



HAL
open science

Stratégies d'influence et réception d'une politique publique d'équipement solaire en Algérie

Mounir Benahcene

► **To cite this version:**

Mounir Benahcene. Stratégies d'influence et réception d'une politique publique d'équipement solaire en Algérie. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2018. Français. NNT : 2018CNAM1213 . tel-02019563

HAL Id: tel-02019563

<https://theses.hal.science/tel-02019563>

Submitted on 14 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE DOCTORALE ABBE-GREGOIRE

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action

THÈSE présentée par :

Mounir BENAHCENE

soutenue le : 17 décembre 2018

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Sciences de gestion / Spécialité : Economie et gestion de la technologie et de l'innovation

**Stratégies d'influence et réception d'une
politique publique d'équipement solaire en
Algérie**

THÈSE dirigée par :
DE ROZARIO Pascale

Enseignante-Chercheur HDR, LIRSA-Cnam

RAPPORTEURS :
FAUCHEUX Sylvie
DAIDJ Nabyla

Professeur, Université Saint Quentin en Yvelines
Enseignante-Chercheur HDR, Télécom École Management

PRÉSIDENT DU JURY :
PESQUEUX Yvon

Professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers

JURY :
DAIDJ Nabyla
DE ROZARIO Pascale
FAUCHEUX Sylvie
PESQUEUX Yvon

Enseignante-Chercheur HDR, Télécom École Management
Enseignante-Chercheur HDR, LIRSA-Cnam
Professeur, Université Saint Quentin en Yvelines
Professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers

*A mes parents,
A mon épouse toujours,
A ceux et celles qui m'ont soutenu durant le long parcours de mes études.*

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice de thèse Madame Pascale DE ROZARIO pour m'avoir encadré sans relâche et m'avoir fait part chaque fois de ses remarques pertinentes. Je la remercie également pour sa disponibilité ainsi que ses nombreux encouragements.

Je remercie le Professeur Madina RIVAL qui a guidé mes premiers pas dans la recherche, qui m'a accueilli au laboratoire EA4603 LIRSA et a facilité mon intégration. Le professeur Madina RIVAL est la première directrice de thèse avec qui j'ai élaboré la partie sur les stratégies d'influence.

Je tiens également à exprimer mes vifs remerciements au professeur Yvon PESQUEUX d'avoir accepté de faire partie de mon jury de soutenance.

Par ailleurs, je remercie les rapporteurs de thèse le Professeur Sylvie FAUCHEUX et Nabyla DAIDJ Enseignante-Chercheur HDR, pour le temps consacré à la relecture de mon travail.

Je souhaite aussi remercier le Professeur Bachir Mazouz et Monsieur Azzedine BELKACEM-NACER haut responsable au ministère de l'intérieur en Algérie.

Mes remerciements s'adressent également aux acteurs public et privé qui m'ont facilité l'accès au terrain et particulièrement le Groupe Benhamadi.

Un grand merci aux intervenants et chercheurs du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA) pour le séminaire « épistémologie de la recherche DSY223 » organisé sous la haute bienveillance du Professeur Yvon PESQUEUX, Madame Anne MARCHAIS-ROUBELAT et Monsieur Sonny PERSEIL.

Merci aussi à tous les membres du laboratoire LIRSA, professeurs chercheurs, étudiants, mais aussi membres administratifs.

Résumé

La COP 21 de décembre 2015 à Paris, la COP 22 à Marrakech en 2016 et la COP 23 à Bonn en 2017 ont relancé le débat sur la sécurité énergétique et le changement climatique. Ce débat est un exemple des dilemmes posés aux décideurs publics sur la nécessité de prendre des décisions impliquantes en faveur des énergies renouvelables. La « transition énergétique » est apparue comme la seule voie rationnelle légitime pour le gouvernement algérien qui a présenté en 2011 « le programme de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique », en le qualifiant d'ambitieux. Il permettrait à l'Algérie d'atteindre le cap de 22 000 MW d'énergie produite d'origine renouvelable d'ici 2030 (Ministère de l'Energie, 2018). Si cet objectif est atteint, l'Algérie respecterait ses engagements pris lors de la COP21. Le programme est censé dévoiler les pistes d'une stratégie énergétique innovante.

La question qui se pose est alors cette politique algérienne de service public qui vise à tirer profit de l'énergie solaire a-t-elle introduit de l'innovation stratégique ? Et quelles stratégies d'influence ont été développées sur le plan territorial où cette politique a été utilisée ?

Pour décoder les enjeux de cette politique publique énergétique, plus précisément, en termes de réception : nous avons mobilisé, en matière théorique, principalement l'approche de la « gouvernance publique » ainsi que la théorie des parties prenantes. Et pour obtenir les données du terrain, nous optons pour une approche qualitative fondée sur des interviews et triangulées avec de la documentation.

La réception de cette politique en matière de projets se traduit par deux dimensions. La première dimension peut se subdiviser en deux grandes catégories : Les petits projets et les grands projets. Les grands projets sont financés et contrôlés par l'Etat et réalisés en partenariat avec les grandes entreprises étrangères leaders mondiales dans le domaine de l'énergie solaire. L'objectif recherché est le transfert de technologies afin de permettre à l'avenir aux différents acteurs algériens d'être autonomes en se les appropriant. Contrairement aux petits projets qui sont lancés par les collectivités territoriales (CT) et réalisés en partenariat avec les entreprises locales. La deuxième dimension d'analyse concerne l'identification des stratégies d'influence mises en œuvre à l'occasion de l'appropriation de cette politique publique dans les grands projets et les petits projets. Il s'agirait de caractériser ces stratégies dans l'hypothèse qu'elles seraient de nature très différente entre les deux types de projets observés.

Nous avons constaté que les grandes entreprises, au niveau local, utilisent un nombre limité de stratégies qui sont similaires. En revanche les petites entreprises locales combinent diverses stratégies d'influence démontrant une forme de créativité stratégique.

Mots-clés

Stratégies d'influence, Bureaucratie, Gestion publique, Gouvernance, Théorie des parties prenantes, Energie solaire, Collectivités territoriales, Gouvernance.

Résumé en anglais

COP 21 in December 2015 in Paris, COP 22 in Marrakech in 2016 and COP 23 in Bonn in 2017 relaunched the debate on energy security and climate change. This debate is an example of the dilemmas faced by public decision-makers on the need to take decisions that involve renewable energy. The "energy transition" appeared to be the only legitimate rational path for the Algerian government, which in 2011 presented "program to develop renewable energies and promote energy efficiency" ", describing it as ambitious. It would enable Algeria to reach the target of 22,000 MW of energy produced from renewable sources by 2030 (Ministry of Energy, 2018). If this objective is achieved, Algeria would respect its commitments made at COP21. The programme is expected to unveil the paths of an innovative energy strategy.

The question then arises is whether this Algerian public service policy, which aims to take advantage of solar energy, has introduced strategic innovation? And what influence strategies have been developed at the territorial level where this policy has been used?

To decode the stakes of this public energy policy, more precisely, in terms of reception: we have mobilized, in theoretical terms, mainly the "public governance" approach as well as stakeholder theory. And to obtain field data, we opt for a qualitative approach based on interviews and triangulated with documentation.

The "polity" in terms of projects is reflected in two dimensions. The first dimension can be subdivided into two main categories: small and large projects. Large projects are financed and controlled by the State and carried out in partnership with large foreign firms, world leaders in the field of solar energy. The objective is the transfer of technologies in order to enable the various Algerian actors to be autonomous in the future by appropriating them. Unlike small projects that are launched by local authorities and carried out in partnership with local companies. The second dimension of "polities" analysis concerns the identification of strategies implemented when this public policy is appropriated in large and small projects. It would be a matter of protecting them with the assumption that they would be of a very different nature between the two types of projects observed.

We found that large companies, at the local level, use a limited number of strategies that are similar. On the other hand, small local businesses combine various strategies of influence demonstrating a form of strategic creativity.

Keywords

Influence strategies, Bureaucracy, Solar Energy, Public management, Stakeholder theory, Local authorities, Governance.

Table des matières

Introduction générale : le positionnement de la stratégie énergétique algérienne par rapport à la révolution verte	17
Contexte et enjeux.....	18
L'intérêt de cette recherche : une analyse des réceptions d'une politique énergétique	19
Structure de la thèse	22
Première partie : Cadre théorique et cadre conceptuel de recherche	30
Chapitre 1. La politique publique énergétique	31
Introduction	31
1.1 L'action publique énergétique en matière de « politics »	33
1.2 L'action publique énergétique en matière de « policies ».....	35
1.2.1 Le programme de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique	35
1.2.2 Fonds national pour la maîtrise de l'Energie et pour les Energies renouvelables et de la cogénération.....	44
1.3 L'action publique énergétique en matière de réception	45
1.3.1 La réception de la politique énergétique en matière de projets.....	45
<i>La réception de la politique énergétique par les entreprises locales</i>	46
1.3.2 L'Evaluation de la politique énergétique	50
1.4 Organisation de la politique énergétique.....	53
Conclusion.....	60
Chapitre 2. La gouvernance et la théorie des parties prenantes	62
Introduction	62
2.1 L'approche de la gouvernance	64
2.1.1 Les principales théories de la gouvernance.....	67
2.2 La conception partenariale : la théorie des parties prenantes.....	73
2.2.1 Les racines du concept parties prenantes	73
2.2.2 L'objectif de l'approche des parties prenantes.....	74
2.2.3 Deux principaux courants de recherche tirés de la théorie des parties prenantes	74
2.3 Les traits d'une gouvernance émergente dans le domaine des énergies renouvelables en Algérie	79
Conclusion.....	82

Chapitre 3. Les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles.....	84
Introduction	84
3.1 Les stratégies d'influence	86
3.2 Les stratégies régulées par le marché et les stratégies hors-régulation du marché ..	87
3.2.1 Stratégie d'influence et hybridité des organisations	89
2.2 Les stratégies d'influence conventionnelles.....	91
3.2.2 Typologies des stratégies conventionnelles	91
3.2.3 Le contraste éthique des stratégies d'influence conventionnelles.....	96
3.3 Les stratégies d'influence non-conventionnelles	97
3.3.1 Stratégies d'influence non-conventionnelles indirectes et agent intermédiaire ...	98
3.3.2 Zoom sur la corruption.....	100
Conclusion.....	103
Chapitre 4. Le nouveau management public	105
Introduction	105
4.1 Le (préssumé) déclin de la gestion publique classique.....	107
4.2 Le Nouveau Management Public	109
4.2.1 Processus de transformation de la gestion publique vers le nouveau management public	112
4.2.2 Des tensions dues au processus de transformation.....	113
4.3 Le nouveau management public et les énergies renouvelables.....	115
4.4 Le phénomène de l'hybridation.....	116
4.4.1 La théorie de l'hybridation selon la première vision.....	117
4.4.2 La théorie de l'hybridation selon la 2ème vision	120
Conclusion.....	122
Deuxième partie : questions de recherche et approche empirique	124
Chapitre 5. Problématique et formulation des hypothèses de recherche.....	125
Introduction	125
5.1 Rappel du contexte	126
5.2 Les apports de la première partie	129
5.2.1 Les apports du premier chapitre « la politique publique énergétique »	129
5.2.2 Les apports du deuxième chapitre “La gouvernance de la politique publique énergétique”	132
5.2.3 Les apports du troisième chapitre « les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles »	134

5.2.4	Les apports du quatrième chapitre « le nouveau management public ».....	139
5.3	Objet et question de recherche	140
5.3.1	Rappel concernant l’objet initial de recherche	140
5.3.2	Questions et hypothèses de recherche	141
	Conclusion.....	143
Chapitre 6.	Approche empirique	144
	Introduction	144
6.1	Déroulement du processus de recherche	145
6.1.1	Le premier jalon : le poids des stratégies d'influence non conventionnelles	146
6.1.2	Deuxième jalon : le mouvement d’hybridation des sphères publiques et privées 146	
6.1.3	Troisième jalon : Gouvernance et théorie des parties prenantes.....	147
6.2	Etude de cas.....	147
6.2.1	Première question : « De quoi mon cas est-il le cas ?»	148
6.2.2	Deuxième question : « De quoi mon cas est-il composé ?».....	150
6.2.3	Troisième question : « Que peut produire un cas ?»	155
6.3	Méthodologie et recueil des données du terrain.....	155
6.3.1	Une approche exploratoire	156
6.3.2	Approche qualitative	156
6.3.3	L’induction, l’abduction et la déduction	158
6.3.4	Recueillir les données.....	158
6.4	Données secondaires : la documentation	170
6.5	Grilles d’analyse.....	170
	Conclusion.....	172
Troisième partie :	analyse et discussion des résultats	174
Chapitre 7.	Présentation des projets d’énergies solaire : gouvernance formelle et tensions de l’action énergétique publique	175
	Introduction	175
7.1	Présentation des projets d’énergie solaire	178
7.1.1	Présentation des deux grands projets réalisés sur les territoires de la commune CT3 et la commune CT5	179
7.1.2	Le petit projet de la commune CT2 : équiper un grand rond-point à l’entrée de la ville en éclairage public photovoltaïque.....	179

7.1.3	Le projet de la commune CT3 : équiper un rond-point en éclairage public photovoltaïque.....	180
7.1.4	Le projet de la commune CT6 : alimenter une nouvelle route côtière creusée dans la montagne en éclairage photovoltaïque (75 poteaux).....	181
7.1.5	Projet de la commune CT9 : équiper un tronçon de six kilomètres d'une voie rapide en panneaux photovoltaïques.	182
7.1.6	Projet de la commune CT11 : remplacer tous les équipements d'éclairage public conventionnel en équipements d'éclairage photovoltaïque.	182
7.1.7	Projet de la commune CT12 :.....	183
7.1.8	Projet organisation publique territoriales OT10 : équiper 15 puits pastoraux en équipements de pompage en utilisant l'énergie solaire.....	184
7.2	Contexte de la tension entre une « gouvernance formelle » et une « gouvernance émergente » de l'action énergétique publique.....	185
7.2.1	La gouvernance des petits projets	185
7.2.2	La gouvernance des grands projets	188
7.3	La typologie des collectivités territoriales et réception des projets	192
	Conclusion.....	196
	Chapitre 8. Analyse et discussion des résultats.....	198
	Introduction	198
8.1	Méthodologie d'analyse des données du terrain	201
8.2	Analyse des données qualitatives : les enjeux perçus par les principales parties prenantes.....	203
8.2.1	Description opérationnelle des enjeux, analyse et discussion des résultats	203
8.3	Analyse des données qualitatives quantifiées	241
8.3.1	Analyse des données qualitatives quantifiées des petits projets	241
8.3.2	Analyse des données qualitatives quantifiées des grands projets	247
	Conclusion.....	249
	Conclusion générale	254
	Apports de notre recherche	256
	Limites de notre recherche	260
	Perspectives de recherche future	261
	Bibliographie.....	263
	Annexes.....	281

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : GRILLE D'ANALYSE DES ACTIONS DE LOBBYING	95
TABLEAU 2 : LES EFFETS DE LA CORRUPTION SELON L'EFFICACITE DES INSTITUTIONS MEON (2010).....	101
TABLEAU 3 : LES DEUX PRINCIPAUX TYPES D'ACTIVITES DES ORGANISATIONS (MANDARD, 2015).....	131
TABLEAU 4 : RECAPITULATIF CHRONOLOGIQUE DES PRINCIPAUX JALONS DE NOTRE TRAVAIL DE RECHERCHE	145
TABLEAU 5 : LISTE DES THEMES ET LES SOUS-THEMES ISSUS DU CODAGE DES ENTRETIENS	151
TABLEAU 6 : LISTE DES ENTRETIENS REALISES AVEC LES MAIRES ET LES FONCTIONNAIRES DES COLLECTIVITES TERRITORIALES	161
TABLEAU 7 : LISTE DES ENTRETIENS REALISES AVEC LES CHEFS D'ENTREPRISE	162
TABLEAU 8 : NOMBRE ET TYPOLOGIE DES ACTEURS INTERROGES.....	163
TABLEAU 9 : TENSIONS DE GOUVERNANCE.....	194
TABLEAU 10 : LISTE DES ENJEUX IDENTIFIES POUR TOUS LES PROJETS.....	202
TABLEAU 11 : QUANTIFICATION, ENJEUX ET CATEGORIE D'ENJEUX DES PETITS PROJETS	242
TABLEAU 12 : QUANTIFICATION, ENJEUX ET CATEGORIE D'ENJEUX DES GRANDS PROJETS	246

Liste des figures

FIGURE 1: CARTE DU MONDE DE L'ENSOLEILLEMENT MOYEN ANNUEL (HAROUADI ET AL., 2018)	34
FIGURE 2 : OBJECTIF DU PROGRAMME ALGERIEN DES ENERGIES RENOUVELABLES	39
FIGURE 3 : PHASES DU PROGRAMME ALGERIEN DES ENERGIES RENOUVELABLES.....	39
FIGURE 4 : DECOUPAGE ADMINISTRATIF PAR WILAYA EN ALGERIE (BOUGHEDAOUJ, 2014)	54
FIGURE 5 : COMMUNES DE LA WILAYA DE CONSTANTINE (EXEMPLE).....	54
FIGURE 6 : ORGANISATION DE LA POLITIQUE ENERGETIQUE.....	54
FIGURE 7 : LES TROIS REGISTRES DE LA GOUVERNANCE (DE ROZARIO ET PESQUEUX).....	68
FIGURE 8 : LES ETAPES DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL SELON GREENWOOD (2002) (CITE PAR DE ROZARIO ET PESQUEUX) (2018, P 234)	71
FIGURE 9 : CLASSIFICATIONS DES PARTIES PRENANTES SELON LES IMPACTS DES DECISIONS DE GESTION (DE ROZARIO, PESQUEUX, 2018, P. 14).....	75
FIGURE 10 : LA TYPOLOGIE DES PARTIES PRENANTES PROPOSEE PAR MITCHEL, ANGLE & WOOD (1997), CITEE PAR DE ROZARIO ET PESQUEUX (2018, 281)	77
FIGURE 11 : EXEMPLE LA CONVENTION DE L'OCDE CONTRE LA CORRUPTION, UN ENJEU STRATEGIQUE	79
FIGURE 12 : ORGANIGRAMME PRESENTANT UNE TYPOLOGIE DES STRATEGIES D'INFLUENCE (BENAHCENE, 2018).....	90
FIGURE 13 : EVOLUTION DE LA CONSOMMATION NATIONALE D'ENERGIE EN ALGERIE (1980 -2009) (BOUGHEDAOUJ, 2015, P. 36)	126
FIGURE 14 : LES PRINCIPALES IDEES DE LA PREMIERE PARTIE.....	128
FIGURE 15 : LE MODELE DE FROOMAN SUR LES TYPES DE STRATEGIES D'INFLUENCE	138
FIGURE 16 : CARTOGRAPHIE DES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES INTERROGEEES ET QUI SONT IMPLIQUEES DANS LES GRANDS PROJETS ET LES PETITS PROJETS.....	164
FIGURE 17 : TYPOLOGIE DE LA RECEPTION DES PROJETS	177
FIGURE 18 : CHAUFFE-EAU SOLAIRE A OUARGLA (SOURCE AUTEUR)	186
FIGURE 19 : ECLAIRAGE PUBLIC A BBA (SOURCE AUTEUR).....	186
FIGURE 20 : PROCESSUS DE REALISATION DES PETITS PROJETS.....	188
FIGURE 21 : CENTRALE SOLAIRE PHOTOVOLTAÏQUE A EL HADJIRA.....	189
FIGURE 22 : CENTRALE SOLAIRE PHOTOVOLTAÏQUE	189
FIGURE 23 : PROCESSUS DE REALISATION DES GRANDS PROJETS.....	190
FIGURE 24 : EXEMPLE DE TYPOLOGIE D'INTERACTIONS D'ACTEURS D'UN PETIT PROJET ET D'UN GRAND PROJET, REALISES SUR LE TERRITOIRE DE LA MEME WILAYA (DEPARTEMENT)	191
FIGURE 25 : GOUVERNANCE DES PROJETS	192
FIGURE 26 : SCHEMA ILLUSTRANT LES INTERACTIONS ENTRE ACTEURS DANS LE CADRE CES-MED.....	193
FIGURE 27 : SCHEMA RECAPITULATIF DU CHAPITRE RESULTATS ET DISCUSSION	200
FIGURE 28 : METHODOLOGIE D'ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS	203
FIGURE 29 : ANALYSE DES DONNEES QUALITATIVES / CATEGORIES D'ENJEUX.....	240

Liste des encadrés

ENCADRE 1 : DIMENSIONS DE L'AGIR BUREAUCRATIQUE (DE ROZARIO, PESQUEUX, 2018, P. 149).....	32
ENCADRE 2 : AXE I. PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT DES ENERGIES RENOUVELABLES.....	36
ENCADRE 3 : AXE II. PROGRAMME DE L'EFFICACITE ENERGETIQUE ET DES ECONOMIES D'ENERGIE.....	38
ENCADRE 4 : LE GROUPE CHINOIS YINGLI ET LE GROUPE ALLEMAND BELECTRIC.....	40
ENCADRE 5 : POLITIQUE ENERGETIQUE PUBLIQUE ET FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS.....	41
ENCADRE 6 : AXE III. DEVELOPPEMENT DES CAPACITES INDUSTRIELLES.....	42
ENCADRE 7 : AXE IV. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	43
ENCADRE 8 : AXE V. CADRE JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE ET MESURES INCITATIVES	45
ENCADRE 9 : PRESENTATION DE LA SOCIETE SKTM	49
ENCADRE 10 : NOUVEAU PROJET DE 4000 MW.....	50
ENCADRE 11 : EXTRAIT DU RAPPORT D'ETUDE INTITULE « ACTIONS NATIONALES RECOMMANDEES POUR L'ENERGIE DURABLE ET LA VIABILITE URBAINE EN ALGERIE »	51
ENCADRE 12 : LE PROJET CES-MED	53
ENCADRE 13 : ORGANISATION ADMINISTRATIVE DE LA COMMUNE (BOUGHEDAOU, 2014, P. 15)	53
ENCADRE 14 : APPEL A MANIFESTATION D'INTERET – AMI.....	55
ENCADRE 15 : ORGANISATION ADMINISTRATIVE DE LA WILAYA (BOUGHEDAOU, 2014, P. 15)	59
ENCADRE 16 : EXEMPLE D'OPERATEURS INTERNATIONAUX ET LOCAUX MONTRANT LA COMPLEXITE DE GESTION DE LA POLITIQUE PUBLIQUE D'EQUIPEMENT SOLAIRE.	63
ENCADRE 17 : ZOOM SUR LA GOUVERNANCE DES MULTINATIONALES OPERATEURS DE GRANDS PROJETS.....	67
ENCADRE 18 : EXEMPLE DE PROJECTION DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES SUR LE TERRAIN	76
ENCADRE 19 : SUITE DE L'EXEMPLE PRECEDENT	77
ENCADRE 20 : SUITE DE L'EXEMPLE PRECEDENT (2)	82
ENCADRE 21 : EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE ALGERIENNE MOBILISANT LE LOBBYING.....	95
ENCADRE 22 : L'HYPOTHESE DE « L'HUILE DANS LES ROUAGES » ET « L'HYPOTHESE DU « GRAIN DE SABLE DANS LES ROUAGES.....	101
ENCADRE 23 : LES DOUZE PRINCIPES DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC (GIAUQUE, 2003).....	111
ENCADRE 24 : LA CONDUITE DES ACTIVITES EN MATIERE D'EXPLOITATION ET D'EXPLORATION	132
ENCADRE 25 : DEFINITION DE LA CREATIVITE STRATEGIQUE	139
ENCADRE 26 : PRESENTATION DE SONAL	160
ENCADRE 27 : LES DIFFERENTS TYPES DE TECHNOLOGIE D'ENERGIE SOLAIRE.....	178
ENCADRE 28 : METHODE DE LA TRIANGULATION PAR LES PARTIES PRENANTES	201
ENCADRE 29 : LA FONCTION LATENTE	204
ENCADRE 30 : LE MODELE DELTA DE SYNTHESE DES BUSINESS MODELES (HAX & WILDE, 2001)	206
ENCADRE 31 : LES ACTIONS DE LOBBYING INTERNE ET DE LOBBYING EXTERNE	212
ENCADRE 32 : L'ENCASTREMENT SOCIAL DE L'ECONOMIE.....	223
ENCADRE 33 : LE CAHIER DES CHARGES	224

Liste des annexes

ANNEXE 1 : GUIDE DE L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF	282
ANNEXE 2 : PREMIERE ANALYSE DES THEMATIQUES DES DONNEES DES ENTRETIENS.....	284
ANNEXE 3 TABLEAU RECAPITULATIF DU SYSTEME INSTITUTIONNEL ALGERIEN	286
ANNEXE 4 : PROGRAMME ALGERIEN DE DEVELOPPEMENT DES ENERGIES RENOUVELABLES ET D'EFFICACITE ENERGETIQUE (PENREE).....	289
ANNEXE 5 : ECHANTILLON DE RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS	291

Liste des abréviations

A.P.W : l'Assemblée populaire de wilaya

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

APC : Assemblée populaire communale

APRUE : Agence de promotion et de rationalisation de l'utilisation de l'énergie

CDER : Centre de Développement des énergies Renouvelables

CES-MED : Cleaner and Energy Saving - Mediterranean Cities

F.L.N : Front de libération nationale

FNER : Fonds National pour les énergies Renouvelables et la Cogénération

FNME : Fonds National pour la Maîtrise de l'énergie

ha : hectare

MW : mégawatt

NMP : Nouveau management public

ONG : Organisation non gouvernementale

PDC : président de la commune

PNENR : Programme National de Développement des énergies Renouvelables

PNENREE : le programme de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique

PPP : Partenariat public-privé

Sonelgaz : Société nationale de l'électricité et du gaz, est une compagnie chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en Algérie (équivalent de l'ex EDF/GDF en France)

tep : La tonne d'équivalent pétrole est une unité de mesure de l'énergie

TPP : théorie des parties prenantes

Introduction générale : le positionnement de la
stratégie énergétique algérienne par rapport à
la révolution verte

Introduction générale

Dans cette introduction générale nous allons tout d'abord décrire le contexte et les enjeux de l'introduction d'une politique publique dans le développement des énergies renouvelables caractérisées par deux dimensions, une dimension globale et une dimension locale. Dans un deuxième temps, nous exposerons les trois principaux intérêts que présente ce travail de recherche sur le plan managérial, puis nous présenterons la structure de la thèse.

Contexte et enjeux

Le système d'exploitation énergétique conventionnel semble s'épuiser progressivement, en plus d'être confronté à une hausse de la demande et des contraintes environnementales (Picard, Cabaret, 2015). Face aux écueils que sont le risque d'épuisement des réserves, l'essor de la pollution et la dangerosité rencontrés lors de l'exploitation des deux ressources énergétiques dominantes (fossiles et nucléaires), l'utilisation du soleil, source d'énergie naturelle primordiale et inépuisable de la Terre, fait partie des solutions envisagées à notre problème de production énergétique.

Auparavant les transitions énergétiques étaient suscitées par l'évolution technologique (l'énergie hydraulique, invention de la machine à vapeur, la dynamo-électriques, etc.). Or la particularité de la transition énergétique à laquelle nous assistons aujourd'hui est qu'elle est orchestrée par les décideurs publics. Elle vise à favoriser un nouveau système énergétique alimenté principalement par les énergies renouvelables (Chabrol, Grasland, 2015).

Avant que ce sujet ne soit reconnu comme un enjeu major de « politique internationale » de la fin du 20^{ème} siècle, Faucheux et Joumni (2005) précisent qu'il était seulement un sujet réservé aux débats scientifiques. Par la suite la conférence mondiale sur l'environnement et le développement en 1992 à Rio, la COP 21 en décembre 2015 à Paris, la COP 22 à Marrakech en 2016 et la COP 23 à Bonn ont relancé le débat sur la sécurité énergétique et le changement climatique. Ce débat est un exemple de dilemmes posés par la nécessité de prendre des décisions publiques pour encourager la mise en œuvre d'actions spécifiques.

Les collectivités territoriales devraient ainsi, selon Harribey et Cardebat (2013a), jouer un rôle moteur pour impliquer les entreprises et les autres parties prenantes dans une démarche de développement des projets d'énergie renouvelable d'intérêt territorial. Au-delà des enjeux sociétaux et environnementaux, c'est l'aspect économique des énergies renouvelables qui

semble attirer de plus en plus les collectivités territoriales. Les énergies renouvelables représenteraient en effet un modèle de « mariage réussi », un « terrain d'entente » entre les exigences de la performance et le service public, par la satisfaction de la majorité des parties prenantes. Grâce aux énergies renouvelables, les collectivités territoriales joueraient le rôle de protagonistes, changeant le statut de simple consommateur où l'énergie est considérée comme une charge, au statut de revendeur, dans un système où l'énergie serait perçue comme une source de rentabilité financière. Il est donc temps de considérer les projets d'énergies renouvelables comme des sources de croissance et de gain pour les collectivités territoriales et les entreprises, de les voir également comme des atouts en matière d'image puisqu'ils reflètent les engagements des acteurs sur le plan environnemental.

Comme l'explique Hafiz (2017), associé LPA-CGR au sein du cabinet d'avocats d'affaires international spécialiste des questions énergétiques, l'Algérie, pays pour lequel le soleil ne se cache presque jamais, ne présenterait que peu de projets de production d'énergie solaire comparativement à son voisin le Maroc et à certains pays européens, pourtant beaucoup moins ensoleillés. Cette situation proviendrait du fait que son énorme réserve de pétrole et de gaz lui a fait historiquement privilégier l'utilisation des énergies conventionnelles issues des hydrocarbures. Les hydrocarbures représentent en effet 98 % de ses exportations ; les produits agricoles comme les dattes et le liège constituant les 2% restant. Aujourd'hui toutefois les choses changent. La transition énergétique est ainsi apparue comme la seule voie rationnelle et légitime pour l'Algérie, qui a adopté en 2011 « le programme de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique ».

L'intérêt de cette recherche : une analyse des réceptions d'une politique énergétique

La stratégie de l'Etat consiste à adopter une politique énergétique par « le programme national de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique » en mettant l'accent sur l'énergie solaire (PNENREE, 2016) ; source d'énergie naturelle, primordiale et inépuisable pour la terre et avec l'hypothèse sur les grands projets et les petits projets. Mais comment s'est concrètement traduite cette politique énergétique au niveau managérial et territorial ? Notre thèse se centre donc sur la réception de cette politique publique par ses parties prenantes sous l'angle des stratégies d'influence qu'elles ont concrètement développées.

Cet angle d'analyse d'une politique de transition énergétique sera présenté selon les principaux intérêts : théorique et pratique.

Pour obtenir les données du terrain, nous optons pour une approche qualitative fondée sur des interviews et triangulées avec de la documentation. Au total, nous avons réalisé 21 entretiens semi-directifs et une observation participante. En effet, pour les entretiens semi-directifs nous avons choisi des acteurs qui sont impliqués dans des projets énergie solaire : les maires et les managers d'entreprises privées ainsi que tout autre acteur qui peut nous fournir des informations dans ce domaine. La majorité des entretiens ont été enregistrés puis retranscrits avec le logiciel "Sonal". Les entretiens ont duré entre 35 et 100 min.

Une meilleure connaissance des stratégies d'influence

En premier lieu, l'originalité de ce travail de recherche réside dans la constitution d'une revue de littérature concernant les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles mobilisées par les parties prenantes autour des projets d'équipements solaires territoriaux dans le cadre d'une politique publique impliquant des opérateurs multinationaux et des opérateurs locaux (élus, fonctionnaires territoriaux, entreprises locales et nationales). L'objectif est en effet de proposer une typologie des stratégies d'influence puisqu'à notre connaissance, aucune typologie globale n'existe actuellement. Cette typologie servira de grille d'analyse pour notre approche empirique.

En fait, nous avons coutume de penser que les collectivités territoriales et les entreprises engagées dans ce domaine sont par principe quasiment enclines à avoir un comportement éthique (Steinmeier, 2016). Toutefois, Vaccaro et Palazzo (2015) constatent que certaines entreprises ont recours à des stratégies d'influence non-conventionnelles pour s'adapter aux différents environnements surtout hostiles. En effet, les interactions qui existent entre les parties prenantes du système économique peuvent être des interactions de routine régies dans un cadre légal. Cependant, il peut y avoir des interactions, ou des pratiques d'influence en dehors du cadre légal et administratif (Heston, Kumar, 2008).

Les stratégies d'influence non-conventionnelles sont principalement déployées dans l'appropriation et la réception de cette politique publique de transition vers les énergies renouvelables.

Une gouvernance émergente de la transition énergétique ?

En deuxième lieu, les différents exemples d'opérateurs internationaux et locaux observés au cours de notre terrain montrent la complexité de gestion de la politique publique d'équipement solaire. Cette complexité justifie d'employer le concept de gouvernance émergente, contribution à l'intérêt opérationnel et managérial de cette thèse.

Par contre, l'une des particularités observées est l'irruption de nouveaux acteurs (des acteurs locaux et étrangers) dans le processus de conception et gestion des projets d'énergie solaire mobilisant leurs stratégies d'influence. Rappelons que ces acteurs sortent du cadre classique d'acteurs identifiés dans le cadre d'une gouvernance formelle (les élus, les fonctionnaires, et les acteurs privés tels que les chefs d'entreprise, etc.). L'introduction des acteurs non pris en compte classiquement en management public nous incite à évoquer une « gouvernance émergente » pour décrire cette politique publique de transition.

Ce travail permet aussi d'apporter un éclairage théorique sur les réseaux inter-organisationnels ainsi que leur activité en matière d'exploitation et d'exploration (Mandard, 2015).

Notre but est de répondre à la question posée par Coombs et Gilley (2005) : comment les pratiques de gouvernance des parties prenantes se distinguent-elles entre les petites entreprises, les entreprises familiales et les collectivités territoriales et les firmes internationales?

Notre travail contribue à enrichir les travaux surtout au sujet des petites organisations (collectivité et petite entreprise), bien que la plupart des recherches précédentes, selon Tihanyi (2014), aient porté sur le système de gouvernance aux États-Unis et surtout pour les grandes entreprises, sachant que les systèmes de gouvernance d'entreprise varient considérablement à travers le monde. La variation est largement dictée surtout par les différences institutionnelles y compris les fondements juridiques des pays (droit commun ou droit civil), qui peuvent influencer l'efficacité des mécanismes de gouvernance, qui elle peut être influencée par des valeurs et des normes culturelles.

Introduction générale**PARTIE 1 : Cadre théorique et cadre conceptuel de recherche****Chapitre 1. La politique publique énergétique**

- (1) L'action publique énergétique en matière de « politics »
- (2) L'action publique énergétique en matière de « policies »
- (3) L'action publique énergétique en matière de « politics »
- (4) L'organisation de la politique énergétique

Chapitre 2. La gouvernance et la théorie des parties prenantes

- (1) L'approche de la gouvernance
- (2) La conception partenariale : la théorie des parties prenantes
- (3). Les traits d'une gouvernance émergente dans le domaine des énergies renouvelables

Chapitre 3. Les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles

- (1) Les stratégies d'influence
- (2) Les stratégies régulées par le marché et les stratégies hors-régulation du marché
- (3) Les stratégies d'influence conventionnelles
- (4) Les stratégies d'influence non-conventionnelles

Chapitre 4. Le nouveau management public

- (1) Le (préssumé) déclin de la gestion publique classique
- (2) Le Nouveau Management Public
- (3) Le nouveau management public et les énergies renouvelables
- (4) Le phénomène de l'hybridation

PARTIE 2 Méthodologie de recherche**Chapitre 5. Problématique et formulation des hypothèses**

- (1) Rappel du contexte
- (2) Les apports de la première partie
- (3) Objet et question de recherche

Chapitre 6. Approche empirique

- (1) Déroulement du processus de recherche
- (2) Etude de cas
- (3) Méthodologie et recueil des données du terrain
- (4) Données secondaires : la documentation
- (5) Grilles d'analyse

PARTIE 3 Analyse des contenus qualitatifs et présentation des résultats**Chapitre 7. Présentation des projets d'énergies solaire : gouvernance formelle et tensions de l'action énergétique publique**

- (1) Présentation des projets d'énergie solaire

	<ul style="list-style-type: none"> (2) Contexte de la tension entre une « gouvernance formelle » et une « gouvernance émergente » de l’action énergétique publique (3) Typologie des collectivités territoriales et réception des projets <p>Chapitre 8. Analyse et discussion des résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Méthodologie d’analyse des données du terrain (2) Analyse des données qualitatives : les enjeux perçus par les principales parties prenantes (3) Analyse des données qualitatives quantifiées <p>Conclusion générale</p>
--	---

PARTIE 1 : Cadre théorique et cadre conceptuel de recherche

Chapitre 1. La politique publique énergétique

Ce chapitre traite de la politique publique énergétique du gouvernement algérien à la lumière des travaux de De Rozario (2006) sur le triptyque analytique « politics », « policies » et « politics » utilisées en sciences politiques. Le chapitre est divisé en quatre grandes parties.

La première partie se penche sur l’action publique énergétique en matière de « politics » ; elle évoque en premier lieu la place des différents acteurs dans leur contribution au processus du “programme national de développement des énergies renouvelables et d’efficacité énergétique”, PNENREE. Cette partie met en évidence le rôle des différents acteurs publics qui ont contribué au processus de mise en place du programme. C’est en 1990 que ce processus voit le jour et il prend fin en 2011 avec la naissance de la première version du programme PNENR. Cependant l’absence d’interviews avec des acteurs ayant participé à cette élaboration ne nous permet pas d’aborder la dimension “politics” de manière empirique.

La deuxième partie étudie l’action publique énergétique du point de vue “policies” ; autrement dit, elle examine les résultats des processus “politics”. Ainsi le programme PNENREE est-il présenté plus en détail avec ses objectifs, ses trois phases prévues et les moyens financiers nécessaires à son développement.

La troisième partie analyse l’action publique énergétique en matière de « politics ». Cette partie retrace la réaction de l’environnement institutionnel et des différents acteurs, surtout locaux, à la mise en œuvre du programme. Notre objectif est d’apporter une réponse aux questions suivantes : d’un point de vue opérationnel, comment se traduit l’action publique énergétique au

niveau national et au niveau local ? Les acteurs locaux bénéficient-ils d'un accompagnement étatique ou sont-ils livrés à eux-mêmes face aux différents obstacles ?

Dans cette partie nous verrons que l'application de cette politique s'est traduite par l'apparition de deux types de projets : les petits projets et les grands projets.

La dernière partie traite de l'organisation de la politique énergétique. Nous aborderons ainsi l'organisation institutionnelle de la politique énergétique en faisant notamment bien la distinction entre les petits projets et les grands projets. Les petits projets sont réalisés par des acteurs locaux intéressés par le développement des projets d'énergie solaire pour le compte de leur commune. Par contre les grands projets sont réalisés par le gouvernement sur le territoire des communes qui se désintéresseraient des projets des énergies renouvelables.

Chapitre 2. La gouvernance et la théorie des parties prenantes

Ce chapitre aborde la notion de "gouvernance" et la théorie des parties prenantes. Il est divisé en trois grandes sections. Dans la première, nous opérons un recensement des principaux courants théoriques évoquant la gouvernance. Nous débutons cette partie en définissant le concept de gouvernance, puis nous dressons un aperçu historique de l'élargissement de ce concept, au départ spécifique à la gouvernance d'entreprise et qui s'étend désormais à la gouvernance publique énergétique. Nous présentons ensuite les principales théories de la gouvernance. Puis, nous abordons une réflexion sur la conception des « communs ».

La deuxième partie mentionne l'un des modèles de la gouvernance qu'est la théorie des parties prenantes. Dans un premier temps nous étudions les racines de cette théorie, ainsi que son objectif. Puis nous présentons les deux principaux courants de recherche issus de la théorie des parties prenantes :

Le premier s'attache à déterminer les attributs des parties prenantes, autrement dit, tente de répondre à cette interrogation : quelles sont les parties prenantes "actuelles" et celles que l'on peut qualifier de "potentielles" ?

Le deuxième courant s'intéresse aux enjeux des parties prenantes et à leurs intérêts, d'où la question : que veulent-elles ? Ensuite nous essayons d'apporter une réponse à la troisième question : comment les parties prenantes arrivent-elles à obtenir ce qu'elles recherchent ? Les réponses à ces trois questions nous aident à établir l'identification des enjeux des parties

prenantes et à comprendre la manière dont certaines arrivent à influencer les autres. La question autour des types de stratégies utilisés sera abordée dans le troisième chapitre.

La troisième partie met en évidence les traits d'une gouvernance émergente dans le domaine des énergies renouvelables. En effet, l'un des objectifs de ce travail de recherche est de pouvoir cerner la réalité de la gouvernance énergétique, une gouvernance qui serait en mutation, qui a été initiée par le gouvernement à travers le lancement du programme PNENREE. Le principe de cette mutation serait profondément lié aux "phénomènes de globalisation" et au développement durable. Celui-ci serait une raison évidente du développement des projets de la transition énergétique. Ce qui pose la question entre une gouvernance formelle et une gouvernance émergente.

Chapitre 3. Les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles

L'objectif principal du chapitre 3 intitulé « les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles », est en effet de proposer, en se basant sur une revue de la littérature, une typologie des stratégies d'influence, conventionnelles et non-conventionnelles mobilisées par les parties prenantes des projets d'équipements solaires territoriaux dans le cadre d'une politique publique impliquant des opérateurs multinationaux et des opérateurs locaux (élus, fonctionnaires territoriaux, entreprises locales et nationales), puisqu'à notre connaissance, aucune typologie globale n'existe actuellement. Ainsi créée, "notre" typologie sert de grille d'analyse à notre approche empirique.

Le chapitre 3 est divisé en trois parties. La première partie traite des stratégies d'influence d'une façon générale. Dans cette partie, nous faisons la distinction entre les stratégies régulées par le marché et les stratégies hors-régulations du marché. Ainsi, les stratégies régulées par le marché sont les stratégies focalisées sur la commercialisation du produit, la satisfaction du client ou sur « *une approche interne du développement de l'entreprise* » (Rival, 2012, p. 432). Les stratégies hors-régulations du marché, le cœur de notre sujet, sont centrées plutôt sur les parties prenantes de l'entreprise, au sein de laquelle sont mobilisées certaines stratégies d'influence conventionnelles comme les stratégies politiques des entreprises (lobbying et responsabilité sociale des entreprises, partenariats public-privé) et les stratégies d'influence non conventionnelles (corruption).

La deuxième partie se penche notamment sur les stratégies conventionnelles suivantes : stratégies d'influence des acteurs publics et les processus de décision publique comme le lobbying, les stratégies sociétales, autrement dit, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), et le partenariat public-privé.

Dans la troisième partie de ce chapitre nous étudions les stratégies d'influence non-conventionnelles comme la corruption et le favoritisme.

En conclusion nous abordons l'hypothèse de la relation entre les stratégies d'influence et les stratégies d'institutionnalisation.

Chapitre 4. Le nouveau management public

Ce chapitre présente le nouveau management public, car nous pensons que le nouveau management public pourrait nous aider à saisir la nouvelle forme de la gouvernance émergente. Il est divisé en trois parties. La première partie donne un cadre au contexte du (préssumé) déclin de la gestion publique classique.

La deuxième partie traite du paradigme du nouveau management public, nous allons tout d'abord expliquer les raisons de son émergence. Deuxièmement, nous décrivons ses caractéristiques et le processus de transformation de l'action publique intégrant les réformes du nouveau management public. Puis nous présentons quelques critiques de ce modèle car il y a peu de pays en développement qui ont réussi à réformer le secteur public grâce au nouveau management public.

La 3ème partie interroge le phénomène d'hybridation, nous abordons cette forme car la majorité des recherches sur le nouveau management public insiste sur le caractère hybride du nouveau management public, et fait apparaître que l'hybridation est un phénomène peu étudié. Nous voulons par cet axe contribuer à apporter une réponse à ce qui caractérise ce phénomène.

En conclusion, en se basant sur les travaux de (Fossestøl et al., 2015) nous proposons trois hypothèses sur l'impact du programme PNENREE sur la gouvernance énergétique formelle.

PARTIE 2 : Questions de recherche et approche empirique

Chapitre 5. Problématique et formulation des hypothèses

Nous consacrons ce chapitre de la thèse à la formulation de la problématique et à la déduction des hypothèses de recherche. Nous revenons brièvement sur la première partie en mettant en évidence certains points de l'objet de recherche et ce, afin de pouvoir formuler objectivement notre problématique de recherche. En fait, le premier chapitre nous permet, premièrement d'appréhender la politique énergétique du gouvernement algérien et deuxièmement il nous conduit vers la gouvernance et la TPP mobilisées comme méthode d'analyse. L'approche de la gouvernance et la TPP ont été présentées dans le deuxième chapitre ainsi que les traits d'une gouvernance émergente caractérisant la politique énergétique algérienne. Le troisième chapitre détaille les stratégies d'influence et enfin le quatrième chapitre présente les hypothèses sur de potentielles formes prises par la gouvernance énergétique pour donner suite au déploiement des PNENREE.

Chapitre 6. Approche empirique

Dans ce chapitre nous rappelons la manière dont nous avons bâti notre objet de recherche. De plus, notre travail d'investigation sera expliqué étape par étape, en articulant approche empirique et approche théorique. Nous dresserons ensuite les états d'avancement auprès de la communauté académique. Les choix méthodologiques liés à la démarche empirique seront explicités et énumérés.

PARTIE 3 : Analyses, résultats et discussion

Chapitre 7. Présentation des projets d'énergies solaire : gouvernance formelle et tensions de l'action énergétique publique

Ce chapitre éclaire davantage la nature de la politique énergétique qui connaît une certaine métamorphose. Notre analyse a fait ressortir les caractéristiques d'une "gouvernance émergente", qui a vu le jour suite au lancement du programme PNEREE par le gouvernement.

La première partie de ce chapitre présente les projets étudiés sur notre terrain, ainsi que les différentes interactions entre acteurs dans le cadre de ces projets. La deuxième partie décrit la gouvernance formelle de la politique énergétique, ainsi que les tensions produites suite au

déploiement du programme PNENREE. En analysant ces tensions, nous nous rendons compte qu'il y a des signes de mutation qui vont caractériser la gouvernance formelle.

Le principe de cette mutation serait profondément lié aux "phénomènes de globalisation" et au développement durable. La mobilisation mondiale (COP21) suscite l'implication de nouveaux acteurs sur la scène nationale et locale comme les ONG, les Nations Unies et l'Union Européenne, ou d'autres organismes dans la gouvernance régionale et locale. Nous nous trouvons donc devant une nouvelle forme de gouvernance émergente différente de la gouvernance formelle. La question qui se pose, dans le contexte algérien, est de savoir quelle place occupent les acteurs public et privé dans cette gouvernance émergente dans la transition vers la durabilité et dans quel cadre théorique cette gouvernance émergente trouve sa place ?

Trouver une réponse à cette question nous a conduit à mobiliser le paradigme nouveau management public (voir chapitre 4).

De manière synthétique, nous observons que dans le domaine des énergies renouvelables le gouvernement use d'une stratégie qui attire de nouvelles parties prenantes qui n'hésitent pas à s'approprier les enjeux de la politique énergétique publique comme les acteurs privés internationaux, les multinationales, les Nations Unies (cop21), l'Union Européenne en plus des acteurs classiques locaux et nationaux.

L'introduction de nouveaux acteurs différents des acteurs habituels dans la gouvernance formelle soulève une question : la gouvernance formelle ne dévoile-t-elle pas les traits de l'émergence d'une nouvelle forme de gouvernance différente de la gouvernance formelle ?

Chapitre 8. Analyse et discussion

La première partie de ce chapitre explique la manière dont les données qualitatives ont été interprétées.

La deuxième partie énumère les enjeux qui seront classifiés sous quatre grandes familles théoriques, cette partie sera aussi composée d'une analyse et discussion autour des stratégies d'influence des acteurs privés en particulier.

La dernière partie va se focaliser sur l'analyse des données qualitatives quantifiées.

Conclusion générale

La conclusion générale résumera l'ensemble de la réflexion développée dans les huit chapitres réunis en trois parties, réflexion au niveau théorique, managérial et opérationnel. Nous mentionnerons également les limites de notre recherche et les perspectives de recherche future.

Première partie : Cadre théorique et cadre
conceptuel de recherche

Chapitre 1. La politique publique énergétique

Introduction

L'Algérie est un pays détenant un gisement d'énergie solaire parmi les plus importants du monde (Bakli, 2018). Il s'agit d'une énergie inépuisable, mais qui n'est pas assez exploitée car le pays s'est littéralement "reposé" sur son immense réserve de pétrole et de gaz. Les ressources issues des hydrocarbures représentent ainsi 98% de ses exportations. On assiste à un éveil des consciences progressif en Algérie, éveil des consciences dû à une évolution universelle de l'exploitation des ressources vers une utilisation plus respectueuse de l'environnement et surtout dû au fait que l'Algérie se rend compte que ses réserves de pétrole et de gaz ne sont pas infinies, mais aussi que leur exploitation comporte des contraintes et des dangers.

Les sommets de la terre constituent « *le principal référent institutionnel à l'échelle mondiale dans lequel sont élaborées les politiques et mesures visant à lutter contre les perturbations du climat* » (Faucheux, Joumni, 2005, p. 3). En effet, à la COP 21, depuis peu, l'énergie solaire rentre dans les préoccupations politiques en lançant « le programme national de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique » (PNENREE, 2016). En 2015, à la COP 21 qui s'est déroulée à Paris, l'Algérie, grâce à ce programme national a confirmé son engagement, 27 % de la production d'électricité destinée à la consommation nationale, sera d'origine renouvelable d'ici 2030.

En termes de politique publique, cette préoccupation du gouvernement algérien sur la transition énergétique sera présentée dans ce chapitre sous trois axes représentant les trois angles d'analyse classique en management public « *policies* », « *politics* » et « *politics* » (De Rozario, 2006 ; De Rozario, Pesqueux, 2018).

Les politics

Jeux de pouvoir, d'alliances, de conflits d'acteurs dont l'enjeu est la maîtrise du référentiel de pensée et d'action public. La maîtrise de l'agenda public est particulièrement intéressante à observer dans la construction d'un intérêt commun suffisamment légitime pour enclencher les organisations bureaucratiques à partir du jeu démocratique, représentatif et participatif. La décision est peut-être autre et moins complexe dans les autres organisations.

Les policies

La gestion et la traduction de l'intérêt commun en directives, lois, décrets d'application, programmes, méthodes pour faire advenir les décisions. Une lecture par les instruments proposés par Michel Foucault s'avère particulièrement pertinente, de même qu'une analyse en termes de gouvernance et de parties prenantes. Les politiques structurelles européennes du Fonds social européen par exemple (De Rozario, 2006), ont trois niveaux de déclinaisons d'outils et en conséquence de réception et d'appropriation distincts : le programme européen, sa déclinaison nationale, sa déclinaison régionale ou fédérale et sa déclinaison sous forme de projets territoriaux.

Les politics

Ce niveau est central pour ce qui concerne les processus d'innovation. La bureaucratie rationnelle légale étant fondée sur un raisonnement scientifique, quels sont ses outils réflexifs et critiques ? Et leurs effets.

Encadré 1 : dimensions de l'agir bureaucratique (De Rozario, Pesqueux, 2018, p. 149)

Ce chapitre est organisé en quatre parties :

1) L'action publique énergétique en matière de « politics »

Cette partie aborde le rôle des différents acteurs publics qui ont contribué au processus de la mise en place du programme. Sachant que cette dimension ne sera pas traitée dans le cadre empirique car nous n'avons pu interroger ces acteurs. Ce processus a commencé en 1990 et a abouti en 2011 avec le « Programme National de Développement des énergies Renouvelables » (PNENR).

2) L'action publique énergétique en matière de « policies »

Cette partie présente la dimension « policy », c'est-à-dire les résultats des processus « politics ». En d'autres termes cette partie présente le programme PNENREE et ses différents axes, ses objectifs ainsi que ses trois phases prévues et les moyens financiers nécessaires à son développement.

3) L'action publique énergétique en matière de « politics »

Cette partie met en évidence la réaction de l'environnement institutionnel et les différents acteurs surtout locaux à la mise en œuvre du programme. Dans cette partie nous allons décrire des projets traduits par le déploiement de cette politique, ainsi expliquer comment cette politique a été appropriée par les différents acteurs, nationaux locaux et privés. Les acteurs publics et privés bénéficieront-ils du soutien d'accompagnement étatique ou seront-ils livrés à eux-mêmes face aux différents obstacles ?

4) Organisation de la politique énergétique

Dans cette partie nous allons décrire l'organisation institutionnelle de la politique énergétique en faisant la distinction entre l'organisation de la politique énergétique au niveau national et au niveau local.

1.1 L'action publique énergétique en matière de « politics »

Selon De Rozario (2006) la dimension « politics » désigne le processus de conception et de formulation des « policies », autrement dit, les politiques publiques. Elle met la lumière sur les divers intérêts dont les intérêts personnels, les confrontations et les jeux des différents acteurs impliqués dans le processus de conception du programme.

En Algérie, cette dimension était le témoin d'un long processus qui a commencé à la fin du dernier siècle. Ce processus était empreint de jeux de pouvoir, d'interactions et de réflexions de plusieurs acteurs publics nationaux et a abouti à la mise en œuvre du programme national de développement des énergies renouvelables.

En fait, l'émergence des grands projets solaires se ferait principalement par la volonté des acteurs étatiques nationaux dans le cadre d'une stratégie énergétique nationale. Le développement local est un des domaines de compétences de l'Etat et de la Wilaya (le Département) _ notamment pour ce qui a trait aux grands projets _ et les acteurs communaux algériens n'ont pas de pouvoir de décision et de négociation en matière de grand projet mais peuvent simplement émettre des suggestions à l'Etat.

Depuis la fin des années 1990 plusieurs textes juridiques ont été adoptés en faveur du processus d'innovation stratégique de développement des énergies renouvelables. Ce qui permettrait à l'Algérie d'exploiter son gisement en énergies renouvelables et surtout en énergie solaire qui

représente plus de 3 500 heures par an (2200 heures par an pour la France) afin de rattraper son retard dans ce domaine (Hafiz, 2017), à l’horizon 2020-2025. Parmi les acteurs clé de ce processus il y l’agence de promotion et de rationalisation de l’utilisation de l’énergie APRUE qui est une institution publique rattachée au ministère de l’Énergie, l’équivalent de l’ADEME France. Elle a été créée en 1985 par décret présidentiel et est spécialisée principalement dans l’analyse et le traitement des questions de stratégie énergétique (Boughedaoui, 2015). Elle jouerait un rôle important tant au niveau national que local. En effet, avec le soutien du centre de développement des énergies renouvelables de Bouzaréah (CDER) elle informerait, formerait, sensibiliserait le personnel des collectivités locales, les professionnels publics et privés et la population voire financerait certaines activités liées au programme.

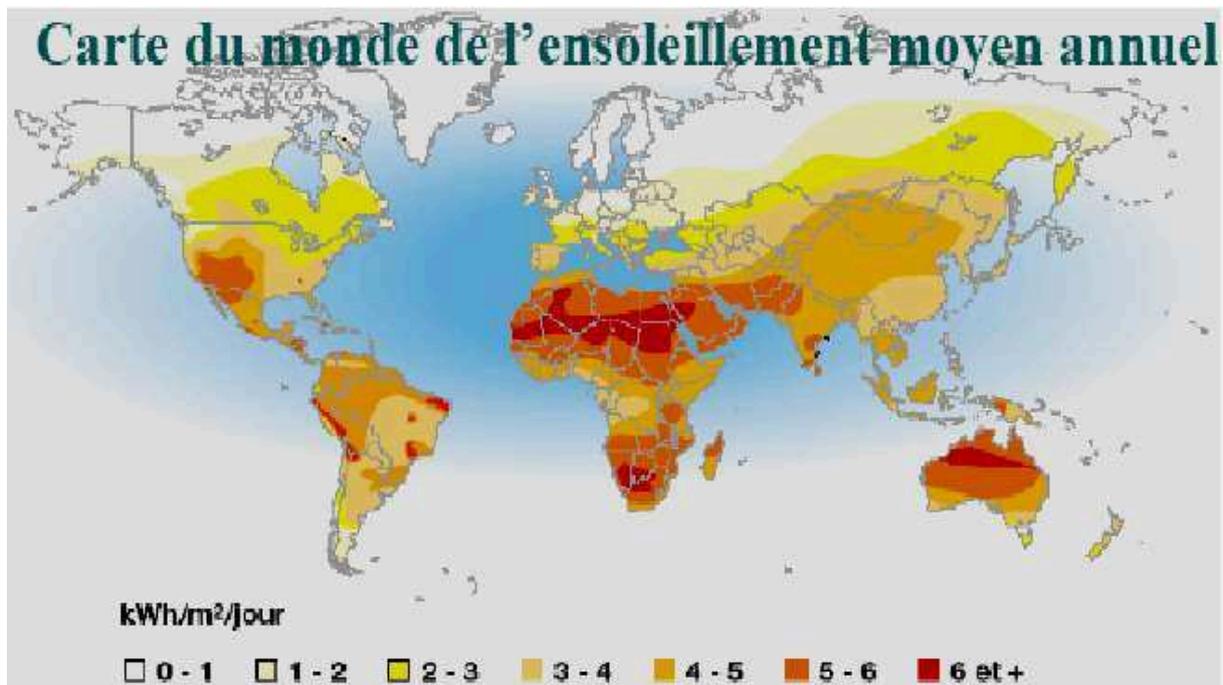


Figure 1: carte du monde de l’ensoleillement moyen annuel (Harouadi et al., 2018)

En résumé, le « programme national de développement des énergies renouvelables » qui a été adopté par le conseil des ministres le 3 février 2011 était tout simplement le résultat d’un long processus qui a commencé à la fin des années 1990 à la suite des travaux d’analyse rétrospective et prospective engagés par l’APRUE autour du développement d’une stratégie énergétique. Ce processus aurait été le cadre d’un jeu de confrontation entre des acteurs qui font de la « politics » pendant presque 15 ans. Parmi ces acteurs, en plus de l’APRUE et le CDER, il y a plusieurs autres acteurs institutionnels qui sont impliqués à différents degrés à l’élaboration directe ou indirecte des politiques publiques énergétiques dans le cadre d’un développement durable,

comme le ministère des affaires étrangères, le ministère de l'intérieur et des collectivités locales, le ministère de l'énergie, le ministère de l'environnement, le ministère des finances. Il y a également « *le Conseil Intersectoriel de Maîtrise de l'Energie (CIME), le Centre National d'Etudes et de Recherches Intégrées du Bâtiment (CNERIB), et le Centre National des Technologies de Production plus Propre (CNTTP)* » (Ministère de l'Energie, 2016, p. 28). Sans oublier le rôle de la société Sonelgaz (équivalent de l'ex EDF/GDF en France) et sa filiale la société SKTM, chargée principalement des relations avec les entreprises étrangères (Boughedaoui, 2015).

Notre thèse ne s'intéresse pas à la dimension de « *politics* » des politiques énergétiques mais plutôt à la dimension « *polities* », car il y a peu de travaux qui traitent cette dimension puisque l'intérêt de ce champ d'étude se porte davantage sur la formation ou l'élaboration et la mise en place des politiques publiques plutôt que sur la dimension « *polities* ». De plus, cette dimension est sous-théorisée car l'ensemble des travaux qui l'abordent et qui traitent des moyens et des domaines d'action publique n'ont toujours pas été analysés dans le cadre d'un questionnement plus global sur les processus de réception autrement dit « *polities* ».

1.2 L'action publique énergétique en matière de « *policies* »

Selon De Rozario (2006) dans le chapitre de la trilogie analytique « *policies* », « *politics* » et « *polities* », la dimension de « *policy* » représente les résultats des processus politiques « *politics* » les actions sous forme de plans, programmes, lois, règlements ou directives, la dimension « *polities* » représente la réception de la politique publique énergétique. Dans ce travail la dimension « *policy* » est représentée par « le programme de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique », le PNENREE est divisé en cinq sous programmes : le programme de développement des énergies renouvelables ; le programme (PNENREE, 2016).

1.2.1 Le programme de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique

« *A la faveur de ce programme, les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique se placent au cœur des politiques énergétiques et économiques menées par l'Algérie* » (PNENREE, 2016, p. 3). Ce programme adopté en février 2011 par le gouvernement permettrait à l'Algérie d'atteindre le cap de 22 000 MW d'ici 2030 d'énergie produite d'origine renouvelable dont plus de 4500 MW seront réalisés d'ici 2020 (Ministère de l'Energie, 2018).

Le programme de développement des énergies renouvelables est structuré en cinq axes (Ministère de l'Énergie, 2016, p. 4).

Ce programme se focalise sur le déploiement de l'énergie photovoltaïque et éolienne à grande envergure. Il est prévu d'introduire progressivement les filières biomasse, cogénération et géothermie mais aussi le solaire thermique (CSP) à partir de la deuxième phase. Les capacités et les types d'énergies renouvelables seront installés en tenant compte des caractéristiques de chaque territoire et la disponibilité des assiettes des terrains. Par ailleurs, *“les besoins complémentaires pour d'autres domaines d'application font partie, également, de la capacité totale du photovoltaïque prévue dans le programme, tels que le résidentiel, l'agriculture, le pompage, les ressources en eau, l'industrie, l'éclairage public et les services”* (PNENREE, 2016, p. 8).

Encadré 2 : Axe I. Programme de développement des énergies renouvelables

Ce programme a commencé par une phase expérimentale d'exploration, de 2011 jusqu'à 2015, traduit par la réalisation des projets pilotes, d'études et de tests de différentes technologies disponibles. En même temps pendant cette période des nouveaux éléments, lesquels s'analysent bien sous le prisme de « politiques », apparaissaient soit en matière technique soit stratégique (CDER, 2015).

