS CONCRETS ?

## CONTEXTE ET SITUATION ACTUELLE DANS LE SOUS-SECTEUR DES UPE

Éléments issus des études bibliographiques et des cas pratiques

D'après le document de référence bibliographique intitulé *Guide de suivi-évaluation pour les projets énergétiques* du groupe de travail international M&EED<sup>1</sup> (Monitoring and Evaluation for Energy in Development), les projets énergétiques, à l'image d'autres projets de développement ayant pour objectif de contribuer à améliorer les conditions de vie des populations dans les pays en développement, sont « confrontés au défi que constitue la mise en œuvre de moyens sûrs, économiques et fiables permettant de mesurer leur efficacité » (p. 5).

Notre expérience de terrain au Sénégal avec le projet Usages productifs de l'énergie (UPE) solaire

1. Groupe de travail international « Suivi et évaluation dans le secteur de l'énergie pour le développement » (M&EED) (2006), *Guide de suivi et d'évaluation pour les projets énergétiques*, 108 p.

a fait ressortir bons nombres de difficultés parmi lesquelles :

- **la définition d'objectifs clairs de suivi-évaluation** en début du projet, c'est-à-dire pourquoi faire le suivi-évaluation de ce projet ? À quelle fin ? Pour quels acteurs ?
- **la construction du dispositif de suivi-évaluation** sans l'implication des parties prenantes ou la mobilisation des bénéficiaires finaux ;
- **l'inadéquation entre les attentes du partenaire technique et financier et l'équipe projet** sur la procédure de S&E, notamment concernant les indicateurs de mesure du progrès et la fréquence de collecte des données ;
- **l'évaluation de l'impact de nos interventions** sur les résultats des activités ;
- **l'absence de pérennité des mécanismes de suivi-évaluation des projets** (difficulté à collecter les données une fois le projet terminé) ;
- **l'absence de méthode standard de S&E**. Il existe différentes méthodes et indicateurs qui ne sont pas toujours adaptés aux projets.

## JUSTIFICATION DE LA QUESTION

### Pourquoi cette question est importante pour le Gret et le secteur des usages productifs

Les recherches bibliographiques ont montré le besoin, pour l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme de développement, d'avancer sur la définition et la mise en place d'un suivi-évaluation pertinent au regard des besoins. Cela s'effectuerait à travers un partage d'expériences, de méthodes et d'outils qui profiterait à chaque dispositif, bien que ce dernier soit spécifique à chaque action (selon le secteur d'intervention par exemple).

Pour le Gret et le secteur des usages productifs, aborder la question du suivi-évaluation permet d'optimiser les projets d'accès à l'énergie. De manière spécifique, il s'agit de :

- **voir l'effet du projet et proposer un soutien adapté aux acteurs** qui ne soit pas fondé sur des données théoriques *ex ante* ;
- **se questionner sur l'existant et améliorer les pratiques** afin d'arriver à avoir une vision commune (principes standards de suivi-évaluation) ;
- **identifier des mécanismes généraux** qui seraient adaptés à chaque projet du Gret.

Cette réflexion commune entre acteurs faciliterait les échanges et les concertations dans le secteur de l'énergie, en plein développement au Sénégal mais aussi dans d'autres pays d'intervention.

## PREMIERS ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

- **Le Guide de suivi et d'évaluation pour les projets énergétiques** du M&EED propose « une méthodologie générale », un « processus en 10 étapes que les équipes responsables du projet peuvent suivre pour définir un système de S&E spécifique au projet<sup>2</sup> ».