Ces éléments clarifient aussi le degré d'adaptation de la politique énergétique avec le terrain, et ainsi aident à comprendre la réaction de l'environnement institutionnel et les différents acteurs concernés face à la mise en œuvre du programme. Ces éléments ont poussé le gouvernement à mettre à jour le programme fin février 2015, parmi ces éléments : *“Une meilleure connaissance du potentiel national en énergies renouvelables à travers les études engagées, lors de cette première phase, notamment les potentiels solaire et éolien ; la baisse des coûts des filières photovoltaïques et éoliennes qui s'affirment de plus en plus sur le marché pour constituer des filières viables à considérer (maturité technologique, coûts compétitifs ...); les coûts de la filière CSP (solaire thermique) qui restent élevés associés à une technologie non encore mature notamment en termes de stockage avec une croissance très lente du développement de son marché »* et *« le parachèvement d'une réglementation nationale cohérente et attractive en direction des investisseurs »* (CDER, 2015).

Désormais la mise à jour du programme, issu de cette première phase d'exploration, met l'accent sur une stratégie énergétique basée principalement sur l'énergie solaire employant la technologie du photovoltaïque au premier degré, puis l'éolien, après le développement des énergies issues de l'exploitation des déchets, autrement dit la biomasse, la cogénération (production combinée de chaleur et d'électricité) et la géothermie. Vu le coût d'investissement

excessif exigé par la technologie solaire thermique, son exploitation est reportée en 2021 (CDER, 2015).

La stratégie énergétique viserait aussi la consolidation des activités d'exploration par le développement des industries qui sont rattachées aux énergies renouvelables ainsi que celui des formations et de la recherche dans ce domaine (axe III et IV). En matière opérationnelle, une partie de cette action publique qui viserait à acquérir l'expérience indispensable et l'expertise nécessaire en la matière et à maîtriser tous les processus de développement des énergies renouvelables a été traduite par le développement des partenariats avec les grandes sociétés internationales leaders dans ce domaine (PNENREE, 2016), comme c'était le cas pour la première tranche du programme avec la réalisation de 400 MW où un appel à manifestation d'intérêt international a été communiqué aux leaders mondiaux dans le domaine des énergies renouvelables (CDER, 2014b).

Le Professeur Yassaa (2015), directeur du CDER, insiste sur les impacts et les partenariats visés par le programme, ces derniers seront très bénéfiques en ce qui concerne la création d'emplois, l'industrialisation, le transfert de technologie, la croissance et la modernisation du territoire ainsi que la protection de l'environnement.

Le programme souligne aussi le rôle de l'efficacité énergétique qui assurerait l'optimisation de l'énergie consommée ainsi que la réduction des coûts d'investissement.

“L'objectif du programme de l'efficacité énergétique consiste à réduire graduellement la consommation. Sa mise en œuvre générerait une économie d'énergie cumulée de l'ordre de 90 millions de tep, dont 60 millions sur la période 2015-2030 et 30 millions de tep, au-delà de 2030, pour la période correspondant à la durée de vie des équipements utilisés et des constructions réalisées. Ainsi, il permettrait pour l'année 2030 de réduire la demande en énergie d'environ 10%” (PNENREE, 2016, p. 6).

Afin de minimiser les consommations en énergie, le sous-programme de l'efficacité énergétique et des économies d'énergie est un élément qui devrait avoir sa place dans le paysage énergétique national, caractérisé par une forte accélération de la consommation dans l'industrie, le transport, les infrastructures et surtout dans l'habitat avec les différents programmes de construction de nouveaux logements lancés par le gouvernement surtout ces dernières années. *“Les actions phares de ce programme portent sur : l'isolation thermique des bâtiments ; la promotion du chauffe-eau solaire et de la climatisation solaire ; une meilleure performance dans l'éclairage ; la promotion de l'efficacité énergétique dans le secteur industriel ; la promotion du GPL/C et du GN/C”* (PNENREE, 2016, p. 12).

Au terme de sa concrétisation, les économies d'énergie seraient réalisées à l'échéance 2030 comme suit : *“Bâtiment : 30 MTEP ; Industrie : ≈ 30 MTEP ; Transport : 16 MTEP (en essence et gasoil). Dans le secteur du transport, l'opération de substitution des carburants essence et gasoil par le GPLc et le GNC, induirait une consommation supplémentaire de ces derniers de près de 17 millions de TEP, déductible du bilan global des économies d'énergies”* (PNENREE, 2016, p. 15). Au total au moins 60 millions de TEP.

Encadré 3 : Axe II. Programme de l'efficacité énergétique et des économies d'énergie

« Le programme de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique » serait de portée nationale et concerne la plupart des secteurs publics et économiques. Conduit et supervisé par le Ministère de l'Energie, il serait accessible aux opérateurs publics et privés.

Objectifs et phases du programme national de développement des énergies renouvelables (2015 - 2030) (CDER, 2015)

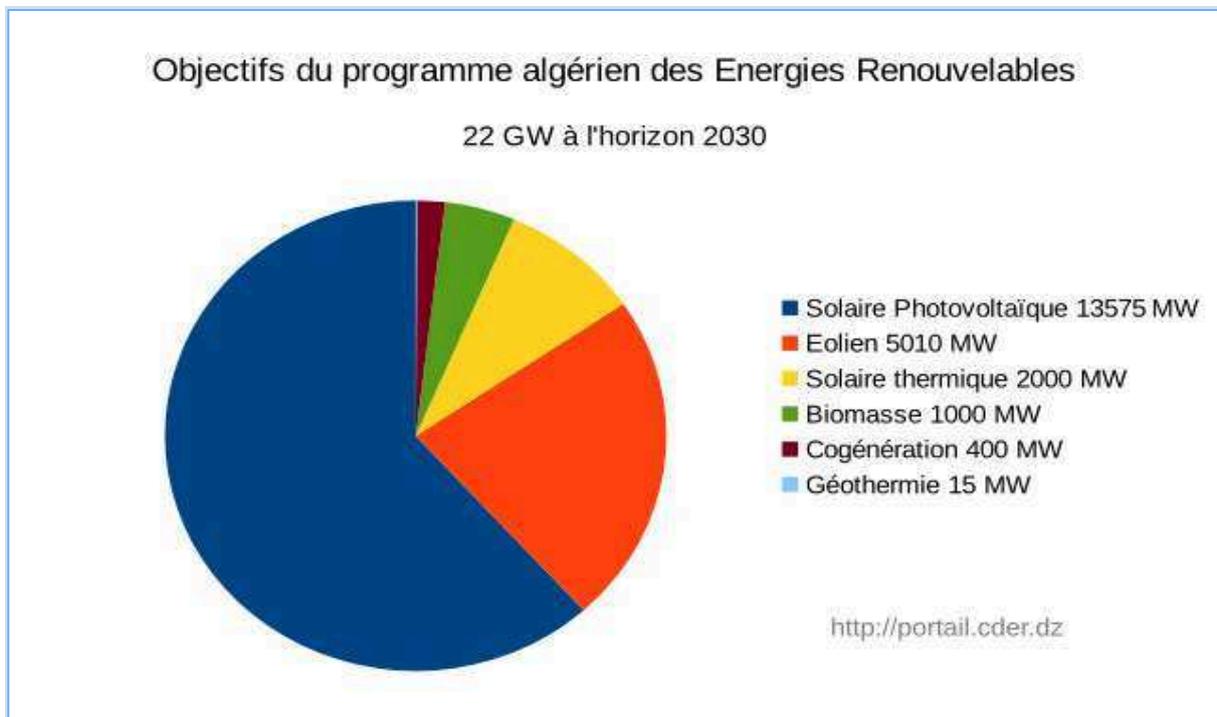


Figure 2 : objectif du programme algérien des énergies renouvelables

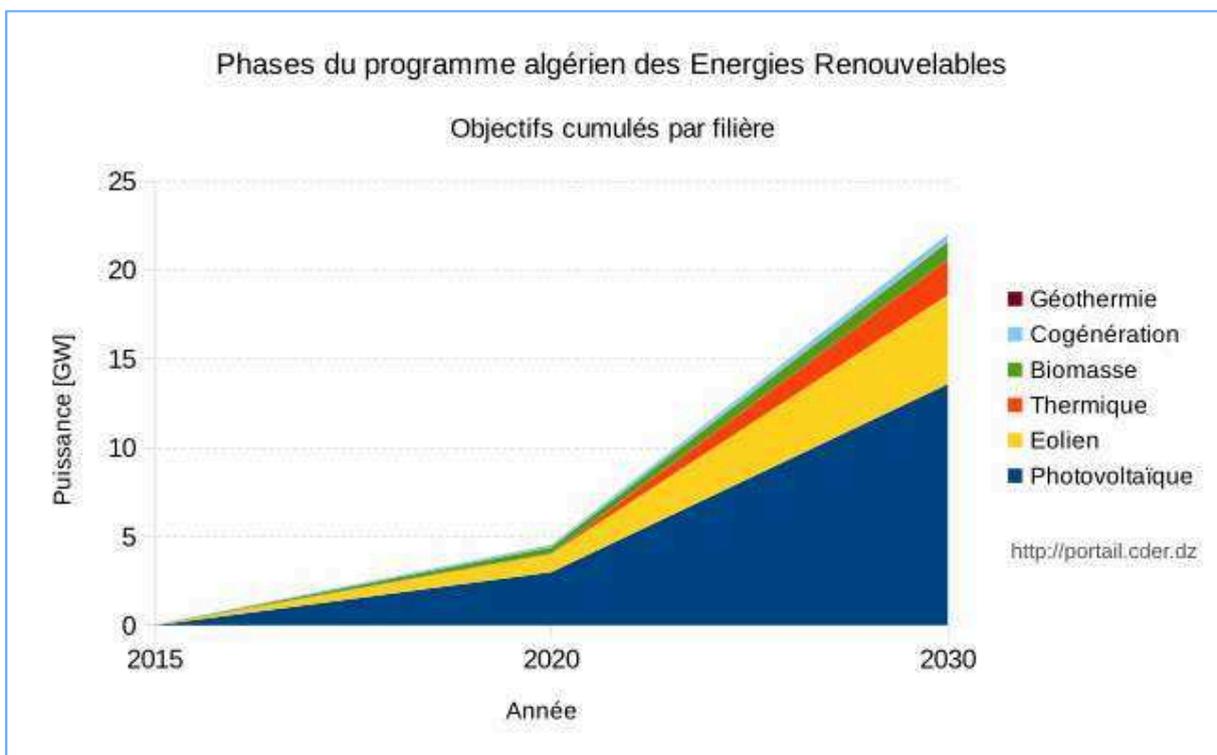


Figure 3 : phases du programme algérien des énergies renouvelables

D'ici 2030 la part des énergies renouvelables du mix énergétique constituerait 27% de la production d'électricité. Le volume de gaz économisé grâce à ce programme serait l'équivalent de 8 fois la consommation nationale de l'année 2014, c'est-à-dire 300 milliards de m³ (CDER, 2015).

Après l'étape d'expérimentation, de 2011 jusqu'à 2015, dont la réalisation de projets pilotes, d'études et de tests de différentes technologies disponibles, les projets énergies renouvelables qui seront réalisés dans ce cadre se dérouleront en deux étapes (CDER, 2015 ; PNENREE, 2016) :

Première phase 2015 – 2020

A la fin de cette phase d'exploration, une puissance de 4500 MW d'électricité serait réalisée, 4000MW serait d'origine photovoltaïque et éolien et 500MW d'origine biomasse, cogénération et géothermique. Dans le cadre de cette phase du programme national d'énergies renouvelables, un projet de réalisation de 400 MW en centrales solaires photovoltaïques en Algérie est lancé ; un projet de 23 centrales solaires photovoltaïques, dans la région des hauts plateaux et du Sahara d'une puissance globale de 400 MW a été également lancé. Un appel à manifestation d'intérêt international a été communiqué aux leaders mondiaux dans le domaine des énergies renouvelables. Une commission intersectorielle est constituée pour l'occasion, elle s'est rendue dans les installations des entreprises qui ont répondu à l'appel et a sélectionné seulement deux entreprises : YINGLI SOLAR et BELECTRIC (CDER, 2014b).

Le groupe chinois Yingli Green Energy Holding Company, leader dans le secteur de l'énergie solaire et premier fabricant mondial de panneaux photovoltaïques, fabrique et commercialise les panneaux et solutions solaires Yingli Solar. Il a 15 ans d'expérience et plus de 20 filiales et bureaux dans le monde (source : www.yinglisolar.com).

Le groupe Allemand BELECTRIC est leader mondial dans la conception, l'installation clé en main ; l'exploitation et la maintenance des systèmes photovoltaïques. Le groupe a été fondé en 2001 et a construit plus de 280 centrales solaires clés en main à travers le monde (source : www.belectric.com).

Encadré 4 : Le groupe chinois YINGLI et le groupe Allemand BELECTRIC

Un prochain appel d'offres pour un projet de 4.000 MW

Dans le cadre du « Programme National de Développement des énergies Renouvelables », l'Algérie a planifié un lancement d'appel d'offres, ouvert aux investisseurs public et privé nationaux et étrangers, pour produire et distribuer 4000 MW d'électricité d'origine

photovoltaïque dans le Sahara. Ce projet est divisé en trois lots de 1350 MW chacun. La construction des centrales solaires et la distribution des 4000 MW d'électricité seront confiées aux soumissionnaires moins-disant sur le prix du KWh (Equipe ERA, 2017). La particularité de ce projet de 4000 MW du programme est son ouverture vers les investisseurs locaux, contrairement à la première tranche de 400 MW du premier projet, réservée seulement aux leaders mondiaux dans le domaine du photovoltaïque, autrement dit aux multinationales.

Il y a plusieurs fonds qui pourraient financer les actions et les projets couverts par la politique publique énergétique mais l'origine de la majorité de ces fonds leur est inconnue ou n'est pas convoitée par les initiateurs du projet suite aux différents obstacles mentionnés (voir paragraphe ci-dessous « L'évaluation de la politique énergétique »).

Il existe même la possibilité de bénéficier des fonds internationaux destinés aux pays en voie de développement, comme c'est le cas pour les projets CES-MES. Par contre au niveau national, un dispositif du programme est la création du Fonds national pour la maîtrise de l'énergie et pour les énergies renouvelables et de la cogénération (FNMEERC) (JORADP, 2016). De plus il y a les dotations de l'Etat destinées à financer des petits projets et des actions concernant l'exploitation des énergies renouvelables, comme les applications des équipements pour l'éclairage public, le chauffe-eau solaire, les systèmes de pompage et les formations (Equipe ERA, 2017).

En fait, au niveau national, il y a au total 140 fonds nationaux qui existent pour financer les divers projets, mais il y a seulement huit fonds que les acteurs publics ou privés pourraient solliciter pour financer les actions et les projets dans le domaine des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique, ou de la protection de l'environnement (Boughedaoui, 2014) : Fonds national pour la maîtrise de l'Energie et pour les Energies renouvelables et de la cogénération (FNMEERC) ; Fonds pour l'environnement et la dépollution (FEDEP) ; Fonds national de soutien à l'investissement pour l'électrification et la distribution publique du gaz (FNSIEDPG) ; Fonds d'appui à l'investissement (FAI) ; Fonds d'investissement de wilayas (FIW) ; Fonds commun des collectivités locales (FCCL) ; Fonds spécial de développement des régions du sud (FSDRS) ; Fonds spécial pour le développement économique des hauts plateaux (FSDEHP).

Le principal fonds resterait le Fonds national pour la maîtrise de l'Energie et pour les Energies renouvelables et de la cogénération (Boughedaoui, 2014). Mais le paradoxe constaté est que les acteurs intéressés sollicitent les sept fonds cités ci-dessus plutôt que le fonds « FNMEERC » (voir paragraphe « Obstacles aux déploiements de la politique énergétique ci-dessous »).

Encadré 5 : politique énergétique publique et financement des investissements

Deuxième phase 2021 – 2030

Dans la deuxième phase de la politique énergétique il est prévu l'installation de 500 MW d'électricité par an jusqu'en 2023, puis 600 MW par an jusqu'en 2030. La concrétisation de ce

programme exige des investissements énormes évalués à 120 milliards de dollars (Hafiz, 2017). D’ici cette date, vu l’accélération de l’avancée technologique dans ce domaine, il est estimé que le coût de la production d’électricité thermique sera abordable.

Le programme de développement des énergies renouvelables se répartirait comme suit :

	1ère phase 2015-2020 [MW]	2ème phase 2021-2030 [MW]	TOTAL [MW]
Photovoltaïque	3000	10575	13575
Eolien	1010	4000	5010
CSP	-	2000	2000
Cogénération	150	250	400
Biomasse	360	640	1000
Géothermie	05	10	15
TOTAL	4525	17475	22000

Pour soutenir et accompagner le programme des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique dans ses différentes étapes, il est prévu de renforcer le maillage industriel local correspondant aux différents types d'énergies afin de répondre à tous les besoins nécessaires à la réussite du programme, en encourageant les secteurs public et privé à investir dans ce domaine. Ainsi, il est prévu de développer le réseau de la sous-traitance locale. Ainsi, l'Algérie devrait voir émerger une véritable industrie des énergies renouvelables.

C'est une occasion d'exceller dans ce domaine, non seulement dans la fabrication d'équipements exploitant l'énergie solaire, éolienne, géothermique ou d'autres formes d'énergies renouvelables, mais aussi dans l'ingénierie, la conception, l'assemblage, la supervision et la maintenance. Aujourd'hui, les fruits de ce programme commencent à être visibles pour le secteur public et le secteur privé. En effet, pour le photovoltaïque, des installations industrielles suscitées par le programme ont déjà été construites, comme c'est le cas pour l'usine étatique de fabrication des panneaux photovoltaïques près d'Alger, et les usines privées Condor à la wilaya de Bordj Bou Arreridj et Aurès Solaire à la Wilaya de Batna.

Il est prévu de créer des organismes publics pour satisfaire les besoins en matière de certification, homologation, contrôle, conseil, formation, etc. (PNENREE, 2016).

Encadré 6 : Axe III. Développement des capacités industrielles

En résumé, dans un premier temps, l'idée principale de l'action publique énergétique serait basée sur une politique d'innovation stratégique. Grâce à des partenariats noués principalement avec des multinationales spécialisées dans le domaine pour la réalisation des grands projets, et en même temps travailler pour développer le génie local et le tissu industriel en matière de photovoltaïque, solaire thermique, éolien, sans oublier le deuxième axe du programme d'efficacité énergétique afin de réduire la consommation d'énergie par le développement de l'isolation thermique, l'éclairage performant et issu de l'énergie solaire, le chauffe-eau solaire et les équipements électroménagers. *“Des actions de renforcement de l'activité d'engineering et d'appui au développement de l'industrie photovoltaïque à travers la constitution d'un partenariat qui regroupera les différents acteurs avec le concours des centres de recherche. Sur la période 2015-2020, l'objectif est d'accroître le taux d'intégration des capacités algériennes, notamment grâce à la construction, en partenariat d'usines de fabrication de modules photovoltaïques”* (PNENREE, 2016, p. 19).

L'axe de la recherche est un axe complémentaire et nécessaire aux autres axes car il consoliderait la politique d'exploration de l'action publique énergétique par l'acquisition des technologies et réadapterait les technologies importées aux spécificités du terrain. Il encouragerait aussi le développement du savoir-faire local nécessaire au déploiement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique “made in Algeria”. Cet axe mettrait l'accent sur la coopération entre les différents acteurs de ce programme comme les universités, les centres de recherche et les entreprises. Dans ce cadre, le programme d'efficacité énergétique finance des projets de la recherche académique visant à optimiser la consommation de l'énergie.

La coopération entre les différents organismes en matière de recherche ne contribue pas seulement au développement du savoir-faire pour garantir la réussite du programme mais aussi à la maîtrise indispensable des enjeux dans un futur proche dont s'y rattachent les technologies de Smartgrids et Smartcity.

Encadré 7 : Axe IV. Recherche et développement

Il est attendu qu'à la fin de ce processus d'innovation stratégique l'Algérie serait en mesure d'exporter non seulement l'électricité d'origine renouvelable mais aussi les équipements et les technologies qui y sont associés et le savoir-faire.

1.2.2 Fonds national pour la maîtrise de l'Energie et pour les Energies renouvelables et de la cogénération

Dans le cadre de la stratégie énergétique, un fonds est créé le 10 avril 2016, il est issu de la fusion du Fonds National pour la Maîtrise de l'énergie (FNME) créé en 2000 et le Fonds National pour les énergies Renouvelables et la Cogénération (FNER) créé en 2010, institué auparavant pour financer les actions et les projets inscrits dans le cadre du développement des énergies renouvelables (JORADP, 2016) :

Premièrement, Le FNME est créé principalement pour financer les actions et les projets couverts par le sous-programme national pour la maîtrise de l'énergie (PNME). Son objectif à long terme serait de constituer un marché autour de la maîtrise de l'énergie et l'efficacité énergétique. Le FNME est alimenté par divers produits financiers comme les subventions du gouvernement, des taxes sur la consommation d'énergie haute et moyenne tension pour l'électricité et haute et moyenne pression pour le gaz naturel et des taxes sur les appareils énergivores (Equipe ERA, 2017). Ce fonds financerait des actions et des projets menés par les acteurs publics et privés au niveau national. Concernant les collectivités territoriales le FNME a déjà financé les actions pour le remplacement des lampes énergivores par des lampes économiques, et l'installation de systèmes de gestion de l'éclairage ; achat et installation de chauffe-eau solaire pour les locaux et les bâtiments publics.

Deuxièmement, « le Fonds National pour les Energies Renouvelables et la Cogénération (FNER) » est alimenté par le versement de « 1% de la redevance pétrolière » (Ministère de l'Energie, 2016, p. 28). Ce fonds est destiné à financer ou co-financer les actions et projets dans le domaine du développement des énergies renouvelables du secteur public ou privé tels que : la production d'électricité à partir des énergies renouvelables ou de systèmes de cogénération ; l'achat d'applications pour produire l'électricité à partir d'énergies renouvelables ; la création des organismes indispensables au développement des énergies renouvelables comme les laboratoires et les agences de contrôle et d'homologation ; les formations dans ce domaine.

Ce fonds constituerait une opportunité pour les stratégies énergétiques locales menées par les collectivités territoriales pour financer leurs actions et projets en matière d'énergies renouvelables (Boughedaoui, 2014).

Le cadre juridique actuel serait en faveur du développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique par l'attribution des avantages financiers, fiscaux et douaniers. Cet axe mettrait l'accent sur la nécessité d'encadrer ce domaine et de débloquent les obstacles juridiques en adoptant un ensemble de textes législatifs.

Afin d'encourager les investisseurs la réglementation en vigueur garantirait les prix d'achat pendant 20 ans pour les installations photovoltaïques et éoliennes. Les filières ne pouvant bénéficier des tarifs d'achat garantis seront financées par la FNERC de 50% à 90% du total des coûts d'investissement en fonction de la technologie et de la filière retenue (Yassaa, 2015).

Ces dispositifs auraient pour objectif de stimuler les productions locales et de favoriser des conditions-cadre incitatives, notamment en matière fiscale, pour les entrepreneurs intéressés dans l'investissement des diverses filières encadrées par le programme.

Encadré 8 : Axe V. Cadre juridique et réglementaire et mesures incitatives

1.3 L'action publique énergétique en matière de réception

Toujours à partir de la même grille d'analyses, la prise en compte de la dimension « *politiques* » nous permet de comprendre la réaction de l'environnement institutionnel et des différents acteurs surtout locaux à la mise en œuvre de cette politique énergétique en matière d'innovation stratégique. Elle clarifierait aussi le degré d'adaptation de la politique énergétique avec les changements institutionnels.

Dans cette partie nous allons décrire les formes des projets qui sont traduites par le déploiement de cette politique, et ainsi expliquer comment cette politique de stratégie énergétique a été appropriée par les différents acteurs, nationaux locaux et privés, et à la fin nous donnons une évaluation de cette politique énergétique au niveau national et local, en mettant l'accent sur les lacunes de celle-ci.

1.3.1 La réception de la politique énergétique en matière de projets

La réception de cette politique en matière de projets est traduite sous deux formes que nous avons intitulées : les "petits projets" et les "grands projets". Jusqu'à maintenant les grands projets, qui ont une dimension territoriale mondiale autrement dit globale, sont des projets lancés par l'Etat et réalisés seulement en partenariat avec les grandes entreprises internationales, des leader mondiaux en la matière ; contrairement aux petits projets qui ont une dimension territoriale locale et qui sont lancés par les collectivités territoriales et réalisés en partenariat avec les entreprises locales. La question qui se pose maintenant est : y a-t-il un phénomène de

type “glocal” qui resurgirait suite à la présence de ces deux types de projet, présence surtout sur le même territoire local.

a. Les « petits projets »

Le niveau territorial s'impose comme une dimension essentielle et incontournable de la stratégie énergétique nationale (Boughedaoui, 2014 ; Richard, 2011). Les petits projets sont pilotés par les collectivités territoriales. Ils sont représentés par l'ensemble des installations destinées au captage de l'énergie solaire, permettant de fournir électricité et/ou l'eau chaude à certains équipements d'utilité publique. Nous pouvons mentionner l'exemple des lampadaires, des panneaux photovoltaïques installés sur les toits des écoles, etc.

En l'occurrence les collectivités territoriales joueraient un rôle moteur en matière de petits projets d'aménagement et notamment pour ceux qui concernent les énergies renouvelables. En revanche, ces projets n'ont été démocratisés que grâce à l'implication des acteurs privés locaux dans le processus d'apprentissage en la matière par les acteurs locaux. Ils ont apporté l'expertise et les matériaux nécessaires à leur réalisation.

Fonctionnement des petits projets réalisés

Les petits projets sont généralement supervisés par les collectivités territoriales et réalisés par les entreprises privées locales. Selon Boughedaoui (2014), en ce qui concerne la réglementation en vigueur, il n'y a aucun obstacle qui empêche les communes d'investir dans le domaine des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique sur leur territoire. Elles auraient le droit soit de transposer les objectifs de politique énergétique nationale au niveau local, soit d'adopter leur propre stratégie énergétique locale en lançant des projets dans ce domaine pour répondre aux différents besoins en matière d'énergie et d'efficacité énergétique.

La réception de la politique énergétique par les entreprises locales

Les entreprises privées algériennes s'intéressent à la nouvelle stratégie énergétique du gouvernement. Depuis sa première adoption par le gouvernement le programme a suscité chez les différents acteurs surtout pour les entreprises « *une forme d'apprentissage politique* » et technique spécifique (De Rozario, 2006). Elles ont investi dans ce domaine, la preuve en est la construction des usines pour la fabrication des panneaux solaires. Actuellement ils réalisent seulement des projets au profit des collectivités territoriales car l'Etat ne leur a pas encore donné accès à la réalisation de grands projets. Selon le Professeur Noureddine Yassaa (2015) directeur

du Centre de Développement des énergies Renouvelables (CDER), il y a des barrières d'ordre administratif ou liées au code des marchés publics qui empêchent les entreprises publiques et privées algériennes de participer aux appels d'offres des grands projets. Ce qui donne la priorité jusqu'à maintenant aux entreprises étrangères. Néanmoins les entreprises algériennes ont relevé le défi en matière de fabrication de panneaux photovoltaïques localement, certifiée par des organismes d'accréditation internationaux. Il ajoute qu'actuellement ces entreprises trouvent des difficultés à écouler leur stock de marchandises¹. Ces entreprises locales se contentent actuellement de réaliser des petits projets d'installation des équipements tel l'éclairage public de quelques kilowatts. Pourtant elles ont la capacité de construire de grandes centrales solaires en MW.

Les entreprises locales ne sont pas restées passives devant cette situation, elles ont mobilisé divers moyens pour influencer la stratégie énergétique du gouvernement qui préfèrent les partenariats avec des entreprises étrangères leaders mondiales dans ce domaine.

Le secteur privé algérien serait conscient du rôle qu'il devrait jouer dans la stratégie nationale pour le développement des énergies renouvelables pour contribuer à la dynamique de cette industrie devenue indispensable surtout avec le contexte actuel marqué par la baisse des prix du pétrole qui met l'Algérie en difficulté. Mais la baisse du prix du pétrole jouerait en faveur de cette stratégie énergétique. La création d'un département des énergies renouvelables par le Forum des Chefs d'Entreprises (l'équivalent du Medef en France), par exemple, est une preuve de cette prise de conscience par le secteur privé sur la nécessité de contribuer efficacement à la réussite de la stratégie énergétique du gouvernement (Hafiz, 2017 ; ElKhabar, 2016).

b. Les grands projets

Ce sont les stations de centrales solaires, comme le montrent les exemples qui suivent, qui prévoient l'exploitation du potentiel énergétique solaire afin d'approvisionner une surface de grande envergure _ une ville par exemple _ en électricité verte, la puissance produite est supérieure ou égale à 1 mégawatt (MW) par station.

Fonctionnement des grands projets réalisés

La majorité des projets lancés dans la phase expérimentale du programme national d'énergies renouvelables s'est achevée début 2014. A titre d'exemple : la centrale photovoltaïque de

¹ Information confirmée par les fabricants des panneaux photovoltaïque lors de l'étude du terrain

Ghardaïa (1,1 MW) qui expérimente les quatre technologies disponibles (silicium monocristallin, polycristallin, amorphe et à couches minces), le parc éolien de Kebertene (Adrar) d'une puissance de 10 MW (CDER, 2014b).

Il faut souligner que toutes les centrales inscrites dans le projet de réalisation de 400 MW (la deuxième phase du programme) en centrales solaires photovoltaïques, décrit ci-dessus, n'ont pas été réalisées. Par exemple le projet de la ville de « CT3 », une centrale à 20 mégawatts couvrant une superficie de 40 ha. Elle alimentera le réseau d'éclairage public pour permettre à la ville de réduire la consommation d'énergie électrique conventionnelle. Les travaux n'ont pas été entamés, pourtant l'entreprise chinoise a finalisé toutes les démarches nécessaires pour commencer les travaux mais au moment de déballer le matériel sur le chantier, il y avait un conflit entre les acteurs concernés, les fellahs qui exploitaient le terrain ont chassé les ouvriers de l'entreprise malgré les tentatives du président de la commune pour les convaincre de laisser l'entreprise continuer ses travaux.

Bref, en 2017, 14 centrales électriques photovoltaïques d'une capacité installée de 268 MW parmi les 23 prévues dans le cadre du projet de 400 MW ont été mises en service (Equipe ERA, 2017 ; SKTM, 2018). Un prochain appel d'offres serait lancé pour un projet de 4.000 MW fin 2017, la particularité de ce projet de 4000 MW du programme est son ouverture aussi aux investisseurs locaux, contrairement à la première tranche de 400 MW du premier projet, réservée seulement aux leaders mondiaux dans le domaine du photovoltaïque, autrement dit aux multinationales.

Présentation de SKTM

Shariket Kahraba wa Taket Moutadjadida, SKTM.spa, est une société de production d'électricité, dont le capital est souscrit entièrement par la holding Sonelgaz. Créée le 07 avril 2013, par scission de la société SPE.Spa, son siège social est basé à Ghardaïa.

La société est née dans un contexte de prise de conscience généralisée des incertitudes énergétiques et de la nécessité de lutter contre le réchauffement climatique, un recours massif à l'énergie solaire sous toutes ses formes, directes (photovoltaïque, thermique) ou indirectes (éolien, biomasse) doit s'imposer comme une priorité, une évidence.

En plus des enjeux liés au réchauffement climatique, l'épuisement des ressources énergétiques traditionnelles, le pétrole, le gaz naturel entre autres, le recours aux énergies propres, n'est plus une question de choix mais beaucoup plus une question de devenir des nations. D'autant plus que l'Algérie jouie d'un potentiel solaire des plus importants de par le monde, et d'un potentiel éolien également non négligeable, ajoutés à l'étendue de son territoire, lui permettant d'implanter les ouvrages de production d'électricité par les procédés renouvelables sans encombre » (SKTM, 2018).

Source : <http://www.sktm.dz>

Encadré 9 : présentation de la société SKTM

En résumé, en Algérie, les expérimentations dans le cadre des innovations stratégiques en matière énergétique concernant les grands projets solaires se feraient principalement par la volonté de l'Etat, par le biais du lancement d'appels d'offres internationaux. Pour maîtriser l'innovation stratégique en matière énergétique, la stratégie adoptée par le gouvernement concernant les grands projets, en commençant par une phase d'expérimentation basée sur la réalisation des projets en partenariat avec les entreprises multinationales leaders mondiaux en la matière afin d'assurer un transfert technologie, a commencé à porter ses fruits. Cependant depuis quelques années l'entreprise publique SKTM s'est distinguée en fabriquant des centrales solaires expérimentales. Aujourd'hui elle serait capable de maîtriser les coûts de production d'énergie solaire (CDER, 2018). Sachant que l'entreprise publique SKTM est chargée par le gouvernement de contrôler le déroulement des grands projets et d'assurer le transfert des technologies et la formation des personnels algériens par les deux entreprises multinationales.

La nouvelle tranche du programme algérien intéresse finalement les investisseurs algérien et étranger, et n'est réservée seulement qu'aux entreprises chinoise et allemande surtout avec le lancement imminent de l'appel d'offres de 4000 MW. Ce dernier attirerait aujourd'hui davantage l'attention des investisseurs nationaux et étrangers qui suivent également de près l'évolution du cadre législatif des investissements étrangers ; il convient de rappeler que l'exercice en Algérie d'activités de production de biens, de services et d'importation par des étrangers est conditionné à la constitution d'une société dont le capital est détenu au moins à 51% par un partenaire algérien. Afin de maîtriser le processus d'innovation en matière de stratégie énergétique et de consolider les activités d'exploration entamées par l'Etat il est prévu de créer des sociétés en partenariat pour financer, construire et mettre en service, et entretenir des centrales solaires. Ainsi la création de sociétés dont les spécialités telles que la fabrication de cellules photovoltaïques, d'onduleurs des batteries, de transformateurs, de câbles et autres équipements entrent dans la construction d'une centrale photovoltaïque (Equipe ERA, 2017).

En résumé, parmi les investisseurs étrangers il n'y a pas que les chinois et les allemands qui sont intéressés par les marchés des énergies renouvelables en Algérie (qui participent à la construction des centrales solaires au projet de 400MW), il y a aussi les japonais, les français, et les espagnols qui essayent de signer des accords afin de contribuer aux projets lancés dans le cadre de l'appel d'offres de 4000 MW, et d'autres projets (Hafiz, 2017).

Encadré 10 : nouveau projet de 4000 MW

1.3.2 L'Evaluation de la politique énergétique

Le rapport intitulé « *Politiques nationales et propositions d'actions en faveur du développement des énergies durables dans la planification et la gestion locale* » (Boughedaoui, 2015) réalisé à la demande de l'Union européenne dans le cadre du projet CES-MED a mentionné d'autres obstacles qui freineraient le développement des énergies renouvelables par les acteurs territoriaux locaux comme le manque :

De procédures pour le développement des projets énergies renouvelables et la non-désignation des plans d'action quantifiés et chiffrés destinés aux collectivités territoriales.

De clarté et de communication sur les possibilités de financement des projets.

De personnel qualifié pour étudier et monter les projets énergies renouvelables et l'absence de structure d'accompagnement tout au long du processus du projet.

Aujourd'hui, malgré le lancement du programme « PNENREE » pour « le développement des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique », la politique énergétique publique n'a pas encore connu d'essor à cause de plusieurs obstacles : la stratégie énergétique du gouvernement représentée par le PNENREE qui est soutenu par le fonds FNMEERC reste très centralisée, sa mise en œuvre est assurée principalement par les ministères et les institutions qui s'y rattachent comme l'APRUE, le CDER et la SKTM la filiale de SONELGAZ etc. En outre, la politique de

subvention des énergies conventionnelles adoptée par l'Etat n'encourage pas les acteurs intéressés à investir dans ce domaine étant donné la très longue période pour amortir leurs investissements. De plus il faut souligner le manque et la faible diffusion de l'information à propos de cette politique.

M. Boukhalfa Yaici expert des énergies renouvelables, président du cluster solaire, précise que le rendement est peu élevé, « le taux d'avancement est très faible, soit (-1%), puisqu'on comptabilise pratiquement moins de 400 mégawatts installés jusqu'à ce jour ». De son point de vue l'Algérie utilise depuis toujours le gaz, l'électricité produite est issue généralement du gaz. De plus, il donne une référence chiffrée : le coût de production de l'électricité est d'environ 11 à 13 dinars (l'équivalent de 0.095 centimes d'euros) le kilowatt/h et que le citoyen paie 1,70 dinars (l'équivalent de 0.012 euro, en France le prix du kilowatt/h est à peu près 0.15 euro) comme équivalent, et cela représente donc une perte pour Sonelgaz. Il ajoute que cette perte est compensée par une aide financière de l'Etat qui est estimée autour de 15 milliards de dollars par an (CDER, 2018).

Par conséquent, la stratégie énergétique serait visible seulement au niveau national, autrement dit au niveau des grands projets elle n'aurait ni touché ni sensibilisé les entités décentralisées comme les institutions locales, les collectivités et aussi la population.

« La stratégie du gouvernement en matière d'efficacité énergétique et de développement des énergies renouvelables s'est traduite par la formulation d'une politique dans les secteurs, qui est soutenue par des mesures incitatives financières. Cependant, cette politique reste très centralisée, sa mise en œuvre est assurée principalement par l'APRUE et la société de distribution du gaz et de l'électricité sans qu'il y ait un véritable relais pour sa généralisation et une large diffusion auprès de la population et des institutions.

Il est important que les collectivités locales puissent jouer un rôle majeur sur plusieurs plans pour la mise en œuvre de la politique nationale d'efficacité énergétique et de développement des énergies renouvelables. Les plans de mise en œuvre ne doivent pas rester centralisés au niveau des ministères et des institutions nationales, mais doivent se décliner en programmes d'actions au niveau des collectivités locales (wilayas et communes). Lorsque les communes s'approprient ces programmes, elles peuvent contribuer efficacement au développement de l'efficacité énergétique et à l'introduction des énergies renouvelables » (Boughedaoui, 2015, p. 27).

Encadré 11 : extrait du rapport d'étude intitulé « Actions Nationales Recommandées pour l'Energie Durable et la Viabilité Urbaine en Algérie »

La réalité du terrain montre que les collectivités territoriales restent livrées à elles-mêmes dans ce domaine. Pourtant elles pourraient jouer un grand rôle dans le déploiement de cette politique. En plus, la réglementation déjà en vigueur permet aux collectivités territoriales de développer des actions et des projets dans ce domaine voire même de transposer des mesures nationales au niveau territorial (Boughedaoui, 2015). Actuellement les collectivités territoriales qui cherchent à s'approprier le programme ne comptent que sur elles-mêmes.

Conscient de cette situation, le ministre de l'Intérieur et des Collectivités locales, Noureddine Bedoui, a promis que l'année 2017 marquera le début de l'accompagnement des collectivités locales dans la stratégie de l'Etat en faveur du développement des énergies renouvelables (EnR), invitant les institutions de l'Etat à donner l'exemple pour l'exploitation des énergies renouvelables (CDER, 2016). Selon le professeur Boukhalfa, la concrétisation de la politique énergétique nationale connaît un important retard, et l'énergie renouvelable n'est pas encore une des préoccupations des collectivités territoriales (CDER, 2018).

Cependant, ce travail de recherche a montré que certaines collectivités territoriales, et qui ne figurent pas dans le rapport ci-dessus, n'ont pas attendu la déclaration du ministre pour adopter une stratégie énergétique locale. Elles auraient profité de l'ouverture de l'Etat sur les énergies renouvelables pour mobiliser leurs propres moyens et entamer des projets énergies renouvelables, ainsi à la contribution de la mise en œuvre de la politique nationale du développement des énergies renouvelables. Le développement d'une stratégie locale est passé par une concertation entre les élus et les autres parties prenantes locales, avec l'accord de la wilaya.

De plus, l'ensemble des collectivités territoriales ont mis en place des partenariats avec les entreprises locales pour faciliter l'aboutissement des projets dans le domaine des énergies solaires. L'investissement de l'activité locale dans le domaine des énergies renouvelables pourrait avoir un impact bénéfique sur le marché local en suscitant l'intérêt des entreprises locales pour ces collectivités locales (Boughedaoui, 2015).

Actuellement la contribution de l'Etat au niveau local est visible uniquement à travers les projets réalisés comme celui dans le cadre du CES-MED mentionné ci-dessous. L'Etat a encouragé les trois communes concernées par l'initiative CES-Med à y participer.

Le projet CES-MED est un programme régional financé par l'UE destiné à accompagner des autorités locales et des municipalités de 9 pays de la rive sud du bassin méditerranéen dans une plus grande prise en compte des questions de l'efficacité énergétique et le développement des énergies renouvelables dans le cadre du développement durable.

En fait, le projet CES-MED accompagne 3 municipalités de chaque pays pour la mise en place d'un PAED (plans d'actions d'énergies durables) (Boughedaoui, 2015). En Algérie, le projet accompagne les trois communes de Boumerdès, Sidi Belabes et C10, ces communes se sont engagées dans la réalisation de "Plan d'action en faveur des énergies durables".

Ces communes bénéficient d'un soutien méthodologique et technique de l'UE et du "Centre commun de recherche" d'Ispra (un institut de recherche de l'UE sur les questions d'énergie dont les énergies durables) (CDER, 2014a).

Encadré 12 : le projet CES-MED

1.4 Organisation de la politique énergétique

La figure suivante reprend l'organisation administrative de la politique énergétique en équipement solaire et situe l'origine des deux niveaux de gouvernance que nous avons qualifiés de « grands projets » et de « petits projets ».

Les communes sont au nombre de 1541, regroupées autour de districts administratifs (daïras, au nombre de 535) et de départements (wilayas, au nombre de 48).

La commune est la collectivité territoriale politique, administrative, économique, sociale et culturelle de base de l'Algérie. C'est la plus petite division organique du pays. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. La commune est gérée par une Assemblée populaire communale (APC), élue pour cinq années. Le président de la commune est élu par l'APC.

La commune dispose : d'une instance délibérante, l'APC ; d'un organe exécutif, présidé par le président de l'APC ; d'une administration, animée par le secrétaire général de la commune, sous l'autorité du président de l'APC.

Les ressources budgétaires et financières de la commune sont constituées notamment par : Le produit de la fiscalité ; les revenus de son patrimoine ; les revenus des biens communaux ; les subventions et dotations ; le produit des dons et legs ; les emprunts ; le produit de concession des espaces publics, y compris les espaces publicitaires ; le produit perçu en contrepartie des prestations diverses.

Source : rapport d'étude « Analyse des sources de financement de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables dans les collectivités locales en Algérie ».

Encadré 13 : organisation administrative de la commune (Boughedaoui, 2014, p. 15)

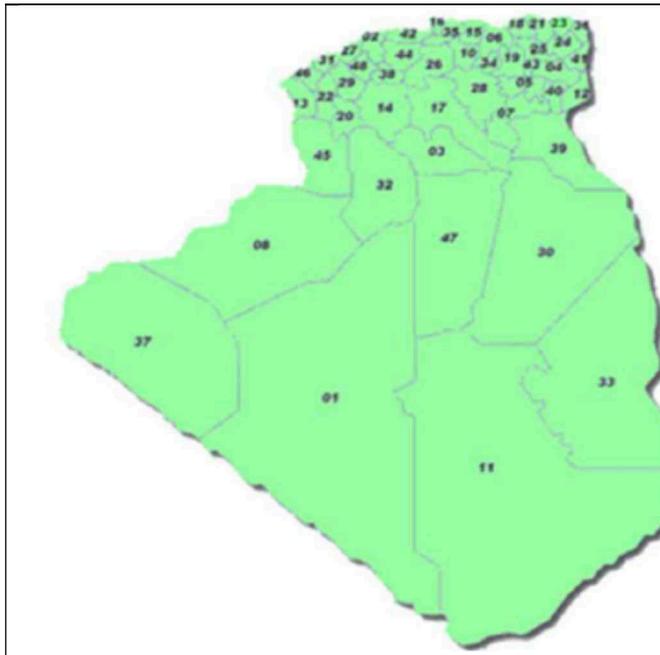


Figure 4 : découpage administratif par wilaya en Algérie (Boughedaoui, 2014)



Figure 5 : communes de la wilaya de Constantine (exemple)

« Grands Projets »
(Opérateurs internationaux.
Réponse aux appels d'intérêt)

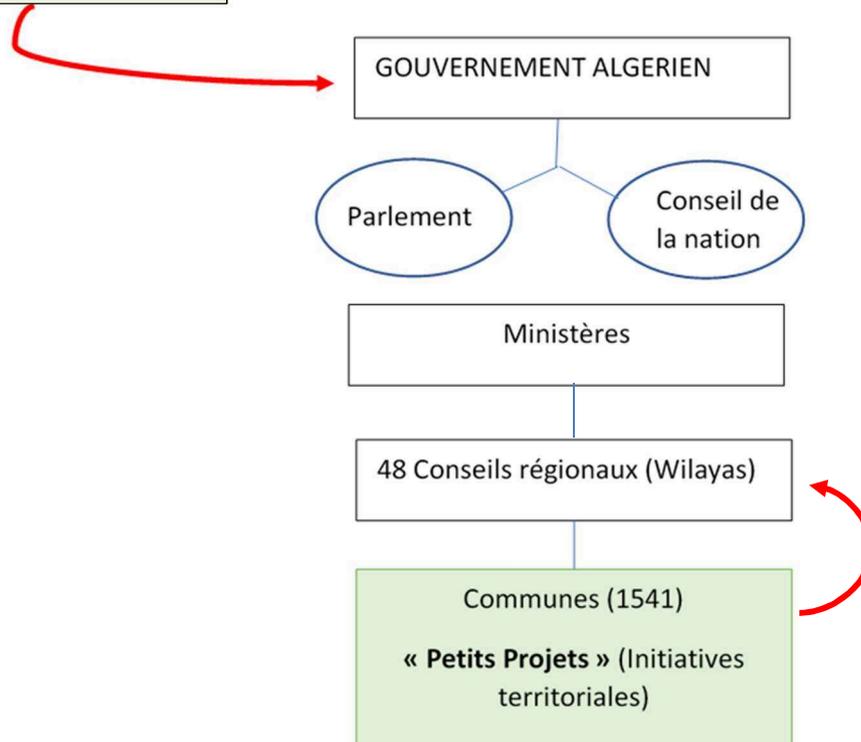


Figure 6 : organisation de la politique énergétique

« L'appel à manifestation d'intérêt est un mode de présélection des candidats qui seront invités à soumissionner lors de futures procédures de passation de marchés publics (appels d'offres restreints ou procédure concurrentielle avec négociation) »² comme c'était le cas pour la première tranche du programme avec la réalisation de 400 MW où un appel à manifestation d'intérêt international a été communiqué aux leaders mondiaux dans le domaine des énergies renouvelables (CDER, 2014b). Une commission intersectorielle chargée de visiter les installations des entreprises ayant répondu à l'appel a été constituée. Durant la période allant du 24 septembre au 24 octobre 2013, celle-ci a visité plusieurs de ces entreprises. Deux d'entre elles sont restées en lice.

Encadré 14 : Appel à manifestation d'intérêt – AMI

• **Le niveau gouvernemental : des opérateurs mondiaux (les « grands projets »)**

Madoui (2009) précise que pendant la fin des années 80 et le début des années 90, face au séisme politique et populaire d'octobre 1988, « *un environnement socio-économique marqué par la mondialisation des échanges et la compétitivité* » (Madoui et al., 2009, p. 1) et à la disparition de l'union soviétique modèle du socialisme à travers le monde, l'Algérie était contrainte, à l'instar des autres pays socialistes, d'engager une série de réformes pour être conforme aux exigences de l'économie de marché et pour assurer le bon fonctionnement des collectivités en matière de développement local contre les querelles et conflits entre les partis politiques.

Dans ce contexte, les deux lois, 90-08 du 07/04/90 concernant la commune réformant le code communal et 90-09 du 07/04/90 relative à la Wilaya réformant le code de la wilaya, sont mises en vigueur en 1990 en donnant de l'importance à la décentralisation. En ce sens, la constitution algérienne modifiée en 1996 stipule les axes principaux qui régissent les principes de la « *décentralisation territoriale* » énoncés dans les articles suivants cités par Kaïd Tlilane (2009, p. 88) :

Article 1 : « Les collectivités territoriales de l'Etat sont la Commune et la Wilaya (Département). La Commune est la collectivité de base ». Ceci n'est pas un nouvel article, le même article des codes précédents a été repris à l'identique.

Article 16 : « l'Assemblée élue constitue l'assise de la décentralisation et le lieu de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques ».

² <http://outil2amenagement.cerema.fr/appele-a-manifestation-d-interet-ami-r295.html>

• **Le niveau des Conseils départementaux (Wilaya) : des initiatives territoriales (les « petits projets »)**

Après la promulgation du Code de la commune en 1967, le premier Code de la wilaya (département) apparaît avec l'ordonnance n° 69-38 du 23 mai 1969 (JORADP, 1969).

Comme le Code de la commune le Code de la wilaya ne représente pas un grand bouleversement. Ce Code ne modifie pas le nombre de départements ni les communes qui s'y rattachent : « *Le préfet devient wali, le département wilaya, le sous-préfet chef de daïra ; l'Assemblée populaire de wilaya (A.P.W.) sous l'autorité de son président, constitue l'organe délibérant, distinct du conseil exécutif de wilaya dirigé par le wali et composé des différents directeurs de wilaya* » (Benazzi, 1982, p. 148).

Benazzi (1982) explique aussi que le mot arabe « wilaya » provient d'une vieille tradition arabe où le Wali, représentant du Calife, gouverne un territoire (exemple le Wali de l'Egypte ou le Wali d'Irak). Il fait également référence au découpage « politico-militaire » mis en place par le F.L.N comme organisation du territoire pendant la guerre de libération nationale. De plus, le terme wilaya se traduit aussi bien par « département » que par « préfecture », ce qui peut provoquer des ambiguïtés embarrassantes dans plusieurs cas où la différence entre les deux est nécessaire. Le mot *Daïra* correspond à la traduction littérale du terme « arrondissement ».

Il est important de noter que l'A.P.W. ne forme pas un vrai « *pouvoir régional* », il a pratiquement le même rôle qu'un « *conseil d'administration* ».

Or une réforme importante voit le jour avec le réexamen des Codes de la wilaya et de la commune. On assiste en effet, d'une part, à l'élargissement des pouvoirs de la commune et de la wilaya et, d'autre part, à une nouvelle réorganisation territoriale administrative. Le premier code de 1969 a été profondément réformé par une loi du 14 février 1981 dont l'Assemblée populaire de wilaya (L'A.P. W) voit ses pouvoirs s'élargir et se renforcer :

- a) L'A.P. W. est depuis un acteur important dans la réalisation du « *Plan national de développement* » qui émet une opinion sur la moindre mesure qui concerne son territoire.
- b) L'A.P.W. peut créer désormais « *une entreprise publique ou établissement de formation professionnelle en rapport avec les projets et programmes dont elle a la charge (art. 130)* ». Elle peut également s'associer à des wilayas limitrophes ou à des communes en vue de

constituer des organismes publics mixtes pour la réalisation de projets d'intérêt commun (art. 90 bis, 128).

Afin de faciliter le quotidien des collectivités, l'A.P.W. peut soumettre des propositions au gouvernement qui étudie les demandes puis il décide du sort de ces propositions allant jusqu'à en faire des projets de loi (art. 64). La daïra est une autre « *circonscription administrative* » qui se situe entre la wilaya et les communes et se situe encore soit comme un intermédiaire entre les deux collectivités soit comme un service de la wilaya dont les fonctions principales sont de s'occuper des tâches administratives comme « *la délivrance des passeports* » (Ministère de l'Intérieur et de Collectivités locales, 2016). Ce niveau correspondant à une sous-préfecture n'a pas de rôle dans la politique d'équipement énergétique, ce pourquoi nous ne l'avons pas fait apparaître sur la figure qui présente les différents niveaux administratifs.

Les collectivités territoriales et l'innovation stratégique

En résumé, depuis la fin des années 80 et le début des années 90, l'Algérie a entrepris des réformes structurelles importantes, afin de mieux conduire le passage « *d'un système centralisé et bureaucratique vers un système décentralisé et d'économie de marché* » (Benzenine, 2012, p. 72).

Des efforts ont été engagés pour développer la « décentralisation » de l'administration algérienne et le lancement d'une politique de libéralisation, depuis les années 90 suscitant : « *la privatisation* » des entreprises publiques, l'ouverture des portes du développement économique local et national au secteur privé et en allégeant les charges de plus en plus lourdes de l'étatisation au profit de ce dernier afin d'améliorer le bien-être des citoyens. En prenant l'exemple des entreprises privées locales et nationales qui ont réussi à résoudre le problème de transport de personnes. Ces démarches n'ont pas « *mis fin au pouvoir de la bureaucratie, aux pratiques clientélistes des pouvoirs publics et aux lenteurs administratives [...] à la complexité de l'arsenal législatif et réglementaire. L'environnement macro-économique a encore du mal à s'adapter à l'économie de marché* » (Madoui et al., 2009, p. 4). L'administration algérienne reste fidèle à l'ancien système socialiste (forte centralisation des ressources et des prises de décision).

Benzenine (2012) constate que tout processus d'innovation qui commence à éclore au niveau local est avorté face à la rigidité du « *processus de prise de décision centralisée et du manque*

de moyens humains, financiers et techniques au niveau local [...] L'Algérie reste un pays très centralisé » (Benzenine 2012, 72). L'Etat est le seul à décider. Malgré de nombreuses réformes, le système administratif algérien reste terne et entrave toute volonté d'amélioration des services publics ou d'instauration d'un « climat d'affaires favorable » encouragé par les services publics compétents.

Suite à l'inefficacité des politiques de développement de la part de l'Etat, certaines collectivités territoriales algériennes ont trouvé dans la coopération décentralisée un débouché pour le développement économique local. La coopération décentralisée d'aujourd'hui est l'évolution des relations de jumelage dans un cadre culturel depuis les années 80. Cette forme de coopération internationale menée par les collectivités territoriales reste tolérée par l'Etat car aucun texte officiel ou règlement n'encadre l'opération de coopération internationale (Hachemi-Douici, Si-Mohammed, 2016).

La question qui se pose est la suivante : avec l'innovation locale subsiste une rigidité institutionnelle, les acteurs locaux vont-ils réussir à introduire l'innovation énergétique au niveau local ?

D'après l'article 1er de la loi 90.08 du 7 avril 1990 relative à la wilaya, la wilaya est une collectivité territoriale créée par la loi et une circonscription administrative déconcentrée de l'État. La wilaya est dotée de deux organes :

- l'Assemblée populaire de wilaya (APW), organe délibérant élu au suffrage universel pour 5 ans ;
 - le wali (préfet), exécutif de wilaya, représentant de la wilaya et de l'État et délégué du gouvernement.
- Il est nommé par le président de la République.

Selon le décret exécutif n° 94-215 du 23 juillet 1994 déterminant les organes et les structures de l'administration générale de la wilaya, la wilaya est organisée en plusieurs structures :

Secrétariat général ; Inspection générale ; Cabinet ; Direction de la réglementation des affaires générales et du contentieux (DRAGC) ; Chef de Daïra ; Conseil de la Wilaya ;

- et les directions (direction de la protection civile, direction des services agricoles, - direction de la planification et de l'aménagement du territoire, direction de la pêche, direction du tourisme, etc.

L'Assemblée populaire de wilaya exerce des compétences dans le cadre des attributions dévolues à la wilaya par les lois et règlements, et délibère en matière de : santé publique, protection de l'enfance et des personnes ayant des besoins spécifiques ; tourisme ; information et communication ; éducation, enseignement supérieur et formation ; jeunesse, sport et emploi ; etc.

Dans le cadre du plan de développement à moyen terme de la wilaya, l'Assemblée populaire de wilaya: identifie les zones industrielles à créer, participe et se prononce sur la réhabilitation des zones industrielles et zones d'activité, dans le cadre des programmes nationaux de réhabilitation; facilite l'accès des opérateurs au foncier économique; facilite et encourage le financement des investissements dans la

wilaya; participe à la relance des activités des entreprises publiques implantées dans la wilaya en prenant toutes les mesures nécessaires.

Source : rapport d'étude « Analyse des sources de financement de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables dans les collectivités locales en Algérie.

Encadré 15 : organisation administrative de la wilaya (Boughedaoui, 2014, p. 15)

Conclusion

Ce chapitre décrit la politique publique énergétique du gouvernement algérien représentée par le programme « PNENREE » adopté en 2011. Partant de la trilogie analytique « *Policies* », « *politics* » et « *politics* » utilisée en sciences politiques (De Rozario, 2006) auxquelles doivent se référer les analyses de l'action publique, nous avons présenté la politique publique énergétique algérienne, notamment « le programme de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique » qui relève de la catégorie des « *policies* ».

Le processus d'élaboration de ce programme commencé quinze ans avant sa concrétisation sur le terrain, est quant à lui étudié sous l'angle des « *politics* ». Ce processus témoigne de jeux de pouvoir, de négociations et de confrontations entre les différents acteurs interagissant en son sein. Nous avons concentré notre étude sur la dimension « la réception de la politique publique énergétique » peu étudiée et sous-théorisée.

Nous avons constaté que l'action publique énergétique en matière de réception de la politique de l'Etat algérien « s'est traduite par la mise en place de deux politiques différentes : les « grands projets » et les « petits projets ».

Premièrement, les grands projets _plus précisément, la première tranche des grands projets de capacité de 400 MW qui a été achevée fin 2017_ sont réalisés sous la supervision directe de l'Etat en partenariat avec les deux multinationales qui sont des leaders mondiaux dans la filière photovoltaïque. Ces multinationales ont été sélectionnées suite au lancement d'un appel d'intérêt international. Elles ont bénéficié de mesures dérogatoires d'urgence afin que l'accès au territoire leur soit facilité et qu'elles puissent commencer les travaux. Ici l'Etat a contrôlé directement les projets et a collaboré avec les entreprises internationales pour assurer le transfert des technologies et former le personnel algérien afin qu'il soit capable de gérer les centrales solaires. Si nous reformulons les choses de manière théorique, nous pouvons dire que l'Etat a adopté une politique d'exploration pour maîtriser l'innovation stratégique en matière énergétique.

En ce qui concerne les petits projets, ce sont les collectivités territoriales qui sélectionnent l'entreprise, soit directement, soit en organisant un appel d'offres local ou national selon le coût du projet. C'est la collectivité qui doit trouver le financement nécessaire en sollicitant les différents fonds mis à sa disposition et parmi eux, le fond du programme « FPENREE ». Ce

dernier représenterait la seule relation entre le niveau local et le niveau national. Cependant, le manque d'information concernant ce fonds pousse les collectivités territoriales à s'adresser aux fonds traditionnels qui pourraient couvrir le domaine du développement durable. En outre, la spécificité de ce genre de projet au niveau des collectivités locales est encore peu connue. Il n'existe pas de structure publique pour accompagner les communes dans leurs démarches (Boughedaoui, 2014). Les collectivités territoriales doivent donc gérer toutes seules le processus des petits projets en matière d'énergies renouvelables et c'est à elles de chercher l'information et le conseil, trouver le financement, la section des entreprises locales, contrôler l'exécution des travaux et réceptionner les projets. Ainsi la politique publique énergétique des énergies renouvelables consiste à optimiser la gestion des petits projets réalisés par les collectivités en ne mobilisant que les ressources locales. En d'autres termes, on peut affirmer que la politique publique énergétique au niveau territorial est une politique d'optimisation d'exploitation.

Dans ce dernier cas, la question qui se pose est : les acteurs locaux sont-ils contraints d'être actifs et créatifs, notamment en matière de stratégies d'influence ? Nous tenterons de répondre à cette question dans le troisième chapitre intitulé « les stratégies d'influence conventionnelles et non conventionnelles ».

Le triptyque analytique « policies », « politics » et « politics » revient à proposer une analyse de politique énergétique de déploiement de l'énergie solaire en termes de gouvernance publique car ce triptyque correspond aux trois niveaux de la gouvernance publique. Nous avons indiqué ci-dessus que notre travail sera concentré sur l'étude de la troisième dimension « politics », autrement dit, sur le troisième niveau d'analyse de la gouvernance publique.

En résumé, ce chapitre décrit la gouvernance de la politique énergétique. Faire appel à la notion de gouvernance implique d'introduire la théorie des parties prenantes, objet d'étude de notre deuxième chapitre intitulé « gouvernance de la politique publique énergétique en Algérie ».

En effet, l'approche de la gouvernance et la théorie des parties prenantes fournissent un cadre théorique pertinent pour appréhender les formes et les enjeux de la réception de l'action publique énergétique. Elles permettent de décrire, d'évaluer et de gérer les responsabilités des organisations envers les acteurs qui y contribuent (Donaldson, Preston, 1995 ; Mullenbach-Servayre, 2007).

Chapitre 2. La gouvernance et la théorie des parties prenantes

Introduction

Nous avons vu dans le premier chapitre, en nous référant aux travaux De Rozario (2006), que la décomposition analytique en sciences politiques sur la politique publique énergétique du gouvernement algérien nous a conduit à mobiliser le concept de la gouvernance publique.

Nous allons commencer ce chapitre par deux exemples (voir encadré 16) d'opérateurs internationaux et locaux observés sur le terrain, montrant la complexité de gestion de la politique publique d'équipement solaire. Cette complexité justifie une fois encore d'employer le concept de « gouvernance » et la théorie « des parties prenantes », objets de ce chapitre.

Ce chapitre est basé sur les travaux De Rozario et Pesqueux (2018) sur les parties prenantes et la gouvernance. En effet, « gouvernance et parties prenantes sont étroitement associées ». Le chapitre est divisé en trois parties.

Dans la première partie nous essaierons de définir le concept de gouvernance, et par la même occasion la notion de gouvernance élargie. Ainsi, nous aborderons les importants changements qui ont affecté les pratiques de gouvernance des organisations, notamment depuis le début des années 2000 (Daidj, 2016).

Puis nous présenterons les principales théories de la gouvernance qui sont : les théories financières actionnariales de la gouvernance c'est-à-dire la conception restreinte, les théories partenariales de gouvernance ou la conception partenariale. Nous aborderons aussi les théories cognitives. Finalement nous présenterons la conception des « communs ».

Dans la deuxième partie, l'accent sera mis sur la conception « partenariale » ; nous présenterons la théorie des parties prenantes. Nous commencerons tout d'abord par tracer l'historique du concept de « stakeholder ». Puis nous présenterons l'objectif de l'approche des parties prenantes. Nous évoquerons également les deux principaux courants de recherche tirés de la

théorie des parties prenantes que sont les caractéristiques des parties prenantes et les enjeux des parties prenantes.

La troisième partie sera consacrée à exposer les traits d'une gouvernance émergente dans le domaine des énergies renouvelables.

Afin d'appréhender facilement ce chapitre nous allons commencer par les deux exemples ci-dessous extraits de notre terrain de recherche :

- Dans le cadre de la deuxième phase du programme national d'énergies renouvelables, le grand projet de la commune de CT3 a été programmé : une centrale de 20 mégawatts couvrant une superficie de 40 ha. Elle doit alimenter le réseau d'éclairage public pour permettre à la ville de réduire la consommation d'énergie électrique conventionnelle.

La multinationale Yingli Solar, leader mondial dans la filière photovoltaïque, est chargée de réaliser les travaux, sous la supervision directe de l'Etat. Yingli Solar a été sélectionnée à la suite du lancement d'un appel d'intérêt international. La multinationale a bénéficié de mesures dérogatoires d'urgence afin de pouvoir accéder plus facilement au territoire et commencer les travaux.

Yingli Solar a finalisé toutes les démarches nécessaires pour commencer les travaux mais, au moment de débiter le matériel sur le chantier, les fellahs qui exploitaient le terrain, et qui n'avaient pas du tout été consultés par l'Etat, ont chassé les ouvriers de l'entreprise malgré les tentatives du président de la commune de convaincre les fellahs de laisser l'entreprise continuer ses travaux (CDER, 2014c). Autrement dit, la multinationale n'a pas réussi à convaincre les différents acteurs de maintenir la réalisation du projet qui avait pourtant respecté tout le processus formel avant le commencement des travaux.

- L'entreprise EP1 est une entreprise nationale algérienne gérée par le groupe familial EP1. Son siège social se trouve sur le territoire de la wilaya CT3-CT9. Cette dernière est considérée comme le bastion de l'entreprise ; en effet, 80% des activités et des produits de l'entreprise sont réalisés sur le territoire de cette wilaya.

Le groupe est le deuxième opérateur privé en matière de masse salariale. Grâce à la proximité géographique avec les acteurs publics locaux, l'entreprise a réussi à convaincre les collectivités territoriales concernées (la commune CT9 et la wilaya CT3-CT9) d'équiper le deuxième tronçon de six kilomètres d'une voie rapide en panneaux photovoltaïques. Ce deuxième tronçon était pourtant censé être réalisé au départ en éclairage conventionnel comme c'était le cas pour le premier tronçon.

Encadré 16 : exemple d'opérateurs internationaux et locaux montrant la complexité de gestion de la politique publique d'équipement solaire.

Nous émettons l'hypothèse que si l'Etat avait consulté tous les acteurs concernés en amont du processus du grand projet afin d'identifier les différents enjeux, la contestation de la part des fellahs qui a fait suspendre le projet aurait pu être évitée.

D'autre part, si la réalisation du grand projet avait été confiée à l'entreprise locale EP1, cette dernière aurait réalisé le projet et elle aurait trouvé une solution à la contestation des fellahs en profitant de son dynamisme en matière de créativité stratégique, de son ancrage territorial, de sa proximité géographique et psychologique avec les différentes parties prenantes.

2.1 L'approche de la gouvernance

Le concept de la gouvernance d'aujourd'hui n'évoque pas le même sens que dans le temps, il évolue, d'abord du domaine de l'entreprise vers un concept qui touche presque toutes les organisations.

Selon De Rozario et Pesqueux (2018, p. 2) le concept de la gouvernance aujourd'hui « *montre l'intrication des niveaux de gestion, d'acteurs et d'organisations hétéroclites impliqués dans les décisions et de gestion* ». En fait, la bonne gouvernance, la gouvernance publique, la gouvernance globale, etc. sont considérées de près ou de loin comme des concepts dérivés de la gouvernance de l'entreprise, etc.

La « *corporate governance* » provient principalement d'une perspective financière, autrement dit, elle découle principalement d'une perspective théorique de l'agence qui étudie les conséquences de la séparation de la propriété et du contrôle dans la société moderne (Jensen, Meckling, 1976). En outre, la littérature sur la gouvernance d'entreprise en sciences de gestion a principalement traité les thématiques autour de la prise de décisions par les conseils d'administration, les grands dirigeants et les cadres supérieurs, ainsi que l'alignement des intérêts, la prise de risques et les difficultés de coordination.

Le thème de la gouvernance, sous son acception actuelle en sciences de gestion, est abordé la première fois par les auteurs Berle et Means (1932)³ dans leurs travaux sur le problème de dégradation de la performance des entreprises apparu suite à l'émergence d'une nouvelle forme de gestion des entreprises. Cette nouvelle forme de gestion est basée sur la séparation entre la fonction de management de l'entreprise par un dirigeant et la fonction de contrôle assurée par les actionnaires, contrairement au modèle de l'entreprise familiale dominant jusqu'au début du 20^e-ième siècle où les deux fonctions sont assurées par le même organe (les membres d'une même famille).

³ BERLE A.A. ET MEANS G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan.

Le nouvel enjeu est porté sur la manière d'assurer un retour d'investissement optimum pour une entreprise gérée par un dirigeant qui n'est pas propriétaire ou actionnaire de l'entreprise. Autrement dit, qui ne partage pas le risque de perte du capital financier ou du mauvais retour sur investissement comme c'est le cas pour les actionnaires. La question qui se pose dans cette perspective est : comment discipliner le dirigeant ? C'est-à-dire créer des mécanismes de gouvernance qui permettent d'aligner leur comportement sur l'intérêt des seuls actionnaires, où toute perte subie par les actionnaires implique une perte automatique du dirigeant et vice versa (Charreaux, 2011).

La question qui se pose maintenant est la suivante : comment le concept de « *corporate governance* » a engendré les autres concepts de gouvernance ?

En fait, la fin des années 1980 était le théâtre des mouvements accélérés à répétition « d'enrichissements et de faillites » des entreprises, puis les scandales éclatés à la fin des années 1990 et au début des années 2000 qui ont touché plusieurs grandes entreprises comme Enron, WorldCom, ainsi que des administrations publiques, etc., l'effondrement des marchés financiers internationaux en 2008 et la récession mondiale qui en a résulté, ont été produits en grande partie à cause « des abus d'un mouvement qualifié de financiarisation de l'économie » et de problèmes, qualifiés de problèmes d'agence (Tihanyi et al., 2014). Sans oublier que le contexte générale de ces événement est marqué par la globalisation de l'économie et les entreprises (Daidj, 2016). Ces abus et problèmes ont été identifiés comme la première cause d'échec des mécanismes de gouvernance de plusieurs grandes entreprises. Ces événements ont conduit à de nombreux changements affectant les mécanismes de la gouvernance des entreprises :

Presque à l'issue de chaque événement, des critiques et actions de réforme visant la gouvernance des entreprises sont initiées par les gouvernements, les professions comptables de l'audit et du conseil : ces trois derniers ont contribué à la réalisation « des cadres de régulation » censés améliorer les mécanismes de gouvernance des entreprises. Ces cadres ont été adoptés par d'autres organisations. Les actions des gouvernements de nombreux pays se présentent par l'intervention directe ou indirecte, d'abord dans le secteur financier et ensuite dans divers autres secteurs. Des pays ont adopté de nouveaux codes de gouvernance d'entreprise, par exemple la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis, le code Cadbury au Royaume-Uni, etc.

- Des nouveaux acteurs (parties prenantes) sont désormais impliqués dans la gouvernance des entreprises, comme les employés, les ONG, etc. Ce qui a conduit à l'apparition du

concept de la gouvernance élargie. Le contrôle accru de ces parties prenantes a incité les dirigeants à changer leurs actions et à modifier leurs politiques. Ils ont conduit les dirigeants à détourner leur attention du profit vers le « triple résultat » qui englobe : profit, personnes et planète.

- Le grand rôle joué par les réseaux sociaux numériques dans l'observation des « conséquences économiques, sociales et environnementales de leurs activités » et la divulgation des scandales surtout par le « Whistleblowing ».

Pour synthétiser, ces événements ont contribué à l'élargissement de ce concept, pour traiter d'autres aspects organisationnels ou managériaux, pour d'autres types d'organisations.

Désormais, le concept « la gouvernance organisationnelle » autrement dit, la gouvernance des organisations s'est relativement substituée au concept de gouvernance d'entreprise (Pesqueux, 2008).

L'élargissement du concept de la gouvernance ouvre de nouvelles perspectives de recherche sur l'efficacité et l'efficience des organisations en allant au-delà de la problématique « principal-agent » traditionnel entre les actionnaires et les gestionnaires, et les conséquences de l'asymétrie d'information pour explorer les problèmes de gouvernance à différents niveaux d'analyse et pas uniquement au niveau des dirigeants des grandes entreprises, ce qui relie fortement la mobilisation de la théorie des parties prenantes au concept de gouvernance sur le plan théorique. Sur le plan pratique le concept s'est étendu :

Au niveau des dispositifs pour gérer les relations inter-organisationnelles, comme par exemple les co-entreprises ; les processus pour la prise en compte de l'implication des parties prenantes ; le rôle des big data, etc. L'élargissement du concept de gouvernance s'étend aussi vers ce que nous appelons « la gouvernance mondiale ». Cette dernière prend en compte la gouvernance des organisations mondiales comme l'OCDE et « des organisations publiques » comme la « Commission européenne ». Eberhard (2014) illustre l'idée de gouvernance mondiale par cette image de gérance de la planète à l'unisson où chaque partie prenante donnerait de sa contribution.

Alors que la recherche sur la gouvernance traditionnelle mettait l'accent sur la relation d'agence entre managers de l'entreprise multinationale et ses propriétaires nationaux, il est de plus en plus reconnu que les activités et l'administration de ces grandes entreprises présentent un certain nombre de défis particuliers (Tihanyi et al., 2014) :

Premièrement, les entreprises multinationales opèrent dans plusieurs pays, souvent avec des filiales locales autonomes et leurs managers. Un tel niveau de complexité organisationnelle rend sans doute problématique le suivi et l'utilisation des incitations managériales.

Deuxièmement, ces entreprises sont de plus en plus détenues par divers groupes d'actionnaires, et interagissent avec la clientèle locale, les organismes gouvernementaux et diverses parties prenantes. Les pressions exercées par ces groupes d'acteurs hétérogènes conduisent probablement à des changements dans l'utilisation et l'efficacité des mécanismes de gouvernance.

Troisièmement, les entreprises multinationales et leur gestion peuvent être assez puissantes aujourd'hui pour changer d'institutions dans différents pays (par exemple, faire pression sur les gouvernements pour modifier les lois ou façonner les préférences et les normes de leurs clients locaux) et modifier les systèmes de gouvernance des pays, ce qui pose la question de la légitimité de leurs systèmes de gouvernance (étrangers).

En prenant ces tendances globales ensemble, il sera intéressant de savoir si les systèmes de gouvernance d'entreprise convergent ou divergent dans différentes régions et dans le monde au cours des prochaines décennies.

Encadré 17 : zoom sur la gouvernance des multinationales opérateurs de grands projets

L'exemple des entreprises multinationales montre qu'il n'est pas facile de cerner le concept de gouvernance car il est en mutation permanente, il évolue avec le changement des organisations. Il n'y aurait d'autre concept qui exprime le même sens que celui-ci.

2.1.1 Les principales théories de la gouvernance

L'approche de la gouvernance est traitée sous les prismes de plusieurs cadres analytiques (concurrents) dans les domaines stratégique, financier, ou comportemental, issus des divergences philosophiques et idéologiques conduites par des auteurs comme Machiavel, Kant, ou encore Locke et Marx. Ce qui a engendré des théories contradictoires mais parfois complémentaires. Les deux grands courants théoriques dominants en matière de gouvernance sont : le courant actionnarial d'inspiration libérale et le courant partenarial d'inspiration socialiste (Trébucq, 2005 ; Charreaux, 2011). Nous trouvons aussi les théories cognitives développées par Charreaux, (2011) et la conception des « communs ». Chaque courant est basé sur sa propre interprétation de "l'efficience des organisations et de leur existence".

Selon De Rozario et Pesqueux les théories de la gouvernance se divisent en trois principaux registres.

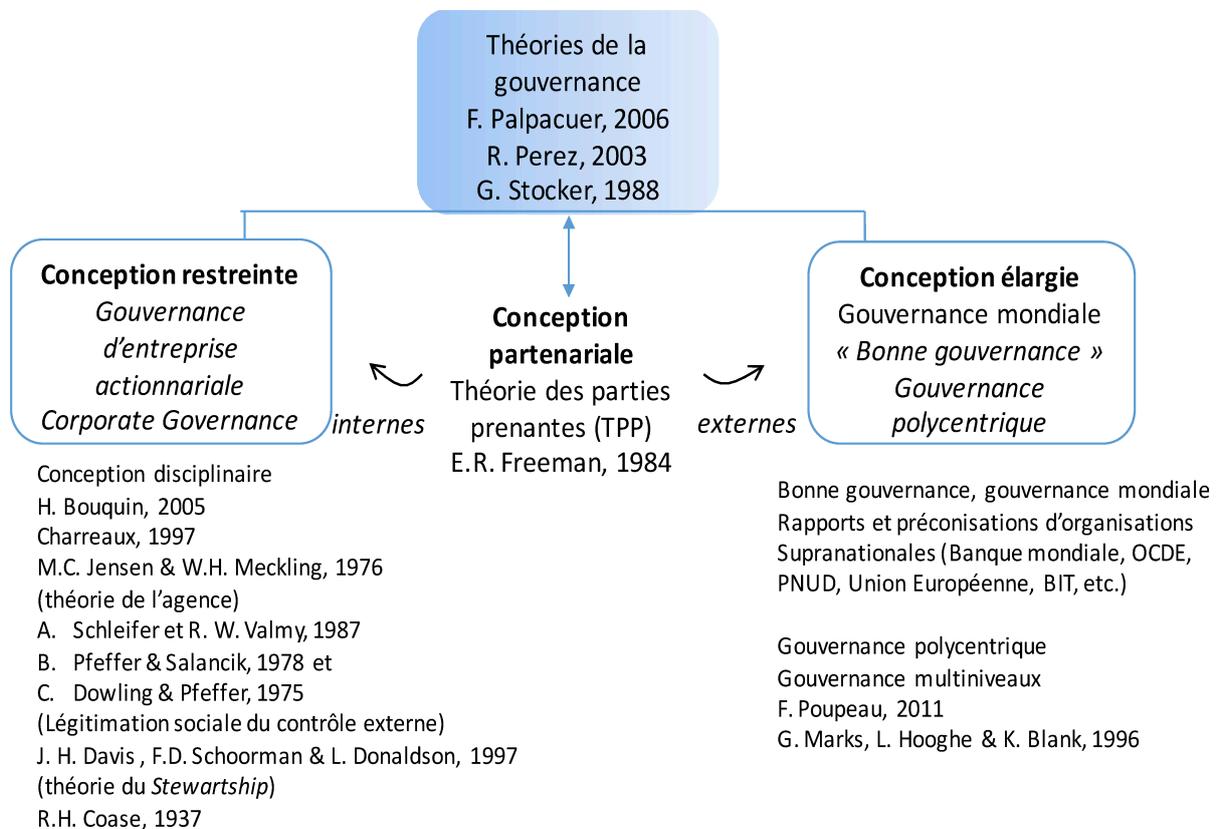


Figure 7 : les trois registres de la gouvernance (De Rozario et Pesqueux)

2.1.1.1 Les théories financières actionnariales de la gouvernance : conception restreinte

L'axe principal des théories actionnariales de gouvernance, plus précisément la théorie des coûts de transaction (Coase 1937) et la théorie de l'agence (Jensen, Meckling, 1976), tourne autour de la relation actionnaire-dirigeant. Elle met l'accent sur la séparation des fonctions de l'actionnaire (principal) et le dirigeant (agent) (Berle et Means 1932). Le rôle de ce dernier est la maximisation de la richesse des actionnaires par contre le rôle de l'actionnaire est d'essayer de mettre en œuvre les mécanismes de gouvernance indispensables pour contrôler l'agent et mettre en place les sanctions nécessaires afin de le dissuader d'adopter des comportements opportunistes (Williamson 1985). En d'autres termes, il s'agit de minimiser les coûts de transaction et de l'agence qui résultent de l'incomplétude du contrat formel, l'asymétrie d'information et les divergences d'intérêts qui peuvent exister entre dirigeants et actionnaires.

L'objectif final de tous ces dispositifs est de fournir des indicateurs permettant la mesure de la performance des organisations “ (de mesurer la performance d'une production de services non marchands)” (Meier, Schier, 2008). Autrement dit, ces dispositifs permettent l'évaluation de l'efficacité de la gouvernance des organisations dans un cadre strictement financier où le manager doit rendre des comptes uniquement aux propriétaires de l'entreprise.

2.1.1.2 Les théories partenariales de gouvernance : conception partenariale

Freeman et Reed (1983) s'opposent au modèle actionnaires mettant l'accent sur une relation étroite entre le dirigeant et les actionnaires. Ils proposent toujours dans une optique disciplinaire un modèle prenant en compte les intérêts d'autres acteurs identifiés comme parties prenantes de l'entreprise comme les salariés, les clients, les fournisseurs, etc.

En fait, le débat qui porte sur le rapport entre le rôle de l'entreprise et le reste de la société est un ancien débat. Le concept de parties prenantes “*stakeholder*” a pris une grande place dans les recherches traitant la gouvernance, pourtant à l'origine il était utilisé en management stratégique. Selon cette théorie des parties prenantes, le manager doit prendre en compte non seulement les préoccupations des actionnaires mais aussi les besoins et les intérêts divergents des parties prenantes (Mercier, 2006 ; Charreaux, Desbrières, 1998). Ainsi chaque partie prenante doit rendre des comptes aux autres parties prenantes. *“Une telle approche suppose que les relations entre la firme et les différentes parties prenantes ne sont pas simplement marchandes, mais sont coconstruites de façon à créer de la valeur selon la perspective élargie de la valeur partenariale”* (Charreaux, 2011, p. 8).

Malgré les lacunes de cette théorie (problème d'arbitrage pour satisfaire tous les intérêts parfois contradictoires), elle a réussi à imposer un modèle alternatif au modèle actionnarial, en essayant de proposer un modèle de management éthique, loin de l'égoïsme du modèle actionnarial (Mercier, 2006).

En outre, la satisfaction des autres parties prenantes peut contribuer à faire en sorte que l'entreprise atteigne ses objectifs organisationnels. Dans ce cas la théorie peut être considérée comme une théorie d'agence élargie dont le dirigeant n'est pas seulement l'agent des actionnaires mais l'agent de toutes les parties prenantes (Mercier, 2006).

2.1.1.3 Les théories cognitives (Charreaux, 2011)

Ces théories traitent de la gouvernance sous un angle radicalement différent des théories contractuelles et elles sortent du cadre statique du contrat et de la discipline. Elles mettent l'accent sur la création de valeur en matière de connaissance pour favoriser l'apprentissage organisationnel et l'innovation, et non sur la maîtrise de l'information comme c'est le cas pour les théories contractuelles où tous les acteurs devraient partager les mêmes informations, où les conflits se produiraient suite à l'asymétrie de l'information.

Pour les théories cognitives la même information peut être interprétée différemment d'un individu à un autre ce qui produira des connaissances parfois différentes qui permettront d'innover. Ces connaissances peuvent constituer des ressources internes. Il existe un revers de la médaille, puisque l'interprétation des informations engendrera des connaissances différentes, autrement dit, le même phénomène peut être interprété différemment d'un acteur à un autre ce qui complique la tâche pour se mettre d'accord et crée une source de conflit.

Les conflits selon cette théorie sont des conflits cognitifs complètement différents des conflits cités par les théories contractuelles qui sont des conflits d'intérêts. Un système de gouvernance efficace est un système capable de réduire les conflits.

2.1.1.4 La conception des « communs » : réflexion

Pesqueux et De Rozario sous-entendent que le mouvement des « communs » pourrait représenter un modèle alternatif aux gouvernances actionnariales et le modèle TPP. *“Ce défi qui oppose deux paradigmes - le paradigme du profit présenté comme dominant et le paradigme des communs présenté comme alternatif”* (De Rozario et Pesqueux, 2018, p. 238).

Ils sous-entendent aussi que le passage d'un modèle de gouvernance à un autre est possible selon le processus du travail institutionnel selon (Greenwood et al., 2002).

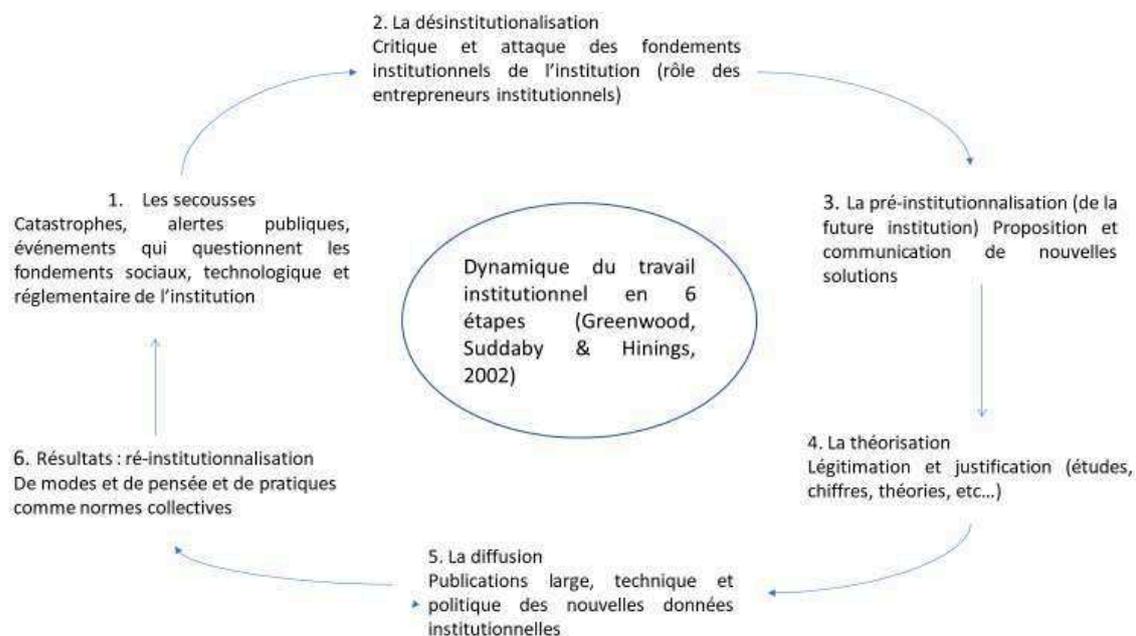


Figure 8 : les étapes du travail institutionnel selon Greenwood (2002) (cité par De Rozario et Pesqueux) (2018, P 234)

L'énergie solaire s'analyse bien sous le prisme des communs comme c'est le cas pour les "forêts, gibiers, rivières et pâturages libres jusqu'au 12e siècle". Elinor Ostrom définit les communs comme des biens communs sans propriétaire tels que l'eau ou l'air", définition citée par (De Rozario, Pesqueux, 2018b, p. 233). L'énergie solaire est à la disposition de tout le monde à condition d'avoir l'équipement nécessaire pour transformer la lumière du soleil en énergie, ce qui veut dire que chaque acteur peut satisfaire ses besoins en énergie indépendamment des autres acteurs, même l'Etat, qui jusqu'à maintenant est seul maître de l'approvisionnement en énergie conventionnelle.

Dans le cas de la politique énergétique algérienne, l'Etat joue un grand rôle dans le développement des énergies renouvelables, mais seulement à court terme, car demain lorsque l'exploitation des énergies solaires se démocratisera, qui devra assurer la gestion de l'énergie solaire où chaque acteur devient à la fois producteur et consommateur ? Comment gérer le surplus produit en énergie solaire ? Nous revenons à la même discussion inachevée décrite par (De Rozario, Pesqueux, 2018a, p. 238) autour du « communs », de l'acteur apte légitime à gérer les mécanismes du communs.

Un autre point abordé par (De Rozario, Pesqueux, 2018a, p. 238) et qui s'applique bien à l'énergie solaire c'est le "risque d'enclosure (privatisation) des communs". Dans beaucoup de pays qui encouragent le développement des énergies renouvelables surtout le solaire comme la France, le Maroc et l'Algérie, l'Etat se porte garant de l'achat du surplus d'électricité produit par l'énergie solaire. Le but actuellement est d'encourager le développement de ce type d'énergie. Mais une question mérite réflexion : ces lois, qui expriment une façon d'institutionnaliser le "communs" ainsi que les autres actions dans ce sens et qui encadrent l'achat de l'électricité solaire par l'Etat, ne représentent-elles pas *"des comportements d'appropriation, en écho au drame des communes, catastrophe de gestion et d'appauvrissement annoncé par les défenseurs de la propriété privée si la philosophie des communs était adoptée"* ».

L'appropriation du communs par la fonction publique nécessiterait de "désinstitutionnaliser et de réinstitutionnaliser d'autres rapports". L'Etat devrait se porter garant de l'institutionnalisation du communs.

La question que nous nous posons est : le modèle des « communs » peut-il assurer la gouvernance des « communs » et quelle sont les pratiques de gouvernance adéquates ?

En résumé, parmi ces quatre modèles exposés ci-dessous, nous allons nous intéresser à la conception partenariale qui est la mieux adaptée pour analyser notre terrain caractérisé par l'interaction de deux sphères public et privé sur le développement des projets énergies solaires lancés par le gouvernement ou les collectivités territoriales, et réalisés soit par des entreprises internationales soit par des entreprises privées.

2.2 La conception partenariale : la théorie des parties prenantes

Dans cette partie nous allons nous concentrer sur la conception partenariale, autrement dit, la théorie des parties prenantes. Comme c'était le cas dans la première partie, nous allons nous appuyer principalement sur les travaux de De Rozario et Pesqueux (2018, p. 11) dans leur chapitre « gouvernance et partie prenante ». Tout d'abord nous allons tracer les racines de ce concept en montrant qu'il n'est pas assez récent mais il n'exprimait pas exactement le même sens qu'aujourd'hui. Dans un deuxième temps nous expliquons l'objectif de la théorie des parties prenantes et enfin nous parlons des deux principaux courants de recherche tirés de la théorie des parties prenantes ; le premier courant traite de l'identification des attributs des parties prenantes et le deuxième courant s'intéresse aux enjeux des parties prenantes et leurs intérêts.

2.2.1 Les racines du concept parties prenantes

La théorie des parties prenantes se présente aujourd'hui comme un modèle de gouvernance alternative au modèle actionnarial de gouvernance, appelée « *la gouvernance partenariale* ». Selon Mercier (2006), la mobilisation du concept de « parties prenantes » remonte pour la première fois aux travaux de recherches de Berle et Means (1932). Depuis il est souvent utilisé pour argumenter les propos et soutenir l'élaboration d'autres théories. Plusieurs travaux de recherches ont utilisé ce concept comme les travaux de Barnard en 1938 et Ansoff et Stewart en 1967 (De Rozario, Pesqueux, 2018), mais il devient rarement un centre de développement, pourtant il représente une dimension importante en matière de gestion.

Le terme « parties prenantes » ou en anglais « stakeholder », tel que nous l'utilisons aujourd'hui, est apparu pour la première fois en 1963 (Parmar et al., 2010). Le terme est un jeu de mots, il était destiné à provoquer l'idée que les actionnaires “stockholders”, sont le seul groupe (parties prenantes) à qui le dirigeant doit satisfaire. En fait, la perspective des parties prenantes est popularisée puis est devenue un thème principal dans les travaux de recherches grâce à la parution de l'ouvrage fondateur de Freeman en 1984 intitulé « Strategic management : a stakeholder approach ».

Tout d'abord, ce concept a été mobilisé en management stratégique. L'un des principaux objectifs de la théorie des parties prenantes a été de permettre aux dirigeants de comprendre les parties prenantes à des fins stratégiques. Puis, elle a été largement appliquée dans une grande

variété de disciplines, y compris le droit, la santé, le management public, puis prend son essor dans les travaux de recherche en gouvernance et le développement durable, l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). En fait, ces dernières années, les travaux sur les parties prenantes se sont multipliés et vont dans tous les sens. Certains travaux préconisent de décrire des principes soi-disant de TPP mais qui vont à l'encontre des fondements de la TPP.

Ce chapitre rappelle les deux fondements majeurs de la TPP « la responsabilité comme relation » et « les organisations comme réseaux inter-organisationnels ».

2.2.2 L'objectif de l'approche des parties prenantes

Selon Freeman (1984) l'organisation peut être comprise comme un ensemble de relations_ un réseau inter-organisationnel selon De Rozario et Pesqueux (2018)_ entre des acteurs qui ont un intérêt dans les activités de l'organisation. Il s'agit de savoir comment les clients, les fournisseurs, les employés, les financiers (actionnaires, obligataires, banques, etc.), les collectivités locales et les dirigeants interagissent pour créer et échanger de la valeur ensemble. En d'autres termes, comprendre une organisation, c'est comprendre comment ses relations et ses enjeux se forment, fonctionnent et changent avec le temps, ainsi les enjeux des parties prenantes de l'organisation pourraient influencer ses propres enjeux et inversement, afin que l'organisation assure sa survie.

2.2.3 Deux principaux courants de recherche tirés de la théorie des parties prenantes

Nous allons nous focaliser sur deux courants de recherche tirés de la théorie des parties prenantes : le premier courant traite de l'identification des attributs des parties prenantes et le deuxième courant s'intéresse aux enjeux des parties prenantes et leurs intérêts :

2.2.3.1 L'identification des attributs des parties prenantes

L'identification des attributs des parties prenantes est la réponse à la question qui sont les parties prenantes ? Plus précisément « qui sont les parties prenantes actuelles » et « potentielles ? »

Freeman (1984) définit une partie prenante comme “tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation”. Les résultats des travaux de recherche issus de ce courant ont présenté des listes de parties prenantes et de schémas de catégories de parties prenantes. Ils ont différencié entre les parties prenantes, internes et

externes, primaires et secondaires. Le primaire se réfère à des groupes les plus puissants, les plus légitimes dont l'appui est nécessaire pour que l'entreprise existe, et à qui l'entreprise peut avoir des devoirs spéciaux. Les parties prenantes secondaires n'ont aucune revendication officielle sur l'entreprise, et la direction n'a pas de fonction particulière qui s'y rattache ; néanmoins, l'entreprise peut avoir des obligations sociales, environnementales ou morales, telles que ne pas leur commettre de préjudice (Gibson, 2000 ; Trébucq, 2005 ; Renaud, 2011 ; Mullenbach-Servayre, 2007).

De Rozario et Pesqueux (2018, p. 14) ont résumé les différentes classifications « *en fonction de l'impact des décisions sur ceux-ci et de leur influence sur les décisions* » (cf. figure ci-dessous).

Les parties prenantes selon les impacts des décisions

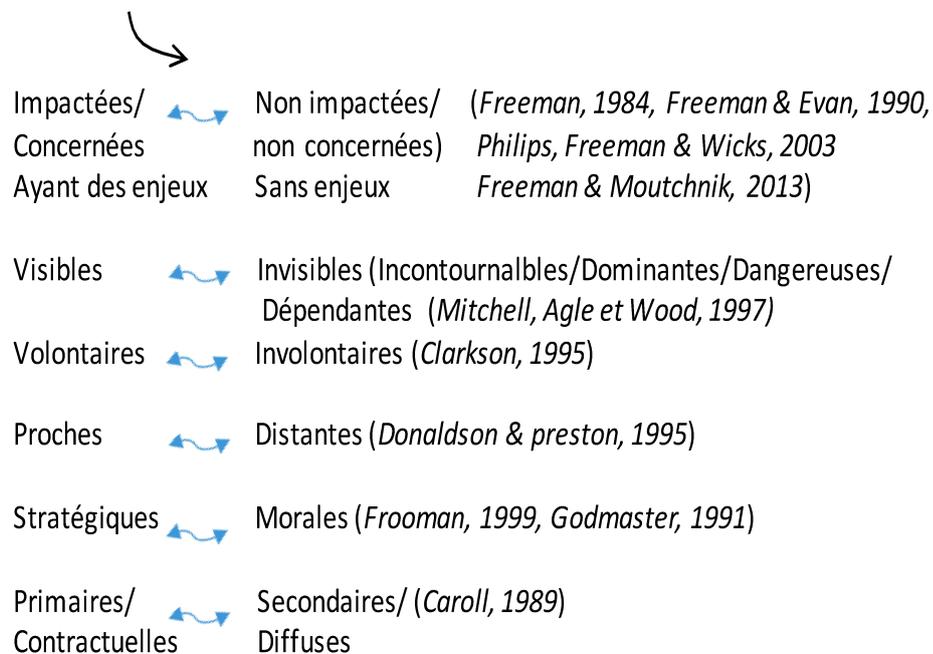


Figure 9 : classifications des parties prenantes selon les impacts des décisions de gestion (De Rozario, Pesqueux, 2018, p. 14)

Ils soulignent que décider avec la partie prenante est une vision stratégique. En effet, une décision qui s'analyse bien sous le prisme de la TPP est une décision qui prend en compte tous les enjeux du point de vue des acteurs identifiés comme parties prenantes et les enjeux de l'organisation afin d'étudier comment les décisions de l'organisation affectent leurs enjeux et inversement. Cette stratégie permet à l'organisation d'anticiper les différents problèmes et d'essayer de les résoudre en amont et s'il le faut en partenariat avec les parties prenantes impactées par ces décisions. Ainsi la mobilisation de la théorie des parties prenantes coûte chère aux organisations car elle implique un travail supplémentaire en matière de stratégie qui est : identifier des acteurs non pris en compte habituellement visibles ou non visibles. Donc la TPP ne cherche pas la performance ou l'optimisation de l'organisation, en fait elle est l'opposée de l'approche de la performance financière comme nous l'avons déjà indiqué ci-dessus. L'objectif est d'assurer la survie de l'organisation. Une fois que l'organisation réalise la carte des parties prenantes, celle-ci va lui fournir une vision stratégique de l'organisation afin d'éviter d'éventuelles mauvaises surprises du fait de l'ignorance des enjeux de certaines parties prenantes.

La non prise du gouvernement algérien des principes de la théorie des parties prenantes l'a conduit au gel du grand projet de la commune de CT3. Si le gouvernement algérien avait appliqué les principes de la théorie des parties prenantes, il aurait classifié les parties prenantes selon l'impact de sa décision, il aurait vu que cette décision aurait impacté immédiatement les fellahs et a créé un problème social.

La stratégie de l'entreprise EP1 s'analyse bien sous le prisme de la TPP, elle a réussi à convaincre les collectivités territoriales d'adopter son idée parce qu'elle a bien identifié leurs enjeux qui rejoignent en partie ses propres enjeux :

Economique : l'énergie solaire est considérée comme une source de rentabilité financière (réduire les dépenses en matière d'énergie, etc.).

Technique : accélérer la réalisation des travaux, portabilité, etc.

Politique publique : traduire la politique énergétique nationale en matière d'énergie solaire à l'échelle locale.

Sociale et sécurité : bien-être et amélioration du quotidien, pas de risque à cause des hauts voltages.

Encadré 18 : exemple de projection de la théorie des parties prenantes sur le terrain

Dans l'exemple qui précède issu de notre terrain mesure l'importance d'identifier les parties prenantes et de les prendre en compte et les conséquences advenues dans le cas contraire.

2.2.3.2 Les enjeux des parties prenantes

Le deuxième courant est centré sur les enjeux des parties prenantes et leurs intérêts, afin d'apporter une réponse à la question "Que veulent-elles ?" Puis comment obtiennent-elles ce qu'elles désirent. La réponse à ces questions permet d'identifier les enjeux des parties prenantes et d'expliquer comment les uns influencent les autres.

En fait, le degré de la capacité à influencer est conditionné par la légitimité et le pouvoir de la partie prenante (Laplume et al., 2008). En effet, la légitimité et le pouvoir de la partie prenante sont considérés comme deux attributs importants mais la plupart des chercheurs sont probablement d'accord pour dire que le pouvoir est le plus important (Frooman, 1999).

Taxonomies des types de pouvoirs

Diverses taxonomies ont été suggérées comme moyens de catégoriser les types de pouvoirs, y compris formels, informels économiques et politiques, etc. Ci-dessous nous présentons la typologie proposée par Mitchel, Angle et Wood (1997) qui décrivent « le pouvoir des parties prenantes selon le pouvoir de l'organisation ».

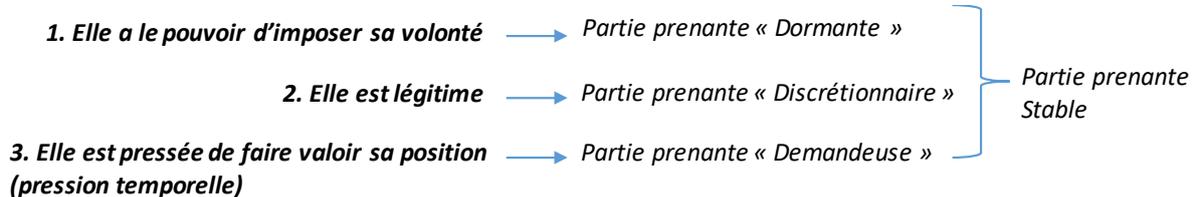


Figure 10 : la typologie des parties prenantes proposée par Mitchel, Angle & Wood (1997), citée par De Rozario et Pesqueux (2018, 281)

Dans l'exemple du début de ce chapitre, les fellahs représentent une partie prenante dormante, elle n'a pas réagi du tout pendant tout le processus du projet, sachant que les terrains qu'ils exploitaient étaient des terrains étatiques et ils avaient seulement l'autorisation de les exploiter. Au moment du commencement effectif du travail elle est devenue une partie prenante « demandeuse ».

Encadré 19 : suite de l'exemple précédent

D'autres chercheurs ont décrit les parties prenantes indirectes comme Frooman qui a souligné qu'un acteur peut faire appel à un autre acteur « tiers » pour qu'il influence directement l'organisation. Dans ce sens, et en mobilisant la théorie des réseaux, Rowley (1997) a utilisé le

terme "parties prenantes indirectes" pour désigner les agents influents d'une organisation qui n'ont pas de relations directes avec cette organisation, mais qui opèrent toujours pour le compte de l'entreprise.

L'essence de la stratégie indirecte consiste à établir une relation économique continue en matière de ressources et à y imbriquer une nouvelle relation d'un autre type (ex : social) ; le but d'ajouter cette nouvelle relation est de rééquilibrer les rapports de force pour favoriser l'acteur le plus faible. Cela s'apparente au processus décrit par Granovetter (1985), où les organisations prennent le contrôle des transactions économiques en les intégrant aux relations sociales.

Une partie prenante peut être classée sous deux statuts en même temps, elle peut aussi changer de statut dans le temps, elle peut avoir un statut vis-à-vis d'une organisation et un autre statut vis-à-vis d'une autre organisation.

D'autres chercheurs ont défini le pouvoir par rapport à la structure qui régit les acteurs ; contrairement aux travaux (ex : Freeman. 1984) où le pouvoir a été traité comme un attribut de l'acteur.

Une prise en compte proactive des attentes

Une prise en compte proactive des attentes des parties prenantes nécessite que l'organisation soit capable d'identifier non seulement leurs intérêts et leurs enjeux mais aussi les stratégies d'influence susceptibles d'être employées par eux. L'organisation pourrait influencer les parties prenantes et obtenir leurs soutiens : en contribuant par exemple aux œuvres charitables, programmes « stock option », le financement des campagnes politiques, les actions de communication de greenwashing, de l'image, etc.

Sloan (2009) précise qu'il y a deux modèles pour identifier les enjeux des parties prenantes : le premier est basé sur une surveillance permanente des parties prenantes par le biais des activités d'observation et de communication afin de traiter les menaces, saisir les opportunités. Et le deuxième est basé sur les activités d'intégration visant à établir un processus d'apprentissage par la mise en œuvre d'actions de collaborations et de partenariats. Ces deux modèles correspondent à la première dimension qui caractérise la mise en œuvre des stratégies politiques_lobbyng_selon Hillman et Hitt (1999).

Cet exemple illustre bien la manière dont les Etats-Unis ont mobilisé les autres parties prenantes pour lutter contre la corruption à des fins stratégiques et non éthiques, afin de défendre les intérêts des entreprises américaines :

Avant 1977, la corruption était tolérée pendant longtemps dans de nombreux pays. « *Le pot-de-vin était perçu comme un facilitateur et certains régimes fiscaux en permettaient la déduction fiscale c'était le cas de la France jusqu'en 2000* » (Matelly, 2016). Depuis le début des années 1980, nous avons assisté à un changement de la perception de la corruption internationale, désormais elle est considérée de manière différente ; de tolérée et fataliste elle est devenue contestée et rejetée jusqu'à être sanctionnée, et cette nouvelle politique est instaurée dans les entreprises les incitant à installer une certaine responsabilité vis-à-vis de la corruption (Gomez & Matelly, 2016; Matelly, 2016).

Le déclencheur de cette évolution sont les Etats-Unis en 1977 à la suite du scandale Lockheed-Martin qui était à l'origine d'une loi nationale le « Foreign Corrupt Practice Act (FCPA) ». Les Etats-Unis souhaitent étendre la lutte contre la corruption au niveau international, soulageant ainsi la pression de la concurrence illégale que subissent les entreprises américaines (Matelly, 2016). Elle incitera les autres pays de l'OCDE à faire pareil en signant la Convention de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE).

La véritable raison de la généralisation de la lutte contre la corruption ne repose pas sur un but moral mais plutôt sur un but économique et politique illustré par cette loi américaine rétablissant l'égalité de la concurrence entre les entreprises.

Figure 11 : exemple la Convention de l'OCDE contre la corruption, un enjeu stratégique

L'exemple de la convention de l'OCDE montre bien que le cœur de la théorie des parties prenantes repose sur une vision purement stratégique. Cette vision peut se recouper avec d'autres visions éthiques ou écologiques, mais cela ne veut pas dire que les théories des parties prenantes sont des théories éthiques ou environnementales.

2.3 Les traits d'une gouvernance émergente dans le domaine des énergies renouvelables en Algérie

Ce travail de recherche est un essai qui vise à mieux cerner la réalité de la gouvernance énergétique, une gouvernance en mutation, autrement dit, qui vise à présenter les grands traits d'une "gouvernance émergente" qui a été initiée par le gouvernement à travers le lancement du programme PNENREE.

Le principe de cette mutation serait profondément lié aux "phénomènes de globalisation" et au développement durable. Celui-ci serait une raison évidente du développement des projets de la transition énergétique.

En fait, les changements climatiques ne concernent pas uniquement une région de la terre, ils impactent tout le globe. La lutte contre les changements climatiques et le réchauffement de la terre se manifeste par une mobilisation mondiale surtout à travers les différentes conférences organisées dans plusieurs pays surtout la COP21 où la majorité des pays dont l'Algérie s'engagent devant la communauté internationale à prendre des mesures en faveur du développement durable.

Cette mobilisation mondiale se traduit par des engagements à l'échelle nationale mais aussi à l'échelle locale à l'image de "l'Agenda 21", et "plans climats locaux et quartiers durables" en France.

Le rôle de l'Etat reste prédominant dans la définition des grandes orientations énergétiques de demain. L'implication des collectivités territoriales et des citoyens est décisive. Les collectivités territoriales joueraient un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs nationaux et internationaux en matière de changement climatique et politique énergétiques (Bulkeley and Kern 2006 ; Kelly and Pollitt 2011), cela passe par une amélioration de l'efficacité énergétique et par des initiatives locales innovantes.

"Le terme de glocalisation capture bien cette réalité : le monde se révèle comme enchevêtrement de dynamiques globales et locales qui remettent en cause nos manières classiques de penser et d'organiser le vivre ensemble" (Eberhard, 2014, p. 127).

En résumé, dans cette gouvernance émergente qui touche principalement les politiques énergétiques :

- L'État ne serait plus l'acteur principal, qui d'un côté gère la vie politique sur son territoire et qui gère les relations internationales d'un autre côté. Son statut de monopole disparaît et l'État ne devient plus que simple acteur dans la gestion du bien-être au quotidien de ses citoyens.
- D'autres acteurs entrent en scène et représentent un pilier de taille tels que les ONG, les Nations Unies et l'Union Européenne, ou d'autres organismes dans la gouvernance régionale et locale.

Cette gouvernance émergente pose différentes questions autour des conflits d'intérêts.

En effet ce nouveau système de gouvernance a pour conséquence de faire développer des partenariats avec le secteur privé et la société civile et le phénomène de décentralisation dans l'administration des programmes.

La question qui se pose, dans le contexte algérien, est de savoir quelle place occupent les acteurs public et privé dans la gouvernance émergente dans la transition vers la durabilité ?

En fait, au niveau national, parmi les autres objectifs du développement des énergies solaires, surtout en matière de grands projets, en plus des raisons stratégique, économique et écologique, il y a celui de tenir les engagements de l'Etat algérien pris lors de la Cop21, 27 % de la production d'électricité destinée à la consommation nationale d'ici 2030 seront d'origine renouvelable, ce qui implique que la communauté internationale et la Terre sont parties prenantes de la politique énergétique algérienne.

La communauté internationale est aussi partie prenante à la politique énergétique au niveau local, car les effets environnementaux issus des projets énergie solaire locaux impactent automatiquement le niveau mondial.

Grâce aux énergies solaires les collectivités territoriales passent du statut de consommateur d'énergie à celui de revendeur, et ne contribuent pas seulement au bien commun local mais aussi global, par la diminution de la consommation d'énergie fossile et d'émission de CO2.

En résumé, la stratégie du gouvernement dans le développement des énergies solaires ferait émerger de nouvelles parties prenantes se saisissant des enjeux de la politique énergétique, comme les acteurs privés internationaux, les multinationales, les Nations Unies (cop21), l'Union Européenne en plus des acteurs classiques locaux et nationaux, voire même les ONG.

Conclusion

L'approche de la gouvernance et la théorie des parties prenantes sont une méthode d'analyse pertinente pour appréhender les interactions entre les acteurs et les enjeux de leurs implications dans le développement des projets des énergies renouvelables. Elles permettent de décrire, d'évaluer et de gérer les responsabilités de l'organisation envers les acteurs qui y contribuent. Il y a eu grand débat sur la nature de l'approche des parties prenantes (Parmar et al., 2010). Certains défendent l'idée qu'elle n'est pas une théorie ; d'autres la considèrent comme une véritable théorie de la gouvernance de la firme, alternative aux théories financières actionnariales de la gouvernance.

En fait, la théorie des parties prenantes tente de reformuler la nature de l'entreprise, sans oublier les dimensions sociales, environnementales et éthiques, fondées sur le principe de la nécessité d'identifier les enjeux de toutes les parties prenantes, ce qui fait remettre en cause le modèle actionnarial dominant dont l'objectif est de considérer seulement les enjeux et les intérêts des actionnaires.

Pour synthétiser, la théorie des parties prenantes est une théorie de vision stratégique, son principal but est de comprendre les enjeux du point de vue des parties prenantes et pas uniquement du point de vue des actionnaires et des investisseurs financiers. Elle ne cherche pas à avoir la confiance des parties prenantes, ni atténuer les conflits, ni avoir des bonnes relations avec elles (voir encadré concernant la convention OCDE). Autrement dit, elle cherche à identifier d'abord les enjeux de l'organisation qui peuvent affecter ses parties prenantes, ainsi que les enjeux des parties prenantes qui peuvent l'affecter, puis identifier toutes ses ressources, financières, techniques, etc., qui permettent de répondre à ces enjeux et à quel niveau.

Nous avons indiqué au début de ce chapitre que l'entreprise locale EP1 aurait trouvé une solution avec les fellahs qui ont entravé la réalisation de la centrale solaire. La question à ce stade est de savoir pourquoi EP1 n'a pas été sélectionnée à la place de l'entreprise Yingli ?

En fait en 2011, au lancement de l'appel d'offres pour les grands projets solaires, EP1 ne pouvait pas répondre aux enjeux de la politique énergétique. Depuis elle a travaillé pour acquérir les ressources nécessaires pour répondre à ces enjeux en matière financière et technique. Par exemple elle crée sa filiale pour l'énergie solaire, elle a construit une usine pour fabriquer les panneaux photovoltaïques, etc.

Encadré 20 : suite de l'exemple précédent (2)

L'organisation n'est pas obligée de répondre à tous les enjeux de toutes les parties prenantes, elle peut tout simplement ignorer les enjeux qu'elle estime contreproductifs pour elle.

En résumé, la théorie des parties prenantes a un double sens :

Premièrement, c'est un outil stratégique pour appréhender l'environnement stratégique et ses acteurs. Deuxièmement, c'est un moyen de voir comment les acteurs de l'environnement stratégique peuvent influencer la politique énergétique concernant la mise en œuvre des projets d'énergies solaire.

En effet, notre terrain de recherche fournit un support qui, grâce à la mobilisation de l'approche de la gouvernance et de la théorie des parties prenantes, permettrait de mieux comprendre les enjeux pour les différents acteurs. Sachant que les petites entreprises et surtout les entreprises familiales sont habituellement connues pour être plus ancrées socialement et géographiquement dans leurs territoires, elles entretiennent des liens plus étroits avec les collectivités locales et les acteurs locaux, alors que les entreprises nationales ou internationales sont généralement plus éloignées sur le plan psychologique, social, technique et géographique. Les entreprises familiales considéreraient que leur premier atout est leur plus grande proximité avec les parties prenantes locales (Laplume et al., 2008). Daidj (2016) insiste sur le fait que les structures de gouvernance des organisations de chaque pays évoluent en fonction des facteurs et des conditions propres à chaque pays.

Mais une question est à étudier : celle de savoir quelles sont les stratégies mobilisées par les différentes parties prenantes pour influencer les autres acteurs dans le contexte algérien ?

L'objectif du prochain chapitre est d'identifier les stratégies d'influence mobilisées par les parties prenantes des projets d'équipements solaires territoriaux dans le cadre d'une politique publique impliquant des opérateurs multinationaux et des opérateurs locaux.

Chapitre 3. Les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles

Introduction

Une revue de littérature autour de l'utilisation par les parties prenantes des stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles constitue l'originalité de ce travail de recherche. Une des finalités de ce travail de recherche sera de proposer une typologie des stratégies d'influence inexistante à ce jour. Elle sera l'outil de base de travail pour la constitution de la grille d'analyse dans notre approche empirique.

Ce chapitre est divisé en trois parties. La première partie traite des stratégies d'influence d'une façon générale. Dans cette partie, nous ferons la distinction entre les stratégies régulées par le marché et les stratégies hors-régulations du marché ainsi que les enjeux pour l'entreprise en matière de stratégies hors-régulations du marché. En fait, les stratégies régulées par le marché sont les stratégies concentrées sur la commercialisation du produit, la satisfaction du client ou sur « *une approche interne du développement de l'entreprise* » (Rival, 2012, p. 432). Les stratégies hors-régulations du marché, le cœur de notre sujet, sont centrées plutôt sur les parties prenantes de l'entreprise, dans lesquelles sont mobilisées certaines stratégies d'influence comme les stratégies politiques des entreprises notamment le lobbying et la responsabilité sociétale des entreprises, les partenariats public-privé, et les stratégies d'influence non-conventionnelles dont la corruption.

Dans la deuxième partie, nous évoquons les stratégies d'influence conventionnelles comme les stratégies politiques des entreprises. En effet, Rival (2012) suggère qu'il y a une déficience théorique dans ce domaine de recherche en sciences de gestion. Cette partie de ce travail souhaite contribuer à l'enrichir.

Nous avons remarqué que dans la littérature les stratégies d'influence conventionnelles sont souvent qualifiées par des stratégies politiques. Par contre nous avons décidé de ne plus les nommer par le terme stratégies politiques mais plutôt par celui de stratégies d'influence conventionnelles, car le mot « politique » des « stratégies politiques » traduction du terme américain « *Corporate Political Activity* » (Rival et Chanut 2015, p. 72) peut créer une

confusion en restreignant la compréhension de stratégies d'influence conventionnelles seulement à tout ce qui concerne la sphère politique comme les parties politiques, le processus électoral, le réseau politique, etc. De plus, la trilogie d'analyses « politics », « policies », « politics » que nous avons adoptée au premier chapitre pour analyser la politique énergétique rend le terme politique de « stratégies politiques » imprécis. Il est plus large que le sens indiqué par « stratégies politiques » ; pour nous le mot « stratégies politiques » n'est pas approprié, car la notion de stratégies que nous utilisons va au-delà de la sphère politique pour influencer alors que cela en fait partie. Notre notion de stratégies conventionnelles s'inscrit dans la catégorie générale de décideur. Autrement dit, les stratégies d'influence des parties prenantes décideurs, politiques ou non politiques, appliquées dans le domaine politique ou non politique.

Dans la troisième partie de ce chapitre nous nous pencherons sur les stratégies d'influence non-conventionnelles dont la corruption. En fait, les autres stratégies d'influence non-conventionnelles sont considérées comme dérivant, d'une façon ou d'une autre, des degrés de corruption—distincts. Nous détaillerons la “petite” corruption dans la sphère publique (administrative) suscitée par l'acteur privé. On trouve ainsi la corruption bilatérale qui peut être modélisée par un jeu à deux acteurs comprenant le corrupteur et l'agent. Dans le cas de la corruption unilatérale, l'agent public agit seul lors de la pratique de la corruption (par exemple en détournant l'argent public).

3.1 Les stratégies d'influence

Les parties prenantes du système économique entretiennent des interactions des plus habituelles soumises par un encadrement légal. Cependant, il existe des interactions ou des pratiques d'influence se situant hors de cet encadrement légal et administratif, où règnent des relations corruptives et des commissions sous la table et autres échanges (Vaccaro, Palazzo, 2015).

Les stratégies politiques (lobbying), la responsabilité sociale des entreprises (Balas et al., 2015 ; Déjean, Rival, 2012), les partenariats public-privé (Rival, Chanut, 2015), peuvent être considérés comme des pratiques d'influence conventionnelles ; contrairement à la corruption, au favoritisme et aux recommandations, qui sont, elles, des pratiques d'influence que l'on peut qualifier de non-conventionnelles (voir ci-dessous figure 9).

Les stratégies d'influence peuvent permettre aux organisations, dans certains cas, d'influer sur les règles du jeu (lois, décrets, contrats, politiques publiques nationales ou locales etc.) (Zagaïnova, 2007). Les stratégies d'influence non-conventionnelles comme la corruption et le favoritisme, sont des stratégies renvoyant à la dialectique subtile entre l'« illégal et illégitime » pour la corruption et l'« illégal mais légitime » pour le favoritisme. « *Ces pratiques occasionnent des processus de redistribution informelle des ressources publiques et des formes de pouvoir et d'autorité, mais engendrent également des mécanismes d'inégalité et d'exclusion dans l'accès à ces ressources* » (Blundo & Olivier de Sardan, 2006, p. 4).

Dans la littérature des stratégies politiques, les termes « stratégie » et « tactique » ont été utilisés, toutefois à tort, de manière interchangeable. Cependant, en termes de management stratégique, le concept de « stratégie » comporte une vision à long terme, et implique une quantité considérable de ressources et d'engagements. La tactique se rapporte généralement à la mise en œuvre d'activités à court terme. C'est, en quelque sorte, un instrument pour affiner ou concrétiser une stratégie ; elle implique donc la mobilisation de moindres ressources. Conformément à cette tradition, la figure 9 ci-dessous présente une typologie des stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles qui font appel à une variété de tactiques. Ces tactiques sont des actions qui peuvent être employées à plusieurs reprises et dans diverses combinaisons, mais qui à elles seules ne constituent pas une stratégie.

Parmi les tactiques utilisées dans le cadre du lobbying on trouve les pétitions, les lettres ouvertes, les manifestations, les débats publics, les événements en tout genre, etc. Parmi les tactiques mobilisées dans le cadre de la corruption il y a la captation réglementaire et les

avenants ; les avenants par exemple peuvent permettre l'attribution du marché à l'entreprise corruptrice dans le cadre du respect formel du code du marché public ou du règlement en vigueur, par l'annulation d'une clause du cahier qui a dissuadé les concurrents de participer à l'appel d'offres.

3.2 Les stratégies régulées par le marché et les stratégies hors-régulation du marché

Selon Rival (2012), aujourd'hui la notion de stratégie d'entreprise n'a plus la même définition que celle donnée par Chandler en 1962 dans son ouvrage intitulé "*Strategy and Structure*" ; elle est basée sur la promotion des produits et l'influence du client. La notion de "stratégie" pourrait désormais être appelée « stratégie intégrée » car elle doit inclure les stratégies régulées par le marché et les stratégies hors-régulations du marché.

Baron (1995) constate qu'en management stratégique, les stratégies régulées par le marché font l'objet de travaux, comme ceux de Porter, d'Oster par exemple. Les stratégies hors-régulations du marché sont traitées par Baron ; Marcus, Kaufman et Beam ; Preston et Post ; Shipper et Jennings ; Weidenbaum ; Yoffie. Les stratégies hors-régulations du marché peuvent influencer les dispositifs sociaux, politiques et légaux qui structurent les interactions de l'entreprise en dehors des marchés. Elles s'étendent vers les autres parties prenantes de l'entreprise et surtout les pouvoirs publics car l'environnement économique et concurrentiel de l'entreprise est largement lié aux politiques publiques, surtout en ce qui concerne le développement des énergies renouvelables.

Prenons par exemple la politique énergétique du gouvernement algérien, cette dernière influence fortement la taille et la structure du marché au moyen des marchés publics, et de la mise en œuvre des diverses législations réglementant les différents aspects de la vie économique ; comme celle de l'emploi, les normes de pollution, les taxes et les impôts, les modes de consommation. Autrement dit, les activités des entreprises pourraient être influencées d'un côté par les politiques publiques et d'un autre côté par le marché (Hillman, Hitt, 1999).

Il existe une relation de complémentarité entre les stratégies de marché et les stratégies hors-marché ; ces dernières peuvent être utilisées dans certains cas pour influencer directement les cinq forces identifiées par Porter (l'intensité de la concurrence ; les nouveaux entrants ; le pouvoir

de négociation des clients ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; les produits de substitution).

D'une façon générale, les stratégies hors-régulations de marché sont plus importantes quand les opportunités sont contrôlées par les acteurs publics et sont moins importantes lorsque les opportunités sont contrôlées par les marchés.

Les stratégies hors-régulations du marché peuvent non seulement donner un avantage compétitif à l'entreprise mais peuvent aussi aider à compenser le désavantage concurrentiel, déjouer voire anticiper les actions allant à l'encontre de ses intérêts et ses enjeux économiques, menées par les différentes parties.

Les entreprises se développent en créant et déployant des actifs du marché, elles se développent aussi en employant des actifs hors-marché. Les actifs hors marché prennent plusieurs formes : les compétences pour faire face aux défis hors marché, aux décideurs publics, aux médias, aux actions des groupes militants, aux acteurs de la société civile et aux autres parties prenantes (Baron, 1995).

Dans de nombreux secteurs, la réussite des entreprises en matière d'action d'influence n'est pas moins importante que leur réussite commerciale sur le marché. En conséquence, il est essentiel pour les entreprises de développer des stratégies et des tactiques d'influence dans le cadre de leur stratégie globale. Étant donné que les politiques publiques ont des conséquences importantes sur l'environnement concurrentiel des entreprises, de nombreuses entreprises agissent en conséquence pour influencer sur les décisions de politique publique. On recense diverses stratégies grâce auxquelles les entreprises tentent d'influencer les décisions de politique publique parmi lesquelles le lobbying (Baron, 1995 ; Hillman, Hitt, 1999), la responsabilité sociétale des entreprises, les partenariats public-privé, etc. Notre terrain met l'accent sur les stratégies d'influence qui visent essentiellement les acteurs publics locaux.

Bien sûr les stratégies hors-régulations du marché ne sont pas exclusivement réservées aux interactions entre le pouvoir public et les entreprises, mais elles peuvent être utilisées entre les différents acteurs comme par exemple entre les ONG et les firmes internationales (Baron, Diermeier, 2007). Mais ce qui nous intéresse plus particulièrement ce sont les stratégies hors-régulation du marché plus précisément les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles mobilisées en matière d'interaction public/privé.

3.2.1 Stratégie d'influence et hybridité des organisations

De manière générale, les stratégies d'influence se situent entre la sphère publique et la sphère privée. Dans ce cadre les acteurs publics et privés s'influencent les uns les autres. Cette influence mutuelle nous renvoie vers la question de l'hybridité des organisations et du management public dont l'importance a été soulignée par Rival et Chanut qui indiquent comme exemple que « *les partenariats publics-privés sont par exemple un objet en plein développement en France et qui s'analyse bien sous le prisme de l'hybridation comme des stratégies politiques* » (Chanut et al. 2014, 16).

En fait, les institutions publiques participent à structurer le marché des énergies renouvelables ; « *les entreprises privées contribuent également à élaborer les cadres d'action des autorités publiques* » (Huré 2012, 1). Cette collaboration ou cette interaction public/privé dans ce domaine se développe et ouvre une nouvelle perspective, ou un processus hybride composé d'actions publiques et privées qui tend à se développer sous différentes formes (Huré 2012).

Notre hypothèse se formule ainsi : toutes les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles mobilisées dans le cadre d'interaction public/privé s'analysent bien sous le prisme de l'hybridation.

Le tableau suivant constitue le prisme de ce chapitre et de la thèse, il récapitule toutes les stratégies qui pourraient être mobilisées par les différents acteurs du terrain. Il résume notre revue de littérature autour des stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles employées par les parties prenantes pour les projets territoriaux d'équipements solaires, sous l'égide d'une politique publique, auxquels y participent des opérateurs multinationaux et des opérateurs locaux (élus, fonctionnaires territoriaux, entreprises locales et nationales). En fait, ce tableau permet de dresser une « typologie des stratégies d'influence », typologie globale qui jusqu'à aujourd'hui n'a pas encore été élaborée. Cette typologie servira de grille d'analyse pour notre approche empirique.