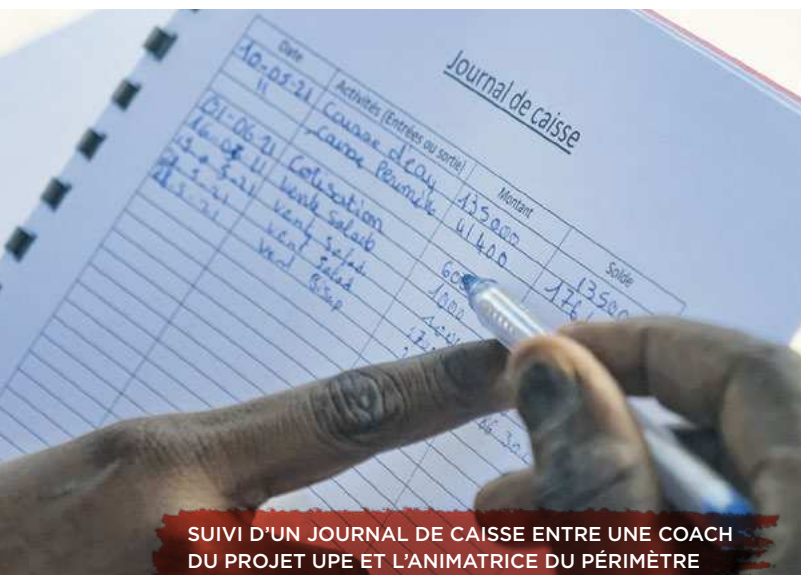
- **Un suivi-évaluation pertinent est défini en début de projet** (temporalité), avec l'implication des parties prenantes (méthode) dans le choix de la méthodologie. Cette dernière, qui inclut le choix des indicateurs, des outils de collecte et des méthodes d'analyse, est mûrement réfléchie et travaillée. En effet, le S&E nécessite un temps d'élaboration important en début de projet, qui prend en compte tous les aspects : questionnements sur l'objectif du suivi-évaluation, sa finalité, les acteurs concernés et leurs besoins en matière de S&E, l'élaboration de la situation de référence, l'identification de l'ensemble des parties prenantes, etc. La temporalité est donc un facteur important. Un dispositif de suivi-évaluation élaboré durant la mise en œuvre du projet dispose de beaucoup moins de temps de préparation, d'adaptation au contexte et de mise en œuvre.

- **Le cadrage du suivi-évaluation en début de projet** avec la définition d'objectifs clairs, de moyens et d'ambitions permettra d'élaborer une méthodologie adaptée aux besoins identifiés. Le choix d'indicateurs bien définis et précis, facilement collectables et de manière fiable, gage d'une bonne analyse et d'un bon S&E, ne peut être effectué qu'à ce moment.

- Bien qu'élaboré par l'équipe projet, le S&E concerne également les parties prenantes qui interviennent d'une manière ou d'une autre dans la mise en œuvre du projet. **Une collaboration en début de projet au sujet du choix de la méthodologie** (co-construction des outils, choix des indicateurs) permettra de prendre en compte, dès le départ, leurs besoins et leurs attentes et facilitera leur appropriation du dispositif.

- Il est important de prévoir une **valorisation des résultats auprès des acteurs** (futurs bénéficiaires, bailleurs, acteurs institutionnels).

2. Groupe de travail international « Suivi et évaluation dans le secteur de l'énergie pour le développement » (M&EED) (2006), *Guide de suivi et d'évaluation pour les projets énergétiques*, 108 p.



SUIVI D'UN JOURNAL DE CAISSE ENTRE UNE COACH DU PROJET UPE ET L'ANIMATRICE DU PÉRIMÈTRE MARAÎCHER À KADAM, DIOURBEL, SÉNÉGAL



FORMATION SUR LES CARNETS DE SUIVI ENTRE UN COACH DU PROJET UPE ET LE GÉRANT D'UNE UNITÉ DE TRANSFORMATION AGROALIMENTAIRE À BIGNARABE, KOLDA, SÉNÉGAL



VUE D'UNE UNITÉ DE TRANSFORMATION AGROALIMENTAIRE (ICI, SÉCHAGE DE MANGUES) ÉLECTRIFIÉE GRÂCE À L'ÉNERGIE SOLAIRE À DIATTACOUNDA, SÉNÉGAL

#### ÉTUDE DE CAS

## PROJET USAGES PRODUCTIFS DE L'ÉNERGIE AU SÉNÉGAL (UPE-S)

Le projet UPE-S, mis en œuvre à partir d'avril 2020, a terminé sa première phase en décembre 2022. Le dispositif de suivi-évaluation du projet a été élaboré dans un contexte de crise sanitaire (pandémie de la Covid-19) avec les difficultés associées à cette période. Élaboré à la fois au début et durant la mise en œuvre du projet avec le partenaire technique et financier, la GIZ, le dispositif de S&E n'a pas été conçu en tenant compte des capacités de *reporting* et des attentes des bénéficiaires :

- > le dispositif a été mis en place au bout d'un an, après que le diagnostic et les installations des équipements ont été réalisés. La trame de S&E a été fournie et imposée par le partenaire technique et financier avec peu de marge de manœuvre. Il n'y a pas eu de temps dédié à la réflexion sur le suivi car la temporalité du projet nécessitait de collecter rapidement les données. Une chargée de suivi-évaluation a été recrutée dans l'équipe projet à ce moment-là;
- > des « coachs » relais ont été recrutés avec la double mission de collecter les données de suivi et d'accompagner les acteurs dans le développement de leur activité. Dans la pratique, du fait des exigences de la part du bailleur, l'accom-

plissement a, à un moment donné, été négligé et délaissé au profit de la collecte de données. L'outil KoboToolbox a été utilisé pour la collecte des données du projet, mais son fonctionnement assez rigide (données principalement quantitatives et questionnaire fermé) ne permet pas de rendre compte d'autres informations intéressantes à collecter, plutôt qualitatives (transformations liées aux projets comme l'amélioration du confort de travail). Les coachs n'étaient eux-mêmes pas suffisamment bien formés à l'intérêt de la collecte de ces données, ce qui a conduit à un manque de recul et de criticité sur les résultats collectés (notamment sur les aspects qualitatifs).