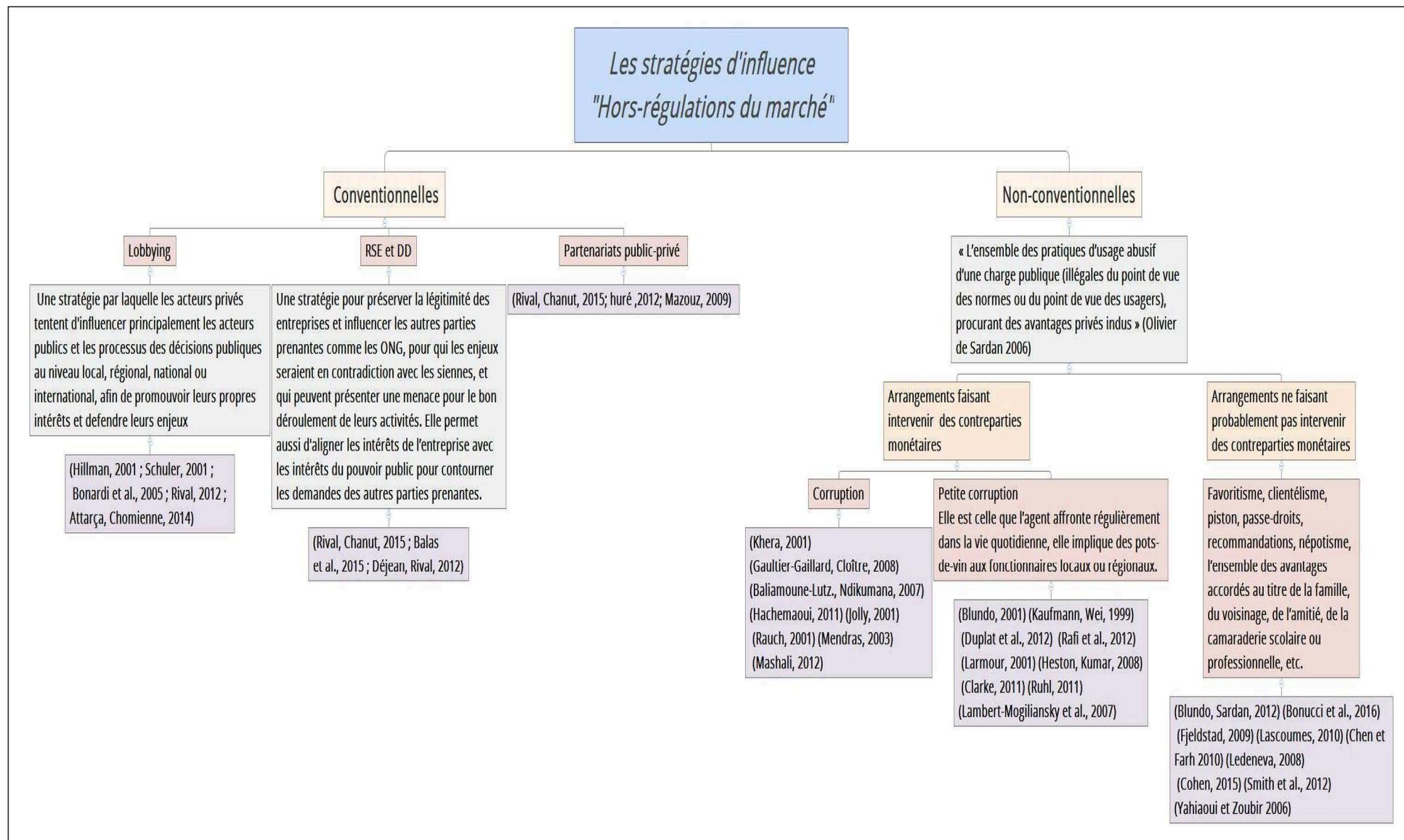


Figure 12 : organigramme présentant une typologie des stratégies d'influence (Benahcene, 2018)

2.2 Les stratégies d'influence conventionnelles

Cette partie traite principalement des stratégies suivantes : stratégies d'influence des acteurs publics et les processus de décision publique comme le lobbying, les stratégies sociétales, autrement dit la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et le partenariat public-privé.

Rival (2012, p. 432) définit « les stratégies politiques » des entreprises, autrement dit, les stratégies d'influence conventionnelles *“de manière générale comme toute activité consistant à procéder à des interventions destinées à modifier directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et autres décisions des pouvoirs publics”*.

3.2.2 Typologies des stratégies conventionnelles

Ci-dessous nous allons décrire les principales stratégies d'influence conventionnelles.

3.2.2.1 Les stratégies sociétales (RSE) comme stratégie d'influence

Comme mentionné ci-dessus, certains auteurs classent les stratégies sociétales, c'est-à-dire la responsabilité sociale de l'entreprise, parmi les stratégies d'influence conventionnelles, exactement comme pour le lobbying (Rival, Chanut, 2015 ; Balas et al., 2015 ; Déjean, Rival, 2012).

Selon Balas (2015), l'instrumentalisation de la RSE est une stratégie pour *“préserver leur légitimité”* (Balas et al., 2015, p. 146) et influencer les autres parties prenantes comme les ONG, pour qui les enjeux seraient en contradiction avec les siennes, et qui peuvent présenter une menace pour le bon déroulement de leurs activités. C'est une stratégie qui permet aussi d'aligner les intérêts de l'entreprise avec les intérêts du pouvoir public pour contourner les demandes des autres parties prenantes. Autrement dit, la RSE est devenue *“un carrefour faisant converger des intérêts économiques et politiques, transformant les intérêts particuliers des entreprises et des acteurs publics [...] en un universel d'intérêt général”* (Balas et al., 2015, p. 146).

3.2.2.2 Partenariat public-privé

La littérature explique que le partenariat public-privé « PPP » se présente sous différentes formes comme le marché public, les sociétés d'économie mixte (SEM), etc. L'objectif de cette partie donc, est d'explorer le phénomène du partenariat public-privé pour comprendre comment les organisations du secteur public en interaction avec le secteur privé sont influencées.

En fait, les institutions publiques participent à structurer le marché des énergies renouvelables ; « *les entreprises privées contribuent également à élaborer les cadres d'action des autorités publiques* » (Huré 2012, 1) surtout à travers le partenariat public-privé. Cette collaboration ou cette interaction public/privé dans ce domaine se développe et ouvre une nouvelle perspective, ou un processus hybride composé d'actions publiques et privées qui tend à se développer sous différentes formes. Selon Chanut (2014) en commentant Huré (2012) « *les partenariats publics-privés sont par exemple un objet en plein développement en France et qui s'analyse bien sous le prisme de l'hybridation* » comme des stratégies d'influence conventionnelles.

En fait, les réformes de la gestion publique et les changements dans la gouvernance ont stimulé l'émergence d'une variété de formes organisationnelles auxquelles le label « partenariats public-privé » est souvent attaché (Denis et al., 2015 ; Skelcher, 2007).

Le concept de partenariat public-privé est largement utilisé pour décrire les formes organisationnelles aux changements de gouvernance (Simonet, 2015) à l'interface entre le secteur public et le secteur privé. Il se réfère donc à une situation d'origine mixte ou de compositions d'éléments (Skelcher, Smith, 2015). Le partenariat public-privé (PPP) comprend toutes les formes de contrats "d'association" public-privé conçus pour réaliser, de manière mutuellement bénéfique, un service public ou commercial (Song-Naba, 2013). Il n'est pas une forme juridique en soi. Le partenariat public-privé se traduit sous plusieurs formes juridiques différentes les unes des autres impliquant des types de contrat différents. Il n'existe donc pas de définition unique de partenariat public-privé (Venmans, 2010).

Malgré son importance croissante, le partenariat public-privé n'est pas un phénomène nouveau dans le secteur public. Ce dernier était longtemps confronté à des tensions entre différents principes organisationnels (Skelcher, Smith, 2015) qui s'analysent bien sous le prisme du PPP comme du marché public.

En effet, le partenariat public-privé présente une forme d'apprentissage inter-organisationnel, un alliance de deux principes différents, l'un public et l'autre privé, pour gouverner ou organiser (Fossestøl et al., 2015 ; Skelcher, 2007 ; Skelcher, Smith, 2015). Les deux acteurs public et privé pourraient avoir une influence réciproque.

L'intérêt de la collectivité territoriale est de profiter du savoir-faire de l'entreprise dans le domaine des énergies renouvelables par exemple pour réaliser des projets en matière de technologie solaire.

L'entreprise profite du budget de la commune destiné à ce type de projet pour réaliser du profit. Le poids économique de l'entreprise en termes d'emplois, produits ou services fournis pourrait la situer dans une position forte pour décrocher des marchés publics avec lesquels entrer en partenariat.

Le partenariat public-privé peut présenter une entrée pour influencer l'acteur public à travers les liens progressivement noués avec lui pendant la période du partenariat public-privé et à travers l'instauration des nouvelles normes concernant les futurs projets.

3.2.2.3 Le lobbying

Rival et Chanut (2015, p. 72) précisent que : « *suivant les temps et les lieux, ces stratégies politiques peuvent apparaître sous des vocables différents comme : « lobbying », influence ou encore action politique* ». L'objectif du lobbying est d'influencer principalement les acteurs publics et les processus des décisions publiques (Attarça, Chomienne, 2014). Panke (2012) définit le « lobbying » comme une stratégie par laquelle les lobbyistes abordent les principaux acteurs de la prise de décision dans les mécanismes de gouvernance au niveau local, régional, national et international, afin de promouvoir leurs propres intérêts en transmettant des informations, des arguments ou des menaces.

Rival et Major (2016) mentionnent qu'il n'y a pas que les entreprises qui ont recours au lobbying pour influencer les acteurs publics, il y a aussi les associations professionnelles qui agissent pour le compte d'une ou plusieurs entreprises, les syndicats de salariés, les ONG, etc. Ils ajoutent que les groupes de pressions mènent leurs actions de lobbying soit individuellement soit collectivement, soit en comptant sur leurs structure interne ou soit en confiant leurs actions à des structures externes comme les cabinets de conseil externe. Chaque choix a des avantages et des inconvénients en matière de coût, de confidentialité et de conflit d'intérêt, etc.

3.2.2.3.1 Les structures formelles du lobbying

Selon l'histoire et la culture du pays, la structure dédiée aux stratégies politiques, notamment le lobbying en matière de formalisme, est différente d'un pays à l'autre. Par exemple en France le lobbying est devenu très récemment une activité formelle comme c'est déjà le cas des pays anglo-saxons qui les ont devancés dans ce domaine. Plusieurs facteurs contribuent à accélérer la structuration formelle de cette profession comme l'internationalisation accrue des activités économiques, le mouvement de décentralisation du pouvoir public, la réussite du lobbyiste dans plusieurs affaires. Ce dernier fait la différence en influençant les résultats pour l'intérêt d'un acteur par rapport aux autres. Pourtant, tous ont le même gabarit comme c'est le cas pour les jeux olympiques d'été organisés à Londres en 2012, malgré les grands moyens déployés par la France pour séduire le Comité international olympique (Rival, Major, 2016). Les entreprises algériennes pratiquent des actions de lobbying d'une manière informelle. Nous pouvons notamment citer le cas de l'entreprise EP1.

3.2.2.3.2 Processus d'influence

Jusqu'à maintenant nous avons vu pourquoi les entreprises ont recours aux actions d'influence conventionnelles (stratégies politiques notamment le lobbying). Une question nous paraît importante, celle de savoir comment les entreprises s'engagent dans ce processus d'influence ?

Il y a deux façons de mener les actions de « stratégies politiques » : il y a les actions internes et les actions externes. La catégorie des actions externes regroupe les actions qui se déroulent en plein jour, des actions médiatisées volontairement, mobilisant les différentes techniques de communication ; sondage, débat public, manifestation, pétition, prendre part aux élections, etc.

Les actions internes sont des actions agissant dans l'ombre. Elles visent principalement à nouer des relations avec les hauts fonctionnaires nationaux ou locaux, à négocier avec les décideurs publics, ou à participer au débat de concertation et fournir les rapports d'expertise afin de les influencer, etc (Grossman, Saurugger, 2012 ; Attarça, Chomienne, 2014).

Le tableau ci-dessous dressé par Rival récapitule bien les caractéristiques des « stratégies politiques » notamment le lobbying.

Tableau 1 : grille d'analyse des actions de lobbying

Domaine	Variable	Modalités
Politique générale de lobbying de l'entreprise	<i>Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics</i>	active, anticipatrice, passive
	<i>Fréquence des relations avec les pouvoirs publics</i>	continue, ad hoc
Cause du lobbying	<i>Intérêt du problème</i>	Privé/ public/ mixte
	<i>Résultat escompté</i>	maximiser un gain, minimiser une perte
	<i>Sélection des problèmes à résoudre</i>	unique, multiple
Auteur du lobbying	<i>Logique de l'action</i>	individuelle, collective structurée, collective non structurée
	<i>Choix du lobbyiste</i>	Interne / externe
Cible du lobbying	<i>Niveau politique de la cible</i>	exécutif, législatif, non politique, mixte
	<i>Niveau géographique de la cible</i>	local, national, européen, international
	<i>Niveau décisionnel de la cible</i>	général, particulier, mixte
Conduite du lobbying	<i>Durée de l'action</i>	longue, ponctuelle
	<i>Mode de communication</i>	direct, indirect, mixte
	<i>Mode d'influence</i>	relationnel, financier, juridique et relationnel, juridique et financier
	<i>Positionnement</i>	pression, interaction, mixte

Source (Rival, 2012, p. 215)

La stratégie de la société algérienne EP1 s'analyse bien sous le prisme de l'approche de la coopération continue.

En fait, devant les obstacles qui entravent le développement de leurs activités, c'est à dire la mise en place des technologies solaires pour le secteur public et surtout les collectivités territoriales ; (méconnaissance de cette nouvelle technologie, système administré et centralisé), et depuis la construction de son usine pour fabriquer les panneaux solaires, l'entreprise favorise le rapprochement avec les décideurs publics nationaux et locaux par divers moyens (apporter son expertise en la matière, organiser des événements scientifiques et commerciaux et inviter les acteurs publics, les médias, les universités comme lieux de rencontre, le premier ministre en personne a inauguré son usine).

Ces actions ont contribué à construire d'un côté une relation de confiance avec les acteurs publics, d'un autre côté "un effet d'apprentissage" (Rival, 2012, p. 435) à la fois pour l'entreprise et pour les collectivités territoriales.

Encadré 21 : exemple d'une entreprise algérienne mobilisant le lobbying

L'encadré ci-dessus montre un exemple d'une entreprise algérienne. En diagnostiquant ses stratégies mobilisées pour influencer les acteurs publics, nous observons que ses pratiques d'influence s'analysent bien sous le prisme du lobbying.

3.2.3 Le contraste éthique des stratégies d'influence conventionnelles

Les stratégies d'influence conventionnelles sont considérées comme une arme à double tranchant. D'un côté, la règle générale de ces stratégies est d'influencer les acteurs publics et les processus de décision publique. Elle suscite beaucoup de réactions en matière de compatibilité avec l'éthique. Dans le domaine des interactions public/privé les entreprises sont très tentées de mobiliser des pratiques non conventionnelles voire illégales (Rival, Chanut, 2015 ; Attarça, Chomienne, 2014).

D'un autre côté, les actions des « stratégies politiques » permettent aux entreprises de s'inviter à la table des décideurs publics. En d'autres termes faire part d'une concertation forcée voire même d'une sorte de démocratie participative permet aux entreprises d'exprimer leur point de vue en tant que partie prenante ; ce qui n'aurait pas été possible avec les décideurs publics, et de faire entendre leur voix concernant les décisions qui les impliquent de près ou de loin et d'apporter leur expertise en la matière, ce qui optimise la décision publique (Rival, Chanut, 2015 ; Attarça, Chomienne, 2014).

En résumé, en mobilisant les stratégies conventionnelles les entreprises pourraient influencer sur les décisions prises par les acteurs publics ; cela leur permet de participer à la gouvernance publique. En d'autres termes, les stratégies d'influence sont des stratégies de gouvernance.

3.3 Les stratégies d'influence non-conventionnelles

La présente partie porte principalement sur des stratégies non-conventionnelles dont la corruption est mobilisée dans le cadre du développement des projets d'équipements solaires territoriaux lors d'une politique publique impliquant des opérateurs (multinationaux) et des opérateurs locaux (élus, fonctionnaires territoriaux, entreprises locales et nationales).

En d'autres termes ce sont des stratégies suscitées par l'acteur privé dans la sphère publique (administrative) ; des stratégies bilatérales qui peuvent être modélisées par un jeu à deux acteurs comprenant par exemple un corrupteur qui tente de corrompre l'agent. A l'inverse, dans la corruption unilatérale où l'agent public agit seul lors de la pratique de corruption (par exemple détournement de l'argent public). En fait, les autres stratégies d'influence non conventionnelles sont considérées comme dérivant, d'une façon ou d'une autre, de la corruption. Autrement dit, la corruption représente l'étape ultime, ou autrement dit, une mutation au moment approprié de l'une des autres stratégies non-conventionnelles auxquelles l'acteur aurait recours au cas où les autres stratégies échouent et où une opportunité se présente.

Les stratégies d'influence non conventionnelles voire illégales se définissent donc comme « *l'ensemble des pratiques d'usage abusif d'une charge publique (illégales du point de vue des normes ou du point de vue des usagers), procurant des avantages privés indus* ». C'est le cas par exemple du « *favoritisme* », du « *clientélisme* », du « *piston* », des « *passes-droits* », des « *recommandations* », du « *népotisme* » et de « *l'ensemble des avantages accordés au titre de la famille, du voisinage, de l'amitié, de la camaraderie scolaire, universitaire ou professionnelle, ou du corporatisme* » d'un côté, et des « *arrangements faisant intervenir des contreparties monétaires, comme la corruption* », de l'autre.

Les stratégies d'influence non conventionnelles sont d'abord un phénomène universel, ancien, et une caractéristique permanente des sociétés humaines depuis l'antiquité (Khera, 2001; Rafi, Lodi, & Hasan, 2012). Khera (2001) déplore les préjugés admis par les occidentaux sur les entreprises, les fonctionnaires et les dirigeants dans les pays en développement ; pays très affectés par les stratégies non-conventionnelles « *faisant intervenir des contreparties monétaires* » comme la corruption même si eux-mêmes pensent qu'ils sont pratiquement épargnés. Khera (2001) a pu déterminer, grâce à une analyse détaillée, que les réalités sont loin d'être ce qu'elles semblent être. La corruption, par exemple, dans les pays en développement est plus qu'apparente contrairement aux pays développés où les mécanismes de corruption

stratégiques ont été soigneusement mis au point pour permettre ainsi aux transactions corruptives de n'être presque jamais détectées.

Les stratégies d'influence non-conventionnelles représentent une manière d'assouplissement des démarches économiques. Elles sont, pour ainsi dire par définition, secrètes et ne causent pas de victime évidente ou immédiate (les victimes apparaissent seulement, par exemple, lorsque les travaux de construction de mauvaise qualité permis par la corruption conduisent à des effondrements de bâtiments, ou à un éclatement de barrages) (Larmour, 2001). Souvent les démarches des stratégies d'influence non-conventionnelles se réalisent sans problème majeur mais parfois il arrive que certains échanges se font sous la contrainte, les menaces et le harcèlement afin d'accélérer les démarches (Heston & Kumar, 2008).

Les stratégies non-conventionnelles peuvent conduire à plusieurs effets : « *le fait d'accepter de l'argent et d'autres récompenses pour l'attribution de marchés* », les traitements de faveurs, « *la violation de procédures pour défendre un intérêt personnel, les pots-de-vin, les contreparties pour soutien législatif, le détournement de ressources publiques pour un usage privé* », le fait de « *fermer les yeux sur des activités illégales, l'intervention dans le processus judiciaire* », « *le népotisme, le vol, le gonflement des prix, l'établissement de projets non existants et les fraudes dans le recouvrement de l'impôt et les cotisations fiscales* » (Mashali, 2012, p. 776), le contournement des lois et des réglementations (Lavallée et al., 2010b, p. 9).

3.3.1 Stratégies d'influence non-conventionnelles indirectes et agent intermédiaire

Aborder le sujet des stratégies d'influence non-conventionnelles nous oblige à évoquer une forme de ces stratégies ; ce que nous appelons les stratégies indirectes. L'essence de la stratégie indirecte consiste à superposer aux relations économiques une nouvelle relation d'un autre type (ex : social) ; le but d'ajouter cette nouvelle relation est de rééquilibrer les rapports de force pour favoriser l'acteur le plus faible, c'est-à-dire l'acteur qui a peu de chance. Cela s'apparente au processus décrit par Granovetter (1985), où les organisations prennent le contrôle des transactions économiques en les intégrant aux relations sociales.

Une deuxième forme des stratégies non-conventionnelles décrit la situation où des acteurs peuvent recourir à des stratégies indirectes pour influencer l'organisation par un « agent intermédiaire ». Nous avons vu dans le chapitre gouvernance et TPP que Frooman (1999) avait

signalé que les parties prenantes peuvent influencer l'organisation par le biais des parties prenantes indirectes_ un tiers (un allié) qui sont des agents influents sur la partie cible. En d'autres termes, dans le cadre des stratégies non-conventionnelles entre l'agent public et l'agent privé il y a un « agent intermédiaire ».

Les stratégies d'influence non-conventionnelles indirectes sont un phénomène naturel et considéré comme une variable explicative de la prise de décision dans diverses sociétés à travers le monde (Smith et al., 2012). En effet, ces stratégies sont mobilisées, en général, lorsque les gens sont insatisfaits des conditions données et croient que les canaux d'influence officiels sont bloqués ou peuvent être plus coûteux à utiliser que les canaux informels. Par conséquent, ils peuvent atteindre leurs objectifs par des liens avec des personnes clés dans des positions de statut élevé. Ces stratégies sont basées sur des liens personnels et découlent le plus souvent de relations familiales ou d'amitiés proches (Cunningham et Sarayrah, 1993).

Les stratégies d'influence non conventionnelles indirectes sont classées par certains auteurs comme des stratégies spécifiques aux différentes cultures dans le monde. Elles prennent plusieurs formes, chaque forme peut avoir des appellations distinctes, les plus connues sont la justice du téléphone (Ledeneva, 2008) et le « svyazi » en Russie, le « guanxi » dans les cultures chinoises, le « jeitinho » au Brésil, le « pulling strings » en Grande Bretagne le « wasta » dans les pays du Moyen-Orient, (Cohen, 2015 ; Smith et al., 2012) et le jaan-pehchaan en Inde (Cohen, 2015), etc.

Les travaux de Smith et al., (2012) indiquent que ces formes d'influence ne peuvent pas être correctement désignées comme indigènes au contexte culturel spécifique dans lequel elles ont été décrites, c'est-à-dire qu'elles partagent des caractéristiques communes. En fait, elles qualifient une relation interpersonnelle particulariste et informelle entre deux individus qui sont liés par un contrat psychologique, implicite. Toutefois, ils diffèrent en ce qui concerne l'importance relative, la durée et la nature hiérarchique des relations entre les parties. L'influence associée au « guanxi » et au « wasta » se produit dans des contextes qui sont généralement hiérarchiques et impliquent un engagement mutuel affectif à long terme. Par exemple dans le « guanxi », il faut donner des cadeaux d'anniversaire à son superviseur, le visiter ou l'appeler pendant les vacances etc. Ne pas maintenir une relation « guanxi » impliquera une perte mutuelle de l'honneur.

Le « jeitinho », le « svyazi » et les « pulling strings » peuvent également dériver de relations à plus long terme et peuvent impliquer des relations hiérarchiques, mais ils ne le font pas nécessairement. Ils peuvent se produire entre les relations qui sont au même niveau organisationnel et ne peuvent pas entraîner de fortes obligations (cadeaux, appels...) de manière continue.

3.3.2 Zoom sur la corruption

Pour bien analyser la corruption, il convient dans un premier temps d'en donner une définition précise. La littérature nous en donne plusieurs qui sont plus ou moins similaires. Jacquemet la définit comme « *un accord illégal, ou pacte de corruption, liant un agent à un corrupteur et destiné à organiser le détournement d'un pouvoir discrétionnaire. Ce pouvoir discrétionnaire est hérité, par l'agent, d'un contrat de délégation conclu avec un principal* » (Jacquemet, 2006, p. 2)

Ses signes, eux, se distinguent à différents degrés : « *elle peut être personnelle ici et institutionnelle ailleurs, sectorielle* » et relativement masquée dans un pays comme la France pour les travaux publics, et « *systémique* » comme en Algérie (Hachemaoui, 2011, p. 111). La corruption pourrait faire partie des règles informelles des comportements des acteurs économiques et politiques (Zagaïnova 2007). Le modèle de gestion de l'entreprise travaillant avec le secteur public devrait s'adapter à cette situation en faisant de la corruption une stratégie d'entreprise.

En fait, la question des conséquences de la corruption sur la performance des sphères publiques et privées conduit à une opposition entre l'hypothèse de "grease the wheel", soit « *mettre de l'huile dans les rouages* » (Kaufmann, Wei, 1999b, p. 1) et celle du "sand the wheel", soit « *mettre un grain de sable dans les rouages* » (Méon & Weill, 2010, p. 245).

Selon l'hypothèse de « l'huile dans les rouages » (grease the wheel) la corruption est « *un moyen efficace* » (Lavallée, Razafindrakoto, & Roubaud, 2010, p. 14) pour éviter des réglementations ou des paperasseries administratives lentes ou formalistes. Dans un système centralisé qui ne laisse que peu de marges de manœuvres aux différents acteurs, les projets sont encadrés par les règles strictes des procédures administratives et du marché public, les interactions public/privé sont statiques. En outre, la corruption encourage l'investissement public (Balioune-Lutz., Ndikumana 2007) en utilisant la manne pétrolière, vu que le prix du pétrole était très élevé, pour financer les nombreux programmes de développement à tous les échelons territoriaux.

A l'opposé, l'hypothèse « sand the wheel » souligne les effets négatifs de la corruption. En fait, des articles de la presse algérienne et internationale viennent régulièrement mettre en évidence les problèmes et les catastrophes liés à la mauvaise qualité des travaux ; des équipements d'énergie solaire usés ou

inadaptés au contexte local, les chaussées pas assez larges, les matériaux utilisés ne respectent pas les normes requises, et d'autres exemples encore. En outre, les risques légaux pour l'entreprise et les risques pour sa réputation deviennent de plus en plus grands alors que les risques financiers ne sont pas nuls. La possibilité d'être pris dans le cercle vicieux du chantage et de la trahison doit aussi être prise en compte.

Encadré 22 : l'hypothèse de « l'huile dans les rouages » et « l'hypothèse du « grain de sable dans les rouages »

L'encadré ci-dessus met en évidence le débat entre les avantages et les inconvénients de la corruption. Si aujourd'hui il y a un débat pour la légalisation du cannabis, certains acteurs comme Kaushik Basu, économiste principal du ministère des finances du gouvernement indien, se sont prononcés en faveur de la légalisation de la corruption (Seabright, 2011).

Khera (2001) partage l'idée que les fonctionnaires des pays en développement sont mal payés délibérément dans l'espoir que des pots-de-vin récompensent les bas salaires. Yousfi (2010) ajoute que certains agents rejettent le mot corruption ; ils considèrent les pots-de-vin comme « *une manière particulière de redistribuer les richesses. Ils parlent de compensations aux petits fonctionnaires, dont le but final est de faciliter le travail* » (Yousfi, 2010, p. 76).

Tableau 2 : les effets de la corruption selon l'efficacité des institutions Meon (2010)

Des institutions efficaces	De l'huile dans les rouages Néfastes	Grain de sable dans les rouages Néfastes
Des institutions inefficaces	Positives	Néfastes

3.3.2.1 Les causes de la corruption

Les éléments contribuant à la corruption sont (Lambert-Mogiliansky et al., 2007a):

- (1) Le monopole du pouvoir et de prise de décisions,
- (2) Le manque de transparence des règles et le pouvoir discrétionnaire pour interpréter les « lois ». L'agent public est libre de décider ce qui est admis ou non pour une prestation, libre de désigner telle documentation et la procédure à suivre,
- (3) L'absence de responsabilité directe et de rendre des comptes, des difficultés à faire respecter les lois.

Ceci est bien exprimé en (1988) par la célèbre formule de Klitgaard (1988)⁴:

⁴ Cité par (Lambert-Mogiliansky et al., 2007b)

« *Monopoly + Discretion-Accountability = Corruption* »

3.3.2.2 Les formes de la corruption

La corruption se divise en deux catégories : la petite et la grande. La « *grande corruption* » existe dans tous les pays, elle touche les agents nationaux/internationaux, alors que la « *petite* » implique les acteurs locaux et apparaît plus spécifiquement dans les pays en développement (Landy, François, Ruby, & Sekhsaria, 2013). Il existe une relation positive entre grande et petite corruption (Gaultier-Gaillard & Cloître, 2008; Mashali, 2012). A partir de ces deux formes la littérature a décrit plusieurs variantes : active, passive, criminelle, blanche, grise, noire, politique, administrative, privée (voir ci-dessous) (Cartier-Bresson, 1996; Kostanyan, 2007).

La « petite » corruption est celle que l'agent affronte régulièrement dans la vie quotidienne surtout au niveau local (Kostanyan, 2007). La petite corruption implique des pots-de-vin aux fonctionnaires locaux ou régionaux. En règle générale, la « petite corruption » est monnaie courante lorsque les agents privés (tels que les investisseurs et chefs d'entreprises) doivent faire face à des agents locaux pour obtenir des privilèges spécifiques pour leurs activités économiques en moyennant un pot-de-vin (Larmour, 2001; Rafi et al., 2012).

Elle est connue sous différentes appellations : « *corruption du quotidien* » (Blundo, 2001, p. 8), « *corruption de survie, corruption du ventre* » (Pons, 2013, p. 210). Cette corruption est très dommageable pour la population et l'image du pays. Le mot "petite" se réfère uniquement à la taille des petits montants de chaque transaction et non à son impact total sur la vie économique (Lambert-Mogiliansky et al., 2007a).

Conclusion

Notre travail de recherche a abouti à la réalisation d'une typologie des stratégies d'influence qui constituera une grille d'analyses sur laquelle nous nous baserons pour l'analyse des données du terrain afin de répondre à la question suivante : quels sont les types de stratégies d'influence qui ont été le plus utilisés par les différents opérateurs lors du développement des projets d'équipements d'énergies solaires sur le plan territorial.

En résumé, nous avons recensé deux catégories de stratégies d'influence. La première catégorie nommée « stratégies d'influence conventionnelles » recense le lobbying (Baron, 1995 ; Hillman, Hitt, 1999 ; Hillman, 2001 ; Schuler, 2001 ; Bonardi et al., 2005 ; Rival, 2012 ; Attarça, Chomienne, 2014), la responsabilité sociale des entreprises (Rival, Chanut, 2015 ; Balas et al., 2015 ; Déjean, Rival, 2012), les partenariats public-privé (Rival, Chanut, 2015 ; Huré, 2012 ; Mazouz, 2009).

En fait, la littérature désigne les stratégies d'influence conventionnelle par le concept de « stratégies politiques ». Selon nous, le sens de l'adjectif « politique » limite le champ d'influence stratégique dans le domaine politique.

La deuxième catégorie se focalise sur les stratégies d'influence non-conventionnelles dont la corruption, qui à son tour elle est divisée en deux sous-catégories. Premièrement, les arrangements ne font probablement pas intervenir des contreparties monétaires comme le favoritisme, le clientélisme, le piston, le passe-droit, les recommandations, le népotisme, l'ensemble des avantages accordés au titre de la famille, du voisinage, de l'amitié, de la camaraderie scolaire ou professionnelle, etc. Deuxièmement, les arrangements font intervenir des contreparties monétaires. En fait, les stratégies d'influence non-conventionnelles sont considérées comme dérivantes, d'une façon ou d'une autre, de la corruption. Autrement dit, la corruption représente l'étape ultime ou une mutation au moment approprié de l'une des autres stratégies d'influence non conventionnelles, voire conventionnelles, auxquelles l'acteur aurait recours au cas où les autres stratégies échouent et où une opportunité se présente.

Le fait d'aborder les stratégies d'influence non conventionnelles nous a conduit à questionner sa position par rapport à l'éthique. En fait, les stratégies d'influence sont considérées comme une arme à double tranchant. D'un côté, les acteurs privés sont très tentés de mobiliser des stratégies illégales comme la corruption pour huiler les rouages et gagner du temps. D'un autre

côté, les tactiques utilisées par les lobbyistes permettent aux entreprises de s'inviter à la table des décideurs publics. Autrement dit, les entreprises comme parties prenantes ont trouvé un moyen de s'exprimer par le biais des concertations forcées ou même par une sorte de démocratie participative, ce qui n'aurait pas été possible avec les décideurs publics. Ainsi, elles font part de leur analyse, et contribue à améliorer la décision publique, et donne leur opinion sur les décisions qui leur concernent de près ou de loin (Rival, Chanut, 2015 ; Attarça, Chomienne, 2014).

Les stratégies d'influence permettraient aux acteurs de participer à la gouvernance publique. De manière générale, les stratégies d'influence se situent entre la sphère publique et la sphère privée. Autrement dit, les stratégies d'influence s'analysent bien sous le prisme de l'hybridation.

Les stratégies d'influence pourraient être utilisées comme stratégies d'institutionnalisation. En effet, les stratégies d'institutionnalisation pourraient être utilisées pour légitimer « les comportements illégaux ou perçus comme tel » d'une entreprise (Suchman, 1995)⁵. Autrement dit, les stratégies d'influence pourraient être des stratégies d'institutionnalisation ou des stratégies de désinstitutionnalisation.

Selon le contexte, les acteurs « légitimes » ou « illégitimes » pourraient combiner les stratégies d'influence conventionnelles ou non conventionnelles voire péri-légales pour atteindre des objectifs « légaux » ou « illégaux ».

Le fait que les stratégies d'influence pourraient jouer un rôle dans l'institutionnalisation des comportements et des pratiques émergentes voire même institutionaliser le rôle des nouveaux acteurs permet d'éclaircir le processus de la mutation de la gouvernance formelle classique vers une nouvelle forme émergente.

⁵ Cité par (De Rozario, Pesqueux, 2018a)

Chapitre 4. Le nouveau management public

Introduction

Depuis les années 1980, nous avons assisté au recul des formes " pures" du secteur public et à des frontières de plus en plus poreuses entre de plus en plus d'acteurs, d'organisations et de secteurs. Cette porosité du secteur public a été encouragée notamment par l'introduction du modèle du nouveau management public « NMP ». Les réformes engagées dans le cadre du nouveau management public ont créé des formes hybrides public-privé c'est-à-dire des formes plus ou moins mi- public/ mi- privé.

Mais le NMP n'est pas le seul responsable de la porosité du secteur public, il y a aussi ce qu'on appelle la démocratie participative et l'irruption de nouveaux acteurs non pris habituellement en compte en matière de gestion publique comme les organisations non gouvernementales « ONG » et les organismes supranationaux, les organisations à but non lucratif ou le " tiers secteur " comme les associations qui jouent un rôle important en matière d'action publique ; en gérant par exemple les diverses prestations sociales financées en partie ou en grande partie par l'Etat (par exemple assistance aux personnes les plus diminuées). Il y aussi le partenariat public-privé, qui ne date pas d'aujourd'hui. En effet, il représente la mutation de la longue évolution dynamique « des Sociétés d'Economie Mixte », les concessions et autres délégations de service public. L'autre caractère de cette mutation est la diversification des « *dispositifs de cofinancement public-privé* » accompagnant les différents projets. « *La sous-traitance et la coexistence d'acteurs publics/privés dans les projets publics attestent d'une refonte des pratiques institutionnelles* » (Gardère 2013, 35). Ces divers mécanismes ont contribué à transformer l'action publique et l'inciter à s'engager davantage auprès de la "société civile" (Denis et al., 2015).

McCourt (2013) précise que le nouveau management public est un défi parmi d'autres, que le secteur public aurait dû y faire face comme chaque défi confronté avant celui-là.

Enjeux	Approche adoptée	Principaux jalons
1. Gestion rationnelle	L'administration publique « wébérienne » et le renforcement des capacités	Période postindépendance en Asie du Sud et en Afrique subsaharienne
2. Comment créer une proximité entre le gouvernement et la base ?	Décentralisation	1970 à nos jours
4. Comment rendre le gouvernement plus performant et atteigne les objectifs clés ?	Nouveau management public	Des années 1990 à nos jours
5. Comment rendre le gouvernement plus transparente et responsable ?	Réformes en matière de lutte contre la corruption	Des années 1990 à nos jours
6. Comment rendre le gouvernement plus réactif face aux besoins des citoyens ?	Réformes "ascendantes" (Bottom-up)	De la fin des années 1990 à aujourd'hui

Tableau 1 : défis et approches de la réforme de la gestion publique (McCourt, 2013)

Dans ce chapitre l'accent est mis sur le nouveau management public, ce chapitre est divisé en trois parties. La première partie traite du contexte du (préssumé) déclin de la gestion publique classique.

La deuxième partie traite le paradigme du nouveau management public. Nous allons tout d'abord expliquer les raisons de son émergence, puis nous décrivons ses caractéristiques et le processus de transformation de l'action publique intégrant les réformes du nouveau management public. Puis nous présentons quelques critiques de ce modèle car il y a peu de pays en développement qui ont réussi à réformer le secteur public grâce au nouveau management public.

La troisième partie interroge le phénomène de l'hybridation. Nous abordons cette forme car la majorité des recherches sur le nouveau management public insiste sur le caractère hybride du nouveau management public. Ces recherches soulignent que le phénomène d'hybridation est peu étudié. Nous voulons par cet axe contribuer à apporter une réponse à ce qui caractérise ce phénomène.

4.1 Le (préssumé) déclin de la gestion publique classique

Selon Bartoli (2009) « *il y a un abandon progressif de pans entiers de l'économie publique. [...] Soit la fin d'un mythe, celui d'un Etat capable d'avoir réponse à tout* ». Ce qui implique la disparition des limites entre le public et le privé au profit de ce dernier et l'apparition de structures mixtes publiques/privées.

Cette évolution est un indicateur « *d'une vitalité du monde social et économique* » qui supprimerait les frontières entre « *le marché et le hors marché* » (Gauthier, Meyronin, 2013, p. 28). Autrement dit, des frontières de plus en plus floues contraignent la gestion publique à faire face aux défis émergents de notre époque ; elle devrait se muter vers une nouvelle forme compatible avec les nouvelles exigences de notre époque.

En fait, les principes fondateurs qui faisaient la renommée de la gestion publique autrefois sont maintenant contestés, pire encore, ils sont considérés aujourd'hui comme des défauts de la gestion publique. Par exemple le fait que le secteur public devrait s'organiser selon une rationalité bureaucratique wébérienne, c'est-à-dire des processus et des procédures à caractère impersonnel, à suivre à la lettre par les acteurs publics, qui ne portent aucune responsabilité personnelle pour les résultats. La mission de fonctionnaire se limiterait à l'exécution d'instructions, tandis que toute chose concernant la conduite d'une politique ou d'une stratégie serait du ressort principalement du supérieur hiérarchique politique. En principe, le strict respect de ces principes de gestion de base scientifique constituerait la meilleure façon de gérer les organisations publiques, autrement dit "The one best way". Autres principes, la sécurité de l'emploi où l'emploi public est garanti à vie sauf exception. Nous présumons que la motivation de chaque fonctionnaire était celle de l'intérêt public ; en ce sens, le service au public serait fourni de façon altruiste

Ces principes de base sont contestés aujourd'hui et ils sont en train de se muter : la bureaucratie a un poids déterminant dans la mise en place et le respect des politiques publiques, mais les objectifs de ces politiques ne sont pas forcément atteints sur le terrain, voire même peuvent amener un effet inverse suite aux conflits en matière de réception de la politique publique. Ce qui implique que les processus et les procédures bureaucratiques ne garantissent pas toujours l'aboutissement des politiques publiques ; "The one best way", à appliquer et à respecter quel que soit les circonstances et les contextes, entraîne une certaine rigidité dans le fonctionnement.

Ce qui pousse les gouvernements à adopter des systèmes de gestion souples mis au point par le secteur privé.

Les fonctionnaires ne seraient pas motivés uniquement à servir l'intérêt public ; ils pourraient aussi être motivés pour d'autres intérêts comme l'intérêt personnel. Ce qui explique les scandales éclatés autour des déviances organisationnelles et la corruption.

Enfin, les tâches impliquées dans le secteur public sont désormais considérées comme plus managériales. C'est-à-dire qu'elles doivent assumer la responsabilité de l'atteinte des résultats, au lieu d'être considérées comme administratives et les fonctionnaires ne font que suivre des instructions.

En outre, à cause des crises financières, face aux limites de la gestion publique pour s'adapter aux exigences d'une économie de marché concurrentielle et dans le souci d'optimiser les dépenses étatiques, certains pays de l'OCDE, depuis le début des années 90, ont entamé des réformes dans le secteur public selon les exigences du nouveau management public, comme les États-Unis où le « Government Performance and Results Act » est en vigueur depuis 1993, le Québec avec la « Loi sur l'administration publique » entrée en application en mai 2000 et la France avec la « Loi organique relative aux lois de finances votée en 2001 » (Mazouz et al., 2015).

4.2 Le Nouveau Management Public

Le nouveau management public est totalement différent de la gestion publique classique. Cette dernière n'a pas réussi à répondre aux différents défis émergents de l'environnement actuel. Par conséquent, le nouveau management public est apparu comme une réponse à ces défis dont celui de la mondialisation de l'économie marquée par une concurrence accrue. Ce qui a provoqué la nécessité de libéraliser le secteur économique et ainsi alléger la dette publique qui augmente sans cesse en raison : d'une mauvaise gestion, de la corruption, d'une inefficacité dans la gestion des ressources, de l'inertie de la bureaucratie wébérienne, etc, dans un monde de plus en plus concurrentiel, où usagers/clients exigent des biens et des services de qualité, désireux de nos jours de comparer les services de toutes les organisations.

L'adoption du nouveau management public implique l'émergence d'un nouveau paradigme dans le secteur public qui discréditerait en théorie et en pratique l'efficacité de la gestion publique classique.

Le « nouveau management public » également appelé « nouvelle gestion publique », de l'anglais « new public management » intéresse notre recherche et est une donnée à part entière de notre étude. En d'autres termes, dans le domaine des énergies renouvelables, le service public devrait être aussi productif qu'une entreprise et devrait être rentable au même titre qu'une entreprise (Defline, 2011).

Le nouveau management public aurait pour vocation de traiter les pathologies de la gestion publique classique surtout en performance. Le nouveau management public a été conçu comme une feuille de route pour se rapprocher du modèle marchand en matière de gestion publique (Kalimullah et al., 2012).

En fait, les différentes réformes qui ont touché l'action publique dans la majorité des pays de l'« OCDE », parient sur l'efficacité du nouveau management public « *en développant une culture de la performance et de l'évaluation* ». Cette nouvelle culture est basée sur les résultats et non sur les moyens comme c'était le cas auparavant, ces réformes sont considérées par certains comme « *une révolution copernicienne* » (Chatelain-Ponroy, Sponem, 2008, p. 258).

Le nouveau management public est la nouvelle orientation pour bien mener les réformes de la gestion publique. « *Certains parlent d'une approche néolibérale de l'État, tandis que d'autres annoncent le déclin de l'institution* » (Gardère 2013, 27). Pesqueux (2007) précise que le

nouveau management public a pour principe d'utiliser des modalités de gestion du secteur privé, il ajoute que « *le projet du New Public Management est d'insuffler l' « esprit d'entreprise » dans l'appareil d'État en introduisant des logiques de marché dans son fonctionnement, perspectives de la gouvernance privée comprises* »⁶. Ce qui va à l'encontre de la logique bureaucratique classique de la gestion publique. Le nouveau management public établit explicitement les indicateurs pour mesurer la performance. Il met l'accent sur l'importance de la satisfaction du client/usager du service public, et aussi sur la décentralisation du secteur public.

L'essence du nouveau management public est donc de garantir la performance de l'organisation publique. Sachant que, selon Pesqueux (2006), la performance est le résultat de l'alliance « efficacité – efficience ». Pour atteindre cet objectif, le nouveau management public met l'accent sur "l'autonomie de gestion" et de liberté dans la prise de décision afin de favoriser "*la responsabilisation des équipes de gestion, la motivation des employés du secteur public*". En d'autres termes l'objectif du nouveau management public est d'institutionnaliser la notion de "*résultats*" et "*la direction par objectif*" (Mazouz et al., 2015, p. 90).

Giauque, (2003) précise qu'il n'y a pas de consensus sur une définition précise de ce que représente exactement le nouveau management public. Cependant, on distingue trois modèles suite au retour d'expérience de l'intégration des principes et des outils du nouveau management public dans différents pays :

1. Le modèle de marché : ce modèle, apparu au début des années 1980, notamment dans certains pays anglo-saxons, vise à rendre les organisations du secteur public plus efficaces en mesurant leurs performances par rapport à celles du secteur privé. Au cœur de ce modèle, les concepts économiques de concurrence et de performance productive sont dominants et les outils de gestion du secteur privé sont largement utilisés.
2. Le modèle de restructuration, de décentralisation et de flexibilité : l'idée essentielle est la décentralisation des responsabilités administratives afin d'alléger la machine bureaucratique. Ce modèle " décentralisé " vise à séparer la stratégie opérationnelle et à redistribuer les pouvoirs de décision aux niveaux les plus proches des " clients/usagers

⁶ Cf. O. Hughes, *Public Management and Administration: An Introduction*, Basingstoke, Palgrave MacMillan, 2003 (3^e éd.), ou encore L. M. Salamon (ed.), *The Tools of Government : A Guide to the New Governance*, New York, Oxford University Press, 2002.

". L'objectif principal est de permettre aux services administratifs de développer une gestion plus souple tout en assurant la décentralisation du processus décisionnel.

3. Le modèle de recherche de l'excellence en matière de qualité : ce modèle est fondé sur des mécanismes visant à changer la culture organisationnelle afin qu'elle soit capable de générer des attitudes favorables à l'apprentissage continu et à l'amélioration. Des efforts sont faits pour satisfaire les clients, notamment par le biais de la certification ISO ou d'enquêtes de satisfaction.

Ces modèles représentent des types idéaux : en d'autres termes, ce sont des abstractions de la réalité qui ne doivent jamais être confondues avec la réalité. Cependant, les situations réelles auxquelles les réformes administratives doivent faire face sont toujours plus complexes dans la mesure où elles constituent toujours un mélange judicieux de ces trois modèles. Il convient de noter que les principes et les outils du nouveau management public sont d'inspiration néolibérale. Néanmoins, il est possible de mettre en évidence un certain nombre de principes communs.

1. *Compétition entre les unités organisationnelles internes.*
2. *Centration sur les résultats notamment financiers, plus sur les moyens.*
3. *Management par objectifs sous forme de missions et de projets, non plus sous forme d'application de règles et de procédures formelles écrites.*
4. *Redéfinition de l'usager et du citoyen comme client et propriétaire des services publics.*
5. *Prévention des problèmes au lieu de les traiter quand ils apparaissent, une fois le service public « consommé » ou « utilisé ».*
6. *Recherche de maximisation financière, pas uniquement d'une bonne dépense des impôts.*
7. *Utilisation des mécanismes de marché (ex. : achats publics, diffusion de l'information publique via Internet et des plateformes, sans accompagnement des utilisateurs), l'information suffit.*
8. *Décentralisation de l'autorité et encouragement au management participatif, à l'innovation (diversification des missions publiques).*
9. *Développement des partenariats publics-privés et avec les associations du tiers secteur (notamment pour la mission sociale et la RSE de ce type d'organisation).*
10. *Séparation entre le stratégique et l'opérationnel (délégation aux organisations bureaucratiques de l'application des décisions prises au sein des partenariats publics-privés).*
11. *Contractualisation avec les unités administratives.*
12. *Allocation de budget non pas en fonction des missions et des projets de déploiement du service public, mais en fonction de la contractualisation négociée. Introduction d'indicateurs de performance et évaluation à posteriori de l'efficience organisationnelle.*

Source : cité par (De Rozario, Pesqueux, 2018a, p. 146)

Encadré 23 : les douze principes du nouveau management public (Giauque, 2003)

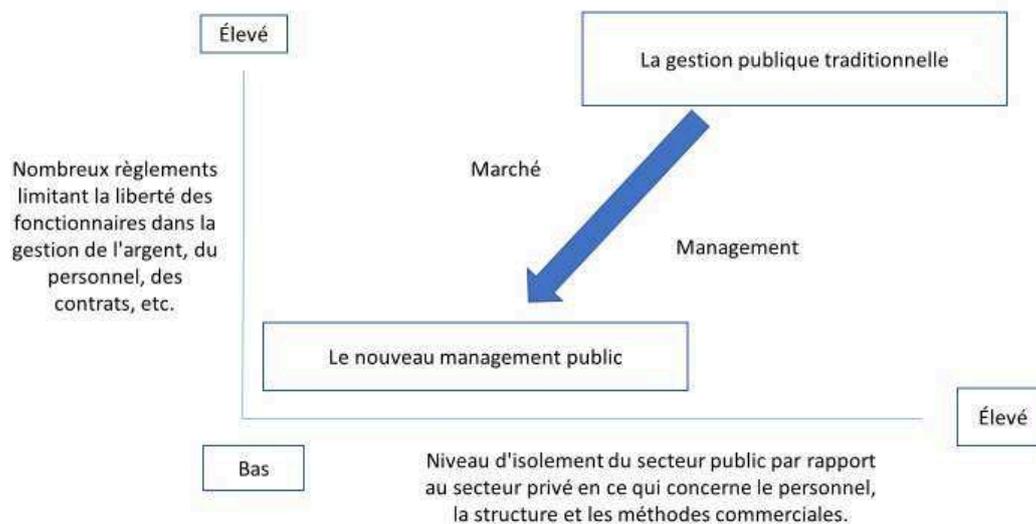


Figure 1 : de la gestion publique au nouveau management public (Dunleavy, Hood, 1994, p. 10)

4.2.1 Processus de transformation de la gestion publique vers le nouveau management public

Le processus de cette transformation se fait en intégrant dans le secteur public les pratiques et les instruments de gouvernance utilisés par le secteur privé (Mazouz et al., 2015). Selon Emery et Giaouque (2005) l'intégration des principes et des outils issus de la sphère de l'entreprise dans la sphère publique se déroule selon le processus de « *différentiation – intégration* », « intrinsèquement contradictoire ». Autrement dit, l'administration publique intègre les outils privés mais elle ne les applique pas de la même façon que dans les entreprises privées car ces outils vont subir un processus de métamorphose suite aux tensions entre « la logique managériale » et « la logique bureaucratique » que l'outil subit pendant son processus d'intégration. A la fin on obtient un outil ou un principe qui porterait le même nom que dans le secteur privé mais qui diffère suite au processus de différenciation. Cette analyse est un bon exemple pour comprendre "les mutations profondes" que subit le secteur public, basée sur les travaux de (Lawrence & Lorsch, 1974) ou "*les organismes vivants évoluent selon un processus de différenciation progressive qui leur permet de développer leurs spécificités*" (Emery,

Giauque, 2005a, p. 681). Emery et Giauque ajoutent que dans le sens inverse les entreprises aussi s'inspirent du *“fondement citoyen guidant l'action publique”* concernant l'éthique et la responsabilité sociale pour chercher une certaine légitimité auprès de la société civile.

4.2.2 Des tensions dues au processus de transformation

Le nouveau management public peut être perçu comme un revirement de la place de l'Etat au profit du privé, créant ainsi des tensions. De plus, le nouveau management public serait une vaste contradiction avec l'éthique et la gestion publique. Ainsi, le management public et l'éthique sont *« deux concepts issus d'univers distincts se trouvant réunis dans un cadre commun lui-même composite, comme le souligne la combinaison de l'adjectif public au substantif management. La problématique de la place de l'éthique et de de la performance en management public doit de ce fait être abordée sous l'angle du type d'équilibre existant au sein de cette relation »* (Bartoli et al., 2012, p. 635).

Le processus de transformation ne se déroule pas sans problème, plusieurs recherches académiques ont signalé des obstacles à la transposition des principes du nouveau management public dans le secteur public qui s'est traduite par des *“tensions de gouvernance”*. Ces dernières apparaissent quand l'acteur public essaye d'intégrer les nouvelles exigences du nouveau management public pour être conforme aux exigences du nouveau management public surtout en matière *“d'identité professionnelle”*, c'est-à-dire de *“reconfiguration des fonctions, rôles et responsabilités”*. La cause de ces tensions est due aux clivages entre la *« logique administrative »* et la *« logique managériale »*. Dans la première, les acteurs publics *« sont (se perçoivent comme) gardiens des processus et doivent agir dans l'intérêt général, alors que dans la seconde ils sont imputables des résultats de l'action publique »* (Mazouz et al., 2015, p. 91).

Emery et Giauque précisent que ce clivage est dû aux questions *“éthiques, philosophiques et politiques”*. Mazouz confirme que les formes issues du processus de transformation seraient *« hybrides »* ; les acteurs publics réagissent face aux différentes tensions dues au processus de cohabitation des deux logiques par l'hybridation. *« Une catégorisation plus systématique de ces formes d'hybridation et de leur base théorique reste cependant à construire »* (Mazouz et al., 2015, p. 100).

Nouveau management public et déviance

Simonet (2015) a abordé un autre angle de l'analyse de l'impact des réformes du nouveau management public. Il précise que bien que l'impact du nouveau management public sur la fraude et les abus ne soit pas un sujet courant dans le débat sur le nouveau management public il constitue toutefois un sujet de divergence entre chercheurs.

En fait, d'une part les réformes de gestion axées sur les résultats conduisent à plus de responsabilisation des acteurs publics et améliorent la transparence, et ainsi contribuent à prévenir la fraude. D'autre part, dans les pays développés, les acteurs publics sont plus éthiques que les acteurs privés dans les marchés concurrentiels. Mais Mazouz évoque d'autres types de déviance. En fait sans cesse des associations professionnelles, des journalistes spécialisés, et des employés au sein même des organisations publiques témoignent être observés et épiés par certains dirigeants publics, à grande échelle, et souvent qui justifient cette pratique d'observation des structures et des employés en la qualifiant de nécessaire à l'amélioration des indicateurs de performance au travail.

Bien pire, des responsables hiérarchiques, qui attendent beaucoup de ces réformes administratives, emploient des méthodes plus oppressantes, « *de méthodes de mesures contestables et d'interprétation à géométrie variable d'indicateurs de performance* » (Mazouz et al., 2012, p. 93) qui suscitent des doutes et interrogations de la part des employés, associations citoyennes et usagers du service public.

Les chefs d'établissement public fournissent à leurs ministères des résultats de performance parfois différents de ceux récoltés, pour n'éveiller aucun soupçon et justifier un niveau de performance satisfaisant par les évaluateurs et organismes de classement divers.

Ces agissements non conformes dérèglent volontairement l'harmonie installée autour des réformes qui étaient construites dans le but de faciliter les organisations de la sphère publique à être efficaces.

Simonet ajoute qu'il existe des résultats de recherche contradictoires sur le rôle du nouveau management public qui montrent que le citoyen s'implique dans le processus d'action publique.

4.3 Le nouveau management public et les énergies renouvelables

La question de l'équilibre évoquée par Bartoli ci-dessus existe bien dans le domaine des projets énergies renouvelables. Il est possible de combiner à la fois recherche de la performance, souci de l'éthique et développement durable. Les activités relevant du management public dans le domaine des énergies renouvelables sont parfaitement compatibles avec le nouveau management public et permettraient d'intégrer facilement les logiques de cohabitation entre objectifs de résultat et action publique, et il est possible de combiner à la fois recherche de la performance et souci de l'éthique.

En effet, au-delà des enjeux sociétaux et environnementaux, c'est l'aspect économique des énergies renouvelables qui semble attirer de plus en plus les collectivités territoriales. L'énergie solaire représente un cas de réconciliation entre nouveau management public et service public où la CT peut atteindre ses objectifs soulignés par le nouveau management public en prenant soin de prendre en compte tous les enjeux des parties prenantes sans contester la place de principal acteur de la CT (le service public et non la rentabilité). Par exemple, grâce à l'énergie solaire, l'acteur public peut réduire les coûts voire gagner de l'argent grâce aux équipements fonctionnant en énergie solaire comme les parcmètres, les panneaux solaires sur les toits des crèches et des piscines.

En outre, une gouvernance territoriale locale dominée par la décentralisation et les exigences du nouveau management public implique l'interaction de divers acteurs public/privé et citoyens. Ces interactions opérationnelles suscitent « *d'avantage de négociations* ». « *C'est par un dialogue en amont et maintenu durant la concertation que le projet des énergies renouvelables se construit malgré les contraintes réciproques des parties prenantes* » (Gardère, 2013, p. 35). Cette interaction forcée entre les différents acteurs nous conduit dans notre cadre théorique à analyser leur relation et le mécanisme d'interactions entre eux, ainsi le rôle des stratégies d'influence.

Selon Gauthier et Meyrnieux (2013), il existe des travaux de recherche qui ont mis l'accent sur un processus de « *convergence* » des stratégies « *entreprises/territoires* » comme une exigence du développement durable local. Dans ce processus les acteurs publics et privés s'influencent les uns les autres. Cette influence mutuelle nous renvoie vers la question de l'hybridité des organisations et du management public.

4.4 Le phénomène de l'hybridation

En fait, les institutions publiques participent à structurer le marché des énergies renouvelables ; « *les entreprises privées contribuent également à élaborer les cadres d'action des autorités publiques* » (Huré 2012, 1). Cette collaboration ou cette interaction public/privé dans le domaine des EnR se développe et ouvre une nouvelle perspective, ou un processus hybride composé d'actions publiques et privées qui tend à se développer sous différentes formes (Huré 2012). Tout d'abord, il faut éclaircir la notion d'hybridation abordée ci-dessus.

La littérature explique rarement comment l'hybridation se présente de même que ses différentes formes (Skelcher, Smith, 2015 ; Denis et al., 2015). L'objectif de cette partie donc est d'explorer le concept d'hybridation pour comprendre les changements actuels dans les organisations du secteur public en interaction avec le secteur privé, notamment en matière d'études organisationnelles.

Le concept d'hybridation est largement utilisé pour décrire les réponses organisationnelles aux changements de gouvernance (Simonet, 2015). Il se réfère notamment à une situation d'origine mixte ou de compositions d'éléments (Skelcher, Smith, 2015). Les réformes de la gestion publique et les changements dans la gouvernance ont stimulé l'émergence d'une variété de formes organisationnelles auxquelles le label « hybride » est souvent attaché comme les partenariats public-privé (Denis et al., 2015 ; Skelcher, 2007) et le nouveau management public (Simonet, 2015).

Malgré son importance croissante, l'hybridation n'est pas un phénomène nouveau dans le secteur public. Ce dernier était longtemps confronté à des tensions entre différents principes organisationnels (Skelcher, Smith, 2015). En outre, certaines organisations publiques antérieures au nouveau management public peuvent être conçues comme hybrides ; comme par exemple, les PPP et les entreprises publiques. Ces dernières, dont l'objectif est de réaliser des bénéfices, opèrent bien dans l'intérêt public (Denis et al., 2015).

Deux visions définissant l'hybridation sont révélées par la littérature. D'une part, certains auteurs, se référant aux travaux de Boyer (1997), présentent l'hybridation comme un apprentissage organisationnel, une réaction du modèle de gestion de l'organisation (par exemple l'entreprise) aux contraintes de l'environnement (institution d'accueil), et expliquent que l'entreprise devrait adapter sa stratégie à son nouvel environnement par l'hybridation. D'autre part, Pesqueux et d'autres auteurs surtout anglo-saxons présentent l'hybridation comme

un apprentissage inter-organisationnel, un mélange de deux principes distincts pour gouverner ou organiser (conduisant à de nouvelles formes organisationnelles) (Fossestøl et al., 2015 ; Simonet, 2015 ; Skelcher, 2007 ; Skelcher, Smith, 2015 ; Denis et al., 2015 ; Huré, 2012). À l'inverse de la première vision ces nouvelles organisations pourraient avoir une influence réciproque. En d'autres termes, l'hybridation est le résultat de l'interaction entre rationalités différentes, appelées « logiques institutionnelles » (Skelcher, Smith, 2015 ; Denis et al., 2015).

4.4.1 La théorie de l'hybridation selon la première vision

En 1997 l'économiste Robert Boyer a introduit la notion d'hybridation en sciences de gestion en France (Chanut et al., 2014) pour expliquer les modalités de la diffusion de modèles productifs. Pour expliquer sa théorie sur l'hybridation et ses différentes configurations, Boyer a commencé par donner une définition du modèle productif (modèle de gestion).

4.4.1.1 Un modèle productif

Un modèle de gestion est donc défini comme « *un compromis de gouvernement d'entreprise" permettant de mettre en œuvre des stratégies de profits* » (Cadin et al., 2012, p. 53).

Une autre définition, peut-être plus élaborée, du modèle productif, permet de mieux le formuler : « *un processus de mise en pertinence externe et en cohérence interne des changements techniques, organisationnels, gestionnaires et sociaux, en réponse aux problèmes nouveaux de profitabilité économique et d'acceptabilité sociale, nés de la dynamique du modèle antérieur et des transformations du contexte concurrentiel, macroéconomique et sociétal* » (Boyer, Freyssenet, 2000, p. 6).

4.4.1.2 Définition de l'hybridation

Selon Boyer l'hybridation est définie comme un processus d'apprentissage organisationnel en permanence (Boyer, 1997). *C'est une phase « intermédiaire entre simple imitation et innovation radicale »* (Boyer, 1997, p. iii). Grâce à ce processus, et face aux confrontations permanentes de l'évolution de l'environnement, le modèle de gestion de l'organisation subit des mutations pour être plus performant et plus adapté au contexte local grâce à « *une série d'essais et d'erreurs* » ce qui implique une transformation de ce modèle qui varie d'une mutation pure et simple à une innovation radicale.

4.4.1.3 Les cinq configurations de l'hybridation

Boyer a diagnostiqué cinq configurations de l'hybridation.

4.4.1.3.1 L' « *Hybridation avortée* » (Boyer, 1997, p. 29)

Des incompatibilités du modèle face au nouvel environnement conduit automatiquement à de piètres performances voire un échec total.

On peut imaginer par exemple deux cas :

Dans un premier cas : face à un environnement hostile où le recours à des stratégies illicites est banalisé pour atteindre les différents objectifs, certaines entreprises ne veulent pas adopter les stratégies d'influence informelles et illégales. Dans un deuxième cas : le modèle de l'entreprise fonctionne uniquement avec les stratégies d'influence informelles et illégales mais les fonctionnaires du nouvel environnement rejettent ces stratégies.

Dans ces deux cas « *surgit un conflit de logiques* » (Boyer, 1997, p. 41) qui conduit à l'échec du modèle productif de l'entreprise.

4.4.1.3.2 « *Hybridation comme extension et généralisation d'un principe productif fort* » (Boyer, 1997, p. 33)

La confrontation entre le modèle de gestion de l'entreprise et les différents environnements conduit à son amélioration puis sa diffusion sur tout le territoire, tout en conservant la base de son fondement.

4.4.1.3.3 « *Trouver à l'étranger les conditions institutionnelles permettant le plein essor du modèle productif domestique* » (Boyer, 1997, p. 35).

Cette troisième configuration est à priori paradoxale. Une entreprise algérienne comme la société Condor peut se trouver paralysée dans le développement de son modèle productif par l'inadéquation entre sa stratégie de profit et les conditions économiques et sociales caractérisées par le système bureaucratique centralisé et administré qui prévaut dans son espace national d'origine. En se tournant vers un autre pays _ par exemple la France _ elle peut trouver un climat propice à son développement.

4.4.1.3.4 « *Chercher à l'extérieur un espace favorable à l'affirmation d'un modèle productif* » (Boyer, 1997, p. 38)

Largement incompatible avec le contexte national d'origine, une entreprise souhaite développer une stratégie de profit originale mais cette stratégie ne fonctionne pas dans son environnement habituel mais elle fonctionne uniquement sur « *un espace social et économique différent.* »

4.4.1.3.5 « *L'hybridation comme invention et conséquence de l'incompatibilité initiale entre espace d'accueil et stratégie de profit* » (Boyer, 1997, p. 39).

Nous pouvons imaginer par exemple le cas d'une entreprise qui se trouve dans une impasse face à « *des conditions locales* » très contraignantes, à cause de cette situation « *surgit un conflit de logiques qui dans un premier temps semble conduire à l'échec ou tout au moins l'enregistrement de piètres performances. Mais dans la mesure où " la nécessité est mère de l'invention "* cette incompatibilité statique force les acteurs à explorer des voies nouvelles. Le processus peut basculer soit vers l'échec et la stagnation » soit vers un nouveau modèle de gestion complètement différent au modèle initial de l'entreprise. « *De façon dynamique, la tension entre des logiques contradictoires a fait émerger une nouvelle configuration* » (Boyer, 1997, p. 41).

4.4.1.4 Les caractéristiques de la diffusion de l'hybridation

La nécessité de l'adaptation à une nouvelle situation provoque l'apparition de nouvelles pratiques, « *conçues comme transitoires et marginales* » (Boyer, 1997, p. 7) et présentent les premiers signes du commencement du processus de l'hybridation. Ces nouvelles pratiques au début cohabitent avec les pratiques habituelles, elles « *peuvent initier un processus d'apprentissage* » (Boyer, 1997, p. 7) pour donner une nouvelle forme voire une forme innovante.

Le modèle de gestion réussit son implantation dans un nouvel environnement ou face à l'évolution de l'environnement par l'hybridation.

Chaque modèle hybride est unique, la croyance dans une meilleure façon de faire unique « *The one best way* » (Boyer, 1997, p. 7), avec un seul modèle de gestion inchangeable, est très peu probable, il présente « *l'exception et pas du tout la règle* » (Boyer, 1997, p. 53), car le modèle doit s'adapter à son nouvel environnement en créant une variété du modèle originale voire un modèle innovant.

L'hybridation se diffuse facilement dans un environnement peu contraignant où il y a peu de règles. Par contre dans un climat de contraintes où il y a une forte réglementation la diffusion est très compliquée voire presque impossible mais elle peut donner une forme innovante en cas de réussite (Pyun, 2013).

L'art de la stratégie nécessite que le modèle de gestion de l'entreprise doit être capable de s'adapter aux différents environnements « *dans le temps et dans l'espace* » (Boyer, 1997, p. 7).

La possibilité que coexistent différents modèles dans un même contexte.

L'hybridation peut être « bien *adaptée aux institutions locales* » (Boyer, 1997, p. 21) d'un territoire ce qui permet sa diffusion sur tout le territoire.

4.4.2 La théorie de l'hybridation selon la 2ème vision

Skelcher et Smith (2015) nous proposent cinq types d'hybridité organisationnelle : segmentée, distincte, assimilée, en osmose⁷ et bloquée. Chaque type est théoriquement dérivé de variations empiriquement observées dans les réponses organisationnelles à la pluralité institutionnelle.

⁷ « En osmose » ce terme a été évoqué par le Pr. Pesqueux lors de l'atelier doctoral organisé au CNAM le 16/11/2016. Nous l'avons choisi comme traduction du terme anglais « blended ».

4.4.2.1 Les cinq formes des modèles hybrides du management public

Segmentée	Distincte	Assimilée	En osmose	Bloquée
La nouvelle logique est compartimentée au sein de l'organisation	Deux différentes logiques sont associées pour former une nouvelle organisation ou pour apporter une réponse organisationnelle commune à un objectif.	Le noyau ou la logique originale reste, mais l'organisation adopte certaines des pratiques et des symboles d'une nouvelle logique.	Intégration synergique d'éléments de logiques existantes pour donner une nouvelle logique.	Dysfonctionnement organisationnel résultant de l'incapacité à résoudre les tensions entre les logiques concurrentes
Ex : une organisation sans but lucratif financée par des dons gère une petite activité à but lucratif ; cela forme une unité dans la structure organisationnelle	Ex : partenariat public/privé (la sous-traitance, de joint-ventures, de réseaux franchisés, partenariat stratégique, etc.)	Ex : nouveau management public dans le secteur de la santé en France.	Ex : entreprise à but non lucratif basée sur une logique sociale adopte la logique du marché pour financer ses activités caritatives.	

Ces cinq modèles pourraient engendrer à leur tour, à cause de certains facteurs qui les déstabiliseraient, d'autres variétés sous-hybrides du modèle hybride.

Conclusion

Dans les chapitres précédents nous avons évoqué les traits de la mutation de la gouvernance formelle en Algérie. Ce chapitre pourrait nous aider à identifier cette nouvelle forme qui pourrait être basée sur une forme du nouveau management public. Autrement dit, le nouveau management public nous permettrait d'appréhender la forme de la gouvernance émergente.

Ce chapitre est divisé en trois parties. La première partie décrit les causes du (préssumé) déclin de la gestion publique. La deuxième partie décrit le paradigme du nouveau management public. La troisième partie traite du phénomène d'hybridation.

En fait plusieurs travaux de recherche insistent sur le fait que les formes obtenues de l'introduction du principe du nouveau management public dans la gestion publique sont des formes plus ou moins hybrides. Le paradoxe réside sur le fait que ce phénomène est peu étudié et peu théorisé. Par le biais de ce chapitre nous voulons apporter un éclairage pour comprendre ce phénomène.

En résumé, l'hybridation pourrait être représentée par des logiques différentes qui peuvent coexister au fil du temps. Cette coexistence peut perdurer puisque les logiques sont associées à divers acteurs, intérêts ou types d'organisations. Etudier le phénomène de l'hybridation nous aide à comprendre comment les organisations gèrent la complexité institutionnelle au fil du temps. En effet, une gestion réussie de la complexité institutionnelle peut générer des ressources et conduire à des pratiques innovantes tandis qu'une incapacité à gérer la complexité peut conduire à des luttes internes ou à une instabilité ou à un manque de conformité avec l'environnement extérieur (Fossestøl et al., 2015).

Ainsi nous supposons que la gouvernance émergente serait aussi hybride. Nous avons présenté plusieurs modèles d'hybridation mais dans cette conclusion, en se basant sur les travaux de (Fossestøl et al., 2015), nous allons résumer ces différents modèles en trois types de réaction des acteurs face à la complexité organisationnelle provoquée par l'émergence d'un nouveau principe :

La première réaction consiste à réduire la complexité en se concentrant sur une logique (dominante) et en évitant, en rejetant ou en ignorant les autres, ou en ne s'y conformant que symboliquement. Une telle réduction peut être réalisée, par exemple, en se conformant aux

objectifs ou aux normes institutionnelles, en imitant les modèles dominants (c'est-à-dire les plus légitimes) ou en rejetant ou en évitant les logiques non favorisées.

Un deuxième mode de réaction : les organisations sont capables de naviguer entre plusieurs logiques institutionnelles ou de les équilibrer. Cette navigation ou équilibre peut s'effectuer en séparant les logiques, c'est-à-dire en les respectant individuellement. Néanmoins, ce cas n'est possible que dans la mesure où les différentes logiques peuvent être séparées et réorganisées en fonction d'une division du travail spécifique au sein de l'organisation.

Le troisième mode de réaction concerne la capacité des organisations à intégrer différentes logiques dans les processus par lesquels elles accomplissent leurs tâches. Dans cette réponse, l'hybridation est le résultat de la capacité à gérer activement - et même de manière créative - la complexité des différentes logiques.

Deuxième partie : questions de recherche et approche empirique

Chapitre 5. Problématique et formulation des hypothèses de recherche

Introduction

L'objectif principal de ce chapitre est de présenter la problématique et les hypothèses de recherche. Nous commençons par un rappel concernant le contexte de développement des énergies renouvelables en Algérie. Puis nous revenons sur les idées principales extraites de chaque chapitre et nous soulignons les relations pertinentes entre elles. Enfin nous énonçons la problématique et les hypothèses de recherche.

Le premier chapitre décrit la politique énergétique du gouvernement algérien sous le prisme analytique utilisé en sciences politiques : « politics », « policies » et « polities ». Ce chapitre nous amène à la conclusion que la mise en œuvre de la politique énergétique se traduit par la naissance de deux formes de projets : les petits et les grands projets.

Dans le deuxième chapitre, où est mobilisée l'approche de la gouvernance et la TPP comme méthode d'analyse, nous avons distingué l'émergence d'une mutation de la gouvernance formelle vers une nouvelle forme.

Dans le troisième chapitre, nous avons identifié les stratégies d'influence employées par les parties prenantes.

Le paradigme du nouveau management public examiné dans le 4ème chapitre nous fournit un cadre analytique pour appréhender la gouvernance émergente.

Nous abordons aussi les travaux de Frooman qui montrent qu'il y a un croisement pertinent entre les stratégies d'influence et la TPP.

5.1 Rappel du contexte

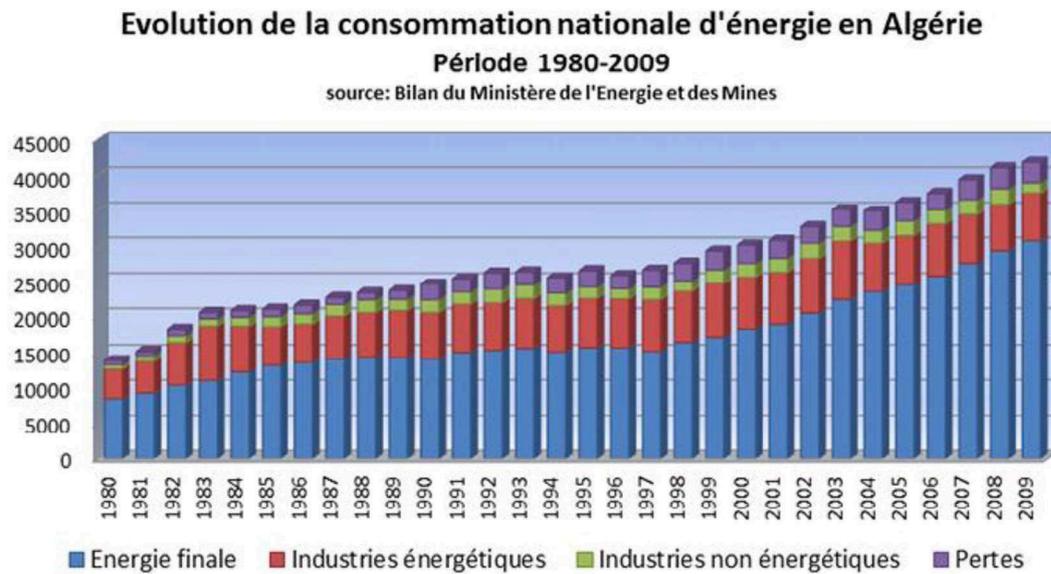


Figure 13 : évolution de la consommation nationale d'énergie en Algérie (1980 -2009) (Boughedaoui, 2015, p. 36)

Selon la figure ci-dessus, d'ici à 2030 la consommation sera proche de 80 Mtep sauf si des décisions adaptées sont prises pour limiter cette dépense d'énergie, à l'instar du « programme national de développement des énergies renouvelables (EnR) et d'efficacité énergétique (EE) ».

Ce programme repose sur une stratégie orientée vers la mise en valeur des ressources disponibles, telles que le solaire, et leur utilisation, dans le but de varier les sources d'énergie et d'anticiper la fin de l'ère de l'énergie fossile. Ce programme est épaulé par le « Fonds national pour la maîtrise de l'énergie » (FNME) qui est destiné à soutenir les actions de développement des énergies renouvelables et de maîtrise de l'énergie.

Cependant, bien que toutes ces dispositions aient été mises en place, accompagnées de moyens financiers, au final les actions en faveur du développement des énergies renouvelables restent timides. Cela s'explique en partie par l'existence de subventions étatiques au profit de l'énergie fossile dans le marché domestique, ce qui engendre une baisse conséquente des tarifs. De plus, le marché rencontre des obstacles économiques, institutionnels et techniques enclavant son développement. Citons par exemple une bureaucratie lente et rigide qui ne facilite pas le déploiement des moyens financiers et administratifs pourtant proposés par l'édiction des lois relatives aux énergies renouvelables. En outre, aucun organisme de contrôle et de suivi des

principes réglementaires en faveur des projets tournant autour des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique n'a été créé à ce jour. Enfin le marché national ne peut offrir de matériaux et d'équipements de qualité pour la réalisation de ces projets.

Le cadre réglementaire permet aux collectivités territoriales (communes et wilayas) d'intégrer des actions d'efficacité énergétique et de développement des énergies renouvelables sur leur territoire, notamment le solaire thermique et le photovoltaïque, afin de pouvoir bénéficier des répercussions positives dans la gestion des budgets communaux.

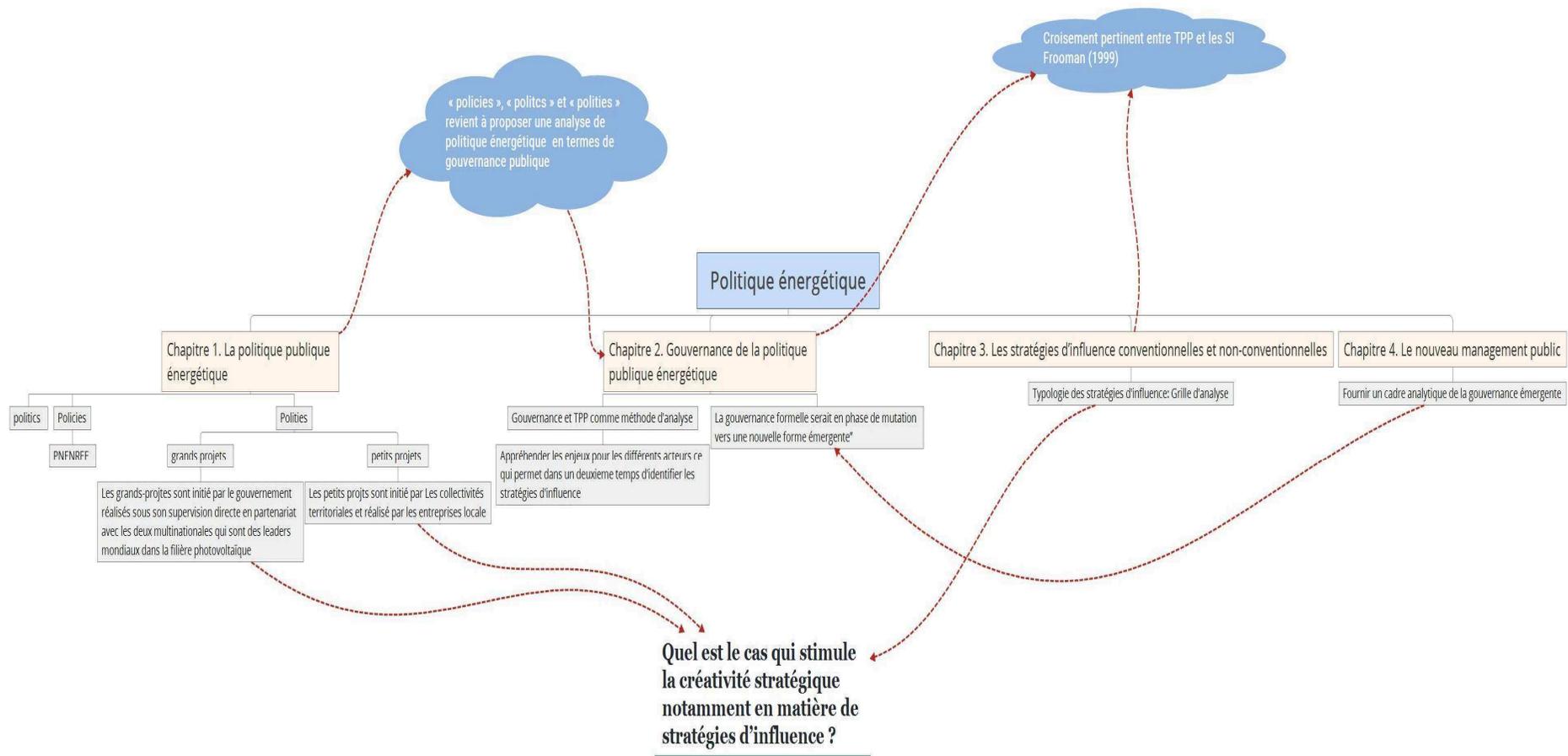


Figure 14 : les principales idées de la première partie

5.2 Les apports de la première partie

Nous allons à présent énoncer les principales idées développées dans la première partie.

5.2.1 Les apports du premier chapitre « la politique publique énergétique »

Nous avons vu dans le premier chapitre que l'action publique du gouvernement algérien relative à l'énergie est représenté par le « Programme National de Développement des énergies Renouvelables » (PNENREE), adopté en 2011. Cette action est examinée à la lumière de la grille d'analyse « *policies* », « *politics* » et « *politics* » ; trois angles d'analyse classiquement utilisés en management public.

L'angle « *politics* » met en valeur le jeu d'interaction entre différents acteurs publics dans la phase de l'instauration du programme. Ce cheminement dans la mise en œuvre du programme, marqué par un contexte de « jeux de pouvoir », a connu des phases d'échanges constructifs et de clivages entre les différents acteurs qui interagissent au sein de ce programme. L'absence d'entretiens d'acteurs évoquant cette approche ne nous permet pas de l'aborder dans notre travail. Débuté en 1990, ce processus a pris fin avec l'adoption par le gouvernement du (PNENREE).

L'angle « *policies* » présente les résultats des processus « *politics* ». En d'autres termes, cet angle présente le programme « PNENREE » et ses différents axes, ses objectifs ainsi que ses trois phases prévues et les moyens financiers nécessaires pour sa réalisation.

L'angle « *politics* », c'est-à-dire la réception de la politique publique relative à l'énergie, qui présente les modes d'appropriation du déploiement de l'action énergétique par l'environnement, apporte un éclaircissement sur l'action des institutions et des différents acteurs, particulièrement locaux, dans la mise en œuvre de cette politique énergétique. Elle clarifie également le degré d'adaptation de la politique énergétique avec les changements institutionnels.

Cette partie met l'accent sur les formes de projets issus de cette politique, et la manière dont les acteurs nationaux, locaux et privés se sont attribués cette politique de stratégie énergétique.

En d'autres termes, nous avons décrit les formes de projets qui ont vu le jour suite au déploiement de cette politique, et ainsi explicité comment les différents acteurs se sont approprié cette politique de stratégie énergétique. Ce faisant, nous avons mis en lumière les

obstacles qui freinent le développement des énergies renouvelables : le manque de procédures et la non-élaboration de plans d'action quantifiés destinés aux collectivités territoriales, le manque de clarté et de communication sur les possibilités de financement des projets, le manque de personnel qualifié pour étudier et monter les projets et l'absence de structure d'accompagnement tout au long du processus d'élaboration du projet.

La réception de l'action publique énergétique se classe en deux catégories : les « grands projets » et les « petits projets ».

Tout d'abord les grands projets, c'est-à-dire la première tranche de grands projets de capacité de 400MW terminés fin 2017, sont mis en œuvre sous l'égide de l'Etat et des deux multinationales leaders mondiaux dans le domaine du photovoltaïque. Elles ont été retenues lors de l'appel d'intérêt international. Des procédures exceptionnelles ont permis à ces multinationales d'œuvrer rapidement sur le territoire. L'Etat dirige lui-même les projets et entretient une relation étroite avec les entreprises internationales. L'Etat s'assure du transfert de technologies et veille à la formation des futurs responsables en Algérie pour s'occuper des centrales solaires. Ce procédé ressemble de près à une politique d'exploration que l'Etat emploie pour maîtriser l'innovation stratégique dans le domaine des énergies.

Ensuite, concernant les petits projets, en fonction de la taille du budget, les collectivités territoriales passent ou non par un appel d'offres local ou national pour sélectionner l'entreprise. La collectivité est tenue de trouver son financement par des fonds ou d'autres moyens, tel que le fonds du programme "FPNENREE" ; ce fonds est un moyen intermédiaire qui relie l'Etat et les collectivités, mais celles-ci ignorent la plupart du temps son existence et donc se tournent vers d'autres solutions comme les fonds traditionnels.

Ce genre de projet est assez particulier et est peu répandu chez les collectivités locales ; aucune structure publique n'encadre les communes tout au long de la réalisation du petit projet, elles se retrouvent donc seules dans ce long parcours (Boughedaoui, 2014).

La politique publique énergétique des énergies renouvelables connaît un certain développement à travers les petits projets lancés par les collectivités territoriales qui font preuve d'autonomie et d'initiatives en se reposant sur leurs propres ressources locales. Autrement dit la politique publique énergétique au niveau territorial est une politique d'optimisation d'exploitation.

La question qui se pose est : qu'en est-il du projet (grand ou petit) qui stimule la créativité stratégique notamment en matière de stratégies d'influence ? Cela question sera étudiée dans notre troisième chapitre intitulé « les stratégies d'influence conventionnelles et non conventionnelles ».

Le triptyque analytique « policies », « politics » et « polities » revient à proposer une analyse de politique énergétique de déploiement de l'énergie solaire en termes de gouvernance publique car ce triptyque correspond aux trois niveaux de la gouvernance publique. Nous avons indiqué plus haut que notre travail sera concentré sur l'étude de la troisième dimension « polities », autrement dit, le troisième niveau d'analyse de la gouvernance publique.

En résumé, ce chapitre décrit la gouvernance de la politique énergétique, ce qui justifie la mobilisation de l'approche de la gouvernance et qui implique d'introduire la théorie des parties prenantes, objet d'étude de notre deuxième chapitre intitulé « gouvernance de la politique publique énergétique en Algérie ».

Dans un contexte marqué par « l'évolution » permanente « des formes d'organisation » surtout en réseau comme c'est le cas pour les réseaux « écosystèmes » (Daidj, 2011), deux principaux types d'activités sont constatés selon (March, 1991) ; les activités d'exploitation et les activités d'exploration. « *Dans le premier cas, il s'agit de reproduire l'existant en l'améliorant éventuellement de manière incrémentale, dans le second, il s'agit au contraire de faire du nouveau* » (Mandard, 2015, p. 87) (tableau 12).

Tableau 3 : les deux principaux types d'activités des organisations (Mandard, 2015)

	Exploitation	Exploration
Intention stratégique	Rentabilisation	Invention
Compétences	Opérationnelles	Entrepreneuriales
Structure	Formelle	Adaptative
Culture	Faibles risques	Prise de risque

Une densité, selon Granovetter (1985), ou un encastrément, selon (Mandard, 2015), fort(e) implique le développement d'activités d'exploitation performantes, par contre un encastrément faible, autrement dit, une densité faible, peut garantir au moins la survie de l'organisation.

En matière d'activités d'exploration, il existe des mécanismes qui suscitent l'invention. Ces mécanismes épargnent à l'entreprise l'effort et le temps nécessaires pour la produire avec ses propres ressources. Contrairement aux activités d'exploitation qui favorisent les relations fortes établies de longue date avec les différents partenaires, les activités d'exploration mettent l'accent sur des nouvelles relations, qui

permettent à l'entreprise d'acquérir des nouvelles connaissances notamment avec les entreprises étrangères.

En revanche « *les réseaux fortement contraints composés de liens forts* » (Mandard, 2015, p. 96) favorisent le phénomène d'imitation surtout dans « une situation de concurrence » et dans « *une situation d'incertitude* » (Mandard, 2015, p. 97). Dans la situation de concurrence l'entreprise adopte les pratiques innovantes d'un concurrent afin d'offrir les mêmes services que celui-ci. Dans une situation d'incertitude l'entreprise adopte les mêmes comportements que les autres entreprises du secteur. L'environnement institutionnel identique favorise également ce phénomène.

Les organisations d'un même réseau imitent les comportements des uns et des autres afin d'être perçues comme des acteurs légitimes. Ainsi, au fur et à mesure que les liens inter-organisationnels deviennent plus denses, les comportements deviennent plus semblables dans l'ensemble du réseau et la probabilité que des attentes comportementales partagées soient établies augmente (Wasserman, 1994 ; Rowley, 1997). Nous avons souligné la règle selon laquelle l'encastrement fort favorise l'imitation et l'encastrement faible favorise l'invention mais pour toute règle il existe des exceptions ; c'est le cas de l'invention dans un réseau contraint.

L'ambidextrie organisationnelle

Comme nous l'avons vu plus haut, « *si la performance en matière d'activités d'exploitation est favorisée par le recours à un réseau fortement contraint composé de liens forts, l'invention sera quant à elle soutenue par la mobilisation d'un réseau faiblement contraint composé de liens faibles. La conduite de l'un ou l'autre type d'activité par les organisations requiert donc d'accéder à deux types de réseaux entièrement antinomiques* » (Mandard, 2015, p. 97). Dans ce cas l'entreprise doit maintenir des relations fortes avec ses partenaires privilégiés et en même temps développer d'autres relations avec des nouveaux acteurs pour optimiser ses activités (cf. figure 7). Elle est alors en quelque sorte “à cheval” sur deux réseaux d'acteurs (les partenaires habituels et les nouveaux).

Encadré 24 : la conduite des activités en matière d'exploitation et d'exploration

5.2.2 Les apports du deuxième chapitre “La gouvernance de la politique publique énergétique”

L'approche de la gouvernance et la théorie des parties prenantes représentent une méthode d'analyse pertinente pour appréhender les interactions entre les acteurs et les enjeux dans le développement des projets des énergies renouvelables.

Dans un premier temps, afin de cerner le concept de gouvernance, nous avons réalisé une revue de littérature qui nous a permis de le clarifier et de présenter les différentes visions découlant de cette approche. Nous avons révélé une nouvelle conception présentée par (De Rozario, Pesqueux, 2018b) qui est celle des « communs » et nous avons poussé la réflexion un peu plus loin sur la relation entre les « communs » et la gouvernance émergente dans le cadre du développement des projets d'énergie solaire.

Dans un deuxième temps nous nous sommes concentrés sur la conception partenariale de la gouvernance, c'est-à-dire la théorie des parties prenantes. La revue de littérature constituée a permis de conclure que la théorie des parties prenantes est une théorie de vision stratégique, qui a pour objectif de cerner les enjeux des différentes parties prenantes et pas seulement ceux des actionnaires et des investisseurs financiers. La relation qu'elle entretient avec les parties prenantes importe peu, que ce soit pour obtenir la confiance ou pour apaiser les tensions si elles existent. En effet, son but est d'abord de connaître les enjeux de l'organisation qui touchent ses parties prenantes, puis d'identifier toutes ses ressources, financières, techniques, etc. qui répondent à ces enjeux et à quel niveau.

Notre terrain de recherche fournit un support qui, grâce à la mobilisation de l'approche de la gouvernance et de la théorie des parties prenantes, permettrait de mieux appréhender les enjeux pour les différents acteurs. En effet, les petites entreprises et notamment les entreprises familiales sont connues habituellement pour être plus ancrées socialement et géographiquement dans leurs territoires, elles entretiennent des liens plus étroits avec les collectivités locales et les acteurs locaux, alors que les entreprises nationales ou internationales sont généralement plus éloignées sur le plan psychologique, social, technique et géographique. Les entreprises familiales considèrent donc que leur premier atout est leur plus grande proximité avec les parties prenantes locales (Laplume et al., 2008).

Ce travail de recherche éclaire davantage la nature de la gouvernance énergétique qui connaît une certaine évolution. Notre analyse a fait ressortir les caractéristiques d'une "gouvernance émergente", qui a vu le jour suite au lancement du programme PNENREE par le gouvernement.

Le principe de cette mutation serait profondément lié aux "phénomènes de globalisation" et au développement durable. La mobilisation mondiale (COP21) suscite l'implication de nouveaux acteurs sur la scène nationale et locale comme les ONG, les Nations Unies et l'Union Européenne, ou d'autres organismes dans la gouvernance régionale et locale. Nous nous trouvons donc devant une forme de gouvernance émergente, différente de la gouvernance formelle. La question qui se pose, dans le contexte algérien, est de savoir quelle place occupent les acteurs publics et privés dans cette gouvernance émergente dans la transition vers la durabilité. On peut également se demander dans quel cadre théorique s'inscrit cette gouvernance émergente.

Tenter de répondre à ces questions nous a conduit à mobiliser le paradigme du nouveau management public (voir chapitre 4).

De manière synthétique, nous observons que dans le domaine des énergies renouvelables le gouvernement use d'une stratégie qui attire de nouvelles parties prenantes. Celles-ci n'hésitent pas à s'approprier les enjeux de la politique énergétique. C'est le cas notamment des acteurs privés internationaux comme les multinationales, les Nations Unies (COP21), l'Union Européenne en plus des acteurs classiques locaux et nationaux.

L'introduction de nouveaux acteurs soulève une question : n'assiste-t-on pas à l'émergence d'une nouvelle forme de gouvernance différente de la gouvernance formelle ?

5.2.3 Les apports du troisième chapitre « les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles »

L'originalité de ce travail de recherche réside dans la constitution d'une revue de littérature concernant les stratégies d'influence conventionnelles et non conventionnelles mobilisées par les parties prenantes des projets d'équipements solaires territoriaux. Ces stratégies sont observées dans le cadre d'une politique publique impliquant des opérateurs multinationaux et des opérateurs locaux (élus, fonctionnaires territoriaux, entreprises locales et nationales). Nous avons réalisé une typologie de ces stratégies d'influence. A notre connaissance, aucune typologie globale n'existe actuellement.

Une grille d'analyse sera constituée sur la base de cette typologie. Cette grille sera utilisée pour les données du terrain et cela nous permettra de déterminer les types de stratégies d'influence les plus sollicités par les opérateurs lors du développement des projets d'équipement d'énergie solaire au niveau territorial.

Nous avons recensé deux grandes catégories de stratégies d'influence. La première, qui regroupe « les stratégies d'influence conventionnelles » comprend le lobbying (Baron, 1995 ; Hillman, Hitt, 1999 ; Hillman, 2001 ; Schuler, 2001 ; Bonardi et al., 2005 ; Rival, 2012 ; Attarça, Chomienne, 2014), la responsabilité sociale des entreprises (Rival, Chanut, 2015 ; Balas et al., 2015 ; Déjean, Rival, 2012), et les partenariats public-privé (Rival, Chanut, 2015 ; Huré, 2012 ; Mazouz, 2009).

Dans la littérature, ce qui a trait aux stratégies d'influence conventionnelles est regroupé sous l'appellation "stratégies politiques". Or, nous l'avons vu, le qualificatif "politique" employé ici ne correspond pas exactement au sens que nous voulons donner à notre analyse, car notre vision ne se limite pas au domaine politique. En effet, les stratégies d'influence n'impliquent pas seulement cette sphère, mais les décideurs politiques en font partie.

En outre, les sciences politiques, comme nous l'avons étudié dans le chapitre précédent, identifient trois niveaux d'influence politique (politics, policies, politics). Ce qui rend le terme de "stratégie politique" imprécis. Car nous nous intéressons aux stratégies d'influence impliquant les différents acteurs _ politiques et non politiques _ par rapport à ces trois niveaux. La formule « stratégie politique » est donc trop générique. Nous lui préférons la dénomination « stratégies d'influence conventionnelles ».

Dans la deuxième catégorie de stratégies d'influence on trouve les stratégies d'influence non conventionnelles, que l'on peut à leur tour classer en deux sous-catégories. Ainsi, on distingue "les arrangements" qui ne font probablement pas intervenir de contreparties monétaires (c'est le cas du favoritisme par exemple) et les arrangements qui font intervenir des contreparties monétaires (la corruption).

Les stratégies d'influence non-conventionnelles sont considérées comme dérivant, d'une façon ou d'une autre, de la corruption. Autrement dit, la corruption représente une mutation au moment approprié ou encore l'étape ultime de l'une des autres stratégies d'influence non conventionnelles, voire conventionnelles, à laquelle l'acteur aurait recours lorsque les autres stratégies échouent et qu'une opportunité se présente.

En fait, nous avons choisi de nous pencher sur les stratégies d'influence non-conventionnelles, voire illégales, parce que lors de notre étude de terrain dans laquelle nos entretiens étaient semi-directifs, nos interlocuteurs abordaient spontanément d'autres sujets en marge de nos interrogations initiales. Ainsi, des maires et des chefs d'entreprise ont évoqué involontairement un thème très particulier, lié aux interactions public/privé : des stratégies d'influence non-conventionnelles et illégales qui caractérisent la gestion publique et le domaine des énergies renouvelables en particulier.

Des verbatims utilisés par nos interlocuteurs pendant les entretiens ne nous permettent pas de distinguer clairement la limite entre les pratiques faisant intervenir les pots-de-vin (la

corruption) et les autres pratiques (le favoritisme, le piston, les recommandations, etc.). Pour donner une définition claire des stratégies d'influence non-conventionnelles et illégales nous empruntons celle formulée par Olivier de Sardan (2006, p. 2) que nous avons légèrement modifiée pour l'adapter au contexte de notre recherche :

Les stratégies d'influence non-conventionnelles et illégales sont « *l'ensemble des pratiques d'usage abusif d'une charge publique (illégales du point de vue des normes ou du point de vue des usagers), procurant des avantages privés indus* » comme :

du « favoritisme », du « clientélisme », du « piston », des « passe-droits », des « recommandations », du « népotisme » et de « l'ensemble des avantages accordés au titre de la famille, du voisinage, de l'amitié, de la camaraderie scolaire, universitaire ou professionnelle, ou du corporatisme » d'un côté, et « les arrangements faisant intervenir des contreparties monétaires comme la corruption », de l'autre.

Le fait d'aborder les stratégies d'influence non conventionnelles nous a conduit à nous questionner sur leur position par rapport à l'éthique. Les stratégies d'influence sont considérées comme une arme à double tranchant. D'un côté, les acteurs privés sont très tentés de mobiliser des stratégies illégales comme la corruption pour huiler les rouages et gagner du temps. D'un autre côté, les tactiques utilisées par les lobbyistes permettent aux entreprises de s'inviter à la table des décideurs publics. En d'autres termes faire part d'une concertation forcée voire même d'une sorte de démocratie participative permet aux entreprises d'exprimer leur point de vue en tant que partie prenante, apporter leur expertise en la matière, ce qui optimise la décision publique, et de « faire entendre leur voix » concernant les décisions qui les impliquent de près ou de loin (Rival, Chanut, 2015 ; Attarça, Chomienne, 2014).

Les stratégies d'influence seraient considérées comme des pratiques de gouvernance car elles permettraient aux acteurs de participer à la gouvernance publique.

Les stratégies d'influence : stratégies d'institutionnalisation

Les stratégies d'institutionnalisation pourraient être utilisées pour légitimer « les comportements illégaux ou perçus comme tel » d'une entreprise (Suchman, 1995)⁸. Autrement dit, les stratégies d'influence pourraient être des stratégies d'institutionnalisation ou des stratégies de désinstitutionnalisation.

⁸ Cité par (De Rozario, Pesqueux, 2018a)

Selon le contexte, les acteurs « légitimes » ou « illégitimes » pourraient combiner les stratégies d'influence conventionnelles ou non conventionnelles voire péri-légales pour atteindre des objectifs « légaux » ou « illégaux ».

Le fait que les stratégies d'influence pourraient jouer un rôle dans l'institutionnalisation des comportements et des pratiques émergentes voire même institutionnaliser le rôle des nouveaux acteurs permet d'éclaircir le processus de la mutation de la gouvernance formelle classique vers une nouvelle forme émergente.

Théorie des parties prenantes et stratégies d'influence : une relation pertinente

Frooman est le premier à avoir élaboré un modèle de stratégies d'influence en se basant sur la théorie des parties prenantes. Le modèle de Frooman (1999) (voir encadré ci-dessous) montre qu'il y a un croisement pertinent entre théorie des parties prenantes et stratégies d'influence, ce qui justifie le choix des deux chapitres TPP et IS. En d'autres termes, les travaux de Frooman prouvent que la théorie des parties prenantes et les stratégies d'influence sont fortement liées.

Frooman a traité les stratégies d'influence au sens le plus large en élaborant un modèle qui précise les types de stratégies d'influence des parties prenantes disponibles en identifiant les facteurs qui déterminent le choix de la stratégie à adopter.

Pour construire son modèle, Frooman a combiné la théorie des parties prenantes et la théorie de la dépendance aux ressources. Il a démontré que les différents types de stratégies d'influence peuvent être expliqués en termes de ressources, et que le facteur déterminant le choix de la stratégie est le type de relation aux ressources (qui dépend de qui) que l'organisation et les parties prenantes entretiennent. Il faut également tenir compte de la balance des forces dans cette relation. En résumé, il a démontré que :

Premièrement, il existe quatre types de stratégies d'influence qui sont mobilisés par les parties prenantes ; « direct withholding, indirect withholding, direct usage, and indirect usage » ;

Deuxièmement, il existe quatre types de relations en matière de ressources : le pouvoir des parties prenantes, une forte interdépendance, une faible interdépendance et le pouvoir de l'organisation « stakeholder power, high interdependence, low inter-dependence, and organisation power ».

Troisièmement, l'équilibre des forces inhérentes à la relation entre les acteurs détermine le type de stratégie qu'utilise une partie prenante.

TABLE 1
Typology of Resource Relationships

Is the firm dependent on the stakeholder?	Is the stakeholder dependent on the firm?	
	No	Yes
No	Low interdependence	Firm power
Yes	Stakeholder power	High interdependence

Les stratégies indirectes « indirect withholding et indirect usage » et les stratégies directes « direct withholding et direct usage » :

Dans le contexte de la théorie de la dépendance aux ressources, Frooman (1999) définit les stratégies indirectes dans lesquelles les parties prenantes font appel à un tiers (un allié) qui a le pouvoir de manipuler les ressources soit par - le blocage de la ressource (indirect withholding), - ou par indirect usage- qui est indispensable à la partie ciblée, contrairement aux stratégies directes où les parties prenantes négocient directement avec l'organisation concernée.

TABLE 2
Typology of Influence Strategies

Is the firm dependent on the stakeholder?	Is the stakeholder dependent on the firm?	
	No	Yes
No	Indirect/withholding (low interdependence)	Indirect/usage (firm power)
Yes	Direct/withholding (stakeholder power)	Direct/usage (high interdependence)

Figure 15 : le modèle de Frooman sur les types de stratégies d'influence

Le modèle ci-dessus explique le type de stratégies d'influence à adopter en fonction de l'impact des décisions de gestion.

S'il existe une forte dépendance entre les parties prenantes et l'organisation, leurs enjeux seront fortement liés, les deux types d'acteurs seront impactés par les décisions prises par l'un ou par l'autre, la perte de l'un impliquant automatiquement la perte de l'autre et vice versa. Dans ce cas les deux protagonistes utiliseront le concept de « direct/usage stratégies », autrement dit, ils chercheront à négocier pour trouver un compromis.

La faible dépendance des parties prenantes à l'organisation implique le recours à « indirect/withholding » pour essayer d'influencer l'autre partie, comme c'est le cas pour les ONG qui mobilisent les consommateurs pour boycotter les produits d'une multinationale.

L'objectif du chapitre stratégies d'influence est d'identifier les stratégies d'influence mobilisées par les parties prenantes des projets d'équipements solaires territoriaux dans le cadre d'une politique publique impliquant des opérateurs multinationaux et des opérateurs locaux.

5.2.4 Les apports du quatrième chapitre « le nouveau management public »

Ce chapitre met l'accent sur les causes du _présumé_ déclin de la gestion publique classique. Plus précisément, nous exposons le processus de migration de la gestion publique classique vers le nouveau management public. Nous avons fait remarquer dans les précédents chapitres que la gouvernance formelle basée sur la gestion publique classique est en phase de mutation. Ainsi apparaissent d'autres formes d'origine "mixte" ou combinant deux formes différentes : c'est le cas pour les stratégies d'influence qui se situent entre la sphère publique et la sphère privée. Autrement dit, les stratégies d'influence s'analysent bien sous le prisme de l'hybridation.

La créativité stratégique d'un acteur est sa capacité à mobiliser, varier et/ou combiner différentes stratégies d'influence pour permettre l'aboutissement d'un effet ou d'une action donnée « *dans la conduite d'une activité économique naissante ou en transformation* » (Warnier et al., 2016, p. 66).

Ronteau (2012, p. 54) précise que « *les compétences de créativité stratégique et relationnelle sont étroitement liées et appellent à la mobilisation de capacités à combiner ces compétences dans un modèle économique innovant et pérenne ... Cette compétence de créativité stratégique naît dans l'adversité mais se nourrit et s'encastre dans les réseaux qu'est à même de mobiliser l'entrepreneur pour dépasser les contraintes fortes pesant sur des activités nouvelles et l'adoption d'innovations de rupture* ».

Lapointe et Hafsi (2003, p. 32) ajoutent que « *la clé du succès pour les entreprises non dominantes réside dans leur capacité à innover quant à leur façon d'entrer en concurrence. Porter (1986) souligne d'ailleurs l'importance de ne pas attaquer une entreprise leader avec une stratégie d'imitation. La créativité stratégique d'une entreprise non dominante se définit surtout en relation avec ce que font les entreprises dominantes du secteur, qui réussissent généralement sur la base d'avantages concurrentiels génériques : économies d'échelle, économies d'expérience, pouvoir de marché, économies en marketing et reconnaissance de la marque, etc.* »

Encadré 25 : définition de la créativité stratégique

5.3 Objet et question de recherche

Dans cette partie nous allons tout d'abord commencer par un rappel de notre objet initial de recherche puis aborder la problématique et les hypothèses de recherche.

5.3.1 Rappel concernant l'objet initial de recherche

“Construire un objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou problématique au travers de laquelle le chercheur interrogera la réalité. Il s'agit de produire une question liant articulant ou interrogeant des objets théoriques, méthodologiques et/ou des objets empiriques” (Thietart 2014, p 67).

Notre objet initial de recherche porte sur le développement des différents projets en matière d'énergie solaire en Algérie. Nous nous intéressons en particulier aux enjeux locaux liés à la structuration des interactions public/privé dans le domaine des énergies renouvelables.

Au début de ce travail de recherche, nous avons formulé une question initiale large qui est : quels sont les enjeux locaux des interactions entre les acteurs publics et privés dans le domaine des énergies renouvelables ?

Pour clarifier et restreindre notre objet de recherche, une question s'est posée par la suite « *Par où commencer ? Faut-il recueillir le matériau ou d'abord essayer d'élaborer un cadre théorique ?* » (Dumez, 2013, p. 7). En d'autres termes, faut-il suivre le processus conventionnel c'est-à-dire formuler la question de recherche, rédiger une revue de littérature, sélectionner la méthodologie de recherche la plus appropriée, collecter les données, analyser et discuter les résultats obtenus, ou bien est-il préférable de commencer d'abord par les investigations empiriques afin d'enrichir notre travail à la lumière des opportunités et des potentielles surprises dévoilées par le terrain ?

Nous avons choisi de commencer à élaborer le cadre théorique et l'étude de terrain presque simultanément, afin que les deux cadres s'alimentent l'un de l'autre, avec cependant une longueur d'avance pour le cadre théorique, issu principalement d'une phase préparatoire qui aboutit à notre projet de thèse. Ce dernier présente déjà une première question générale de recherche, une première revue de littérature et précise le terrain à étudier.

Suite aux allers retours récurrents entre l'investigation théorique et l'investigation empirique, en plus le changement de direction de la thèse, la question de recherche posée au départ de notre

travail a été reformulée et reprécisée plusieurs fois avant qu'elle ne prenne la forme actuelle. C'est pour cette raison que la question de recherche principale formulée en début de recherche et la question de recherche actuelle (voir ci-dessous) ne sont pas identiques.

5.3.2 Questions et hypothèses de recherche

En fait, il est nécessaire de prendre du recul pour réfléchir à ce qui a forgé, jusqu'à ce jour, les particularités du marché des énergies renouvelables d'une façon générale et notamment celui de l'énergie solaire dans un environnement marqué par la multiplicité des acteurs.

Notre objet de recherche porte sur le développement des différents projets en matière d'énergie solaire en Algérie. Nous nous intéressons en particulier à la réception de la politique énergétique algérienne en matière de petit et grand projet sous l'angle de la créativité stratégique notamment dans les stratégies d'influence des entreprises.

Notre question principale de recherche est la suivante :

Comment les pratiques de gouvernance des parties prenantes en Algérie se distinguent-elles entre les acteurs locaux et les acteurs internationaux en matière de projets d'équipement solaire ?

Hypothèses de recherche

Afin que l'Algérie honore ses engagements vis-à-vis de la communauté internationale, elle adopte une politique publique énergétique stratégique, qui s'est manifestée principalement par le développement des projets d'énergie solaire.

Nous avons découvert qu'il existe une tension stratégique entre le développement des petits projets et celui des grands projets en matière d'énergie solaire.

D'une part, les grands projets sont réalisés sous la supervision directe de l'Etat, en partenariat avec les deux multinationales qui sont des leaders mondiaux dans la filière photovoltaïque ; ces multinationales ont été sélectionnées suite au lancement d'un appel d'intérêt international. Les multinationales ont bénéficié de mesures dérogatoires d'urgence afin que l'accès au territoire leur soit facilité et qu'elles puissent commencer les travaux. Ici, l'Etat contrôle directement les projets et collabore avec les entreprises internationales pour assurer le transfert des technologies

et former le personnel algérien pour gérer les centrales solaires. L'Etat adopte une politique d'exploration pour maîtriser l'innovation stratégique en matière énergétique. Ces projets sont réalisés sur les territoires des communes dont le rôle dans le processus est uniquement de désigner les assiettes de terrain disponible. Or ces communes ne seraient pas motivées pour accueillir de tels projets.

D'autre part, le gouvernement ne fournit aucune aide aux acteurs locaux, en particulier les communes, qui sont pourtant conscientes de l'importance du développement des projets d'énergie solaire. Elles ne doivent donc compter que sur elles-mêmes pour chercher l'information et le conseil, trouver le financement, procéder à la sélection des entreprises locales, contrôler l'exécution des travaux, réceptionner les projets et chercher le financement auprès de la wilaya pour les réaliser. Pourtant ces petits projets soutiennent le gouvernement dans sa prise d'engagements auprès de la communauté internationale.

En d'autres termes, la politique publique énergétique au niveau local consiste à optimiser la gestion des petits projets réalisés par les collectivités en ne mobilisant que les ressources locales, autrement dit, la politique publique énergétique au niveau territorial serait plutôt une politique d'exploitation et d'optimisation.

1ère hypothèse de recherche

La politique publique énergétique basée sur l'exploration par l'externalisation internationale suscite-t-elle la créativité stratégique en terme organisationnel pour les entreprises multinationales, de par la mobilisation de stratégies d'influence ? Ou cela conduit-il finalement au phénomène de mimétisme ? En d'autres termes, les entreprises multinationales mobilisent-t-elles des stratégies d'influence variées (conventionnelles et/ou non conventionnelles) vis-à-vis des différentes parties prenantes des projets d'énergie solaire ou agissent-elles seulement dans le cadre prédéfini par les clauses du marché ?

2ème hypothèse de recherche

La politique publique énergétique basée sur l'exploitation par l'optimisation suscite-t-elle la créativité stratégique en terme organisationnel pour les entreprises locales par la mobilisation de stratégies d'influence ? Ou cela conduit-t-il finalement au phénomène de mimétisme ? En d'autres termes, les entreprises locales mobilisent-t-elles des stratégies d'influence variées (conventionnelles et/ou non conventionnelles) vis-à-vis des différentes

parties prenantes des projets d'énergie solaire ou agissent-elles seulement dans le cadre prédéfini par les clauses du marché ?

Conclusion

Ce chapitre est dédié à l'écriture de la problématique de recherche et à la formulation des hypothèses qui en découlent. Par le biais de la première partie, l'objet de recherche s'est progressivement affiné et nous sommes en mesure de pouvoir exposer notre problématique de manière objective.

L'analyse de la politique énergétique publique du gouvernement algérien sous le triptyque analytique utilisé en sciences politiques nous a conduit à mobiliser l'approche de la gouvernance et la théorie de parties prenantes comme méthode d'analyse. De plus, les travaux de Frooman (1999) montrent qu'il y a une relation pertinente entre la Théorie des Parties Prenantes et les stratégies d'influence.

L'objectif de la mobilisation de la TPP est d'identifier les enjeux des différents acteurs impliqués dans le développement des projets d'énergie solaire et ainsi de déduire les stratégies d'influence qu'ils utilisent vis-à-vis des autres parties prenantes. A la lumière de cette méthode nous avons découvert que la gouvernance formelle est en train de muter vers une nouvelle forme émergente. Pour tenter de définir la nature de cette forme nous avons mobilisé le paradigme du nouveau management public dans le 4ème chapitre.

Les apports de la première partie ainsi que le travail empirique (voir chapitre suivant) nous ont permis de cerner la problématique de recherche et ainsi de déduire les hypothèses présentées à la fin du chapitre.

Chapitre 6. Approche empirique

Introduction

Le point de départ de notre travail, comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, était un ensemble d'interrogations autour des enjeux des interactions d'acteurs public/privé dans le domaine des énergies renouvelables. Nous avons pu reformuler de manière précise nos questions de recherche. Nous exposons dans ce chapitre l'approche empirique.

Nous commençons par présenter les principaux jalons de notre travail d'investigation, mené en articulant approche empirique et apport théorique. Nous dressons également les états d'avancement auprès de la communauté académique. Par la suite nous décrivons les choix méthodologiques nécessaires à la démarche empirique.

Nous avons justifié la raison pour laquelle ce travail de recherche qualitatif se présente comme une étude de cas.

Pour obtenir les données du terrain, nous optons pour une approche qualitative fondée sur des interviews et triangulées avec de la documentation.

Pour recueillir les données du terrain, nous optons pour les entretiens semi-directifs, les documentations et une observation participante.

En effet, pour les entretiens semi-directifs nous avons choisi des acteurs qui sont impliqués dans des projets énergie solaire : les maires et les managers d'entreprises privées ainsi que tout autre acteur qui peut nous fournir des informations dans ce domaine. Au total, nous avons réalisé 21 entretiens semi-directifs et une observation participante. Nous avons rencontré des difficultés particulières pour les réaliser.

Dans un deuxième temps nous avons mené un travail de documentation ; les sites web institutionnels, les communiqués de presse, etc.

6.1 Déroutement du processus de recherche

Suite aux allers retours récurrents entre l'investigation théorique et l'investigation empirique, nous avons exposé régulièrement nos travaux d'avancement face à la communauté académique, comme lors de séminaires doctoraux comme ceux de notre laboratoire « LIRSA » ou lors de colloques francophones et internationaux, ce qui nous a permis de recevoir des critiques constructives pour prendre de la hauteur et repositionner notre question de recherche. Nous présentons ci-dessous un tableau récapitulatif des principales étapes de la conduite de notre recherche.

Tableau 4 : récapitulatif chronologique des principaux jalons de notre travail de recherche

Dates	État d'avancement auprès de la communauté académique/ Travail de terrain
20/12/2014-10/01/2015	1ère série d'entretiens
22/05/2015	Présentation des travaux d'avancement de thèse au séminaire doctoral UE DSY 223 : Suivi de thèse et épistémologie de la recherche de LIRSA, CNAM, Paris
16/07/2015-05/08/2015	2ème série d'entretiens
10/12/2015	Présentation d'un poster de recherche à la journée de recherche transversale « La fabrique des politiques publiques » CNAM, Paris
17/12/2015	Présentation des travaux d'avancement de thèse au séminaire doctoral « Le développement durable : en quête de terrains » Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
20/12/2015-10/01/2016	3ème série d'entretiens
25/03/2016	Présentation d'un article à la journée d'études organisée par le LIRSA « Un nouveau regard sur la triche et le mensonge » CNAM, Paris
16/08/2016-10/09/2016	4ème série d'entretiens
15 et 16/11/2016	Présentation des travaux d'avancement aux journées d'études organisées par le LIRSA « Faire le développement, autrement ! » Makers, made in Africa et Entrepreneuriat informel ! CNAM, Paris
02/12/2016	Présentation des travaux d'avancement de thèse au séminaire doctoral UE DSY 223 : Suivi de thèse et épistémologie de la recherche par le LIRSA, CNAM, Paris
03/12/2016-04/01/2017	5ème série d'entretiens
25/02/2017	Présentation des travaux d'avancement de thèse à l'atelier doctoral international de recherche en Management et Stratégie des organisations publiques (ADIMAP 2017), jumelé avec le VIIIe Symposium International, Université Panthéon-Assas, Paris II
01/06/2017	Présentation des travaux d'avancement de thèse à l'atelier doctoral international du 6 -ème colloque AIRMAP (l'Association Internationale de Recherche en Management Public, Nice)
30/12/2018	Prés-soutenance au séminaire doctoral UE DSY 223 : Suivi de thèse et épistémologie de la recherche de LIRSA, CNAM, Paris

6.1.1 Le premier jalon : le poids des stratégies d'influence non conventionnelles

Tout d'abord nous allons décrire le cheminement de notre réflexion qui nous a conduit à nous intéresser aux stratégies d'influence formelles et illégales. Il est intéressant de noter que les pratiques d'influence non-conventionnelles n'étaient pas initialement envisagées comme thème principal des entretiens, mais elles ont été évoquées spontanément, parfois explicitement et parfois implicitement, par la plupart des interlocuteurs.

Des verbatims utilisés par nos interlocuteurs pendant les entretiens ne nous permettent pas de distinguer clairement la limite entre les pratiques faisant intervenir les pots-de-vin (la corruption) et les autres pratiques (le favoritisme, du piston, des recommandations, etc.).

En effet, lors du déroulement de l'entretien nous n'évoquons pas directement le sujet des stratégies non-conventionnelles voire illégales, mais nous traitons les thèmes de notre objectif principal c'est-à-dire les enjeux des jeux d'interactions public/privé dans le domaine des EnR. Nous parlons du thème des stratégies d'influence non-conventionnelles et illégales seulement si l'intéressé l'évoquait spontanément pendant l'entretien, dans le cas contraire nous lui en glissons un mot à la fin de l'entretien en demandant son avis en tant qu'expert dans le domaine, tout en évitant bien-sûr de tomber dans le piège d'un entretien ressemblant à une « *enquête policière* » ou un entretien contraire à « *l'éthique* » qui consiste à « *chercher des aveux, dissimuler les objectifs de recherche, dévoiler des identités, etc.* » (Blundo & Olivier de Sardan, 2006, p. 7)

En fait, précisons que ce qui peut être perçu comme de la corruption par exemple n'est pas perçue en tant que telle mais plutôt comme une pratique mobilisée comme stratégie d'influence.

6.1.2 Deuxième jalon : le mouvement d'hybridation des sphères publiques et privées

Au fur et à mesure de notre travail d'investigation théorique et empirique, le mouvement d'hybridation des sphères publiques et privées est apparu comme un enjeu majeur des interactions public/privé issu des tensions entre les deux sphères dans les pays du nord (Emery, Giauque, 2005b ; Boyer, 1998 ; Denis et al., 2015 ; Christensen, Lægreid, 2011 ; Fossetøl et

al., 2015 ; Gibert, 2002 ; Gulbrandsen et al., 2015 ; Huré, 2012 ; Skelcher, 2007 ; Skelcher, Smith, 2015). Ainsi, comme un cadre analytique de la gouvernance émergente.

Il est nécessaire de prendre du recul pour réfléchir à ce qui a forgé, jusqu'à ce jour, les spécificités du marché des énergies renouvelables dans un environnement marqué par l'hybridation des organisations (Emery et Giaouque 2005) en interrogeant sa relation avec les stratégies d'influence non conventionnelles.

Mais les différents intervenants lors de mes présentations m'ont conseillé d'évacuer l'axe de l'hybridation organisationnelle, pour eux ce concept est ambigu, pour se concentrer sur les relations formelles et informelles. Ainsi, nous avons décidé d'analyser le mouvement d'hybridation observé qui est pertinent en sortie (perspective de recherche) et non comme un élément principal de notre recherche.

6.1.3 Troisième jalon : Gouvernance et théorie des parties prenantes

La suite de notre investigation théorique et empirique nous a conduit à employer les concepts de gouvernance et la théorie des parties prenantes :

Premièrement, en matière théorique nous avons vu dans le premier chapitre, en mobilisant les travaux de De Rozario (2006), que la décomposition analytique en sciences politiques concernant la politique publique énergétique du gouvernement algérien nous a amené à mobiliser le concept de la gouvernance publique, plus précisément vers le troisième niveau c'est-à-dire la réception de la politique énergétique.

Deuxièmement, les exemples d'opérateurs internationaux et locaux, analysés lors de l'étude de terrain (voir encadré N°16), montrent la complexité de gestion de la politique publique d'équipement solaire. Cette complexité justifie encore une fois d'employer le concept de gouvernance qui a été développé dans le 2ème chapitre. Pour cela nous nous sommes appuyés sur les travaux de synthèse de (De Rozario, Pesqueux, 2018a) sur les parties prenantes et la gouvernance. En effet, « gouvernance et parties prenantes sont étroitement associées ».

6.2 Etude de cas

Ce travail de recherche qualitatif se présente comme une étude de cas. La question qui se pose est la suivante : qu'est-ce véritablement qu'un cas ?

Selon Dumez (2013, p 208), une étude de cas se traduit, premièrement par trois questions auxquelles le chercheur doit apporter une réponse : « *De quoi mon cas est-il le cas ?* », « *De quoi mon cas est-il fait ?* », « *Que peut produire mon cas ?* ». Deuxièmement, le cas doit permettre de réaliser “un travail systématique de comparaison : entre ce cas et d'autres appartenant aux mêmes catégories, entre ses éléments à l'intérieur du cas, entre éléments appartenant à plusieurs cas. L'essence de l'étude de cas est comparative” Dumez (2013, p 218)

Ce travail de comparaison issu du cas bien ajusté, ni trop générique, ni trop minimaliste, devrait permettre d'obtenir de “nouvelles idées”, de discuter profondément des théories, afin de les ajuster, les infirmer ou les confirmer.

Pour éclaircir la compréhension de notre étude de cas, premièrement, nous avons répondu aux “trois questions fondamentales” décrites par Dumez sur lesquelles chaque chercheur travaillant sur l'étude de cas devrait se poser : « *De quoi mon cas est-il le cas ?* », « *De quoi mon cas est-il fait ?* », « *Que peut produire mon cas ?* ». Deuxièmement, dans l'étude de cas, le chercheur est confronté à une difficulté, celle de la “*frontière plus ou moins floue*” (Dumez, 2013, p 204) du cas. Pour enlever cette difficulté nous nous sommes basés sur la définition empirique de notre cas pour calibrer le cadre théorique de notre cas.

6.2.1 Première question : « De quoi mon cas est-il le cas ? »

La réponse à cette question est composée de deux volets, le volet empirique et le volet théorique.

6.2.1.1 Le volet empirique

Selon Dumez le volet empirique met l'accent sur “la catégorisation empirique” ; pour répondre à la question “*de quoi le cas est-il le cas ?*” En matière empirique il était d'abord nécessaire d'identifier plus précisément la catégorie qui contient des cas similaires à notre cas, autrement dit, préciser les points de comparaison entre les cas et préciser les points d'intérêts de notre recherche. Pour cela il a fallu « *monter en généralité, mais pas trop* », c'est-à-dire chercher la généralité la plus proche, en travaillant sur la différence spécifique. L'objet essentiel de la démarche est une approche fine des ressemblances (genres) et des dissemblances (entre les espèces du même genre)” (Dumez , 2013). Donc notre cas est subsumé dans la catégorie qui est “le développement des projets d'énergie solaire par les acteurs publics en partenariat avec les entreprises privées”. Notre cas (« *la mise en place des technologies solaires dans les collectivités algériennes* ») peut se comparer empiriquement à d'autres cas. Pour caractériser

une catégorie il faut “*monter en généralité mais pas trop*” (Dumez , 2013, p 209). Si nous avons choisi la catégorie “le développement des projets d’énergie renouvelable” elle serait bien trop générale. Pour préciser notre catégorie, nous avons orienté, en suivant les opportunités de terrain, notre travail vers les projets d’énergie solaire à la place de toutes les énergies renouvelables, les projets qui sont initiés par un acteur public et les travaux réalisés par un acteur privé. Puisqu’un cas devient riche du fait de “*la multiplicité de ses propriétés complexes*”, (Abbot, cité par Dumez (2013)). Il peut satisfaire les caractéristiques de plusieurs autres catégories. Ce constat permet d’exposer les diverses perspectives offertes par un cas. Ainsi, optimiser le positionnement du cas entre volet empirique et volet théorique.

6.2.1.2 Le volet théorique

En matière théorique il n’y a pas une réponse précise et fixe à la question « *De quoi mon cas est-il le cas ?* ». En fait c’est une réponse qui évolue selon l’avancement des travaux de recherche et les allers-retours entre l’investigation théorique et l’investigation empirique. Le volet théorique choisi au début de la recherche ne sert qu’à guider le volet empirique. La réponse finale ne se cristallise complètement qu’à la fin de la recherche, la réponse finale elle-même fait partie des résultats de la recherche. “*La caractérisation du cas et sa construction même en tant qu’unité sont en effet le résultat de l’étude de cas, aux deux sens du mot « résultat » : elle résulte de la démarche et elle en constitue l’un des résultats fondamentaux*” (Dumez, 2013, p 2011).