Les problématiques renseignées ci-dessus apparaissent durant la mise en œuvre du projet et résultent souvent d'inactions ou d'actions posées en début de celui-ci, au moment de la configuration du dispositif de suivi-évaluation : définition de l'état des lieux, situation de référence, choix des indicateurs, procédure de la collecte des données, méthodes et fréquences d'analyse. Elles ne sont pas isolées et, d'après la bibliographie existante, font écho aux difficultés d'autres projets (parmi les difficultés citées dans le *Guide de suivi et d'évaluation pour les projets énergétiques* du M&EED, on trouve ainsi l'implication des parties prenantes, la mesure de l'impact de l'énergie sur le développement des projets, le prolongement du dispositif de S&E au-delà du cycle de vie du projet car les impacts positifs de l'accès à l'énergie sont plus long, etc.).

# RECOMMANDATIONS ET POSITIONNEMENT

## BONNES PRATIQUES À RETENIR

Au Gret, le processus de capitalisation qui recense les expériences acquises dans la mise en œuvre et les résultats d'un projet ou d'un programme fait l'objet d'une activité à part entière, intégrée dans le cycle projet dès la conception de ce dernier. Selon le projet et les secteurs d'intervention, cette activité est ou non confiée à une personne nouvellement recrutée. Le suivi-évaluation qui précède la capitalisation est mis en œuvre de façon continue tout au long du projet. Il ne fait pas toujours l'objet d'une activité à part entière, menée de manière indépendante et autonome par une personne responsabilisée, mais est souvent géré par le ou la chef de projet ou par un membre de l'équipe projet selon l'objectif et les résultats poursuivis. Au Gret Sénégal, il existe encore très peu de personnes recrutées ou responsabilisées au suivi-évaluation des projets.

Le suivi-évaluation, tout comme la capitalisation, nécessite une appropriation dès le début, avec un portage interne plus institutionnalisé. Le Gret peut travailler sur la complémentarité des deux activités comme suit :

- **budgetiser le poste d'un ou d'une responsable** qui sera chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre du suivi-évaluation au début du projet (à temps plein ou à temps partiel), et budgetiser des moyens financiers, humains et matériels pour la collecte et l'analyse des données ;
- **construire le dispositif de suivi-évaluation avec les parties prenantes et les acteurs concernés** : identification préalable de toutes les parties prenantes du projet et de leurs besoins d'information en suivi-évaluation, choix et validation des indicateurs et outils, etc. ;
- **intégrer des indicateurs relatifs au genre, à la transition écologique et aux jeunes**, et se rapprocher des groupes thématiques du Gret ;
- **créer davantage d'échanges et de synergies avec les équipes thématiques internationales du Gret (ETIG)** qui accompagnent des entrepreneurs, par exemple l'équipe Insertion & Emploi en lien avec les métiers verts.

## POSITIONNEMENT DU GRET

- S'engager à partager et à valoriser des données autant que possible, par exemple à travers la capitalisation. Choisir des moyens de diffusion simples.

## ÉLÉMENTS INCERTAINS OU À EXPLORER POUR DE FUTURS PROJETS

- Se doter d'outils et de méthodes d'animation et de co-construction afin de développer une approche participative pour la définition du dispositif de S&E, ce qui n'a pas été fait jusque-là. ■



## SITES ET DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- > BRINKMANN V., KLINGSHIRN A. (2005), *Stove producers assess their Impact - Methodology and results of a ProBEC participatory impact assessment*, GTZ, 18 p.
- > Groupe de travail international M&EED (2006), *Guide de suivi et d'évaluation pour les projets énergétiques*, 108 p.
- > PETERS J., BENSCH G., SCHMIDT C. M. (2013), « Impact monitoring and evaluation of productive electricity use – An implementation guide for project managers », in Mayer-Tasch L., Mukherjee M., Reiche K. (eds.), *Productive use of energy (PRODUSE): Measuring impacts of electrification on small and micro-enterprises in Sub-Saharan Africa*, GIZ, p. 119-144.
- > <https://energypedia.info/> : Energypedia est une plateforme collaborative d'échange sur les énergies renouvelables, l'accès à l'énergie, l'efficacité énergétique dans les pays en développement.