Au début de ce travail de recherche nous avons commencé à élaborer la catégorisation empirique et la catégorisation théorique du cas presque simultanément, afin que les deux catégories s’alimentent l’une de l’autre mais avec une longueur d’avance sur la catégorie théorique, issue principalement d’une phase préparatoire qui a abouti à notre projet de thèse. La catégorie empirique n’a pas beaucoup changé pendant presque tout le processus de recherche. Par contre suite aux allers-retours récurrents entre l’investigation théorique et l’investigation empirique, la catégorie théorique du cas posé au départ de notre travail a été reformulée et re-précisée plusieurs fois avant qu’elle ne prenne la forme actuelle (voire chapitre : Intérêt de la recherche et problématique).

6.2.2 Deuxième question : « De quoi mon cas est-il composé ? »

Dumez (2013) précise qu'il n'existe pas une description complète de ce qui est absolument un cas. Les points d'intérêt d'un chercheur constituent les composantes des cas. Ces points d'intérêt sont différents d'un chercheur à un autre, même s'ils travaillent sur la même catégorie empirique. Chaque catégorie est constituée "*des unités de sens et analyse*" (Dumez, 2013, p. 213) issues du découpage puis du codage du matériau empirique.

En fait, les données que nous avons codées sont constituées par l'ensemble des entretiens menés en adoptant une approche qualitative. La mise en évidence des principaux thèmes abordés lors des entretiens a été faite manuellement à partir de la relecture systématique de l'ensemble des transcriptions et des comptes rendus d'entretiens selon la démarche décrite ci-dessous :

Premièrement, la démarche consiste à découper tout le matériau, en unités de sens. "*Ces unités de sens peuvent être un paragraphe, quelques phrases, une phrase seule, une expression ou même un mot*" (Dumez, 2013, p. 71).

Deuxièmement, regrouper ces unités sous différents thèmes. Au début nous avons regroupé ces unités en 35 thèmes (voir annexe 2). Toutefois, nous avons constaté qu'il y avait des thèmes qui souvent se recoupaient, de telle sorte que certaines idées ont resurgi à plusieurs reprises sous différents thèmes. En outre, nous avons constaté aussi qu'il y avait des unités de sens que nous pouvions classer en remontant dans une généralité sous un thème commun. Ce constat nous a conduit à fusionner les 35 thèmes sous 10 thèmes principaux, chaque thème peut contenir éventuellement des sous-thèmes comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau 5 : liste des thèmes et les sous-thèmes issus du codage des entretiens

Thèmes	Sous-thèmes
Projet	Contexte/Idée(s)/Description/Processus de projet/ Processus décisionnel/ Autres projets et projets à venir
Technologie	Raisons de ce choix / Effets et impacts/ Qualité technique / Nouveau domaine et innovation
Entreprise	Caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet
Traits marquants	Difficultés ou obstacles techniques, économiques, politiques, naturels ou légaux / Coopération / Conflits / Traits marquants
Financement	
Tactiques et stratégies d'influence utilisées par les collectivités territoriales	Rationnelles-légales bureaucratiques / Responsabilité hiérarchique / Informelles
Tactiques et stratégies d'influence utilisées par les entreprises	Notoriété, image, réputation / Taille de l'entreprise / Exploitation des failles de la bureaucratie / Recours à la justice / Informelles
Rhétoriques du discours	Expertise / Au service du bien commun / Risque et dramatisation / Charisme
Facteurs humains	Laxisme et indifférence des acteurs publics (défauts de la bureaucratie)
Autres acteurs	Etat (politiques et stratégies, austérité) / Citoyens / Médias / Réseaux sociaux / Consultants, etc.

Le découpage du matériau en unités de sens (thèmes et sous-thèmes) permet de réaliser “ le travail comparatif” entre les cas, et à l'intérieur du cas.

Ces thèmes et sous-thèmes ont été abordés par la quasi-totalité des interlocuteurs, couvrant ainsi l'ensemble des entretiens. À l'inverse, d'autres sous-thèmes ne sont présentés que par quelques interlocuteurs. Il s'agit de points relatifs à la spécificité de chaque commune ou de chaque entreprise ou dont le caractère important n'est encore perçu que par peu de communes ou d'entreprises.

Ces thèmes ont émergé suite à la relecture des transcriptions et des comptes-rendus des entretiens, thèmes listés ci-dessus :

Thème 1 : Projet

Nous rappelons que les questions posées sous ce thème constituaient pour nous une phase de précision :

- Du contexte dans lequel émergent les projets des énergies renouvelables ;
- De description des différents projets énergie solaire lancés par la commune, ou réalisés par l'entreprise ;
- Du type de technologie utilisée ;
- De la nature de la relation contractuelle entre la CT et l'entreprise autour du projet ;
- Du processus décisionnel et du processus du projet EnR ;
- Du rôle des parties prenantes de ce processus (si non-dit spontanément) ;
- De savoir qui a été à l'initiative de ce projet ;
- De savoir d'où est venue l'idée de mettre en place ce projet ;
- Des projets à venir ou des idées des projets à venir, soit d'énergie renouvelable ou non, se déroulant sur le territoire de la commune ou d'autres communes.

Nos interlocuteurs utilisent une liberté presque totale sur la direction de la parole. En fait, ce thème est divisé en trois sous-thèmes : idées, contexte et description du projet ; processus de projet incluant le processus décisionnel ; autres projets et projets à venir.

Pour notre interlocuteur, cette phase était une phase de mise en confiance et d'expression libre. Le sous-thème du processus du projet est apparu structuré dans les réponses de nos interlocuteurs.

Thème 2 : Technologie

Sous ce vocable sont reprises les thématiques ayant trait aux raisons du choix de la technologie solaire (écologiques/économiques...). Son apport en matière de qualité technique, son effet et son impact sur les différents domaines, économiques, sociaux, etc... Puis dans un sous-thème nous avons listé toutes les unités de sens concernant "nouveau domaine et innovation".

Thème 3 : Entreprise

Ce thème aborde principalement les caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet ainsi qu'une éventuelle description des entreprises existant sur la commune ou les entreprises concurrentes.

Thème 4 : Traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions

Dans ce thème nous avons relevé tous les obstacles et les difficultés techniques, économiques, politiques, naturels et légaux au bon déroulement du projet. Ainsi souligner les traits marquants : il existe aussi bien une coopération entre l'acteur public et l'acteur privé qu'un conflit ; connaître les conséquences de ce conflit sur les pratiques de la gestion publique ou la gestion privée.

Thème 5 : Questions financières

Ce thème est abordé par la majorité des acteurs publics interviewés en soulignant le rôle primordial de la Wilaya (le département) et à sa tête le Wali (le Préfet) dans le lancement et le financement des projets solaires.

Thème 6 : Stratégies et tactiques d'influence utilisées par les collectivités territoriales

Les stratégies et les tactiques d'influence dévoilées par les entretiens sont regroupées sous trois sous-thèmes : 1/ Rationnel-légal bureaucratique : ce sont des stratégies et tactiques mobilisées principalement pour contrer les influences des autres acteurs par le recours au code des marchés

publics et aux différentes lois et règlements. 2/ La responsabilité hiérarchique : les acteurs publics ont mentionné à plusieurs reprises que le recours à l'autorité du Wali pourrait influencer les acteurs privés. Finalement, 3/ les stratégies d'influence informelles sont les stratégies qui *“occasionnent des processus de redistribution informelle des ressources publiques et des formes de pouvoir et d'autorité, mais engendrent également des mécanismes d'inégalité et d'exclusion dans l'accès à ces ressources”* (Blundo & Olivier de Sardan, 2006, p. 4). En vérité, vue la sensibilité de ces stratégies et leurs confidentialités, les verbatims utilisés par nos interlocuteurs ne nous permettent pas de distinguer clairement la limite entre les pratiques faisant intervenir les pots-de-vin (la corruption) et les autres pratiques (le favoritisme, le piston, les recommandations, etc...). Généralement nous demandions plus d'informations voire de détails seulement si l'interlocuteur abordait le sujet seul, car nous avons remarqué que les cas où c'est nous qui abordions le sujet (en glissant un mot à la fin de l'entretien), notre interlocuteur nous livrait automatiquement un discours courtois mais superficiel.

Thème 7 : Tactiques et stratégies d'influence utilisées par les entreprises

Les stratégies et les tactiques d'influence dévoilées par les entretiens sont regroupées sous les thèmes suivants :

Notoriété, image, réputation : plusieurs interlocuteurs misent sur ces trois facteurs comme une stratégie pour influencer les acteurs publics.

La taille de l'entreprise et l'importance de son actif favorisent la sélection de l'entreprise.

Les entreprises exploitent les failles de la bureaucratie, autrement dit les failles du code des marchés publics et les règlements pour influencer les communes sinon elles n'hésitent pas à faire recours à la justice pour avoir gain de cause. Elles utilisent aussi les stratégies informelles (voir ci-dessus).

Thème 8 : Rhétoriques du discours

Nous avons constaté que parfois les rhétoriques du discours de nos interlocuteurs sont elles-mêmes une stratégie d'influence. Prenons par exemple le discours d'un président d'une commune qui nous explique comment il a réussi à convaincre la wilaya pour financer le projet, en mettant en évidence certains arguments portés par une rhétorique d'expertise, au service du bien commun, de risque et de dramatisation, ou par une rhétorique de charisme.

Thème 9 : Facteur humain

Plusieurs interlocuteurs ont souligné ce thème comme facteur important qui caractérise les comportements des individus ou les relations interpersonnelles des acteurs ; qui contribuent d'une façon ou d'une autre à la réussite ou à l'échec du projet, les verbatims utilisés mettent en évidence le laxisme, l'indifférence des acteurs publics (défauts de la bureaucratie).

Thème 10 : Autres acteurs

Ce thème met en évidence le rôle et les modalités d'interaction avec d'autres acteurs mentionnés lors de l'entretien comme l'État (politiques et stratégies, austérité), les paysans, les citoyens, les médias, les réseaux sociaux, etc.

6.2.3 Troisième question : « Que peut produire un cas ? »

Selon Dumez (2013 ; p. 217) “ *une étude de cas n'a de sens que si le cas étudié est un phénomène présentant un intérêt scientifique. Or cet intérêt vient du fait que le cas apporte quelque chose d'original et de surprenant*”. Autrement dit, la réponse à cette question se traduit par le fait que le cas permet de générer une hypothèse, “discuter” une théorie en “l'enrichissant” ou “d'en formuler une autre”, “confirmer ou infirmer une théorie”.

Il faut manier les résultats obtenus avec précaution, car il y a certains résultats qui doivent passer par d'autres processus comme celui du recours au test par le biais de méthodes quantitatives pour attribuer “une validité scientifique réelle”. De toute façon, (Durieux, Charreire Petit, 2014, p. 80) l'objectif d'un cas n'est pas d'élaborer des lois universelles par induction mais plutôt de proposer par abduction de « *nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées* ».

6.3 Méthodologie et recueil des données du terrain

L'objectif de cette partie est d'expliquer le processus de recherche suivi et les modalités empiriques mobilisées pour obtenir les données du terrain. Pour répondre à cet objectif nous optons pour une approche exploratoire qualitative (Thietart, 2014 ; Edmondson, McManus, 2007 ; Esterberg, 2001 ; Gephart, 2004). L'approche quantitative n'a pas lieu d'être utilisée.

6.3.1 Une approche exploratoire

Selon Durieux et Charreire Petit (2014, p. 78), il existe « *deux voies ou processus de recherche qui soutiennent l'élaboration des connaissances* » qui sont l'exploration et le test.

Ils ajoutent qu'« *explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension*».

En conséquence, l'approche exploratoire qualitative a été choisie en raison d'un manque de connaissances et de recherches antérieures en matière d'interaction public/privé concernant les projets d'énergies renouvelables en Algérie. En outre, les techniques empiriques mobilisées dans notre travail comme l'entretien, la documentation et l'observation considérées comme des outils qualitatifs (voir ci-dessous) se réfèrent plutôt à l'exploration parce qu'elles sont les mieux adaptées à cette démarche. Le processus de l'exploration est réalisé en se basant généralement sur un raisonnement inductif. Par contre les techniques quantitatives se réfèrent plutôt à la logique de test. Le processus de test repose sur un raisonnement déductif (voir ci-dessous).

Plus précisément, selon Durieux et Charreire Petit (2014), qui divisent l'approche exploratoire en trois catégories (théorique, empirique et hybride), nous sommes dans une approche exploratoire hybride et la démarche est abductive (voir ci-dessous) parce que premièrement notre démarche de recherche procède par allers-retours récurrents entre le cadre empirique et le cadre théorique. Deuxièmement, nous mobilisons des concepts tels que l'hybridation, les stratégies d'influence, la gouvernance et la littérature pour notre problématique pour « *donner du sens* » à nos « *observations empiriques* ».

6.3.2 Approche qualitative

L'approche qualitative est la méthode la mieux adaptée pour répondre à notre question de recherche et obtenir les données de notre terrain. Ces dernières sont issues principalement de la documentation et de l'analyse des entretiens d'un ensemble d'acteurs publics et d'acteurs privés locaux qui interagissent entre eux dans leurs environnements naturels. Ces interactions se déroulent dans le cadre d'un projet émergent dans un pays en développement. Dejean et Rival (2012) précisent qu'une approche qualitative exploratoire est la mieux adaptée pour étudier les stratégies d'influence en raison du caractère confidentiel qui entoure ces stratégies.

En fait, la recherche qualitative met l'accent sur la compréhension c'est-à-dire « *elle cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation.* » (Dumez, 2011, p. 48).

Les méthodes de recherche qualitative sont particulièrement utiles pour : comprendre l'environnement organisationnel et inter-organisationnel, étudier les changements dans cet environnement (Esterberg, 2001 ; Gephart, 2004) et discuter des thèmes sensibles comme les stratégies d'influence non-conventionnelles, car cela nécessite d'établir une confiance dans le rapport entre l'intervieweur et l'interviewé (Esterberg 2002). Selon Dumez (2013) l'adjectif « compréhensif » est mieux adapté à ce type de recherche que l'adjectif « qualitatif ».

La recherche quantitative est quant à elle une approche traitant les chiffres en ayant recours à des méthodes mathématiques, statistiques ou économétriques ; l'accent est mis sur la mesure et l'analyse des relations causales entre les variables des phénomènes étudiés (Dumez, 2013 ; Durieux, Charreire Petit, 2014 ; Gephart, 2004). Par contre, dans les approches qualitatives, « *l'accent doit être mis sur les acteurs et non sur les variables* » (Dumez, 2011, p. 49) parce qu'elles offrent des représentations holistiques des phénomènes qui ne peuvent être réduites à quelques variables. La recherche qualitative fournit une description textuelle des visions des acteurs (Gephart, 2004).

En outre, la recherche qualitative offre une « *grande flexibilité* » pour faire face à des situations imprévues (opportunités et surprises du terrain). Nous avons déjà signalé que notre question initiale est différente de celle actuelle, ceci parce que nous nous sommes adaptés aux opportunités offertes par le terrain. Cette modification est rendue possible grâce à la flexibilité de l'approche qualitative, ce que nous n'aurions pas pu réaliser si nous avions adopté une approche quantitative car elle impose un cadre structurel « *rigide* » (Dumez, 2013).

Cela ne veut pas dire que le recours à la recherche qualitative exclut la recherche quantitative, mais dans notre travail l'accent est mis sur des données qualitatives. La clarté peut être obtenue en contrastant la recherche qualitative avec la recherche quantitative dans les recherches mixtes.

La recherche qualitative peut être conçue comme inductive et interprétative. Cette approche est distincte de celle de la recherche quantitative qui est basée généralement sur un raisonnement hypothétique-déductif et positiviste (Gephart, 2004 ; Durieux, Charreire Petit, 2014).

6.3.3 L'induction, l'abduction et la déduction

Un raisonnement inductif est « *une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. Au sens propre du terme, il n'y a induction que si, en vérifiant une relation (sans rien démontrer), sur un certain nombre d'exemples concrets, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir* ». Mais l'objectif en sciences sociales n'est pas forcément d'élaborer des lois universelles par induction mais plutôt de proposer par abduction de « *nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées [...] Ainsi l'induction est une inférence logique qui confère à la découverte une constance a priori (loi) alors que l'abduction lui confère un statut explicatif ou compréhensif* » (Durieux, Charreire Petit, 2014, p. 80). En résumé, les raisonnements adéquats à notre recherche sont l'abduction et l'induction. A partir de l'analyse des résultats de nos observations, nous essayons dans un premier temps, par abduction, de les expliquer et les comprendre, en même temps, nous essayons si possible par induction d'établir des lois ou des règles générales. Dans un deuxième temps et si les contraintes de notre cadre de recherche le permettent nous aurons recours à la déduction. Ce raisonnement sert à tester une règle générale, une théorie ou une hypothèse préétablie et justifiée.

6.3.4 Recueillir les données

Pour recueillir les données primaires, nous adoptons deux techniques, la technique de l'entretien basé sur un guide d'entretien semi-directif (1) (voir annexe) et l'observation (2). Pour les données secondaires nous adoptons la technique de la documentation (3). Ces techniques, mobilisées pour l'étude de terrain, exigent énormément de temps, de moyens financiers et logistiques. Par contre elles nous fournissent, d'une façon inédite et originale, des données qualitatives de première main sur les stratégies d'influence non-conventionnelles et surtout de la corruption en Algérie.

6.3.4.1 Les entretiens semi-directifs

Le guide d'entretien semi-directif suivi permet aux personnes interrogées de répondre librement à certaines questions, il permet également à l'intervieweur de clarifier les éventuels malentendus et il vise à fournir des informations sur les différents projets impliquant les énergies

renouvelables, les raisons de l'émergence des projets d'énergie solaire, les types et mécanismes d'interactions acteurs public/privé, les obstacles et conflits rencontrés.

Avant de commencer nos entretiens, nous avons réalisé un entretien test avec un ancien fonctionnaire élu qui a une expérience de 30 ans avec les CT, pour vérifier que les questions soient compréhensibles, adaptées aux besoins et qui couvrent tous les aspects importants.

Choix des participants pour les entretiens semi-directifs

Pour notre recherche nous avons choisi des acteurs qui sont impliqués dans des projets énergie solaire : des maires, adjoints de maire du côté des collectivités territoriales et les managers d'entreprises du côté des entreprises ainsi que tout autre acteur qui peut nous fournir des informations en matière d'interactions public/privé dans le domaine des EnR.

L'entretien se déroule principalement avec l'interlocuteur avec lequel nous avons convenu la rencontre mais parfois d'autres acteurs locaux, comme l'adjoint du maire, le secrétaire général de la commune, les élus, le chef de service, participaient à notre entretien, soit de façon spontanée ou soit parce que le maire sollicitait leur présence pour bien nous renseigner. C'est pour cette raison que dans le tableau ci-dessous nous remarquons que le nombre d'interlocuteurs est plus élevé que le nombre d'entretiens. Nous les avons appelés interlocuteurs secondaires.

21 entretiens ont été réalisés. La majorité des entretiens ont été retranscrits avec le logiciel "Sonal" et enregistrés avec l'accord préalable de l'interlocuteur. En l'absence d'accord nous prenions des notes qui serviraient de compte-rendu. Les entretiens en arabe ont été traduits en français. Les entretiens ont duré entre 35 et 100 min.

La retranscription des entretiens

Le logiciel « Sonal » utilisé de manière manuelle est l'outil de retranscription des entretiens et des codages des données. Ce logiciel propose une fonction dédiée ; le fichier audio est manipulé à notre convenance pour les répétitions des séquences facilitées par les raccourcis clavier. La durée des séquences réécoutées se programme de manière variable et la saisie des séquences se fait à l'aide d'un éditeur de textes intégré au logiciel, situé sous chaque lecteur de fichier audio.

La plupart du temps un dictaphone était utilisé pour être le plus fidèle possible aux paroles des interlocuteurs. En cas de refus par un des interviewés de l'emploi du dictaphone, un maximum

de notes étaient prises pendant et après l'entretien. Dans les annexes se trouvent toutes les retranscriptions.

Sonal est un logiciel gratuit de retranscription et de dépouillement d'enquêtes par entretien qui a été imaginé et conçu par Alex Alber, sociologue, enseignant-chercheur à l'université F. Rabelais de Tours (laboratoire COST-CITERES, UMR6173) et chercheur associé au Centre d'Etudes de l'Emploi. Il a fait l'objet d'un dépôt à l'Institut national de la propriété industrielle.

Comme son nom le suggère, Sonal travaille directement dans les fichiers sons.

L'idée de base de Sonal, c'est d'utiliser l'équivalent d'un surligneur, mais sur la bande sonore, qui est représentée graphiquement.

L'utilisateur sélectionne différentes parties dans l'entretien, puis les retranscrit et les colore en fonction de leur thématique. Les différents entretiens sont ensuite agrégés et superposés dans un corpus graphique qui aboutit à la création d'une sorte de « mur » d'extraits. Ce « mur » offre une vue d'ensemble des différentes thématiques abordées et permet de retrouver très rapidement les extraits, notamment en isolant les thématiques une à une. Un simple clic sur les extraits permet de les réécouter et/ou de relire le texte associé.

On dispose donc d'une sorte de « base de données qualitative » dans laquelle on retrouve très simplement des extraits abordant un sujet donné. Cela permet de gagner beaucoup de temps et donne un point de vue synthétique très précieux sur les matériaux.

Par ailleurs, un système de base de données permet de mémoriser des informations au sujet des répondants. Sur cette base, le logiciel fournit des statistiques descriptives (tri à plat) qui permettent de filtrer les entretiens, et donc d'isoler certains répondants.

On peut ainsi accéder très rapidement à ce que disent certains types de répondants sur certains sujets.

L'utilisateur peut ensuite faire apparaître les extraits filtrés dans une fenêtre de synthèse dans laquelle il est possible de les écouter et de les relire. Il peut également y rechercher des mots ou des phrases. Cette synthèse peut ensuite être exportée vers Word ou au format Rtf.

Enfin, il est possible d'obtenir des statistiques générales sur tout ou partie du corpus (durée totale, pourcentage de retranscription, répartition des thématiques, lexicométrie).

Source : <https://sonal.hypotheses.org/a-propos>

Encadré 26 : présentation de Sonal

Tableau 6 : liste des entretiens réalisés avec les maires et les fonctionnaires des collectivités territoriales

Code	Interlocuteur principal	Lieu de la rencontre	Autre participant à l'entretien	Durée	CONTEXTE
CT1	DGCL	Bureau du directeur	Directrice d'entreprise privée	0H40	
CT2	Président de la commune (Maire)	Bureau du maire		1H00	Réalisation de petits projets en matière d'éclairage public
CT3	Président de la commune (Maire)	Bureau du maire	Adjoint du maire	0H45	Station solaire de production d'électricité
CT4	Président de la commune (Maire)	Bureau du sous-préfet	Le sous-préfet, le secrétaire général et un élu	1H00	Réalisation d'un petit projet en matière d'éclairage public
CT6	Adjoint du Maire	Bureau du Maire	Secrétaire général	1H00	Réalisation de petits projets en matière d'éclairage public
CT7	Chef du service technique	Siège de la mairie	Son assistante	0H45	Réalisation de petits projets en matière d'éclairage public
CT8	Adjoint du Maire	Bureau de l'adjoint du Maire	Secrétaire général	1H10	Au stade d'idée.
CT9	Président de la commune (Maire)	Bureau		0h40	Eclairage public
CT10	Adjoint du Maire	Siège de la mairie	Le Maire et un journaliste	1h00	Projet d'éclairage public, écoles et mosquée dans le cadre d'un partenariat avec l'UE
CT11	Président de la commune (Maire)	Bureau	Adjoint du maire et chef de service	1h00	Projet d'éclairage public, écoles et mosquée

Tableau 7 : liste des entretiens réalisés avec les chefs d'entreprise

Code SOCIETE	RESPONSABLE	LIEU DE RENCONTRE	DUREE	ACTIVITES
EP1	Directeur chargé des EnR	Siège de l'entreprise	1H40	Fabrication d'équipements solaires photovoltaïques. Réalisation de grands projets.
EP2	Chef d'entreprise	Siège de l'entreprise	1H30	Etudes et réalisation de petits projets.
EP3	Chef d'entreprise	Siège de l'entreprise	1H10	Etudes et réalisation de petits projets.
EP4	Manager de projet	Siège de l'entreprise	0H35	Réalisation de grands projets.
EP5	Chef d'entreprise	Siège de l'entreprise	1h30	Réalisation de petits projets pour les particuliers
EP6	Chef d'entreprise	Siège de l'entreprise	1H30	Etudes et réalisation de petits projets.
EP7	Vice-président des ventes	COP 21	0h35	Etudes et réalisation de grands et petits projets.
EP8	Adjoint du directeur	Siège de l'entreprise	1H	Réalisation de centrales isolées du sud du pays
EP9	Vice-président des ventes	Siège de l'entreprise	0H25	
OT10	Directeur	Siège de la conservation	1H00	Réalisation d'installations solaires pour le pompage d'eau de puits dans le Sahara
OT11	Directeur	Laboratoire	1H00	Recherche universitaire

Tableau 8 : nombre et typologie des acteurs interrogés

	Fonction de l'interlocuteur	Interlocuteur principal	Interlocuteur secondaire participant à l'entretien
Collectivités territoriales	Directeur général des collectivités territoriales	1	
	Président de la commune (Maire)	5	1
	Adjoint du maire	3	
	Secrétaire général		3
	Chef de service	1	1
	Adjoint du chef de service		1
	Sous-préfet		2
Organismes publics territoriaux	Directeur d'établissement public	2	
	Chercheurs en énergie solaire		2
Entreprise	Chef d'entreprise	4	1
	Directeur chargé des énergies renouvelables	1	
	Adjoint du directeur	1	
	Manager de projet	1	1
	Vice-président	2	
Total		22	12

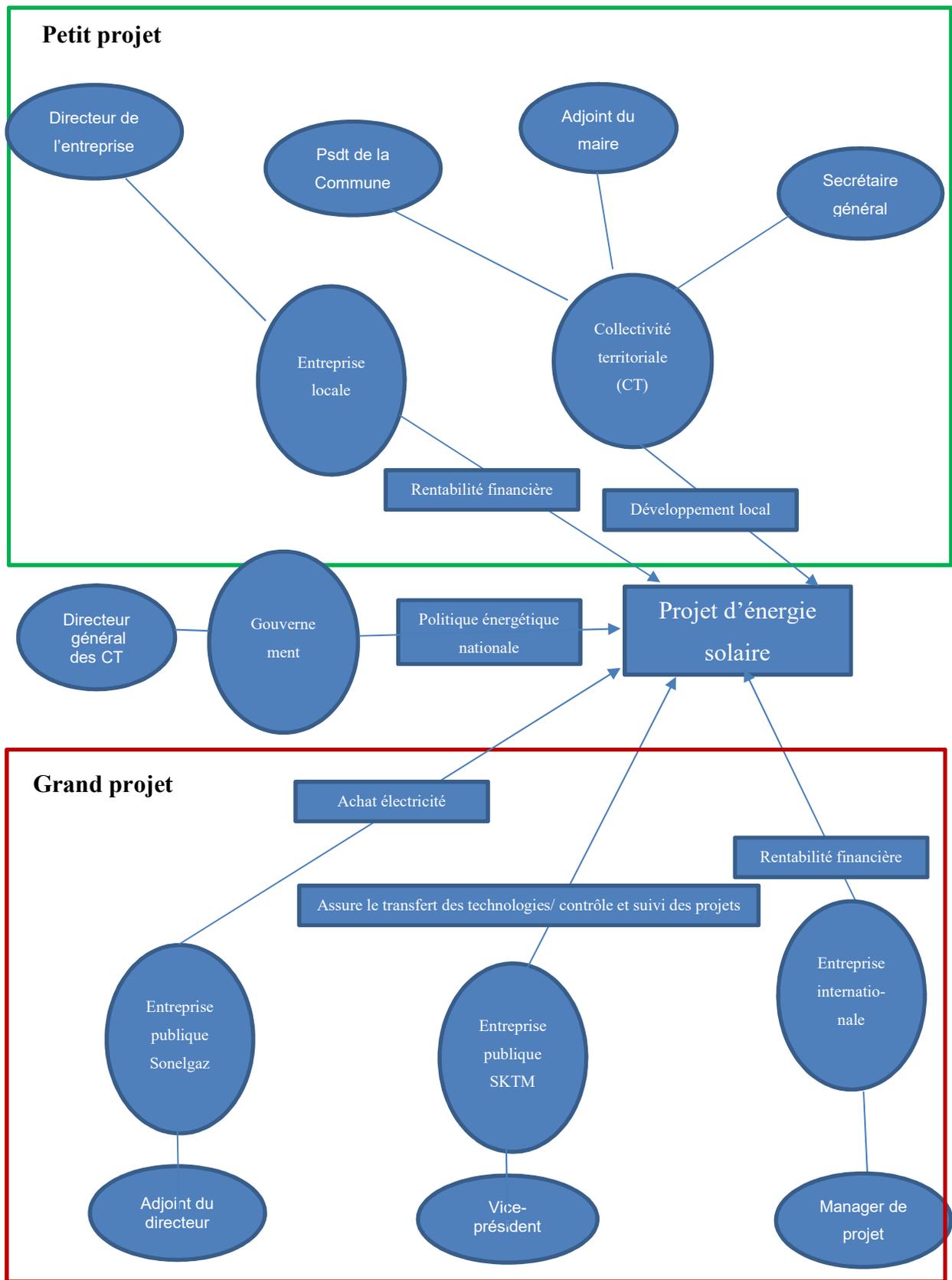


Figure 16 : cartographie des principales parties prenantes interrogées et qui sont impliquées dans les grands projets et les petits projets.

a. L'aménagement d'un accès aux sources de données

Afin de faciliter le travail sur le terrain nous avons utilisé la technique du parrainage (nous pouvons l'appeler aussi intermédiaire ou médiateur). Cette technique nous a permis de faire un gain de temps considérable. « *Le parrain, que l'on peut également qualifier « d'allié » ou de « sponsor » : la détention d'une autorité susceptible d'imposer le chercheur aux autres sujets de l'étude* » (Thietart 2014, 382). Dans notre cas nous avons eu plusieurs parrains : le directeur général des collectivités territoriales du Ministère algérien de l'Intérieur et des Collectivités Locales et d'autres personnes de notre réseau personnel qui nous ont mis en contact avec les acteurs concernés. Nous avons été parrainés aussi par le PDG de la société algérienne Condor qui nous a mis en relation avec le directeur chargé des EnR au sein de la société et avec les maires des communes avec lesquels ils travaillent.

Le recours à un intermédiaire a facilité le contact avec les différents acteurs surtout les maires ; grâce à lui la plupart des interlocuteurs publics ou privés nous ont reçu sans rendez-vous et immédiatement, surtout quand ils savaient que nous venions de loin (en précisant que la superficie de l'Algérie est cinq fois plus grande que celle de la France, et que les communes impliquées dans des projets solaires sont éloignées les unes des autres).

En général rencontrer les chefs d'entreprise était plus simple que de rencontrer les maires. Ils acceptent l'enregistrement et ils parlent ouvertement surtout du thème des stratégies d'influence non-conventionnelles et illégales.

b. La technique de la boule de neige

Devant la difficulté de trouver la liste des collectivités territoriales qui entretiennent des projets EnR, nous avons utilisé la technique de la boule de neige qui « *consiste à trouver un premier répondant qui vérifie les critères de sélection définis par le chercheur. On demande à ce premier interlocuteur d'en désigner d'autres, qui seront, eux aussi, susceptibles de présenter les caractéristiques requises, et ainsi de suite. On procède alors pas à pas à la constitution de la base de sondage ou directement de l'échantillon* » (Thietart 2014, 234). Par exemple durant notre premier entretien avec le directeur des EnR de Condor, nous lui avons demandé de nous fournir la liste des collectivités territoriales avec lesquelles il a déjà travaillées. Nous avons communiqué la liste au directeur des collectivités territoriales qui est rentré en contact avec ces dernières.

6.3.4.2 L'observation

Nous avons pu procéder à une observation exceptionnelle donnant lieu à un compte rendu écrit. L'observation est un moyen de procurer des données ; *« elle permet de mesurer le décalage entre normes formelles et normes pratiques ou de relever des comportements qui ne sont pas considérés comme importants par l'interlocuteur et donc demeurent dans la sphère du non-dit »* (Blundo, 2007, p. 13).

Parmi les outils de collecte de données primaires en recherche qualitative, en plus des entretiens, il y a l'observation participante.

Selon (Thietart, 2014) il y a trois degrés de participation que peut adopter le chercheur sur le terrain :

Premièrement, il y a le cas d'un « participant complet » ; dans ce cas le chercheur ne dévoile pas son statut de chercheur. L'observation est alors « dissimulée ». L'avantage de la participation complète est que les sujets sont observés dans leurs états naturels, il n'y a pas de biais suite à la réaction, comme la méfiance du sujet observé vis à vis du chercheur par exemple. L'inconvénient de cette méthode est que le fait d'observer les sujets, voire les enregistrer à leur insu pose un problème d'éthique. De plus, cette méthode rend le recours à d'autres techniques pour trianguler et compléter les données récoltées très difficile, il y a un risque de démasquer le chercheur.

Pour éviter cet inconvénient le chercheur peut avoir recours au deuxième degré de participation et adopter le statut de « participant-observateur ». Dans ce cas le chercheur a deux casquettes comme c'est le cas d'un salarié d'une entreprise qui décide de choisir comme terrain l'entreprise où il travaille : le statut de chercheur est dévoilé pour les sujets observés. Dans ce cas le chercheur peut faire recours aux autres techniques, comme les entretiens, pour compléter le recueil de ses données. Ce statut pourrait compromettre la neutralité des données recueillies puisque le chercheur lui-même pourrait être un sujet observé.

Le troisième degré de l'observation participante c'est le cas du chercheur ou ce qu'est appelé l'« observateur qui participe ».

Ce statut est à l'opposé du premier statut, ou *“ sa participation à la vie de l'organisation étudiée reste marginale et son rôle de chercheur est clairement défini auprès des sujets- sources. Le*

chercheur risque alors de rencontrer des résistances chez les acteurs observés au début de sa recherche” (Thietart, 2014, p. 279).

Cette résistance est la conséquence des différentes réactions provoquées vis-à-vis du chercheur, comme la méfiance surtout si la technique de participation est censée recueillir des données sensibles comme c’était le cas lors de notre participation au sujet des stratégies d’influence.

En fait dans notre travail de recherche il n’était pas prévu de mobiliser la technique de l’observation participante. Mais lors de deux entretiens, chaque interlocuteur s’est exprimé en marge de l’entretien sur son besoin de trouver un partenaire qui peut l’aider à développer son activité.

Nous avons ensuite remarqué que ces deux interlocuteurs, qui ne se connaissaient pas, pouvaient peut-être collaborer et nous leur avons donc informés de cette idée.

Nous avons présenté le premier interlocuteur au second et ils ont programmé une réunion où nous pouvions être présent ce qui nous a permis de collecter des données précieuses au sujet des stratégies d’influence.

La confiance est un élément essentiel pour réduire la “résistances chez les acteurs observés”.

Dans notre cas nous avons réussi à réduire considérablement l’intensité de cette résistance à travers les entretiens, tous les mécanismes de résistance adoptés par nos interlocuteurs au début de nos entretiens sont tombés par la suite. Nous avons pu installer une confiance, ce qui nous confère le statut « d’observateur qui participe ».

Description de l’observation participante

Lors de nos entretiens réalisés en France et en Algérie, il y avait une situation où un interlocuteur français a exprimé son souhait de travailler avec des entreprises algériennes pour vendre les produits français, l’entreprise française est spécialisée dans la fabrication de panneaux d’équipements solaires de haut de gamme. Un autre interlocuteur, cette fois algérien, le directeur de l’entreprise algérienne EP2 a exprimé son souhait d’acheter des panneaux photovoltaïques « made in France » car selon lui ils ont une qualité supérieure aux panneaux chinois.

Nous avons constaté que ces deux acteurs pouvaient constituer un partenariat intéressant et nous avons eu l’idée de les mettre en contact. Après les premiers échanges par mail, le directeur de l’entreprise algérienne a rencontré le responsable français au siège de l’entreprise en France et

ont organisé une réunion au sujet d'une éventuelle collaboration, réunion à laquelle nous étions conviés en tant qu'interprète. Elle a duré une heure.

Le chercheur bénéficie d'un avantage stratégique et il représente le trait d'union entre des réseaux d'acteurs complètement isolés l'un de l'autre et il est le seul canal pour transférer les informations, ainsi cela rend cette observation participante plus pertinente car elle n'oblige pas le chercheur à cacher son statut de chercheur.

L'observation participante s'est caractérisée donc par une réunion entre les directeurs des deux entreprises.

Elle a abouti à une ébauche de convention de collaboration entre l'entreprise algérienne EP2 et l'entreprise française. La convention porte sur un volet formel et un volet informel.

- Le volet formel : parmi les clauses de la convention l'entreprise algérienne EP2 serait le représentant exclusif de l'entreprise française en Algérie, sachant que l'entreprise française n'a pas le droit de vendre ses produits aux entreprises algériennes, ces dernières doivent passer par l'entreprise EP2.

Ce volet formel intercale un volet informel ; en fait l'entreprise EP2 prétend qu'elle pourrait avoir des projets d'énergies solaire par « capture réglementaire », en donnant la fiche technique des produits de l'entreprise française aux PDC pour qu'elle soit une pièce maitresse dans le cahier de charges, en conséquence seule l'entreprise EP2 peut fournir le produit.

Observations secondaires

Pendant la préparation et au cours de nos entretiens, surtout avec les maires, il y avait des observations que nous pouvons considérer comme étant une sorte de bruit de fond qui se répète presque souvent et à chaque entretien :

- Le recours à l'intermédiaire : c'est-à-dire qui a des connaissances dans l'entourage de l'acteur, souvent il joue le rôle d'un conciliateur.

Plusieurs interlocuteurs ont souligné que le recours à des connaissances peut faciliter les procédures administratives. Ces connaissances interviennent comme intermédiaires (médiateurs) entre l'acteur public et l'acteur privé. Nous-même avons fait appel à des intermédiaires pendant les entretiens. En fait, rencontrer le président de la commune (le maire) est très difficile selon la procédure conventionnelle : il faut envoyer une demande d'audience et

attendre la réponse du maire qui ne répond que très tardivement malgré les relances, nous pouvons nous adresser uniquement à la secrétaire du président de la commune (le maire). Mais lorsque nous faisons appel à un intermédiaire, la plupart des interlocuteurs publics ou privés nous reçoivent sans rendez-vous et immédiatement, allant jusqu'à interrompre leurs tâches et réunions, c'est presque toujours le même scénario. Demander un rendez-vous sans le recours à l'intermédiaire et selon la procédure officielle demande de la patience.

- Non-respect des prises des rendez-vous et non-respect de l'heure

Nous avons remarqué que l'heure du rendez-vous n'était pas respectée. Il y a des cas, surtout pour les grands déplacements, toujours grâce à l'intermédiaire, où la date et l'heure du rendez-vous avec le maire étaient fixées mais il arrivait souvent que ce dernier arrivait en retard. Par exemple : une fois, il y avait un cas où le rendez-vous était chaque fois repoussé, nous n'avions été reçus que le troisième jour. L'intermédiaire nous avait fait comprendre que le maire n'était pas disponible. Par la suite vue la situation (nous séjournions dans cette ville dans un hôtel), nous avons demandé si l'adjoint était apte à répondre à nos questions, il a accepté, donc il nous a reçu immédiatement sans rendez-vous pour un entretien d'une heure. Il nous a ensuite envoyé vers le service technique de la mairie où le chef du service ainsi que son adjointe nous ont reçus durant une heure directement.

- Des interruptions pendant le déroulement des entretiens

Pendant l'entretien nous étions presque souvent interrompus par les élus, le personnel de la mairie, qui sollicitaient le maire et prenaient part à notre entretien de manière spontanée. Les citoyens eux aussi faisaient irruption dans la pièce avec l'autorisation du maire et n'hésitaient pas à exposer leurs problèmes devant tout le monde plutôt que de s'entretenir en privé avec le maire. Tous les interviewés présents (adjoints, élus, secrétaire général etc.) donnaient leur avis sur le cas du citoyen.

Par exemple le maire de la commune CT2 est arrivé avec un retard d'une heure, pourtant le rendez-vous avait été reporté plusieurs fois, et pendant l'entretien nous avons été interrompus plusieurs fois par les citoyens. A la fin de l'entretien il nous a dit avec fierté : *“ vous voyez mon bureau est toujours ouvert au citoyen il vient me voir quand il veut il n'y a aucun obstacle entre moi et la population”*.

Nous avons expliqué à chaque interlocuteur que l'entretien est un entretien semi-directif, et avons aussi fait comprendre la différence entre un entretien semi-directif, un entretien non directif et un entretien directif, malgré cette précision certains interlocuteurs répondaient brièvement ce qui nous obligeait à poser plusieurs questions afin d'avoir plus d'informations, ce qui a transformé une partie de l'entretien en entretien questions/réponses.

Nous précisons que lorsque l' élu est issu du secteur de l'enseignement nous ne rencontrons pas ce genre de problème, ces interlocuteurs sont tous pédagogues.

Certains interlocuteurs n'iaient au début qu'il y avait des obstacles, des problèmes ou des conflits avec les autres parties prenantes qui les empêchaient de réaliser leur projet mais ils se contredisaient pendant le déroulement de l'entretien.

6.4 Données secondaires : la documentation

Dans un deuxième temps nous avons mené un travail de documentation avec les communiqués de presse, les articles apparus dans les médias ou des études officielles. Nous avons utilisé aussi cette source pour confirmer les données obtenues lors des entretiens, mais aussi pour enrichir la collecte des données. Ces documents nous ont néanmoins permis d'acquérir une bonne connaissance des projets émergents et de trianguler certains éléments de nos données primaires.

6.5 Grilles d'analyse

La revue de la littérature nous a permis d'identifier une grille d'analyse que nous allons mobiliser pour codifier et analyser les données du terrain et les cas territoriaux de projets d'équipements d'énergie solaire :

La première grille concerne les stratégies d'influence (voir tableau 1). Elle est basée sur trois niveaux d'influence politique « politics, policies, polities », elle nous aide à positionner la politique énergétique dans les dimensions « policies, politics ou polities ».

L'originalité du troisième chapitre réside dans la constitution d'une revue de littérature concernant les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles mobilisées par les parties prenantes des projets d'équipements solaire territoriaux dans le cadre d'une politique publique impliquant des opérateurs multinationaux et des opérateurs locaux (élus, fonctionnaires territoriaux, entreprises locales et nationales). Nous avons réalisé une typologie des stratégies d'influence. Cette typologie est le socle de la constitution de notre grille

d'analyses. Cette typologie sera mobilisée comme grille d'analyses pour analyser nos données de terrain afin de répondre à la question suivante : quels sont les types de stratégies d'influence qui ont été le plus utilisés par les différents opérateurs (élus, fonctionnaires, petites entreprises locales, multinationales) à l'occasion du développement des projets d'équipements d'énergie solaire sur le plan territorial.

Nous n'avons pas observé les évolutions des stratégies, autrement dit le changement du type de stratégies à travers le temps. Nous n'avons pas traité cette hypothèse basée sur un continuum entre conventionnel et non conventionnel, où l'on passe de l'un à l'autre, parce que nous n'avons pas observé les acteurs et les projets de manière longitudinale. Cette hypothèse mérite d'être traitée en perspective de recherche.

Conclusion

Nous avons choisi de commencer à élaborer le cadre théorique et l'étude de terrain presque simultanément, afin que les deux cadres s'alimentent l'un de l'autre avec une longueur d'avance sur le cadre théorique.

Dans le début de ce chapitre nous avons présenté les jalons de notre travail de recherche avec un tableau récapitulatif des principales étapes de la conduite de notre recherche. En fait, nous avons exposé régulièrement nos travaux d'avancement face à la communauté académique.

Le premier jalon décrit le poids des stratégies d'influence non conventionnelles. Le deuxième jalon porte sur le mouvement d'hybridation des sphères publiques et privées. Le troisième jalon concerne la raison pour laquelle nous avons choisi de travailler sur la gouvernance et la théorie des parties prenantes.

Dans la deuxième partie, nous avons présenté les arguments illustrant que notre travail est une étude de cas, en répondant aux "trois questions fondamentales" décrites par Dumez sur lesquelles chaque chercheur travaillant sur l'étude de cas devrait se poser : « *De quoi mon cas est-il le cas ?* », « *De quoi mon cas est-il fait ?* », *Que peut produire mon cas ?* ».

La troisième partie porte sur la méthodologie et le recueil des données du terrain. L'objectif de cette partie est d'expliquer le processus de recherche suivi et les modalités empiriques mobilisées pour obtenir les données du terrain. Pour répondre à cet objectif nous optons pour une approche exploratoire qualitative (Thietart, 2014 ; Edmondson, McManus, 2007 ; Esterberg, 2001 ; Gephart, 2004). L'approche quantitative n'a pas lieu d'être utilisée. Puis nous avons expliqué la position de notre travail sur les raisonnements de l'induction, l'abduction et la déduction. Ensuite nous avons présenté les deux techniques pour recueillir les données primaires, la technique de l'entretien basée sur un guide d'entretien semi-directif (1) (voir annexe) et l'observation (2). Pour les données secondaires nous adoptons la technique de la documentation (3).

Ces techniques, mobilisées pour l'étude de terrain, exigent énormément de temps, de moyens financiers et logistiques. Par contre elles nous fournissent, d'une façon inédite et originale, des données qualitatives de première main sur les stratégies d'influence non-conventionnelles.

Nous avons présenté trois tableaux : le premier tableau contient la liste des entretiens réalisés avec les maires et les fonctionnaires des collectivités territoriales, et le deuxième liste les

entretiens réalisés avec les chefs d'entreprises et le troisième présente le nombre et la typologie des acteurs interrogés. Et enfin nous avons décrit la technique de l'observation participante que nous avons utilisée pendant l'étude du terrain.

Finalement nous avons évoqué la méthode utilisée pour recueillir les données secondaires « la documentation » puis nous avons rappelé les grilles d'analyse qui seront mobilisées pour l'analyse des données du terrain.

Troisième partie : analyse et discussion des résultats

Chapitre 7. Présentation des projets d'énergies solaire : gouvernance formelle et tensions de l'action énergétique publique

Introduction

Ce chapitre vise essentiellement à présenter le terrain de recherche c'est-à-dire les différents projets étudiés, et ainsi met en évidence les différentes interactions entre les parties prenantes en matière de grands et petits projets. En d'autres termes, l'objectif de ce chapitre est de mettre en évidence les mécanismes de gouvernance des grands et des petits projets.

Ce chapitre est divisé en 3 parties. Tout d'abord, dans la première partie nous décrivons les neuf projets étudiés dans le cadre de notre terrain de recherche. Dans la deuxième partie nous introduisons le concept de gouvernance formelle c'est-à-dire la gouvernance des petits et grands projets en prenant comme exemple un grand projet et un petit projet, réalisés sur le territoire de la même wilaya (département).

En étudiant les pratiques de gouvernance mobilisées par les entreprises locales, les collectivités territoriales et la firme chinoise internationale interrogée dans le cadre de notre étude de terrain, notre travail apporterait une réponse à la question posée par Coombs et Gilley (2005) : comment les pratiques de gouvernance des parties prenantes des petites entreprises, des entreprises familiales et des collectivités territoriales se distinguent-elles des firmes internationales?

La plupart des recherches précédentes portent principalement sur le système de gouvernance aux États-Unis surtout pour les grandes entreprises, sachant que les systèmes de gouvernance d'entreprise varient considérablement à travers le monde. La variation est largement dictée, surtout par les différences institutionnelles y compris les fondements juridiques des pays qui peuvent influencer l'efficacité des mécanismes de gouvernance. Celle-ci peut être influencée par des valeurs et des normes culturelles (Tihanyi et al., 2014). En outre, l'approche de la gouvernance et la TPP permettent aussi d'apporter un angle d'éclairage théorique et pratique

sur les enjeux en matière d'insertion des acteurs dans des réseaux inter-organisationnels (Mandard, 2015 ; Laplume et al., 2008).

En matière de développement durable, certains travaux ont souligné que le développement local n'a de réussite à long terme qu'en fusionnant les stratégies et les intérêts entre entreprises et collectivités territoriales (Gauthier, Meyronin, 2013). En effet, l'enthousiasme exprimé par ces dernières, s'engager dans une démarche de développement durable surtout en matière d'énergies renouvelables d'un côté, et l'enracinement des entreprises dans le territoire d'un autre côté, pose la question de savoir comment les collectivités territoriales vont procéder à la mise en place de cette démarche et de connaître le rôle des entreprises ? En d'autres termes comment ces deux acteurs vont interagir dans le cadre de cette démarche ? (Harribey, Cardebat, 2013b) Quel est le rôle joué par les acteurs nationaux publics et privés dans cette équation ? Il est donc important de mobiliser le concept de la gouvernance pour comprendre les interactions entre les acteurs et les enjeux dans leurs implications dans le domaine des énergies renouvelables. De fait, le triptyque analytique "policies", "politics", et "policies" (voir chapitre 1) insinue une étude de la politique énergétique et renvoie aux trois niveaux de gouvernance publique. Nous rappelons que notre travail sera axé uniquement sur la dimension "polities".

Le gouvernement algérien, à travers « le programme de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique » (PNENREE, 2016), censé organiser le déploiement de l'action publique énergétique de 2011 jusqu'à 2030, provoquerait l'émergence des pratiques de gouvernance qui s'analysent sous la dimension de « polities ».

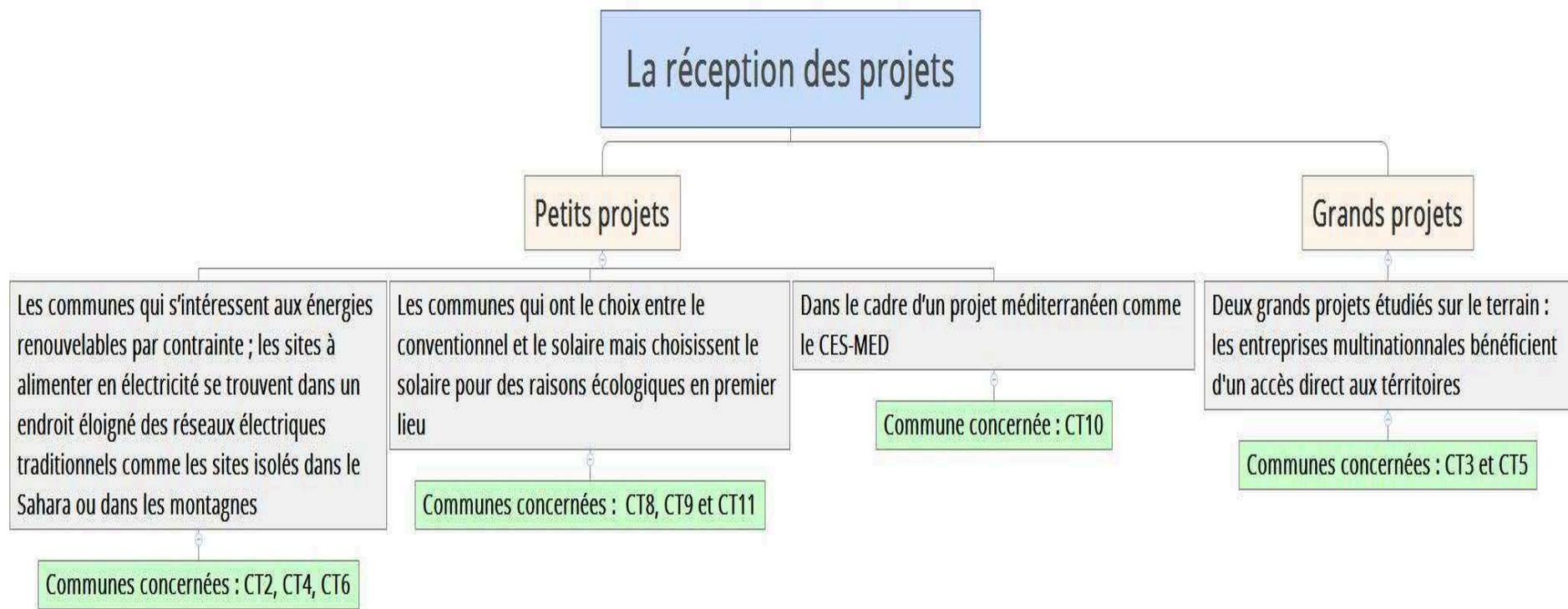


Figure 17 : typologie de la réception des projets

7.1 Présentation des projets d'énergie solaire

Avant de présenter les projets nous signalons que tous les projets petits ou grands utilisent la même technologie, c'est-à-dire produire l'électricité en utilisant les panneaux photovoltaïques « polycristallin ». Nous avons étudié deux grands projets et six petits projets répartis sur tout le territoire algérien.

L'encadré ci-dessous décrit les trois types de technologie d'énergie solaire :

- 1) Les panneaux solaires thermiques : ces panneaux, placés sur les toits ou les façades des maisons, contiennent des capteurs thermiques qui transforment l'énergie solaire en chaleur. Ils permettent de chauffer de l'eau.
- 2) Les panneaux solaires photovoltaïques : le système du panneau solaire photovoltaïque consiste à transformer de la lumière en électricité ; à partir de matériaux semi-conducteurs (comme le silicium ou le cuivre). Ils peuvent eux aussi être installés sur les toits des logements, et sont reliés au reste du système électrique, mais cette installation n'est pas optimale pour maximiser la production d'électricité en hiver. Les panneaux solaires photovoltaïques peuvent être installés au sol sur des supports fixes ou bien des systèmes mobiles, appelés "trackers", qui poursuivent la lumière du soleil. Avec les trackers, la production électrique peut augmenter d'environ 30%.
- 3) Les centrales solaires thermodynamiques : ces installations sont relativement nouvelles en Europe. On peut en trouver en France, en Suède, en Belgique et en Espagne. Ces centrales sont équipées de miroirs paraboliques qui suivent le trajet du Soleil pendant la journée. Les rayons sont utilisés pour chauffer un liquide à très haute température et ainsi produire de l'électricité. Les centrales solaires thermodynamiques peuvent, en stockant le fluide dans un réservoir, prolonger le fonctionnement des centrales en question plusieurs heures après le coucher du Soleil.

Source : <https://www.vattenfall.fr/>

Encadré 27 : les différents types de technologie d'énergie solaire

La réception de la politique énergétique en matière de projets est traduite sous deux formes : les petits projets et les grands projets. Jusqu'à maintenant les grands projets sont des projets lancés par l'Etat et réalisés seulement en partenariat avec les grandes entreprises étrangères contrairement aux petits projets qui sont lancés par les collectivités territoriales et réalisés en partenariat avec les entreprises locales.

7.1.1 Présentation des deux grands projets réalisés sur les territoires de la commune CT3 et la commune CT5

Dans le cadre de la concrétisation du programme national des énergies renouvelables, un projet de 400MW en photovoltaïque a été lancé par le gouvernement, ce projet a bénéficié de mesures dérogatoires d'urgence de passation, d'exécution, de règlements et de contrôles des marchés. Ainsi, un appel à manifestation d'intérêt a été adressé aux meilleures entreprises dans le domaine des énergies renouvelables dans le monde. Une commission intersectorielle chargée de visiter les installations des entreprises ayant répondu à l'appel a été constituée. Durant la période allant du 24 septembre au 24 octobre 2013, celle-ci a visité plusieurs de ces entreprises. Deux d'entre elles sont restées en lice, à savoir : le chinois YINGLI SOLAR et l'allemand BELECTRIC⁹.

Ce projet consistant à réaliser 23 centrales solaires photovoltaïques de capacité totale de 400MW a déjà été lancé et les centrales sont réparties dans toute l'Algérie. La capacité de chaque centrale est entre 5 et 40MW distribuée par une société chinoise pour 233 MW et une société allemande pour 185 MW. Les communes CT3 et CT5, concernées par notre recherche, ont bénéficié d'une station photovoltaïque d'une capacité de 25 MW sur une superficie de 40 ha pour la première et 39 MW sur une superficie de 78 ha pour la deuxième, sur la trentaine programmée au niveau national. Le projet est considéré comme une percée dans le domaine des énergies renouvelables (CDER, 2014b ; 2014c).

Les stations serviront à alimenter le réseau d'éclairage public de la commune CT3 et la commune CT5 et les communes voisines afin de réduire la consommation de l'énergie électrique puisée du réseau de Sonelgaz (Equivalent de l'ex EDF /GDF en France).

7.1.2 Le petit projet de la commune CT2 : équiper un grand rond-point à l'entrée de la ville en éclairage public photovoltaïque.

La spécificité du site impose le recours à l'énergie solaire qui représente la solution la moins coûteuse pour un site qui se trouve éloigné du réseau électrique conventionnel et à la sortie de l'autoroute et de plus dans l'obscurité.

- Le projet est financé par la wilaya et réalisé par une entreprise privée.

⁹ <http://portail.cder.dz/spip.php?article3872>

- Le président de la commune (PDC) propose l'idée au conseil exécutif (ses adjoints) qui approuve l'idée. Puis il formule la demande auprès de la wilaya pour financer le projet.
- La wilaya approuve l'idée et s'occupe de toutes les modalités de l'opération et sélectionne l'entreprise selon le code des marchés publics par le biais d'un appel d'offres.
- Le suivi des travaux est assuré par les services techniques de la wilaya.
- Le PDC a le droit de contrôler les travaux mais il n'est pas obligé.

Après la réussite de ce premier projet la commune envisage l'éclairage photovoltaïque de deux autres ronds-points.

7.1.3 Le projet de la commune CT3 : équiper un rond-point en éclairage public photovoltaïque.

- La spécificité du site impose le recours à l'énergie solaire qui représente la solution la moins coûteuse et la plus rapide pour un site qui :
 - o Se trouve loin du réseau électrique conventionnel.
 - o Où l'urgence de la situation nécessite la mise en place d'un éclairage public le plus rapidement possible ; à cause des émeutes qui ont éclaté dans la ville, les forces de l'ordre se sont positionnées de façon permanente au rond-point à la sortie de la ville pour contrôler les trafics entrants et sortants. Il a fallu de toute urgence éclairer le rond-point en éclairage public.
 - o Vu l'urgence de la situation, la commune a réalisé le projet par un bon de commande et pas par un appel d'offres ; c'est-à-dire qu'elle a contacté et négocié directement avec l'entreprise le coût des travaux. Contrairement au processus habituel qui consiste d'abord à : identifier le besoin ; lancer l'étude (de faisabilité par exemple) ; débloquer le budget ; recourir au marché public ; puis à l'opération de supervision par le comité technique de la daïra. Si la commune n'a pas de compétence en matière de suivi comme c'est le cas pour le solaire, elle lance un autre marché pour choisir un bureau d'études ; la réception provisoire puis la réception finale au bout d'un an (le projet est sous garantie de l'entreprise réalisatrice du projet).

Le projet n'a pas eu l'effet attendu à cause des pannes récurrentes des installations photovoltaïques parce que l'entreprise ne maîtrise pas bien la technologie solaire.

7.1.4 Le projet de la commune CT6 : alimenter une nouvelle route côtière creusée dans la montagne en éclairage photovoltaïque (75 poteaux)

- La spécificité du site impose le recours à l'énergie solaire qui représente une solution moins coûteuse que l'éclairage conventionnel pour un site qui se trouve :
 - o Loin du réseau électrique conventionnel.
 - o Dans une montagne rocheuse.
- En fait, le coût exorbitant de l'éclairage conventionnel pousse la commune à se tourner vers l'éclairage photovoltaïque. Elle a décidé de s'engager dans le solaire suite à la réussite du projet réalisé dans la commune CT8 par le DTP (département des travaux publics) de la wilaya.
- Les élus profitent de la visite du wali dans la commune et lui propose l'idée, le wali leur donne son soutien dans le projet.
- La commune prépare le cahier des charges en se basant sur le cahier des charges du DTP de CT8, puis lance un appel à soumission selon les exigences du code des marchés publics.
- L'entreprise EP6 a été sélectionnée et commence la réalisation des travaux.
- Le contrôle des travaux est assuré par le service technique de la commune et le DUC (service technique de la wilaya).

Suite à la réussite de ce projet la commune envisage d'alimenter un quartier très dense de constructions en éclairage solaire.

Le projet a été réalisé par l'entreprise EP6. L'entreprise s'est engagée dans le domaine de la technologie solaire par contrainte, car les projets d'éclairage public photovoltaïque, initiés par les collectivités son principal client, représentent un nouveau marché émergent.

- Le directeur de l'entreprise s'auto-forme dans ce domaine avec les ressources trouvées sur internet.
- Acheter les équipements nécessaires et monter un poteau solaire photovoltaïque au sein du siège de l'entreprise pour réaliser les essais et former le personnel.
- L'entreprise est consultée par la commune pour la conception du cahier des charges.
- L'entreprise participe à l'appel à soumissions lancé par la commune et gagne le projet.

- La commune voisine CT8 surveille de près le déroulement des projets d'énergie solaire de la commune CT6, car elle veut développer son propre projet qui est actuellement au stade idées, il n'y a rien de concret en matière de renouvelable.

7.1.5 Projet de la commune CT9 : équiper un tronçon de six kilomètres d'une voie rapide en panneaux photovoltaïques.

La commune a réalisé le projet suite à l'idée proposée par l'entreprise EP1 de réaliser le deuxième tronçon de la voie rapide en panneaux photovoltaïques sachant que le premier tronçon est alimenté en énergie conventionnelle.

- La wilaya assure le financement du projet.
- La commune prépare le cahier des charges à l'aide de la société EP1.
- Lancement de l'appel à concurrence.
- La société EP1 gagne le projet et réalise les travaux.
- Pendant la réalisation des travaux il y a une coopération entre la commune et la société EP1 pour perfectionner le système et résoudre les différents problèmes techniques rencontrés.

Dans le cadre de la stratégie générale de la société EP1 de diversification des produits et dans le cadre de ce programme ambitieux, la société EP1 s'est lancée dans le développement de technologies solaires surtout pour la fabrication des panneaux photovoltaïques. Pour EP1, investir dans ce domaine est une question de fierté nationale et cela lui permet de diversifier ses produits. Début de fabrication des panneaux photovoltaïques : janvier 2014.

7.1.6 Projet de la commune CT11 : remplacer tous les équipements d'éclairage public conventionnel en équipements d'éclairage photovoltaïque.

Ce projet rentre dans le cadre du projet : « Promouvoir le développement des énergies durables dans les villes méditerranéennes » (CES-MED) qui est une initiative financée par l'UE dont le but est d'assurer la formation et l'assistance technique aux autorités locales et nationales de la région Sud de l'IEVP, afin de les aider à répondre plus activement aux défis des politiques durables.

Cet effort implique une plus grande sensibilisation des populations locales à l'égard des politiques durables locales, du partage des connaissances et de l'établissement de partenariats durables entre les autorités locales de l'UE et de la région Sud de l'IEVP.

- L'Etat a proposé l'idée de signer la convention CES-MED à la commune CT11 pour être une commune pilote.
- L'assemblée communale accepte l'idée après délibération, puis signe la convention.
- La commune réalise un inventaire des émissions de CO2 au niveau de la commune puis détermine un programme pour réduire les émissions de CO2.
- La priorité est donnée à l'éclairage public.
- Une entreprise que nous appellerons "AS" spécialisée en technologie solaire contacte la commune et propose la réalisation gratuite d'un projet prototype d'éclairage public photovoltaïque dans le centre-ville.
- La commune accepte la proposition et l'entreprise monte les équipements d'éclairage public photovoltaïque dans le centre-ville ; le projet est considéré comme prototype par la commune pour tester l'efficacité de la technologie.
- La commune contacte d'autres entreprises spécialisées en énergie solaire afin de réaliser le cahier des charges pour l'appel d'offres et comparer les produits et l'expertise de chaque entreprise.
- La commune lance l'appel d'offres, puis elle choisit l'entreprise locale « AS » pour réaliser le reste du programme.
- Après la réalisation des projets prototypes, le prochain objectif de la commune est de généraliser l'éclairage public pour toutes les écoles, les mosquées, etc...

7.1.7 Projet de la commune CT12 :

La commune a réalisé une feuille de route pour équiper la majorité des écoles et des mosquées et l'éclairage public des nouvelles rues en panneaux solaires.

D'où vient l'idée ?

- Engagement écologique du président de la commune en tant que militant du développement durable.

Le président de la commune est un militant écologique ; il est co-fondateur et président d'une association écologique pour le développement local durable. Cette association a été créée en mars 2016 avec l'aide de groupes de passionnés du développement local durable en Algérie, la plupart des membres sont des élus, des universitaires, et des chercheurs.

En Algérie il n'y a pas beaucoup d'association comme celle-ci. L'idée de cette association est née d'une rencontre entre le président de la commune en tant qu'acteur du développement local et un groupe de jeunes et quelques professeurs universitaires passionnés par le thème du développement durable local. La première idée était de créer un bureau d'études spécialisé dans le développement durable. Etant donné la difficulté de créer un tel bureau le président de la commune s'est dit alors que le plus simple était de créer une association.

La commune n'a cependant pas de problème en matière d'électricité conventionnelle, elle veut aller plus loin en matière de développement local en instaurant des projets d'énergie solaire.

- La commune veut aller plus loin dans le développement local en réalisant une feuille de route pour équiper la majorité des écoles et des mosquées et l'éclairage public des nouvelles rues en panneaux solaires.

7.1.8 Projet organisation publique territoriales OT10 : équiper 15 puits pastoraux en équipements de pompage en utilisant l'énergie solaire.

Une opération d'équipement en énergie solaire de puits pastoraux a été réalisée dans la wilaya de Ouargla, menée par le service départementale OT10. Cette opération permettra de répondre aux besoins des éleveurs en matière d'énergie. En effet, la spécificité des sites impose le recours à l'énergie solaire qui représente la solution la moins coûteuse pour des sites qui se trouvent :

- Loin du réseau électrique conventionnel.
 - Dans une région désertique (au cœur du Sahara) où les sites sont éloignés les uns des autres (jusqu'à 500 kilomètres).
- Une opération d'équipements en énergie solaire de 15 puits pastoraux, première du genre dans la région, a été réalisée dans la wilaya de CT5. Elle s'inscrit dans le cadre du programme de développement du Sud lancé à la fin de l'année 2015¹⁰, financée par le ministère de l'agriculture.
 - Cette opération permettra de répondre aux besoins des éleveurs en matière d'énergie par des moyens de pompage en utilisant l'énergie solaire et en contribuant à la promotion de l'activité pastorale dans la région.

¹⁰ <http://portail.cder.dz/spip.php?article5111>

- La Conservation des Forêts de la wilaya CT5 propose l'idée du système de pompage de l'eau en énergie solaire à la direction générale des forêts (organisme sous tutelle du ministère de l'agriculture).
- La direction approuve l'idée et réalise une étude de projet puis organise une soumission et sélectionne l'entreprise.
- La conservation des Forêts de la wilaya CT5 informe l'entreprise gagnant du projet et lui donne l'ordre de service (ordre pour commencer les travaux).
- La Conservation des Forêts de la wilaya CT5 fait signer une charte d'engagement aux éleveurs pour entretenir et préserver les installations.
- La Conservation des Forêts de la wilaya CT5 assure le suivi des travaux à l'aide d'un bureau d'études spécialisé en énergie solaire.
- La Conservation des Forêts de la wilaya CT5 assure la réception provisoire du projet (la réception définitive sera dans un an) avec la présence de tous les représentants des services de l'Etat concernés par l'opération (la commune, la direction de l'hydraulique, l'association des éleveurs, le bureau d'études, etc....).
- L'entreprise qui réalise les travaux assure l'entretien des installations.

Il y a deux autres programmes à réaliser, dans le premier il y a 15 puits et l'autre 20 puits, des études ont été établies.

7.2 Contexte de la tension entre une « gouvernance formelle » et une « gouvernance émergente » de l'action énergétique publique

La réception de la politique énergétique en matière de projets est traduite sous deux formes : les petits projets et les grands projets. Jusqu'à maintenant les grands projets sont des projets lancés par l'Etat et réalisés seulement en partenariat avec les grandes entreprises étrangères contrairement aux petits projets qui sont lancés par les collectivités territoriales et réalisés en partenariat avec les entreprises locales. Il y a trois catégories de petits projets.

7.2.1 La gouvernance des petits projets

Avant de décrire les particularités des petits projets quelques questions méritent réflexion : comment se traduit l'action publique énergétique locale à son tour en matière de « politiques » ?

En terme opérationnel, les acteurs locaux bénéficieront-ils du soutien d'accompagnement étatique ou sont-ils livrés à eux-mêmes face aux différents obstacles ? Dans ce dernier cas seront-ils contraints d'être actifs et créatifs stratégiquement notamment en matière de stratégies d'influence ? Quelle est leur position en matière d'exploitation et d'exploration ?

Les petits projets sont pilotés par les collectivités territoriales, ils sont représentés par l'ensemble des installations destinées au captage de l'énergie solaire, permettant de fournir électricité et/ou l'eau chaude à certains équipements d'utilité publique. Nous pouvons mentionner le projet des lampadaires, de panneaux photovoltaïques installés sur les toits des écoles, etc... (figures 11 et 12).



Figure 18 : chauffe-eau solaire à Ouargla (source auteur)



Figure 19 : Eclairage public à BBA (Source auteur)

Les collectivités territoriales joueraient un rôle moteur en matière de petits projets d'aménagement et notamment ceux qui concernent les énergies renouvelables. En revanche, ces projets n'ont été démocratisés que grâce à l'implication des acteurs privés locaux dans le processus d'apprentissage en la matière, ils ont apporté l'expertise et les matériaux nécessaires à leur réalisation.

Les collectivités territoriales sélectionnent l'entreprise soit directement ou soit en organisant un appel d'offres local ou national selon le coût du projet. C'est la collectivité qui doit trouver le financement nécessaire en sollicitant les différents fonds mis à leur disposition et parmi eux, le fond du programme « FPENREE ». Ce dernier représenterait la seule relation entre le niveau local et le niveau national mais le manque d'information concernant ce fonds pousse les collectivités territoriales à s'adresser aux fonds traditionnels qui pourraient couvrir le domaine du développement durable. En outre, la spécificité de ce genre de projet au niveau des collectivités locales est encore peu connue. Il n'existe pas de structure publique pour accompagner les communes dans leurs démarches (Boughedaoui, 2014). Les collectivités territoriales doivent gérer seules le processus des petits projets en matière d'énergies renouvelables et c'est à elles de chercher l'information et le conseil, trouver le financement, la section des entreprises locales, et contrôler l'exécution des travaux et réceptionner les projets.

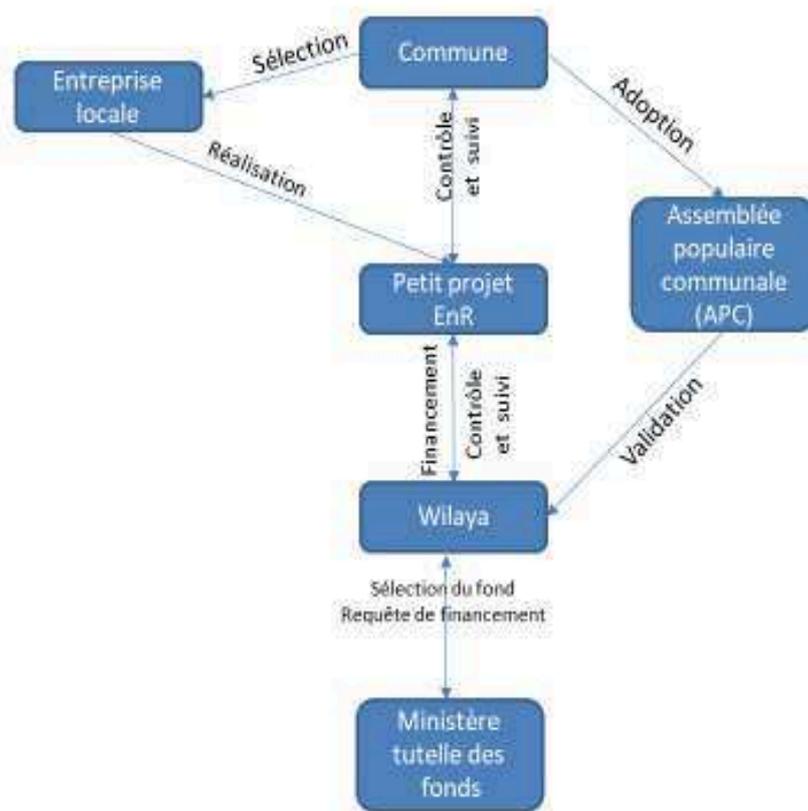


Figure 20 : processus de réalisation des petits projets

Les cas des petits projets montrent que la politique publique énergétique des énergies renouvelables consiste à optimiser sa gestion par les petits projets réalisés par les collectivités en mobilisant seulement les ressources locales, autrement dit, la politique publique énergétique au niveau territorial est une politique d'optimisation d'exploitation.

7.2.2 La gouvernance des grands projets

Les grands projets sont des projets lancés par l'Etat et réalisés, jusqu'à aujourd'hui, seulement en partenariat avec les grandes entreprises étrangères. Ce sont les stations de centrales solaires qui prévoient l'exploitation du potentiel énergétique solaire afin d'approvisionner une surface de grande envergure _ une ville par exemple _ en électricité verte. On peut citer l'exemple des

grosses centrales solaires photovoltaïques (figures 21 et 22).



(source : auteur)

Figure 21 : centrale solaire photovoltaïque à El Hadjira



Source : www.fibiladi.com

Figure 22 : centrale solaire photovoltaïque

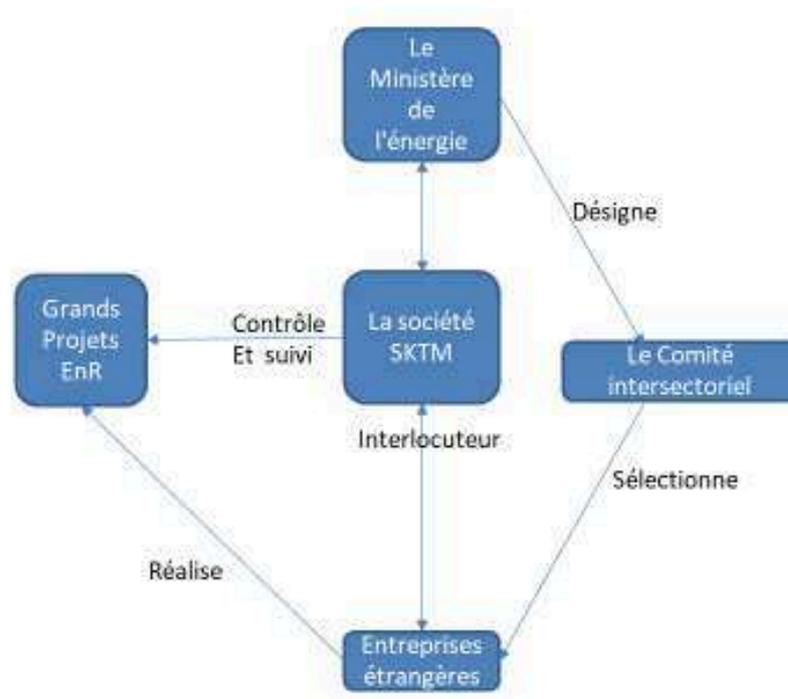


Figure 23 : processus de réalisation des grands projets

En résumé, en Algérie, l'émergence des grands projets solaires se ferait principalement par la volonté de l'Etat, par le biais du lancement d'appels d'offres internationaux. Le « développement local » serait un des domaines de compétences de l'Etat et de la Wilaya _ notamment pour ce qui a trait aux grands projets _ et les communes algériennes n'ont pas de pouvoir de décision et de négociation en matière de grand projet mais peuvent simplement émettre des suggestions à l'Etat. L'Algérie est en effet historiquement centralisée et les communes n'ont pas de compétence en matière financière et décisionnelle concernant les grands projets. Les collectivités territoriales restent tout de même parties prenantes car ces centrales solaires sont réalisées sur leur territoire, elles auraient donc un rôle à jouer en matière de logistique et de démarches administratives.

La Figure ci-dessous montre les interactions entre les différents acteurs concernés par un grand projet et un petit projet, réalisés sur le territoire de la même wilaya (département).

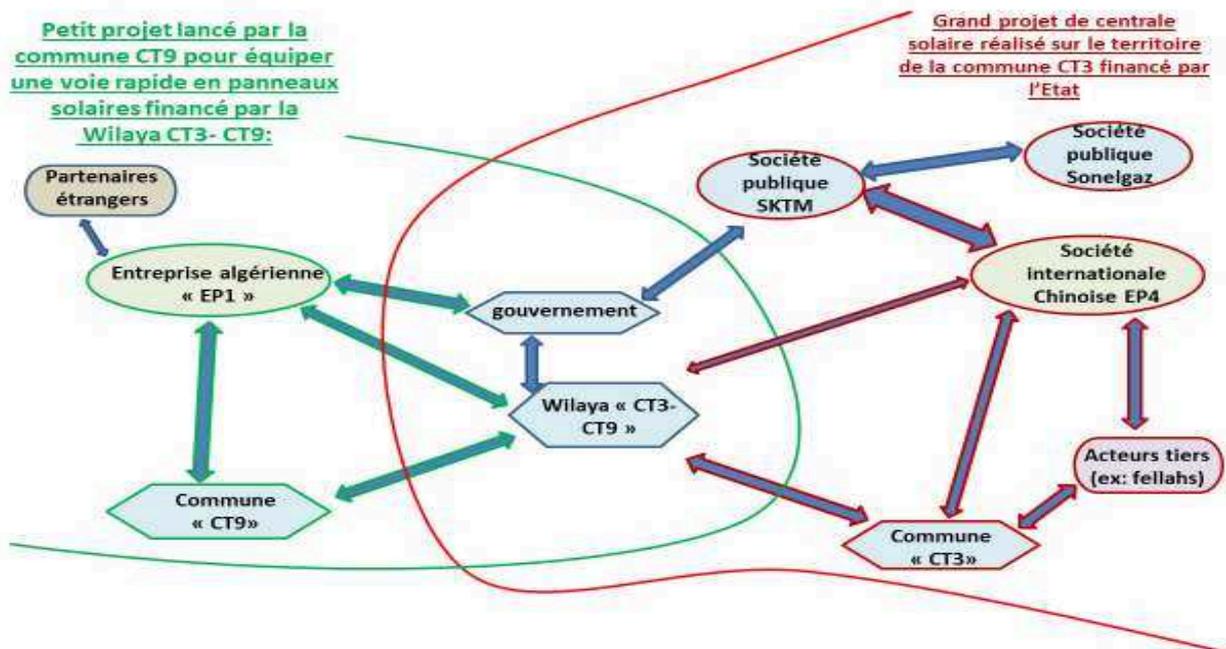


Figure 24 : exemple de typologie d'interactions d'acteurs d'un petit projet et d'un grand projet, réalisés sur le territoire de la même wilaya (département)

1) Grand projet de centrale solaire réalisé sur le territoire de la commune CT3 financé par l'Etat :

- Société internationale chinoise EP4 : construit la centrale solaire ;
- Commune CT3 : bénéficiaire du projet et facilite l'installation de l'entreprise EP7 ;
- Société publique EP8 (SKTM) : assure le suivi du chantier et gère la centrale à la réception du projet ;
- Société publique EP9 (Sonelgaz) : achète l'électricité produite par la centrale ;
- Fellahs locaux font opposition au projet construit sur leurs terrains agricoles ;
- Etat : finance le projet.

2) Petit projet lancé par la commune CT9 pour équiper une voie rapide en panneaux solaires :

- Wilaya : finance le projet et assure le suivi de la réalisation des travaux ;
- Commune CT9 : bénéficiaire du projet ;
- L'entreprise algérienne EP1 a été désignée, en mobilisant des pratiques d'influence non-conventionnelles, pour réaliser les travaux ;

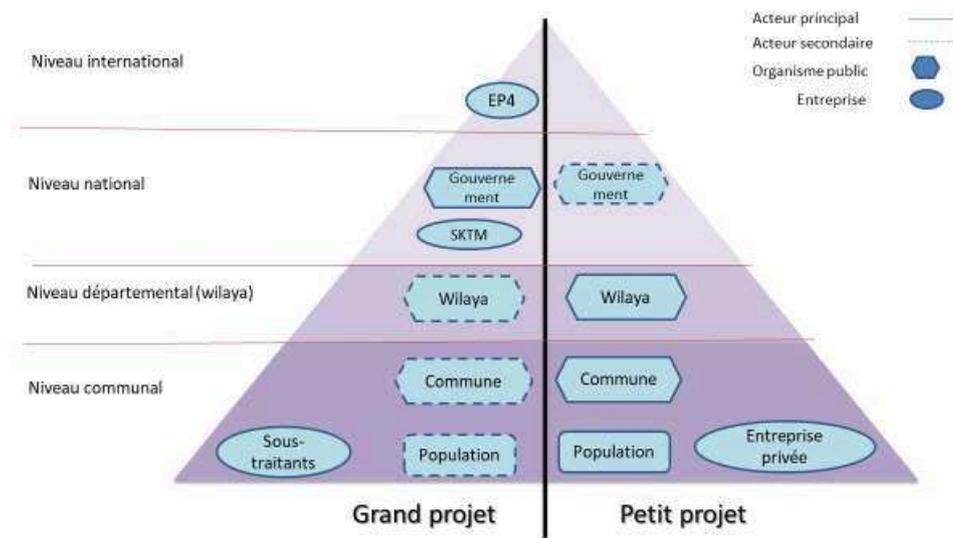


Figure 25 : gouvernance des projets

7.3 La typologie des collectivités territoriales et réception des projets

Nous allons décrire la typologie des collectivités territoriales en matière de petits projets. En matière de « politiques », notre terrain a dévoilé trois catégories de collectivités territoriales qui ont adopté une stratégie énergétique locale :

La première catégorie représente les communes qui s'intéressent aux énergies renouvelables par contrainte et/ou par mimétisme ; le site à alimenter en électricité se trouve dans un endroit éloigné des réseaux électriques traditionnels comme les sites isolés dans le Sahara ou dans les montagnes où le recours à l'électricité conventionnelle demande des investissements énormes en matière de financement, de temps, de procédure administrative. Comme c'est le cas pour les communes CT2, CT4, CT6.

La deuxième catégorie regroupe les communes qui ont le choix entre le conventionnel et le solaire mais choisissent le solaire pour diverses raisons dont écologiques, économiques ou pratiques comme c'est le cas pour les communes CT8, CT9 et CT11.

La troisième catégorie est illustrée par l'exemple de la commune « CT10 » qui a développé sa stratégie dans le cadre d'un projet méditerranéen, intitulé CES-MED.

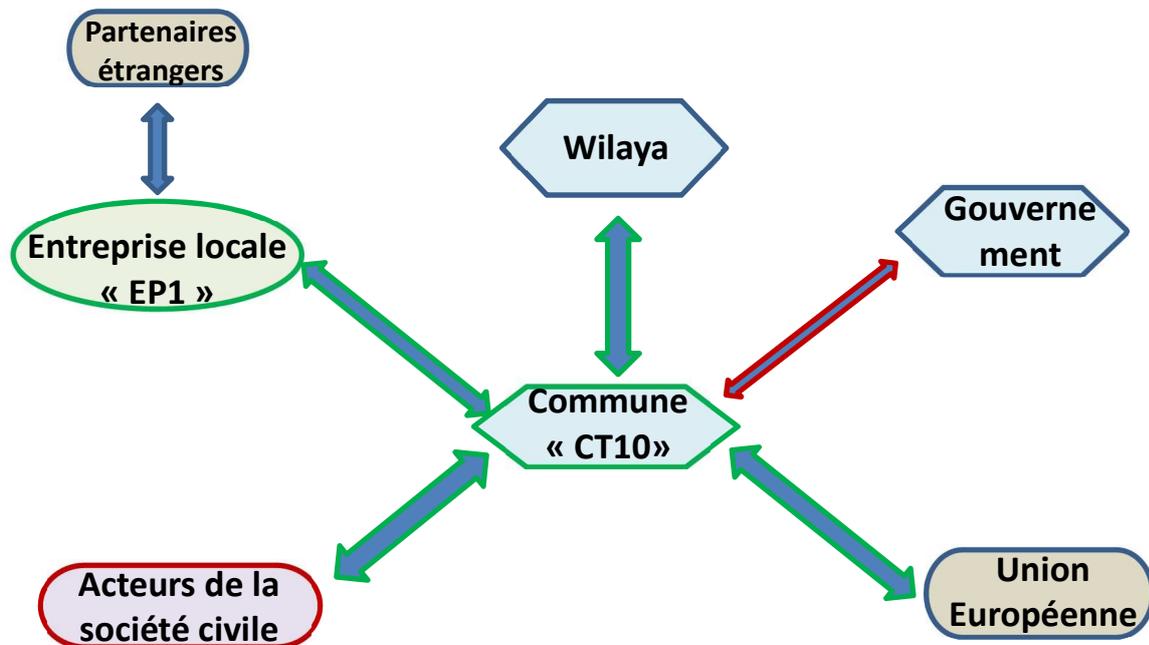


Figure 26 : schéma illustrant les interactions entre acteurs dans le cadre CES-MED

La deuxième et la troisième catégorie représentent les communes qui ont pris l'initiative d'aller au-delà des simples projets énergétiques pour développer une vraie stratégie communale énergétique inspirée de la stratégie énergétique nationale.

L'étude de notre terrain a révélé aussi que toutes les entreprises locales à l'origine n'étaient pas des entreprises spécialisées dans les énergies renouvelables. Elles ont investi dans ce domaine à la suite du lancement du programme PNENREE.

Tension de gouvernance

La politique énergétique a découlé des tensions de gouvernance au niveau des grands projets et au niveau des petits projets récapitulées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9 : Tensions de gouvernance

	Grands projets	Petits projets
Gouvernance Formelle	<p>-Réalisés sur les communes non motivées et inconscientes de l'importance de l'énergie solaire.</p> <p>-Le gouvernement sera perçu comme le signataire du projet et non la commune ; les élus ne peuvent prétendre s'approprier le projet ; pas d'intérêt politique voire personnel.</p>	<p>- Communes motivées mais livrées à elles-mêmes.</p> <p>- Les communes qui s'intéressent aux énergies renouvelables par contrainte ; les sites à alimenter en électricité se trouvent dans un endroit éloigné des réseaux électriques traditionnels comme les sites isolés dans le Sahara ou dans les montagnes.</p>
Gouvernance émergente	<p>-Nouveaux acteurs comme l'entreprise internationale qui bénéficient d'un accès au territoire.</p> <p>-Acteurs de la société civile (les fellahs qui sont contre le projet).</p>	<p>- Les communes qui ont le choix entre le conventionnel et le solaire mais choisissent le solaire pour des raisons écologiques en premier lieu.</p> <p>- Nouveaux acteurs : les EU et les acteurs de la société civile qui sont en faveur du projet.</p>

Il existe une tension dans le développement des petits projets et le développement des grands projets.

- D'une part, le gouvernement ne fournit aucune aide à la commune pour qu'elle ait conscience de l'importance du développement des projets d'énergie solaire, elle ne doit compter que sur elle-même pour chercher l'information et le conseil, trouver le financement, la section des entreprises locales, contrôler l'exécution des travaux et réceptionner les projets et assurer le financement de la wilaya pour réaliser ces projets.
- D'autre part, le gouvernement lance des grands projets d'énergie solaire et les réalise dans des communes dont leur rôle dans ce processus est uniquement de proposer les assiettes du terrain disponible. Ces communes ne seraient pas motivées pour accueillir un tel projet.
- Pour les grands projets, en fait, la première tranche du programme était destinée uniquement aux entreprises étrangères leader dans ce domaine poussant les entreprises locales à mobiliser diverses stratégies d'influence sur le gouvernement pour leur élargir le champ d'action. Leur stratagème a réussi parce qu'auparavant elles pouvaient uniquement participer aux appels d'offres lancés par les collectivités. Autrement dit, le programme PNENREE a contraint les entreprises locales à tenter d'influencer les acteurs nationaux chargés du déploiement de la politique énergétique et pas uniquement

les acteurs locaux pour les petits projets. Ce constat nous conduit à développer l'hypothèse suivante :

- Comment se traduit cette situation en matière de créativité stratégique notamment en matière de stratégies d'influence ?
- Les stratégies d'influence sont-elles des stratégies d'institutionnalisation et/ou de désinstitutionnalisation ?

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons décrit le contexte de gouvernance des projets d'énergie solaire afin de décrire la place que les acteurs publics et privés occupent dans la gouvernance énergétique dans la transition vers la durabilité.

En fait, au niveau national, parmi les autres objectifs du développement des énergies solaires, surtout en matière de grands projets, en plus des raisons stratégique, économique et écologique, il y a celui de tenir les engagements de l'Etat algérien pris lors de la Cop21, 27 % de la production d'électricité destinée à la consommation nationale, seront d'origine renouvelable, ce qui implique que la communauté internationale et la Terre sont parties prenantes de la politique énergétique algérienne même au niveau local, car les effets environnementaux issus des projets énergie solaire locaux impactent automatiquement le niveau mondial.

L'étude de terrain a montré que l'Union Européenne représente aussi une partie prenante formelle dans le cadre de la politique énergétique locale pour trois communes en Algérie dans le cadre du CES-Med.

En résumé, la stratégie du gouvernement dans le développement des énergies solaires fait émerger de nouvelles parties prenantes se saisissant des enjeux de la politique énergétique, comme les acteurs privés internationaux, les multinationales, les Nations Unies (cop21), l'Union Européenne en plus des acteurs classiques locaux et nationaux, voire même les ONG.

De manière synthétique, l'introduction de nouveaux acteurs différents des acteurs habituels à la gouvernance formelle soulève une question : la gouvernance formelle ne dévoile-t-elle pas les traits de l'émergence d'une nouvelle forme de gouvernance différente de la gouvernance formelle ?

Ce travail de recherche est un essai qui vise à mieux cerner la réalité de la gouvernance énergétique, une gouvernance en mutation, autrement dit, qui vise à présenter les grands traits d'une "gouvernance émergente", qui a été initiée par le gouvernement à travers le lancement du programme PNENREE.

Le principe de cette mutation serait profondément lié aux “phénomènes de globalisation” et au développement durable. Celui-ci serait une raison évidente du développement des projets de la transition énergétique.

En fait, les changements climatiques ne concernent pas uniquement une région de la terre, ils impactent tout le globe. La lutte contre les changements climatiques et le réchauffement de la terre se manifeste par une mobilisation mondiale surtout à travers les différentes conférences organisées dans plusieurs pays surtout la COP21 où la majorité des pays dont l’Algérie s’engagent devant la communauté internationale à prendre des mesures en faveur du développement durable.

Cette mobilisation mondiale se traduit par des engagements à l’échelle nationale mais aussi à l’échelle locale. La mobilisation mondiale suscite aussi l’entrée de nouveaux acteurs, comme c’est le cas dans le contexte algérien, et une interdépendance entre un grand nombre d’acteurs, au niveau international, national et local. Le terme de “glocalisation” exprime le mieux cette tendance : un ensemble d’actions globales et locales interagissent constamment et constitue le nouvel ordre mondial qui bouleverse le système d’organisation et de pensée actuelles.

En résumé, dans cette gouvernance émergente qui touche principalement les politiques énergétiques :

-L’État n’est plus l’acteur principal qui, d’un côté, gère la vie politique sur son territoire et qui gère les relations internationales, d’un autre côté. Son statut de monopole disparaît et l’État ne devient plus que simple acteur dans la gestion du bien-être au quotidien de ses citoyens.

-D’autres acteurs entrent en scène et représentent un pilier de taille tels que les ONG, les Nations Unies et l’Union Européenne, ou d’autres organismes dans la gouvernance régionale et locale.

Cette gouvernance émergente pose différentes questions autour des conflits d’intérêts, qui ont pour conséquences de faire développer des partenariats avec le secteur privé et la société civile.

La question qui se pose maintenant et qui sera développée dans les travaux futurs est quelle est la forme (la nature) de cette gouvernance émergente dans le contexte algérien suscitée par le déploiement du programme PNENREE ?

Chapitre 8. Analyse et discussion des résultats

Introduction

Le chapitre précédent décrit le contexte de la tension entre une « gouvernance formelle » et une « gouvernance émergente » de l'action énergétique publique sur lesquelles les différents acteurs essaient de défendre leurs enjeux en mobilisant les stratégies d'influence. L'objectif principal de ce chapitre est d'analyser les données du terrain afin d'identifier ces enjeux puis de déduire les stratégies d'influences mobilisées par les parties prenantes dans les grands projets et dans les petits projets. Ce chapitre est divisé en deux parties.

La première partie de ce chapitre intitulé « Analyse des données qualitatives : les enjeux perçus par les principales parties prenantes », contient les sous-parties décrites ci-dessous qui seront détaillées l'une après l'autre. Nous commençons cette partie par un rappel concernant la TPP ainsi que la différence entre les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires afin de faciliter la compréhension de notre analyse :

- 1) Description de la méthodologie suivie pour analyser des données du terrain. Elle est caractérisée principalement par la mobilisation de la méthode de « la triangulation par les parties prenantes ». Ainsi cette méthode sera décrite au début de cette partie, et sera suivie d'un tableau récapitulatif des enjeux identifiés (tableau 9).
- 2) Dans la deuxième sous-partie intitulée « Description opérationnelle des enjeux, analyse et discussion des résultats », nous commençons par donner une description opérationnelle de l'enjeu par ordre de catégorie théorique puis par ordre d'enjeu selon « le tableau 9 » suivi d'une analyse théorique. Puis nous identifions la stratégie d'influence greffée à ces enjeux, si existante. Nous citons les verbatims qui illustrent la description de l'enjeu et/ou l'analyse du résultat à chaque fois qu'ils nous semblent pertinents. Nous discutons les résultats obtenus à la lumière du cadre théorique. Cette sous-partie sera ponctuée de conclusions partielles retraçant les points essentiels de l'analyse et la discussion.

La deuxième partie de ce chapitre intitulée « Analyse des données qualitatives quantifiées », est à son tour divisée en deux sous-parties. La première consiste en l'analyse des données du tableau quantifiées horizontalement et la deuxième verticalement.

L'analyse des résultats de chaque partie est suivie d'une discussion. Enfin, suivra la conclusion du chapitre.

Avant de rentrer dans le vif du sujet nous rappelons que selon les prémices de la théorie des parties prenantes, chaque projet d'énergie solaire peut être compris comme un ensemble de relations, un réseau inter-organisationnel entre des acteurs qui sont impliqués dans ce projet. L'objectif est de comprendre quels sont les enjeux perçus par les différentes parties prenantes ?

Les parties prenantes du projet sont classées en deux catégories :

La première catégorie représente les parties prenantes volontaires ou primaires ; elles ont une relation formelle (contrat), elles jouent un rôle actif et direct en matière de création des différents types de valeur (produits, services, savoir-faire, etc.) et partagent le risque de la perte de la valeur créée. Pour les petits projets la commune lance le projet, l'entreprise réalise les travaux et la wilaya finance le projet. Pour les grands projets, le gouvernement lance et finance le projet et l'entreprise internationale réalise les travaux.

La deuxième catégorie, ou les parties prenantes involontaires (ou secondaires) sont représentées par les acteurs qui n'ont pas de relation contractuelle par le biais du projet mais ils sont, de façon involontaire impactés par le projet, ou ils peuvent aussi à leur tour impacter le projet, comme c'est le cas pour les usagers et le gouvernement pour les petits projets, les citoyens et les collectivités territoriales pour les grands projets.

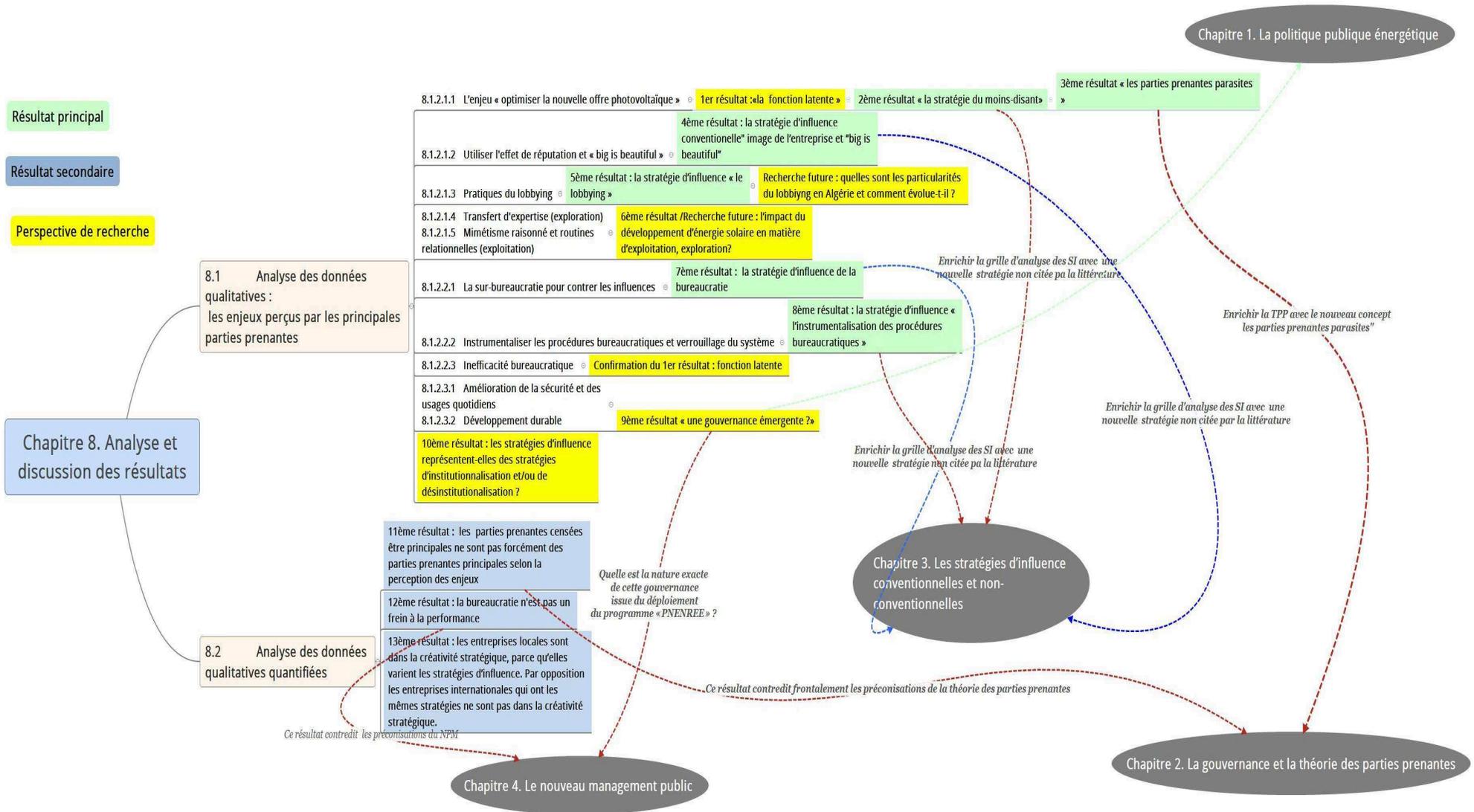


Figure 27 : schéma récapitulatif du chapitre résultats et discussion

8.1 Méthodologie d'analyse des données du terrain

Notre analyse des données est basée sur la méthode de « la triangulation par les parties prenantes » (De Rozario, Pesqueux, 2018) pour identifier les différents enjeux des parties prenantes.

En fait, pour diagnostiquer les enjeux de chaque acteur, d'une façon plus ou moins objective nous avons eu recours à la méthode de la triangulation. Selon (De Rozario, Pesqueux, 2018) « *la triangulation est une stratégie qui repose sur une méthode de test de ce que l'on fait et de ce que l'on sait afin de gérer en toute connaissance de cause de biais d'interprétation, des croyances personnelles, l'influence d'un contexte pressant, les instruments avec lesquels nous travaillons, etc.* ». Ils ajoutent qu'elle est nécessaire pour d'autres domaines et pas uniquement pour la recherche. En fait, « *cette méthode provient de la géométrie* ». Le fait de « croiser des données disparates » issues du terrain de deux acteurs différents permet de se positionner sur une certaine hauteur pour mieux cerner les enjeux exprimés.

En d'autres termes, pour diagnostiquer les enjeux des différents acteurs notre analyse des données est basée sur « une triangulation par les parties prenantes », en complément d'une triangulation par les documents (institutionnels, journaux, comptes-rendus, rapports). Il s'agit d'identifier et préciser les enjeux pour chaque partie prenante à partir des récits exprimés par la partie prenante elle-même et à partir des récits exprimés par les autres parties prenantes.

Encadré 28 : méthode de la triangulation par les parties prenantes

L'analyse des données du terrain s'est déroulée sur deux niveaux ; au niveau de chaque projet séparément puis au niveau de tous les projets. A partir des transcriptions des entretiens des acteurs impliqués dans le projet d'équipement solaire, nous avons identifié les principales parties prenantes pour chaque projet ainsi que les enjeux pour chaque acteur, de manière inductible, et selon les préconisations de la théorie des parties prenantes :

A. Au niveau du projet

Etape 1

Pour chaque acteur, nous avons réalisé un tableau contenant les enjeux perçus ; soit ses propres enjeux soit les enjeux des autres parties prenantes selon le point de vue de l'acteur. Nous avons obtenu 21 tableaux qui correspondent aux 21 entretiens réalisés.

Etape 2

De manière transverse, nous avons triangulé les tableaux de tous les acteurs, nous avons obtenu un tableau global décrivant de manière synthétique les enjeux pour chaque projet. Nous avons obtenu sept tableaux correspondant aux sept projets.

B. Au niveau global (tous les projets)

Etape 3

De manière transverse, nous avons triangulé les tableaux synthétiques des sept projets afin de donner une description opérationnelle synthétique de chaque enjeu (voir tableau ci-dessous) :

Etape 4

Nous avons théorisé ces enjeux en fonction du cadre de notre problématique, mettant l'accent sur la réception de la politique énergétique algérienne sous l'angle de la créativité stratégique notamment dans les stratégies d'influence, et nous les avons regroupés en quatre catégories théoriques : « stratégique », « bureaucratique », « politique » et « bien-commun ».

Catégories d'enjeux	Enjeux
Stratégique	A. Optimisation de la nouvelle offre photovoltaïque
	B. Utilisation de l'effet de réputation et "big is beautiful"
	C. Lobbying
	D. Transfert d'expertise et exploration
	E. Routines relationnelles et Mimétisme raisonné/ exploitation
	F. Optimisation de l'équipement énergétique
Bureaucratique	G. La bureaucratie pour contrer les influences
	H. L'instrumentalisation des procédures bureaucratiques et verrouillage du système
	I. Inefficacité bureaucratique
	J. Le soutien du supérieur hiérarchique (les acteurs clés de la décision publique)
	K. Maîtrise du contrôle des travaux
Bien-commun	L. Amélioration de la sécurité et des usages quotidiens
	M. Développement durable
Politique	N. Mise en concurrence des initiatives locales

Tableau 10 : liste des enjeux identifiés pour tous les projets

Etape 5

Le travail de cette étape consiste à donner une analyse quantitative aux données qualitatives. Puis dans un deuxième temps, trianguler les « apports respectifs » de l'analyse qualitative et quantitative.

8.2 Analyse des données qualitatives : les enjeux perçus par les principales parties prenantes

8.2.1 Description opérationnelle des enjeux, analyse et discussion des résultats

Ci-dessous, nous présentons tout d'abord les enjeux par catégorie théorique puis nous expliquons la traduction opérationnelle de ces enjeux sur le terrain. Puis les enjeux seront analysés afin de déduire les stratégies d'influence superposées à ces enjeux qui ont été mobilisées par les différents acteurs.

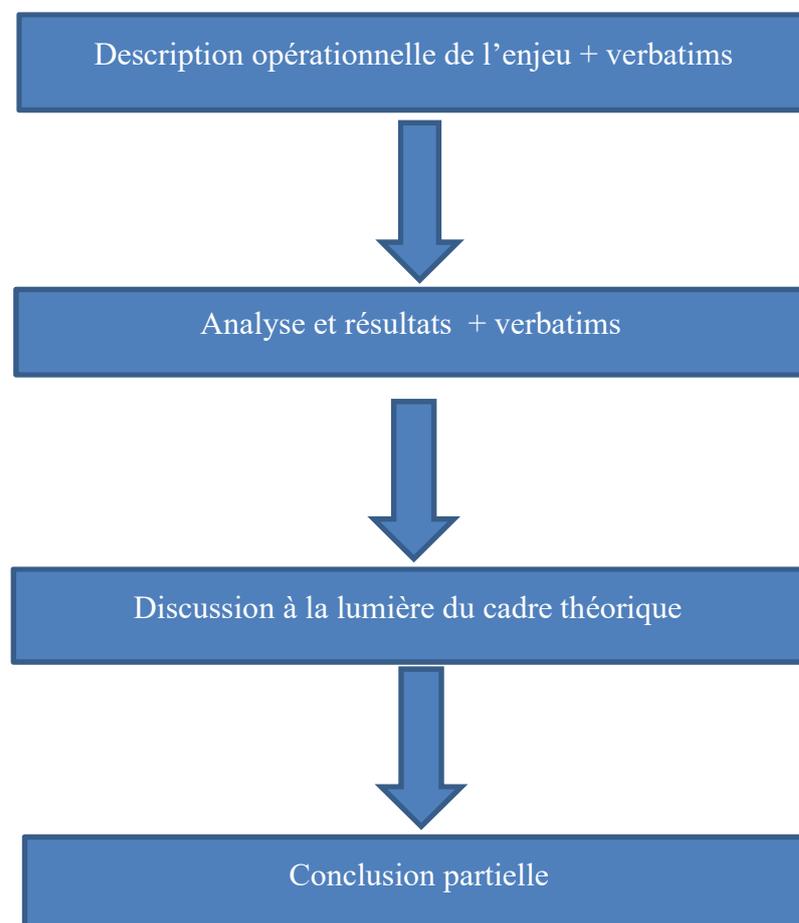


Figure 28 : méthodologie d'analyse et discussion des résultats

8.2.1.1 Catégorie stratégie

8.2.1.1.1 L'enjeu « optimiser la nouvelle offre photovoltaïque »

En terme opérationnel, durant le processus de l'appel d'offres, le code du marché public autorise les communes à choisir l'offre la mieux-disante et ne pas donner le projet automatiquement au moins-disant ; autrement dit, l'offre la moins chère. Mais le choix du mieux-disant suscite des confrontations et rend le climat tendu car chaque acteur prétend que son entreprise favorite est celle qui mérite de gagner le marché. Pour éviter cette situation, la commission du marché public choisit automatiquement le moins-disant ; ce qui crée une sorte d'égalité de traitement des offres.

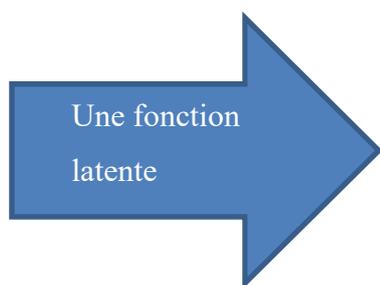
Adjoint PDC CT8 : « ... la loi nous autorise à ne pas donner le projet automatiquement au moins-disant, en justifiant cette décision de refus. Mais pour prendre ce type de décision il faut du courage (l'ambiance peut être tendue). Beaucoup de gens ne cherchent pas à se casser la tête ; ils se disent il a été classé le premier (moins-disant) c'est bon il prend le projet ».

Chef d'entreprise EP2 : « L'acteur public sait que vous êtes un travailleur, mais si vous rentrez dans un appel de soumission, vous n'aurez pas le marché, parce qu'ils doivent choisir le moins-disant. »

☞ **1er résultat «la fonction latente »**

La fonction latente, selon De Rozario et Pesqueux (2018) est une “*structure informelle*” transposant “*la fonction manifeste (ou rationnelle) de l'organisation*”, afin d'assurer un mode de régulation qui satisfasse tout le monde sans se poser vraiment la question de savoir si les interactions entre les parties prenantes du système économique sont des interactions régies par le cadre légal, ou en dehors du cadre légal et administratif, ce qui va à l'encontre de l'essence de la bureaucratie qui est d'appliquer les règles, les normes, les lois, les règlements de façon impartiale à tout le monde.

Encadré 29 : la fonction latente

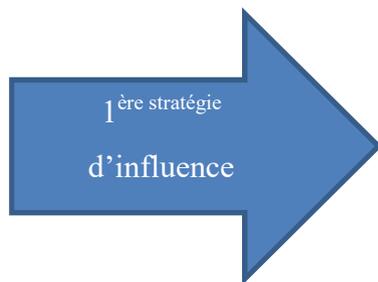


✓ Une fonction latente

En terme théorique, l'enjeu nommé “optimiser la nouvelle offre photovoltaïque” c'est-à-dire le choix de l'entreprise qui réalisera les travaux se traduit par une “*fonction latente pertinente*” (De Rozario, Pesqueux, 2018). Le choix de l'entreprise soumis au

processus, des procédures et des règles à caractère impersonnel, autrement dit de l'autorité rationnelle qui régit le marché public, confrontée à la réalité du terrain, a provoqué des tensions et des conflits entre les acteurs à cause des interprétations orientées de la même procédure ou de la même règle pour favoriser une entreprise donnée sur les autres concurrents. Cette situation a contribué à créer une fonction latente, c'est-à-dire l'entreprise la moins-disante est celle qui gagne le marché automatiquement, ce qui crée une sorte d'égalité de traitement des offres.

☞ 2ème résultat « la stratégie du moins-disant »



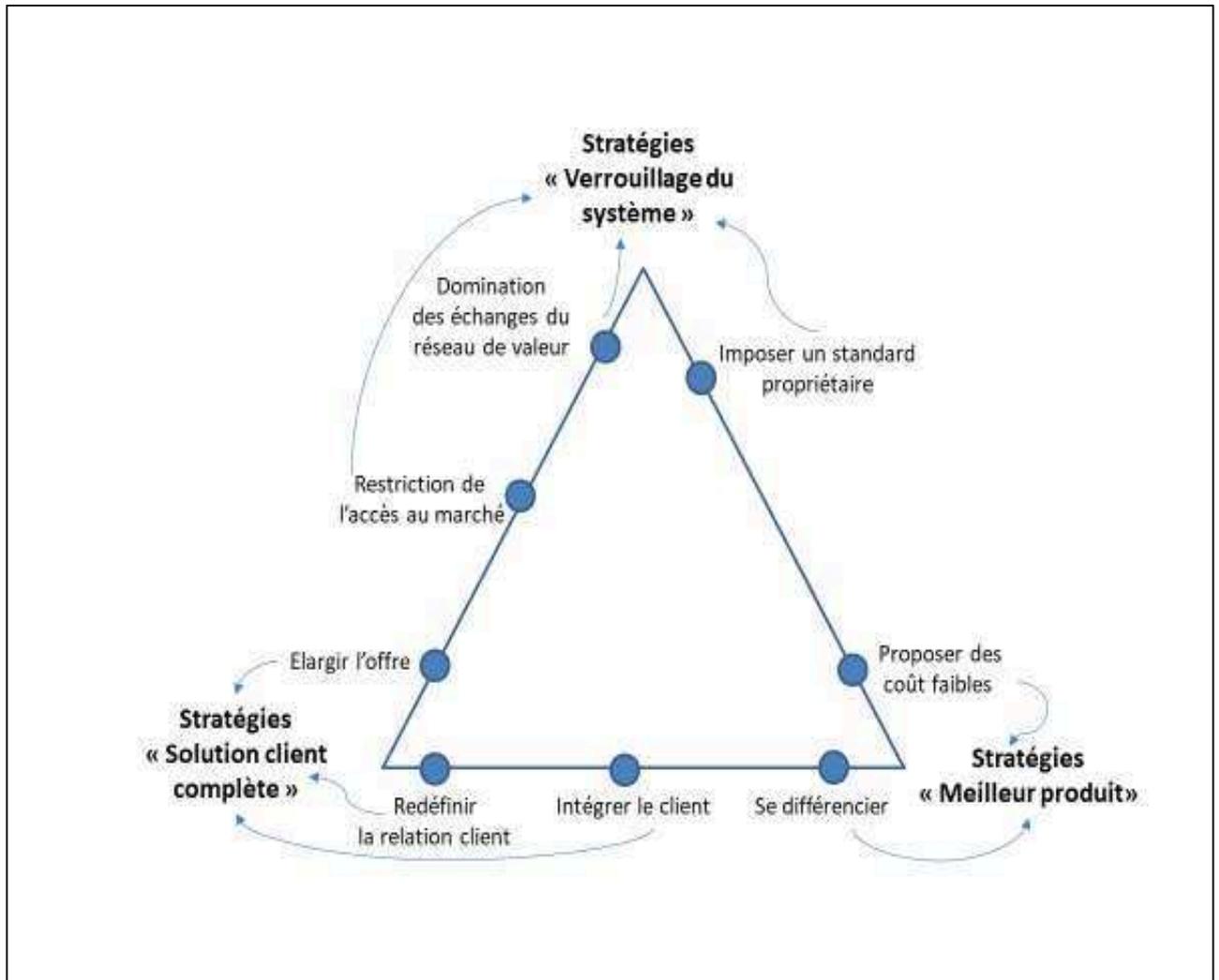
✓ La stratégie du moins-disant : stratégies d'influence conventionnelle

En résumé, le choix de l'entreprise est, généralement, basé sur le critère du moins-disant. Fournir le produit le moins cher de tous les concurrents est devenu une stratégie pour essayer de gagner le marché. Donc la stratégie du moins-disant est une stratégie d'influence conventionnelle. En comparant cette stratégie avec la grille d'analyse des stratégies d'influence du 3ème chapitre, nous constatons que cette stratégie n'est pas citée ce qui nous permet d'enrichir cette grille.

En outre, en comparant la stratégie du moins-disant avec les trois orientations stratégiques de la matrice Delta, les acteurs privés se positionnent sur la stratégie dite du « meilleur produit ». Cette stratégie consiste à « *dégrader la valeur d'un service ou d'un produit sur un marché pour le recentrer sur ; ... ; un coût faible* » (De Rozario, Pesqueux, 2018a, p. 254).

Adjoint PDC CT8 : « *Il y a la concurrence, l'appel à concurrence, on choisit le moins-disant... Il (l'entrepreneur) est le moins-disant c'est une stratégie adoptée par lui parce qu'il sait que s'il ne diminue pas ses prix il n'a aucune chance devant les concurrents* ».

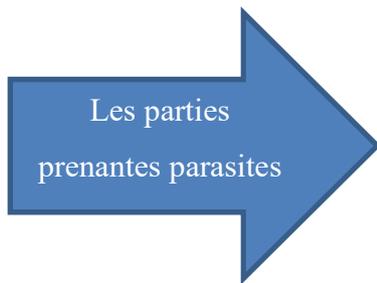
Chef entreprise EP6 : « ...ici on ne cherche pas les produits hauts de gamme ... Parce que là ils cherchent toujours le moins-disant...Quand je soumissionne ici je choisis les prix très bas pour avoir le marché ».



Encadré 30 : Le modèle Delta de synthèse des business modèles (Hax & Wilde, 2001)¹¹

¹¹ Cité par De Rozario et Pesqueux (2018, p254)

3ème résultat « les parties prenantes parasites »



✓ Les parties prenantes parasites dans le domaine des énergies renouvelables

Le choix automatique du moins-disant crée une sorte d'égalité de traitement des offres. Par contre, cette stratégie est mobilisée aussi par les entreprises opportunistes qui ne sont pas spécialisées dans le domaine des énergies renouvelables ; elles participent aux appels d'offre des projets d'énergie solaire et gagnent le marché quand elles sont les moins-disantes. Nos interlocuteurs les appellent « les entreprises parasites », ainsi nous apportons une nuance sur les catégories des parties prenantes car la littérature ne cite jamais cette catégorie.

Chef d'entreprise EP3 : « *Le problème est qu'il y a des bureaux d'études spécialisés dans d'autres domaines qui se mêlent à l'énergie solaire... Vous trouvez un bureau d'études qui appartient à un homme d'affaires spécialisé en environnement. Il prend des projets en énergie solaire, pourtant il n'a pas les compétences dans ce domaine* ».

Chef d'entreprise EP5 : « *Si vous vous présentez à la commune, elle vous dit je ne travaille pas directement avec vous, il faut une soumission, et après il y a des parasites qui participent à la soumission qui n'ont rien à voir avec le domaine et qui proposent des prix très bas, ils gagnent le projet.* »

« *Il y a des entreprises qui n'ont rien à voir avec le domaine, et qui participent aux soumissions avec des prix très bas, puis après ils gâchent le projet, ils cherchent des produits de mauvaise qualité. C'est qui le perdant donc, ce sont les citoyens ; au lieu de trouver des équipements solaires qui fonctionnent comme il le faut, ils trouvent des équipements lamentables, ce qui contraint la commune à retourner à l'électricité classique.* »

☞ 1ère conclusion partielle

L'analyse de l'enjeu "optimisation de l'offre photovoltaïque" nous permet d'obtenir trois résultats imbriqués les uns aux autres qui sont :

- 1- La fonction latente conduit les acteurs privés à utiliser la stratégie d'influence « le moins-disant ».
- 2- La stratégie du moins-disant issue d'une fonction latente est une stratégie d'influence conventionnelle mobilisée aussi par des acteurs parasites qui ne sont pas spécialisés dans le domaine des énergies renouvelables. Cette stratégie dévoilée par notre terrain permet d'enrichir la grille d'analyse des stratégies d'influence élaborée au 3ème chapitre ;
- 3- La notion de « parties prenantes parasites » permet d'enrichir la théorie des parties prenantes en nuanciant la typologie des parties prenantes.

8.2.1.1.2 « Utiliser l'effet de réputation et « big is beautiful »

Les données du terrain ont montré que certaines communes se préoccupent de leur image en donnant soit une image de celle qui respecte la loi (CT2 et CT6) soit celle de commune leader dans les énergies renouvelables (CT9). Mais cet enjeu est plus important chez les entreprises qui veulent premièrement s'assurer d'avoir une bonne image, et deuxièmement se servir de cette image pour se positionner sur un marché oligopole en maîtrisant la technologie solaire.

Chef d'entreprise Ep5 : *« Moi j'ai un principe, je baisse le prix pour faire de la publicité..., pourtant le prix était très raisonnable, pour moi c'était pour faire de la publicité...Pour l'énergie solaire, les gens qui se lancent maintenant dans ce domaine ils vont réussir mais ceux qui arrivent en retard, ils prennent que les miettes. Maintenant il faut la patience et il faut rester connecté au domaine. »*

Chef d'entreprise EP2 : *« C'est pour ça moi j'investis toujours dans les choses innovantes, j'essaye d'être le leader, comme ça, il y a que moi qui ait la solution, pas de concurrent, et ils sont obligés de travailler avec moi car il y a que moi qui ait la solution, je peux faire que l'électricité... »*

En outre, selon Mandard (2015), grâce aux relations directes et indirectes que les acteurs ont établies dans le passé, ces derniers ont pu rassembler un ensemble d'informations qui leur permettent de sélectionner le partenaire approprié parmi les candidats potentiels. Surtout que les entreprises qui maîtrisent la technologie solaire ne sont pas nombreuses et elles se trouvent sur le même territoire de la commune initiatrice du projet. Les projets réalisés auparavant par

l'acteur privé (dans le domaine de l'électricité conventionnelle) pour l'acteur public permettent de créer les mécanismes adéquats et les normes qui encadrent le développement des relations entre les acteurs et permettent le contrôle des comportements ; ce qui renforce l'image et la réputation d'un acteur quelconque et vice versa.

Adjoint PDC CT6 : « Après 4 ans de travail avec les entrepreneurs on se rend compte qui est sérieux et qui n'est pas sérieux, cet entrepreneur a réalisé pour nous plusieurs projets, on a trouvé que c'était un gars sérieux, et il aide la commune... Parfois quand on lance un projet on se dit on espère bien que c'est lui qui ait le projet, même si c'est un projet d'assainissement (ce n'est pas dans son domaine de compétences principales), je souhaite toujours que c'est lui qui ait le projet. »

Chef d'entreprise EP6 : « Moi quand je rentre dans un projet je vais jusqu'au bout, soit perdant ou gagnant, l'essentiel c'est la réussite du projet. On aura une bonne réputation, on fait appel à nous dans d'autres communes, mais si on ne finit pas une chose (un projet), la première chose, ils nous mettent sur liste noire. »

Les données du terrain ont montré que pour choisir une entreprise qui a une bonne réputation et qui a les moyens humains et techniques suffisants pour la réussite des projets, les communes ont instauré des clauses dans le cahier des charges, et ce dernier représente un obstacle à la participation des entreprises naissantes dans ce domaine.

En outre, la complexité des processus des appels d'offres et le processus administratif de contrôle réglementaire favorisent les grandes entreprises dans l'accès aux projets car elles ont plus de ressources humaines et financières pour contrer les différents obstacles administratifs et financiers.

Chef d'entreprise EP3 : « ...Moi personnellement j'ai parlé avec le chef du service OT10 (l'organisation publique qui a lancé le projet) à propos de ce projet, je lui ai dit : ... vous savez moi je suis nouveau, quelqu'un qui participe avec moi qui a un chiffre d'affaires d'un milliard de dinars ou deux milliards et il a 5 ans d'entrepreneuriat. Il a travaillé à Djelfa, à Naama et à Ghardaïa, et il rentre avec moi en compétition pour ce projet, je leur ai dit qu'automatiquement moi je suis nouveau vous ne m'acceptez pas et lui vous l'acceptez. Il m'a répondu c'est la loi...L'autre condition, la réalisation d'un projet identique, alors que c'est un nouveau domaine

et vous exigez la réalisation d'un projet identique. Je ne peux pas participer avec quelqu'un comme la EPI ou l'entreprise de Rouïba d'Alger, Ain Elbeydha qui travaillent toujours. »

Chef d'entreprise EP7 : « ... C'est quand même les grands groupes qui sont plus facilement accessibles....Donc voilà pour moi le frein c'est la facilité pour une pme innovante qui a une bonne solution de passer tous les filtres administratifs aux appels d'offres, enfin tout ça c'est long ça prend du temps c'est beaucoup de textes de lois, comme l'Algérie a un peu "copié" le modèle français et ben on trouve les mêmes difficultés parce qu'aujourd'hui l'innovation se fait dans les pme donc la start-up qui a une idée voilà c'est ça qui est difficile, c'est pas impossible mais ça prend du temps c'est un peu compliqué. »

L'entreprise EP7 utilise l'image de la France (made in France) comme une tactique d'influence.

« ... l'avantage en Algérie c'est d'être français parce que pour les technologies c'est bien vu.... On est très supportés, les pme innovantes sont supportées par l'Etat (français) donc on a l'image de la France...on est la France, donc quelque part quelqu'un qui arrive de l'export dit tiens c'est une société française voilà. Le fait qu'on soit une société française c'est valorisé puisqu'on parle de technologie donc euh c'est plutôt welcome venez on vous aime bien on vous accueille, voilà une bonne relation une bonne volonté des deux côtés...je le ressens bon d'autant plus dans l'Algérie avec les relations franco-algériennes fortes mais dans d'autres pays euh du Golfe ou ailleurs ... »

4ème résultat la stratégie d'influence « Utiliser l'effet de la réputation et “big is beautiful”



✓ La stratégie conventionnelle : l'image de l'entreprise autrement dit « l'effet de la réputation et big is beautiful »

L'image de l'entreprise (la bonne réputation), que ce soit au sujet de la qualité de l'ensemble des travaux réalisés jusqu'à maintenant pour le compte des acteurs publics ou que ce soit en relation avec les ressources matérielles, humaines et financières, joue un grand rôle dans le choix pris par l'acteur public. En effet, la bonne réputation et la volonté d'apparaître comme une entreprise leader dans le

domaine des énergies renouvelables sont considérées comme une stratégie d'influence conventionnelle. Ainsi faire la publicité gratuite va encourager d'autres acteurs à travailler avec l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, les entreprises prennent des initiatives comme la réalisation des tâches non citées dans le cahier des charges et ceci va contribuer à la réussite de l'opération.

☞ 2^{ème} conclusion partielle

L'analyse de l'enjeu "*image de l'entreprise*" et "*big is beautiful*" nous permet de déduire que la stratégie d'influence qui porte le même nom que l'enjeu "*image de l'entreprise*" et "*big is beautiful*" est une stratégie d'influence conventionnelle, cela nous permet d'enrichir la grille d'analyse des stratégies d'influence conventionnelles et non conventionnelles élaborée dans le chapitre 3.

8.2.1.1.3 Pratiques du lobbying

Les données du terrain ont montré que les actions menées par l'entreprise nationale EP1 s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie de lobbying, ou ce qui est appelé lobbying interne et lobbying externe.

Nous rappelons qu'il y a deux façons de mener les actions de lobbying, il y a le lobbying interne et le lobbying externe. Contrairement à l'image reçue sur le lobbying, la catégorie d'actions de lobbying externe regroupe les actions qui se déroulent en plein jour, des actions médiatisées volontairement, mobilisant les différentes techniques de communication ; sondage, débat public, manifestation, pétition, prendre part aux élections. etc.

Les actions du lobbying interne sont des actions qui restent fidèles à l'image reçue du lobbying agissant dans l'ombre. Elles visent principalement à nouer des relations avec les hauts fonctionnaires nationaux ou locaux, à négocier avec les décideurs publics, ou à participer au débat de concertation et fournir les rapports d'expertise afin de les influencer, etc. (Grossman, Saurugger, 2012 ; Attarça, Chomienne, 2014).

Lobbying interne	Lobbying externe
Rencontrer des membres du gouvernement, des parlementaires et des hauts fonctionnaires Fournir des analyses et/ou de l'expertise aux ministères et aux commissions parlementaires Participer à des auditions/concertations Participer à des comités d'experts Négocier avec les pouvoirs publics et d'autres groupes d'intérêt	Présence dans les médias (conférences de presse, sujets placés dans les médias, expertises et informations fournies aux médias...) Construire des coalitions larges et diverses Pétitions, lettres ouvertes, appels au gouvernement, aux parlementaires Manifestations, débats publics, événement de tout genre... Recours aux sondages Recours à des conseillers en communication Déclarer des soutiens à des candidats aux élections

Tableau comparatif entre les actions de lobbying interne et de lobbying externe.

Source, Grossman et Saurugger (2006, p. 83)¹².

Encadré 31 : les actions de lobbying interne et de lobbying externe

Ainsi, les tactiques mobilisées dans le cadre de cette stratégie par l'entreprise EP1 sont les mêmes tactiques utilisées par le lobbying. Parmi ces tactiques on trouve que :

- La société EP1 met l'accent sur le développement et le renforcement de son réseau relationnel avec les différents acteurs clés, autrement dit, le renforcement de son capital relationnel, afin de « *contribuer à une « création de valeur » économique distinctive* » (De Rozario, Pesqueux, 2018a) et garantir sa compétitivité, faciliter leurs tâches et faire gagner du temps dans un système centralisé et administré, au sein de marchés compétitifs.
- Elle réalise des activités facilitant la mise en place de politiques gouvernementales ; l'entreprise EP1 a construit une usine pour la fabrication de panneaux solaires au lendemain du lancement du programme ambitieux de « *développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique par l'Etat* ».
- Elle fait connaître ses activités par sa présence dans les médias, et invite les acteurs publics nationaux et locaux et les différentes parties prenantes à participer aux différents événements organisés par l'entreprise, comme pour l'inauguration de son usine, et le séminaire international.
- Elle demande des instructions aux décideurs publics afin de faciliter ses tâches.

¹² Cité par (Attarça, Chomienne, 2014)

Directeur chargé des énergies renouvelables de la société EP1 : « ... on a essayé d'influencer à haut niveau (d'influencer le processus de décision publique), nous avons nous avons..., la visite de Monsieur le Premier ministre Salal en 2014, on a expliqué nos problèmes, on a eu la visite aussi du ministre de l'énergie, ...Monsieur Youssef Youssfi (le ministre de l'énergie), on lui a posé notre problème aussi, il a donné une instruction à l'époque 2015 à SONELGAZ c'est de travailler avec EP1 ... Nous on vise les grands projets. Ça c'est des petits projets de la Wilaya...l'éclairage des villages, l'éclairage des pompes solaires, les forages, tout tout..., ce sont des applications multiples. »

« On a fait un séminaire international le 10 et 11 décembre 2014 intitulé "journée des solaires photovoltaïques...journée des technologies de solaires photovoltaïques, c'était en décembre on a invité toutes les institutions on a invité SONELGAZ, on a invité les universités, les chercheurs, on a invité EP8, c'est elle qui donne les grands projets des stations solaires c'est elle qui les donne... Une grande publicité (le séminaire), on a bien préparé cet événement. Il y avait le Ministère de l'Environnement, le Ministère de l'Industrie, le Ministère de l'Énergie, euh..., il y en a beaucoup, il y a le Ministère euh...on a fait d'ailleurs une collaboration avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, des labos de recherche... »

« On est connu par tout le monde au niveau du gouvernement. Quand le Premier Ministre est venu ..., j'étais avec lui pendant 9 minutes, c'était en janvier 2014, à l'inauguration de l'usine. »

« ...ça dépend, de temps en temps c'est la wilaya qui fait un programme pour visiter l'usine et de temps en temps nous les invitons.... L'objectif c'est de faire la publicité et de se faire connaître, même de faire la promotion des énergies propres on en aura besoin ... »

« ...nous avons de bonnes relations avec la wilaya aussi. ... nous avons de très bonnes relations avec les institutions de l'Etat. ...Avec la presse aussi, avec la presse nous avons de bonnes relations. On les invite, de temps en temps, c'est eux qui veulent faire des reportages parce que c'est un sujet d'actualité donc c'est eux qui veulent faire des reportages, connaître nos contraintes par exemple, faire la promotion de l'énergie renouvelable, ça dépend, c'est parfois libre. »

La politique suivie par la société EP1 basée sur le renforcement de son réseau relationnel avec les acteurs clés de la politique publique a donné ses fruits même en matière de stratégies d'influence non-conventionnelles. A travers les verbatims ci-dessous nous voyons bien que c'est l'entreprise EP1 qui a eu l'idée du projet, qui a réussi à convaincre les décideurs publics d'adopter le projet. Le cahier des charges a été réalisé avec l'aide de l'entreprise EP1 puisque la commune n'a pas de compétence en matière de technologie solaire. Les concurrents ont retiré le cahier des charges mais ils n'ont pas déposé leur offre car ils ne satisfont pas toutes les conditions, il n'y a que l'entreprise EP1 qui remplit toutes les conditions.

Directeur chargé des énergies renouvelables de la société EP1 : *« J'ai proposé au Wali de réaliser la 2ème partie de la voie rapide en éclairage solaire, il a appelé devant moi le maire et lui a proposé l'idée. »*

Le président de la commune CT9 : *« Le cahier des charges on l'avait déjà préparé avec EP1... La première consultation il y avait que EP1, la deuxième consultation c'est pareil, la troisième c'est pareil à ce moment-là on a le droit de travailler que avec EP1 par faute d'absence de concurrent et y a que EP1 qui a déposé un dossier solide qui satisfait toutes les conditions et les exigences trois fois... Non on a eu aucun problème, au contraire, y avait une relation de confiance totale entre moi et EP1 je connais X (PDG de EP1) personnellement. »*

5ème résultat la stratégie d'influence « le lobbying »



✓ La stratégie conventionnelle « lobbying »

Panke (2012) définit le « lobbying » comme une stratégie par laquelle les lobbyistes abordent les principaux acteurs de la prise de décision dans les mécanismes de gouvernance au niveau local, régional, national et international, afin de promouvoir leurs propres intérêts en transmettant des informations, des arguments ou des menaces. Les différentes tactiques mobilisées par l'entreprise EP1 sont des copies conformes des tactiques utilisées par le lobbying dont l'objectif est d'influencer principalement les acteurs publics et les processus des décisions publiques (Attarça, Chomienne, 2014). Pourtant l'entreprise EP1 ignore que sa stratégie d'influence est du lobbying.

☞ 3^{ème} Conclusion partielle

La stratégie de l'entreprise EP1 correspond bien à la stratégie conventionnelle « lobbying » mentionnée par la grille d'analyse sur les stratégies d'influence figure 12.

En fait, selon l'histoire et la culture du pays, la structure dédiée aux stratégies politiques, notamment le lobbying en matière de formalisme, est différente d'un pays à l'autre. Par exemple en France le lobbying est devenu une activité formelle très récemment, les pays anglo-saxons l'ont devancée dans ce domaine. Plusieurs facteurs contribuent à accélérer la structuration formelle de cette profession comme l'internationalisation accrue des activités économiques, le mouvement de décentralisation du pouvoir public, la réussite du lobbyiste dans plusieurs affaires, réussite qui a fait la différence en basculant les résultats en faveur d'un acteur en particulier.

Une problématique pertinente émerge autour de la particularité du lobbying en Algérie et de la manière dont elle évolue. Ce point mérite d'être étudié de manière approfondie dans les travaux futurs.

8.2.1.1.4 Transfert d'expertise (adaptation et différenciation concurrentielles, explorer de nouvelles compétences, s'approprier une nouvelle expertise).

Le développement des projets solaires présente un processus d'apprentissage d'exploration de nouvelles compétences en faveur de l'acteur public et l'acteur privé afin de se familiariser avec ce nouveau domaine. Selon (De Rozario, Pesqueux, 2018a) « *l'apprentissage survient lorsque les individus se trouvent confrontés à une « conjoncture problématique. Une situation de problème non connue qui résiste aux algorithmes ordinaires. Ils débutent alors une investigation réflexive et prospective, l'expérimentent par essais et erreurs, et la modifient éventuellement, « pour voir »* ». En fait, la majorité des chefs d'entreprises interviewés ont à l'origine des entreprises spécialisées en électricité conventionnelle. Ils s'aperçoivent qu'il est judicieux d'acquérir des compétences en électricité solaire pour répondre aux nouveaux besoins des communes en matière d'énergie renouvelable, leurs principales clientes. Ils considèrent le domaine florissant des énergies solaires comme un domaine d'opportunités à saisir, il faut maîtriser cette technologie le plus tôt possible, il faut être le leader pour profiter du statut

oligopole actuel. Les entreprises ont acquis des compétences en énergie solaire grâce à l'auto-formation et l'apprentissage par essais et erreurs sur les prototypes et/ou grâce à des partenaires étrangers.

Les communes adoptent l'énergie solaire dans la majorité des cas par mimétisme. En effet, la réalisation d'un projet d'énergie solaire par une des communes ou un service de la wilaya (le département) encourage les autres communes à choisir l'éclairage photovoltaïque comme alternative à l'électricité conventionnelle. En matière d'expertise, la commune prépare le cahier des charges en se basant sur le cahier des charges des autres communes ou services de la wilaya. En plus elle fait appel à une entreprise locale spécialisée dans le domaine pour l'aider à réaliser le cahier des charges. En effet, l'expertise acquise en énergie solaire par les entreprises, par l'auto-formation en réalisant des prototypes ou à l'aide de partenaires étrangers comme c'est le cas pour l'entreprise EP1, l'entreprise AS et l'entreprise EP5, a incité les communes à les contacter pour profiter de leur savoir-faire pour développer les projets d'énergie solaire. Ainsi pour l'entreprise le projet représente une occasion de consolider sa maîtrise technique dans la réalisation d'une installation photovoltaïque destinée à produire l'électricité, acquise par le développement de prototypes et par l'auto-formation. Dans la majorité des cas la préparation du cahier des charges se fait à l'aide des entreprises privées.

Directeur de l'entreprise EP6 : « *J'ai trouvé en Jordanie et en Afrique beaucoup de gens qui l'utilisent (l'éclairage photovoltaïque) ... grâce à un internet on trouve tout ... J'ai amené toutes les composantes, j'ai fait plusieurs essais pour ce poteau-là (en face, il y avait un poteau prototype photovoltaïque) pendant un mois, il y a trois choses, il y a le panneau, il y a la batterie et l'onduleur, trois choses... En plus moi je n'ai pas l'expérience, si ça tombe en panne ou non, si ça se casse ou pas, s'ils sont réparables ou pas ou des choses comme ça. On est en phase d'apprentissage ».*

8.2.1.1.5 Mimétisme raisonné et routines relationnelles (exploitation)

Les données du terrain montrent que les communes qui ne veulent pas s'engager dans le développement des projets solaires sont dans une logique d'exploitation. Leur stratégie est « *centrée sur l'optimisation des ressources par une solution technologique existante* » (De Rozario, Pesqueux, 2018b). En effet, une question se pose pour les communes où le réseau

électrique couvre tout leur territoire : pourquoi s'aventurer à remplacer l'énergie conventionnelle, qu'elle maîtrise bien, par une autre énergie, en prenant le risque de ne pas trouver la main-d'œuvre qualifiée pour réaliser la maintenance et l'entretien des équipements pour éviter les pannes ? Nous prenons l'exemple de l'échec du projet solaire de la commune CT4 : ce projet a conduit la commune à débloquer des fonds considérables pour remplacer les installations d'énergie solaire par l'énergie conventionnelle suite à l'échec du projet solaire. De plus, les subventions étatiques pour l'électricité conventionnelle (bas tarifs de l'électricité conventionnelle) ne les encouragent pas à investir dans le solaire.

En outre, il y a l'ignorance et le manque de confiance envers le domaine de l'énergie solaire. En effet, la peur de l'engagement dans la réalisation de ce type de projet implique un bousculement dans leur routine organisationnelle décrite par l'obéissance stricte des procédures, il subsiste une préférence à rester dans le conventionnel.

Chef du service territorial OT10 : *« On a perdu des projets, quand on est sur le point de réaliser leurs fiches techniques concernant les puits, il (l'élu local) y en a qui refusent, avec lui dans le bureau, avec cette façon il vous répond : non non vous allez nous fatiguer et nous épuiser, ..., ben ne faites pas le projet. »*

Chef d'entreprise PE2 : *« Les gens de la commune sont premièrement des gens rigides, ils ne cherchent pas à inventer, ils ne veulent pas se casser la tête, par exemple en assainissement, il faut un canal 300 et un regard 300, pour lui il faut respecter ça, pour un garage il faut deux lampes il faut deux lampes, copier-coller, ils ne réfléchissent pas. On a contacté les gens de la commune pour essayer de les convaincre en matière d'éclairage solaire, on leur a demandé de nous suivre en matière d'éclairage et du fait qu'on va gagner beaucoup d'argent. »*

En fait, l'ambiguïté autour du coût d'investissement dans le solaire représenterait un frein à son développement. Pourtant les données du terrain concernant les collectivités engagées dans les énergies solaires ont montré que les projets solaires coûtent moins chers que les projets conventionnels surtout à long terme, car il n'y a plus de facture d'électricité à payer.

Toutes ces raisons ont conduit les acteurs publics à privilégier l'énergie conventionnelle dans le cadre d'une démarche d'exploitation.

Directeur service territorial OT10 : « *Je dirais au niveau culturel, un niveau culturel, il y a des élus qui ont un manque, vraiment ils ne sont pas à la hauteur, ils ne comprennent pas ce que c'est l'énergie solaire et ils ne cherchent pas à la comprendre complètement.* »

Chef d'entreprise EP2 : « *Il y a des présidents de la commune qui ne savent même pas ce que c'est l'énergie solaire...* »

La méconnaissance et la réticence sur le remplacement de l'énergie conventionnelle par l'énergie solaire.

Chef d'entreprise EP3 : « *...D'un autre côté, il y a des responsables qui ne croient pas qu'ils puissent réaliser l'éclairage public en énergie solaire, il y a la méconnaissance sur le fait qu'on peut remplacer l'énergie conventionnelle par l'énergie solaire ; réaliser l'éclairage public par l'énergie solaire pour eux ce n'est pas une idée. Il y avait des personnes qui étaient hésitantes, elles te disent, ben remplacez l'éclairage conventionnel par l'éclairage solaire, remplacez les ampoules classiques par les ampoules solaires ! Qui me garantit que ça fonctionne comme il faut. Il y en a d'autres qui ne sont pas au courant que c'est faisable.* »

« *L'autre obstacle les gens ont peur de cette nouvelle technologie, l'homme est l'ennemi de ce qu'il ignore.* »

Le manque de personnel qualifié et compétent dans les collectivités et les services étatiques pour réaliser les cahiers des charges conduit à l'échec du projet car l'entreprise respecte à la lettre les indications du cahier des charges, mal conçu à l'origine. Cet échec dans la réalisation du projet par manque d'expérience des acteurs engendre des coûts supplémentaires.

Chef d'entreprise EP3 : « *La commune établit un cahier des charges. ...elle fait appel aux entreprises... les communes n'ont pas les gens qualifiés, les techniciens qualifiés, ils font des projets à l'improvisation puisqu'ils ont fait appel à une entreprise algéroise, après deux mois d'installation des équipements, l'installation est tombée en panne, et personne n'a demandé pourquoi ? Tu vois ils ont jeté 200 millions par la fenêtre...* ».

8.2.1.1.6 Optimisation de l'équipement énergétique

Cet enjeu dévoile les raisons du choix des acteurs publics pour l'énergie solaire. En fait, l'énergie solaire contribue à l'optimisation de l'équipement énergétique :

La portabilité de l'électricité photovoltaïque a facilité la réalisation du projet qui se trouve sur des sites qui sont éloignés du réseau électrique de la ville ou les sites qui ont un accès difficile comme les sites montagneux.

L'électricité photovoltaïque permet d'éviter les problèmes classiques de l'électricité conventionnelle comme la saturation du réseau, qui provoque des coupures d'électricité surtout en été.

Les projets d'énergie solaire nécessitent moins de temps dans leur conception et nécessitent moins d'équipement que l'éclairage conventionnel. L'énergie solaire n'a pas besoin de poste électrique pour alimenter les poteaux, pas besoin de câble entre les poteaux, donc pas de risque de vol de câbles de cuivre, moins de panne en cas d'orage et pas de chute d'arbre.

Le coût total du projet en équipement photovoltaïque serait inférieur au coût total du projet réalisé en équipement conventionnel car il nécessite moins d'équipement et moins de travaux. De plus il n'y a pas de facture à payer.

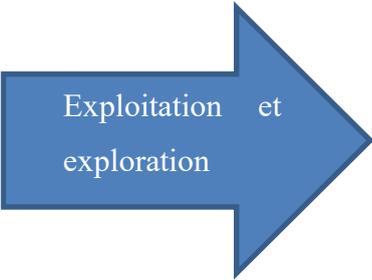
Adjoint président de la commune CT6 : *« On pense que l'énergie solaire coûte chère, mais c'est le contraire quand on regarde l'économie faite en matière de câble et de travaux....et à la fin l'électricité est gratuite et ça marche tout le temps.....Vous savez pour alimenter une route en éclairage public, il faut le câble, la nouvelle route est éloignée du réseau électrique de la ville, ...Il y a une chose à prendre en considération, la capacité de l'électricité classique; parfois il y a des interruptions d'électricité à cause d'une forte demande. ..., il y a une surcharge, mais avec cette méthode (l'énergie solaire) on n'aura pas ce genre de problème, s'il y a l'électricité conventionnelle ou s'il n'y en a pas, on aura toujours l'éclairage public. ...En plus il n'y a pas les terrains pour accueillir les nouveaux postes (électriques). »*

L'électricité solaire permet d'éviter les problèmes du pompage manuel ou l'utilisation des groupes électrogènes ; pas besoin de s'approvisionner en mazoute ni des manœuvres qui s'y attachent.

Adjoint PDC de la commune CT11 : *« Au contraire, en matière de maintenance... l'éclairage classique on utilise les câbles, et les câbles sont la source de la majorité des pannes, pour le*

solaire il n'y a pas de câble, on a le même poteau. Avec l'énergie classique si on a un seul câble coupé, on perd l'éclairage de tous les autres poteaux. »

6ème résultat : « les activités d'exploitation et les activités d'exploration »



Exploitation et
exploration

Les trois derniers enjeux de la catégorie stratégies mettent l'accent plutôt sur les deux principaux types d'activité des organisations : les activités d'exploitation et les activités d'exploration. « *Dans le premier cas, il s'agit de reproduire l'existant en l'améliorant éventuellement de manière incrémentale, dans le second, il s'agit au contraire de faire du nouveau* » (Mandard, 2015, p. 87).

Les données du terrain montrent que les acteurs publics et les acteurs privés qui sont impliqués dans les projets d'énergie solaire, autrement dit, les parties prenantes concernées par l'enjeu « transfert d'expertise » sont dans une démarche d'exploration ; par contre les acteurs, surtout les acteurs publics, qui préfèrent l'énergie conventionnelle malgré les avantages de l'énergie solaire (voir « enjeu optimisation de l'énergie solaire ») sont dans une démarche d'exploitation (voir enjeu « mimétisme raisonné »).

☞ 4ème Conclusion partielle

Concernant le gouvernement au niveau des grands projets et les collectivités territoriales impliquées dans les petits projets le développement des énergies solaires suscite bien un processus d'exploration. Par contre, l'émergence des projets d'énergie solaire pourrait consolider le processus d'exploitation chez certaines communes qui préfèrent l'utilisation de l'énergie conventionnelle. Le phénomène des communes qui ont choisi le développement des projets solaires pour des raisons écologiques et qui maîtrisent pourtant bien l'énergie conventionnelle fait émerger la question suivante : est-ce que ces communes sont dans un processus d'ambidextrie organisationnelle ?

L'impact des développements d'énergie solaire en matière d'exploitation, d'exploration mérite d'être développé de manière plus approfondie dans de futures recherches.

8.2.1.2 Catégorie bureaucratie

Les enjeux classés dans la catégorie bureaucratique prennent appui sur le rationnel légal, la responsabilité hiérarchique, les procédures, les lois, les règlements, etc.

8.2.1.2.1 « La sur-bureaucratie pour contrer les influences »

Les données du terrain ont montré que les deux acteurs public et privé ont souligné l'importance des règles et des lois pour exercer une influence des uns sur les autres :

1) La bureaucratie comme stratégies d'influence pour l'acteur public

En effet, la commune s'appuie sur la bureaucratie (rationnelle légale ; responsabilité hiérarchique, procédures, lois, règlements, etc.) pour contrer les influences et les pressions exercées par les autres acteurs surtout les entrepreneurs pour ainsi éviter la duperie. Le choix de l'entreprise est soumis aux exigences du code du marché public.

PDC commune CT3 : « ...quand nous signons le contrat, comme dit le proverbe « *Pacta sunt servanda* » (les conventions doivent être respectées) ...euh, c'est quoi le contrat ? C'est le marché entre deux parties : une partie c'est la mairie et la deuxième c'est l'entreprise chargée du projet.

Si l'acte a été signé, parce que cet acte contient des exigences qui doivent être respectées par les deux parties. »

Adjoint PDC commune CT6 : « *Il y a le code des marchés publics..., et on fait des consultations (appel d'offres), les entrepreneurs se présentent et celui qu'on sélectionne c'est lui qui réalise le projet ... C'est la loi des marchés publics qui a exigé ça, ce n'est pas moi, c'est la loi des marchés publics qui a dit ça. »*

PDC commune CT2 : « *Ici nous avons des projets et généralement il y a des gens qui parlent de cela : des entrepreneurs, et des bureaux d'études, ils disent aux responsables (de la wilaya),*

en pleine réunion, qu'ils ont trouvé la démocratie et la transparence dans la commune CT2, ils leur disent malgré l'absence de piston ils ont eu des projets à CT2. »

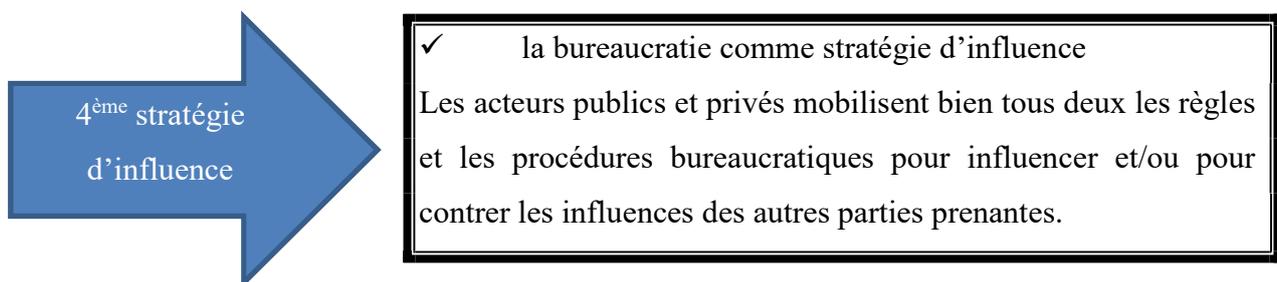
2) La bureaucratie comme stratégie d'influence pour l'acteur privé

Les données du terrain ont montré que l'entreprise a aussi recours aux règles bureaucratiques pour faire valoir ses droits et pour contrer les influences des acteurs publics.

Chef d'entreprise EP6 : *« Je ne vois pas pourquoi on aurait des problèmes avec ces gens-là (acteurs publics) ?! Il y a la consultation ou le marché, ces deux sont appliqués sur le terrain. »*

« Je n'essaye pas de les influencer (les acteurs publics) et ils n'essayent pas de m'influencer. Entre nous il y a un cahier des charges, une consultation à respecter, si je la respecte, personne ne peut m'influencer parce qu'il y a des lois qui encadrent notre relation... mais si on ne finit pas une chose (un projet), la première chose, ils nous mettent sur liste noire... c'est la loi qui m'a donné raison... Le président de la commune ne peut rien faire contre moi tant que je ne suis pas dans la liste noire ... En plus il y a des services étatiques qui contrôlent le travail du président de la commune... il y a le chef de la Daïra, il y a le wali, si moi j'envoie une réclamation au wali, le wali demande l'ouverture d'une enquête contre le président de la commune, c'est la catastrophe pour le président de la commune. »

7ème résultat « La bureaucratie comme stratégie d'influence »



☞ 5ème Conclusion partielle

En résumé, d'après les données du terrain, la bureaucratie représente bien une stratégie d'influence conventionnelle mobilisée par les uns pour influencer les autres. Cette stratégie permet d'enrichir notre grille d'analyse élaborée dans le 3ème chapitre.

8.2.1.2.2 Instrumentaliser les procédures bureaucratiques et verrouillage du système

La bureaucratie est une arme à double tranche ; d'un côté, elle est instrumentalisée pour assurer un traitement équitable entre les candidats et pour éliminer toute sorte de favoritisme. D'un autre côté son instrumentalisation pourrait produire un effet inverse.

Cette instrumentalisation serait due à ce que Granovetter (1985) appelle "l'encastrement social de l'économie" ; la situation dans laquelle les activités des réseaux non économiques comme les activités culturelles, sociales, politiques ou religieuses influencent les résultats des transactions économiques.

Granovetter (1985) souligne l'importance que jouent les actions non économiques dans une transaction. Cependant les coûts économiques des transactions ne sont pas optimaux pour certaines parties. Les actions non économiques auraient un rôle bénéfique pour l'activité économique, par contre elles peuvent aussi avoir un rôle négatif ; ce dernier est illustré par l'exemple de la corruption, elle peut engendrer soit des coûts supplémentaires en plus des coûts économiques normaux d'une transaction soit une diminution des coûts.

Dans ce cas les prix du marché ne présentent plus l'unique objectif qui « structure la gouvernance et les prises de décision des organisations ». Les résultats obtenus de la transaction sont dus à l'imbrication du volet non économique sur le volet économique de la transaction (Pigé, Sangué-Fotso, 2013).

Encadré 32 : l'encastrement social de l'économie

Les entreprises locales ont plus de chance de mobiliser cette stratégie car elles profitent de la proximité géographique pour tisser des liens relationnels approfondis avec les élus. Il y a une autre tactique, dévoilée par nos entretiens, utilisée par les entreprises, qui incite l'acteur public à instrumentaliser les procédures faveur des entreprises. Elles proposent la réalisation d'une partie du projet gratuitement (la commune apprécierait ce type d'initiative) ce qui augmente ses chances de bénéficier de l'instrumentalisation de la procédure de l'appel d'offres.

L'objectif de l'instrumentalisation des procédures bureaucratiques est de manipuler les procédures pour verrouiller le système, ce qui va dans le sens inverse de l'essence même de la bureaucratie qui met l'accent sur l'impartialité, l'impersonnalité, l'équité des procédures et la séparation entre les relations personnelles et relations professionnelles.

Le cahier des charges est un document contractuel qui sert à sélectionner le prestataire ou le soumissionnaire dans le cas d'un appel d'offres, et à organiser ensuite la relation tout au long du projet entre la commune et l'entreprise. Un cahier des charges doit également contenir tous les éléments permettant à l'entreprise de juger de la taille du projet et de sa complexité afin d'être en mesure de proposer une offre la plus adaptée possible en termes de coût, de délai, de ressources humaines et d'assurance qualité. La commune peut aussi faire appel à un consultant ou à un autre acteur pour concevoir le cahier des charges si elle n'a pas les compétences requises.

Source : <https://creg.ac-versailles.fr/L-impact-de-la-normalisation-sur-le-management-de-l-entreprise>

Encadré 33 : le cahier des charges

L'instrumentalisation de la bureaucratie se traduit sous plusieurs formes comme :

Créer une sorte de filtre pour éliminer les entreprises concurrentes face à une entreprise déterminée à l'avance. Parmi les tactiques mobilisées dans le cadre de cette stratégie, il y a par exemple :

- La publication de l'appel d'offres se fait la veille et le dernier délai pour déposer les offres est le lendemain.
- L'élaboration d'un cahier des charges taillé sur mesure. Autrement dit, « le marché orienté » où la réalisation du cahier des charges, pièce maitresse de l'appel à soumissions, est conçu pour favoriser une entreprise déterminée à l'avance. Dans le domaine des énergies renouvelables la réalisation du cahier des charges se fait souvent à l'aide d'une entreprise privée pour bénéficier de son savoir-faire, car les communes n'ont pas l'expertise nécessaire pour les projets d'énergie solaire. Nos entretiens ont montré qu'à chaque fois qu'une entreprise contribue à la conception des cahiers des charges, c'est elle qui gagne le marché.
- La captation réglementaire (voir rubrique observation participante page 165 ?). Cette tactique est utilisée pour inciter les entreprises à utiliser un produit bien déterminé dans la réalisation du projet. Donc les entreprises n'ont pas le choix : elles seront obligées soit d'acheter le produit indiqué par le cahier soit une seule entreprise, l'entreprise « favorite », détient le produit.

Ci-dessous les verbatims du chef du service technique de la commune CT6 justifiant le recours à l'instrumentalisation de la bureaucratie : « *Parfois si vous essayez d'appliquer la loi vous détruisez tout, vous donnez le marché à une entreprise qui ne le mérite pas, il réalise soi-disant le projet puis il s'enfuit.* »

Pour le chef d'entreprise EP7 mobiliser la stratégie de l'instrumentalisation de la bureaucratie, autrement dit, gagner un projet par un marché orienté c'est la récompense de tous les efforts entrepris en amont.

« Pas tout le temps (marché orienté) mais globalement si on travaille bien, si les gens travaillaient en amont, si vous répondez à un appel d'offres, vous avez jamais vu le client avant, vous gagnerez jamais sauf si vous mettez un prix très très bas en dessous du prix du marché ; sinon vous faites un travail d'aller voir des clients de présenter des pilotes de... voilà si vous avez une vraie valeur ajoutée et que vous avez fait tout le travail de fonds et qu'il y a un appel d'offres c'est normal que vous gagniez vous avez tout le travail du coup donc pour moi c'est orienté euh dans le bon sens du terme les gens ont travaillé pour ça et si vous regardez y a de la place après pour tout le monde... c'est partout pareil, ni plus ni moins. »

Chef d'entreprise EP1 : *« ... parce que de temps en temps on rencontre des cahiers des charges orientés...vers des produits qui viennent de l'étranger. »*

Adjoint PDC commune CT6 : *« Il y a des trucs, il y a certains maires quand ils donnent les projets, les projets sont basés (taillés sur mesure) sur l'entrepreneur X, ...ou pour les dossiers (cahier des charges) ils le retirent le jeudi soir puis ils doivent le déposer le lendemain matin, il y en a qui n'en entendent même pas parler, tout ça pour éjecter les entrepreneurs opportunistes. »*

Les données du terrain ont montré que le recours à l'expertise de l'entreprise par les acteurs publics pour élaborer le cahier des charges représente souvent la première étape à l'instrumentalisation des procédures bureaucratiques.

Chef d'entreprise EP3 : *« Ils (les cahiers des charges) sont préparés d'une manière à orienter les marchés vers des entreprises bien indiquées...Les marchés (orientés) sont destinés à leurs copains, les conditions sont détaillées selon la taille de leurs copains. Quand vous me dites il faut un projet identique, et quand vous donnez ce projet, la prochaine fois (prochain avis à la concurrence) vous exigez deux projets identiques, en plus il augmente la note pour les projets identiques déjà réalisés. »*

Adjoint PDC commune CT6 : *« ... En consultant l'entrepreneur, lui, il connaît le coût, nous on a demandé à l'entrepreneur un devis, heu...une fiche technique, le devis contient toutes les informations...c'est nous qui prenons la décision. »*

Chef d'entreprise EP2 : « *Ils lancent un premier appel, quand son ami ce n'est pas lui qui a eu le marché, il annule le marché malgré la participation de plusieurs entreprises, il lance un deuxième appel puis il l'annule, pour le troisième il choisit son ami avec le gré à gré, la loi l'autorise à choisir n'importe quelle entreprise à partir du troisième appel. Dans le PV il met des excuses bidon pour les deux appels annulés.* »

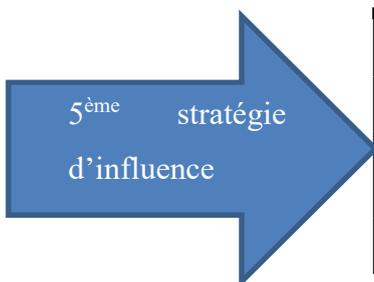
L'entreprise se sert de ses relations avec les acteurs publics pour avoir des projets par favoritisme.

Chef d'entreprise EP2 : « *...le favoritisme c'est comme ça que je travaille moi, moi je bénéficie du favoritisme...* »

L'instrumentalisation de la bureaucratie pourrait avoir comme cause en plus du favoritisme la corruption.

Chef d'entreprise EP2 : « *Le facteur de corruption a fait perdre tout le monde : en fait, les bureaux d'études spécialisés dans ce domaine ne sont pas nombreux, Maintenant les bureaux d'études font des études louches, ... Pour réaliser un projet solaire les services de l'Etat demandent aux bureaux d'études complice de la réaliser donc ce bureau fait gonfler les coûts, Donc les bureaux d'études spécialisés sont rentrés en relation de corruption.... ...Et le deuxième facteur ce sont les entreprises qui font les réalisations. ... elles achètent des équipements chinois qui tombent en panne au bout de deux ou trois semaines, il n'y a pas de sincérité de la part des entreprises... La seule perte pour l'entreprise est la caution de 5% qu'elle doit récupérer au bout d'un an mais puisque les montants à l'origine sont gonflés, ben ils se moquent de ce pourcentage, même si vous voulez l'attaquer en justice vous ne pouvez rien faire contre lui, ce que vous pouvez faire c'est simplement de garder les 5%.* »

7ème résultat « l'instrumentalisation des procédures bureaucratiques » : analyse et discussion



✓ La stratégie d'influence « l'instrumentalisation des procédures bureaucratiques »

L'enjeu nommé « l'instrumentalisation des procédures bureaucratiques » représente en même temps une stratégie d'influence utilisée pour

verrouiller le système. En résumé, en comparant la stratégie de l'instrumentalisation des procédures bureaucratiques avec les trois orientations stratégiques de la matrice Delta (figure 29), les acteurs se positionnent sur la stratégie dite de « verrouillage du système ». Selon (De Rozario, Pesqueux, 2018a, p. 255) « *elle a pour but de contrôler le réseau de valeur pour s'en approprier la rente, de sorte à limiter la concurrence et à stabiliser l'activité durablement .* »

☞ 6^{ème} Conclusion

Selon la grille d'analyse des stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles (figure 12) l'instrumentalisation de la bureaucratie couvre deux stratégies d'influence identifiées par la littérature qui sont le favoritisme et la corruption.

Selon la matrice Delta, les stratégies d'influence « le moins-disant » se positionne avec la stratégie dite « meilleur produit », et la stratégie « instrumentalisation de la bureaucratie » se positionne avec la stratégie dite « verrouillage du système ».

8.2.1.2.3 Inefficacité bureaucratique

En plus de la possibilité de l'instrumentalisation de la bureaucratie, les données du terrain ont souligné d'autres limites de l'efficacité bureaucratique :

Les entrepreneurs exploitent les failles des procédures administratives et les erreurs commises par les agents de la commune, ce qui leur permet de gagner devant les tribunaux.

La non-efficacité des institutions étatiques et la lenteur dans la procédure bureaucratique du projet est un phénomène issu des laisser-aller, de l'indifférence et du laxisme des élus et des fonctionnaires de la commune.

Les relations humaines entre acteurs jouent un grand rôle dans la réussite ou l'échec d'une commune dans le développement local car toutes les communes sont gérées par les mêmes lois et mesures administratives.

La peur des confrontations avec les citoyens, qui se déroulent souvent dans un climat tendu, démotive la commune à appliquer la loi.

Il y a un manque de transparence de la part des organismes étatiques, (maîtres d'ouvrages), ce qui rend le contrôle de conformité technique des travaux des projets se déroulant sur le territoire de la commune, difficile voire impossible.

La bureaucratie limite le champ d'intervention de la commune, par conséquent, elle ne peut pas apporter l'aide nécessaire aux parties prenantes en matière d'énergie solaire comme avec les fellahs.

Les querelles politiques entre les membres élus des communes entravent le développement des EnR.

- L'envie de s'approprier le projet par le PDC pourrait bloquer la réalisation du projet ou la modifier à des fins politiques ou personnelles soit :
 - o Pour montrer aux citoyens que c'est lui qui a amené le projet dans le cadre des anciennes promesses pendant la campagne électorale.
 - o Pour s'en servir pour des intérêts informels ou illégaux.

Autrement dit, l'élu ne veut pas faire d'efforts pour aider les autres services de l'Etat à réaliser leurs projets parce que pour lui : 1/ c'est une perte de temps parce que le projet sera reconnu par les autres services et non par lui ; 2/ il ne voit pas d'intérêt politique ou personnel, l'intérêt général ne le soucie en aucune façon.

- Des élus inconscients de l'importance de l'énergie solaire.

Directeur OT10 : *« Il y a deux choses dans sa tête ; il faut lui donner le marché et faire passer ses intérêts, si vous sortez du cadre de ces deux choses il ne travaille pas, pourquoi il fait ça ? Parce que son mandat est limité, il veut en profiter le maximum... »*

7^{ème} Conclusion : confirmation du 1er résultat « une fonction latente »

Rappelons les raisons évoquées ci-dessus pour expliquer l'inefficacité bureaucratique comme : Les relations humaines entre acteurs qui jouent un grand rôle dans la réussite ou l'échec d'un projet, la peur des confrontations avec les citoyens, l'envie de s'approprier le projet par le PDC, les querelles politiques entre les élus, etc.

Pourtant toutes les communes sont gérées par les mêmes lois, règles, procédures et mesures administratives. Ce qui explique qu'il y a une fonction latente différente d'une commune à une autre, imbriquée à la fonction formelle, et qui nous éclaire sur la différence de performance entre les collectivités. Cette fonction latente mérite d'être étudiée de manière approfondie dans des travaux futurs.

8.2.1.2.4 Le soutien du supérieur hiérarchique (les acteurs clé de la décision publique)

L'engagement du supérieur hiérarchique de l'organisation (le président de la commune pour la commune, le Wali pour la wilaya) est décisif pour la réalisation des projets solaires, ainsi que pour son financement.

EP6 : *« Ça (l'idée de travailler dans l'éclairage photovoltaïque), c'est l'Etat (la commune) qui a initié ça. Comme c'est le cas pour tous les entrepreneurs, c'est par contrainte, moi je dois travailler je dois gagner mon bifteck, ce n'est pas moi, ce sont les services techniques de la commune ou de la wilaya c'est eux qui ont réfléchi et ils ont pris la décision de réaliser un projet solaire, c'est une décision qui vient des décideurs publics. Ce n'est pas moi qui ai décidé ça... C'est un domaine qui appartient à l'électricité et moi j'ai des qualifications en électricité (conventionnelle), il faut la (la technologie de l'énergie solaire photovoltaïque) maîtriser... »*

Chef service technique CT6 : *« Il (PDC) joue un grand rôle, c'est lui le donneur d'ordres, c'est lui qui justifie le recours au solaire, chaque nouveau président de la commune justifie sa politique. »*

« Le président de la commune lui, reste un an. Le président actuel de la commune accepte l'idée mais avec les nouvelles élections la question qui se pose c'est est-ce que le nouveau président de la commune adopte aussi cette idée ? »

PDC CT4 : *« Des obstacles, c'est nous le premier obstacle (rires) le problème, on n'a pas avancé, comment dirai-je, on n'a pas franchi...heu...je ne sais pas...Actuellement on a un centre pour les énergies renouvelables mais il n'y a pas d'échange. »*

8.2.1.2.5 Maîtrise du contrôle des travaux

Le suivi des travaux est assuré par l'acteur public ; soit par les services techniques de la commune soit par le PDC lui-même (CT2), soit par le service technique de la wilaya pour les petits projets. Et par l'entreprise publique nationale EP8 pour les grands projets.

8.2.1.3 Bien commun

L'énergie solaire est un facteur de bien-être des citoyens. Selon (De Rozario, Pesqueux, 2018) à l'origine le terme de "communs" ou "biens communs" désigne " les forêts, gibiers, rivières", "l'eau", "l'air". Le soleil plus précisément l'énergie solaire entre dans la catégorie des "communs", si nous voulons être plus précis, cette énergie se situe entre "des communs" de subsistance et les "communs" sous garantie publique.

8.2.1.3.1 Amélioration de la sécurité et des usages quotidiens

L'électricité photovoltaïque en matière d'éclairage public présente des avantages :

Elle améliore le bien-être et le cadre de vie des citoyens surtout dans les sites isolés.

Elle ne présente pas un danger pour autrui (pas de risque d'électrocution).

Elle n'utilise pas de longs câbles en cuivre donc il n'y a pas de risque de vol de câble qui entraîne une coupure d'électricité.

Il n'y a pas de coupure d'électricité en cas de forte demande, l'électricité photovoltaïque soulage le réseau électrique conventionnel.

Elle améliore la visibilité routière (PPCT2, PPCT4).

L'électricité solaire permet d'éviter les problèmes classiques de l'électricité conventionnelle comme :

- Les coupures d'électricité suite au passage des tempêtes et le danger que présente la chute des câbles, ou la saturation du réseau électrique, etc...
- Moins de travaux de maintenance donc moins de gênes pour les usagers de la route.

Adjoint PDC CT6 : « ...mais avec cette méthode (l'énergie solaire) on n'aura pas ce genre de problème(surcharge), il y a l'électricité conventionnelle ou il n'y en a pas, ou aura toujours l'éclairage public.... Jusqu'à maintenant on n'a pas eu ce genre de problème (vol ou vandalisme), par contre avec l'électricité classique on a eu des problèmes, ils volent les câbles qui sont en cuivre. »

Directeur entreprise EP1 : « Les wilayas font l'éclairage public et ils font aussi les kits pour les nomades, les kits euh... il y a certains endroits où il n'y a pas d'électricité donc ils achètent des

kits pour les alimenter en électricité. ... Pour les nomades et pour les maisons et pour les sites isolés (les kits solaires). »

8.2.1.3.2 Développement durable

Au-delà des enjeux techniques, sociétaux et économiques, c'est l'aspect environnemental des énergies renouvelables qui semble attirer certaines collectivités territoriales. Les données du terrain ont montré que pour certains acteurs publics, bien qu'ils aient une bonne couverture du réseau conventionnel (CT5 et CT12), investissent dans des projets en matière d'énergie renouvelable pour des raisons écologiques comme celle de réduire les émissions de CO2 et contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique. Même certains acteurs privés veulent montrer un exemple d'un mariage réussi entre l'écologie et la rentabilité financière.

PDC CT11 (extrait du compte rendu de l'entretien) : *“Le président de la commune est un militant écologique ; il est co-fondateur et président d'une association écologique pour le développement local durable. Cette association a été créée en mars 2016 avec l'aide de groupes de passionnés du développement local durable en Algérie, la plupart des membres sont des élus, des universitaires, et des chercheurs.*

En Algérie il n'y a pas beaucoup d'association comme celle-ci. L'idée de cette association est née d'une rencontre entre le président de la commune en tant qu'acteur du développement local et un groupe de jeunes et quelques professeurs universitaires passionnés par le thème du développement durable local.

La commune n'a cependant pas de problème en matière d'électricité conventionnelle, elle veut aller plus loin en matière de développement local en instaurant des projets d'énergie solaire.”

Directeur entreprise EP7 : *« Ben écoutez on est à la Cop 21 j'ai envie de dire pour sauver la planète...vous savez le téléphone l'ordinateur ça a été inventé par des gens quand il n'y avait rien donc aujourd'hui je pense que vu le nombre de population si on doit sauver l'humanité chacun y concoure à sa petite pierre à l'édifice d'autant plus que ce qui est intéressant c'est de montrer que c'est rentable, qu'on peut faire du business que c'est une nouvelle économie qui est en train de se mettre en place... »*

« Vous avez du soleil donc utilisez le quoi. Les saoudiens disent euh on a eu le pétrole la prochaine énergie à nous c'est le soleil, celle-là c'est est une ressource illimitée donc vous avez cette chance donc euh je pense que c'est gênant pour l'instant mais c'est une opportunité pour donner un dynamisme aux énergies renouvelables et du coup ça vous fait deux sources de production ... »

ADJ PDC CT5 : « Voilà je vais t'expliquer quelles sont les raisons de ces projets de l'énergie renouvelable c'est un programme initié par l'Union Européenne dans le cadre Nord Sud. Vous savez l'Union Européenne dans le cadre Nord Sud a des projets destinés aux pays en voie de développement, il a plusieurs programmes dont l'objectif est la participation dans le développement de ces pays dans divers domaines, parmi ces domaines le développement durable. Le développement durable c'est un grand domaine qui concerne les énergies renouvelables, le changement climatique etc..... Les villes signataires s'engagent à agir pour soutenir la mise en œuvre pour l'objectif de réduction de 40 % des gaz à effet de serre de l'UE à l'horizon 2030 ainsi que l'adoption d'une approche commune visant à atténuer le changement climatique et à s'y adapter. »

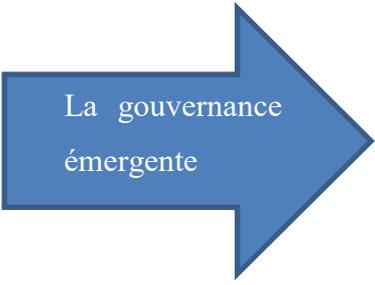
« ... on va utiliser une énergie propre. Les émissions de CO2 issues de la production d'électricité et le gaz polluent l'environnement heu...à cause de l'énergie qu'on utilise aujourd'hui, par contre l'énergie solaire il n'y a pas d'émissions de CO2. »

« C'est pour ça il faut relever le défi, et ce n'est pas que notre défi, c'est un défi pour les générations futures aussi, il faut au moins qu'on prépare le terrain pour eux, au moins les réalisations d'ici 10 ans seront en énergie solaire. »

La troisième chose c'est écologique on va réduire euh Les émissions de CO2, parce que euh l'utilisation des énergies alternatives impliquent la réduction automatique de CO2 ... En fin de compte on contribuera à la lutte contre le réchauffement climatique et le changement climatique ... Tous les secteurs concernés par l'énergie de la ville sont concernés par ce dossier, par exemple la direction de l'énergie, la direction de l'industrie, tous les établissements étatiques sont impliqués. »

« PDC : Bien sûr, c'est normal ça, nous on ne recule devant rien, car la prochaine étape est celle de l'énergie alternative, demain il y aura plus de gaz et de pétrole, il nous faut l'énergie alternative. »

9ème résultat : « une gouvernance émergente ? »



La gouvernance
émergente

✓ La gouvernance émergente

Certaines entreprises sont motivées par des raisons écologiques et de bien-être. Cette attitude suscite des réflexions comme celle de connaître la nature de la gouvernance formelle actuelle. Les communes territoriales qui se sont engagées pour des raisons écologiques contribuent à ce que l'Algérie honore ses engagements vis -à-vis de la communauté internationale, ce qui implique qu'il y aurait d'autres parties prenantes indirectes comme les communautés internationales représentées par les Nations-Unies. Nous avons vu aussi qu'il y a des nouvelles parties prenantes directes qui se mêlent à la gouvernance énergétique même au niveau local comme le cas des entreprises multinationales, le cas de l'Union Européenne. L'implication des nouvelles parties prenantes non prises en compte habituellement par la gouvernance formelle nous conduit à nous poser la question de l'impact du programme PNENEREE sur la mutation de la gouvernance formelle.

☞ **8ème Conclusion partielle**

L'analyse des données de la catégorie « développement durable » nous fournit deux résultats : le premier résultat confirme qu'il y a des signes de mutation de la gouvernance formelle. Le deuxième résultat met en évidence le processus d'exploration et d'exploitation provoqué par le déploiement de la politique énergétique.

Premièrement, l'analyse des enjeux de cette catégorie nous permet de mieux cerner la réalité de la gouvernance publique suite à la mise en place du programme « PNENREE » ; une gouvernance qui serait en mutation.

En fait, cette mutation est pleinement associée aux “phénomènes de globalisation” et au développement durable. L'essor des projets de la transition énergétique est évidemment relié à celui du développement durable. Le monde entier est concerné par les changements climatiques, de ce fait un ensemble d'actions se manifestent et des rencontres s'organisent comme la COP21. Les représentants du monde entier s'y déplacent, parmi eux les représentants algériens, qui se sont tenus à prendre des mesures conséquentes pour le développement durable. Ce mouvement généralisé a fait aussi émerger de nouveaux acteurs et de nouveaux liens entre plusieurs acteurs, que ce soit de manière locale, nationale ou internationale.

Pour synthétiser, dans cette politique publique qui porte essentiellement sur les politiques énergétiques :

L'État ne serait plus l'acteur principal, son statut de monopole disparaît et il ne devient plus que simple acteur dans la gestion de la politique publique énergétique. D'autres acteurs entrent en scène et représentent un pilier de taille tels que les ONG, les Nations Unies et l'Union Européenne, ou d'autres organismes dans la gouvernance régionale et locale.

La question qui se pose, dans le contexte algérien, est de savoir quelle est la forme exacte de cette gouvernance issue du déploiement du programme « PNENREE » ?

Deuxièmement, les enjeux de cette catégorie nous confirment l'hypothèse émise auparavant à propos de l'engagement de la deuxième catégorie des collectivités territoriale dans un processus ambidextre (voir figure 14) :

En fait, l'absence de choix a contraint les collectivités territoriales de la première catégorie à réaliser les projets avec l'énergie solaire car le site ne peut être alimenté que par cette énergie, ce qui a poussé ces acteurs à s'engager dans un processus d'exploration. Par contre il y a d'autres communes (la deuxième catégorie) qui ont le choix entre le solaire et le conventionnel mais elles préfèrent le solaire alors que le conventionnel coûte moins cher en matière de coût de projet, malgré cela elles se sont engagées dans ce type de projet. Nous pouvons émettre l'hypothèse que ces collectivités territoriales sont dans un processus ambidextre.

Le rôle des énergies solaires en matière d'exploration, d'exploitation et d'ambidextrie pourrait constituer un objet de recherche dans les travaux futurs.

8.2.1.4 Catégorie « politique »

A partir de la grille d'analyse « *policies* », « *politics* » et « *politics* » (De Rozario, 2006) (voir le premier chapitre), cette catégorie d'enjeu s'analyse bien sous la dimension « *politics* ». Elle interprète les résultats suite à la réaction des différents acteurs vis-à-vis de la politique énergétique au « niveau national ».

8.2.1.4.1 « Mise en concurrence des initiatives locales »

Nous avons vu dans le chapitre sur la politique publique énergétique du gouvernement algérien, en matière de « *politics* », que la question du développement, surtout des grands projets des énergies renouvelables est une question de stratégie d'Etat. Par contre, il incombe aux collectivités territoriales qui veulent réaliser des projets en matière d'énergie renouvelable de gérer toutes seules le processus, à partir de l'étude de faisabilité en passant par le choix de l'entreprise jusqu'à l'exploitation du projet.

En outre, puisque c'est un nouveau domaine les collectivités ont tendance à attendre les directives de l'Etat avant de lancer des projets. La majorité des communes considère que le développement des énergies solaires est une affaire d'Etat et non la leur. Ce qui explique en partie l'échec des stratégies d'influence mobilisées par les entreprises afin de convaincre les présidents des communes (les maires) de réaliser les projets en énergie solaire plutôt qu'en énergie conventionnelle. Les données du terrain ont montré aussi que les communes qui ont osé franchir le pas et investi avaient dans la majorité des cas l'appui de la wilaya (le département).

Adjoint PDC CT8 : « *Des projets comme ça (énergie solaire) viendraient dans le cadre des plans nationaux avec comment dire, je...heu...un plan de travail...une méthodologie...quand l'Etat décide de généraliser l'énergie solaire il la généralise, c'est simple pour l'Etat.*

A propos de ce sujet (nouveau domaine), il n'y a pas un organisme qui aide les communes de a à z pour les aider à réaliser ce type de projet. »

Chef service technique CT6 : « *Les communes n'investissent pas en énergie solaire ...par manque d'information, il n'y a pas d'information, ils ne savent pas, il n'y a pas un acteur (étatique) qui les sensibilise en matière d'énergie solaire. »*

Le lancement du programme des énergies renouvelables par le gouvernement a encouragé les entreprises algériennes à se lancer dans ce domaine. Dans ce cadre et aussi pour la diversification des produits, des sociétés se sont lancées dans le développement de technologies solaires, voire même dans la fabrication des panneaux photovoltaïques.

Les entreprises algériennes développent actuellement les petits projets mais certaines entreprises ont pour objectif principal de viser les grands projets (station solaire), réservés actuellement uniquement aux firmes internationales leader dans le domaine.

Directeur EPI : « L'idée est venue de faire ce projet en s'inscrivant dans la démarche du gouvernement algérien parce que le programme de l'état algérien est très ambitieux, celui d'installer 22000 mégawatts d'ici l'année 2030, c'était en 2010 qu'on a fait cette initiative. »

C'est la wilaya qui s'occupe de ça parce que nous sommes qu'au début on n'a pas d'expérience dans ce domaine, APC (les communes), wilayas, on n'a pas d'expérience donc ils attendent toujours les directives du haut pour engager certains projets sinon... »

« Non moi personnellement je suis convaincu que l'Etat algérien veut développer l'énergie solaire, ... nous avons un gisement solaire, l'un des meilleurs gisements solaires au monde. »

Il existe une stratégie d'Etat sur le développement de l'énergie solaire par la mise en œuvre de lois en faveur de la vente d'électricité solaire mais il y a une absence sur le terrain de modalités techniques pour concrétiser la vente.

Il y a un manque d'information concernant les aides et les subventions étatiques dans ce domaine.

Chef d'entreprise EP3 : « Troisièmement, le manque d'information ; beaucoup de gens ne savent pas qu'il y a des subventions, qu'il y a des fonds étatiques dédiés à ça, c'est tout, c'est ça qui manque. »

« Le pompage d'eau par l'énergie solaire dans le domaine agricole, donc pour les fellahs ils s'alimentent en électricité solaire c'est plus pratique. Mais les fellahs qui veulent investir dans ce domaine se rendent compte qu'ils ne seront pas subventionnés, ça ne rentre pas dans le cadre des subventions destinées aux agriculteurs mais quand ils investissent dans un équipement alimenté par l'électricité classique il est subventionné. D'un côté ils ne subventionnent pas l'énergie solaire, donc elle ne rentre pas dans le cadre du soutien agricole. »

L'alimentation en électricité conventionnelle plutôt que l'énergie solaire des sites isolés appartenant à l'Etat décrédibilise cette nouvelle ressource.

Chef d'entreprise EP3 : « ...quand ils voient des sites (étatiques) qui méritent d'être alimentés en solaire comme à Hassi Messaoud et Ghardaïa qui sont alimentés en électricité conventionnelle. Ils n'ont pas confiance en ce panneau qui produit de l'électricité donc il y a ce facteur d'hésitation du paysan, ils ne font pas confiance en cette nouvelle technologie. Tout ce qui est innovation est un ennemi tant qu'ils ne s'habituent pas à cette innovation. »

Les bas prix de l'électricité conventionnelle entravent le développement du solaire. Par contre, la politique de l'austérité aura un effet positif sur le développement des projets d'énergie solaire car l'Etat supprime les subventions de l'électricité conventionnelle.

Chef d'entreprise EP3 : « L'Etat maintenant applique la politique de l'austérité donc les choses se serrent ; auparavant par exemple le fellah payait que 50% de la facture d'électricité grâce à la subvention, maintenant il paye la totalité, pour les citoyens l'électricité était presque gratuite, maintenant ils ont augmenté le prix du kilowatt et malgré ça Sonelgaz a annoncé que cette augmentation n'était pas suffisante, sans oublier de souligner aussi les inconvénients des groupes électrogènes ; la saleté, la livraison du mazout, il est obligé d'aller vers le solaire... Maintenant que les prix d'électricité ont augmenté, ils commencent à réfléchir au solaire, ils payaient avant 1 million CDA maintenant ils payent 1 million et demi, par exemple les éleveurs de poulets, avant ils payaient 20 millions CDA maintenant ils payent 30 millions, c'est trop, maintenant les gens commencent à prendre conscience mais avant ils s'en fichaient complètement, l'électricité était gratuite (pas chère). »

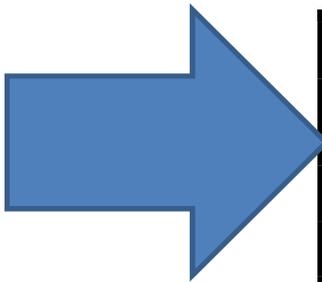
« Le problème il est où ? Le problème il est chez les décideurs de notre Etat, ils n'encouragent pas les gens comme dans les autres pays. »

En résumé, en matière de “politiques”, la politique générale de l'Etat représente un obstacle face aux stratégies d'influence mobilisées par les acteurs privés pour convaincre les communes d'adopter des projets d'énergie solaire. En fait, la politique énergétique du gouvernement n'encourage pas le développement des projets énergie solaire au niveau local pour plusieurs raisons :

- Manque d'information, et absence d'un acteur étatique qui sensibilise en matière d'énergie solaire et qui aide les communes à réaliser ce type de projet.
- Il existe une stratégie d'Etat en faveur du développement de l'énergie solaire par la mise en œuvre de lois en faveur de la vente de l'électricité solaire mais il y a absence sur le terrain de modalités techniques pour concrétiser la vente.

- Manque d'information concernant les aides et les subventions étatiques dans ce domaine. Dans certains domaines comme le domaine agricole, des subventions sont destinées aux agriculteurs lorsqu'ils investissent dans un équipement alimenté par l'électricité classique mais l'Etat ne subventionne pas les équipements utilisant l'énergie solaire.
- L'alimentation en électricité conventionnelle plutôt que l'énergie solaire des sites isolés appartenant à l'Etat décrédibilise cette nouvelle ressource.
- Les bas prix de l'électricité conventionnelle, suite à la subvention de l'Etat, entravent le développement du solaire.

10ème résultat : les stratégies d'influence représentent-elles des stratégies d'institutionnalisation et/ou de désinstitutionnalisations



✓ *Stratégies d'institutionnalisation et/ou de désinstitutionnalisation*

Un autre point est à souligner : l'étude de notre terrain a révélé aussi que toutes les entreprises locales à l'origine n'étaient pas des entreprises spécialisées dans les énergies renouvelables. Elles ont investi dans ce domaine à la suite du lancement du programme PNENREE. La première tranche du programme était destinée uniquement aux entreprises étrangères leader dans ce domaine poussant les entreprises locales à mobiliser diverses stratégies d'influence sur le gouvernement pour leur élargir le champ d'action. Leur stratagème a réussi parce qu'auparavant elles pouvaient participer uniquement aux appels d'offres lancés par les collectivités, ce qui n'était pas facile devant les divers obstacles qui freinent le développement de ces projets au niveau local.

Autrement dit, le programme PNENREE a contraint les entreprises locales à tenter d'influencer les acteurs nationaux chargés du déploiement de la politique énergétique et pas uniquement les acteurs locaux pour les petits projets en mobilisant diverses stratégies ce qui nous conduit à poser la question sous l'angle du rôle des stratégies

d'influence comme des stratégies d'institutionnalisation et/ou de désinstitutionnalisation.

☞ **Conclusion partielle 9 : Les stratégies d'influence représentent-elles des stratégies d'institutionnalisation et/ou de désinstitutionnalisation**

Nous pouvons poser la question suivante : les stratégies d'influence seraient-elles des stratégies d'institutionnalisation ou de désinstitutionnalisation ? En fait, les stratégies d'influence sont considérées comme des pratiques de gouvernance car elles permettraient aux acteurs de participer à la gouvernance publique. Elles pourraient aussi être considérées comme des stratégies d'institutionnalisation car elles pourraient être utilisées pour légitimer « les comportements illégaux ou perçus comme tel » d'une entreprise (Suchman, 1995)¹³. Autrement dit, les stratégies d'influence pourraient être des stratégies d'institutionnalisation ou des stratégies de désinstitutionnalisation.

Le fait que les stratégies d'influence pourraient jouer un rôle dans l'institutionnalisation des comportements et des pratiques émergentes voire même institutionnaliser le rôle des nouveaux acteurs permet d'appréhender le processus de la mutation de la gouvernance formelle classique vers une nouvelle forme émergente.

Il serait intéressant de développer ce résultat dans des recherches à venir.

¹³ Cité par (De Rozario, Pesqueux, 2018a)

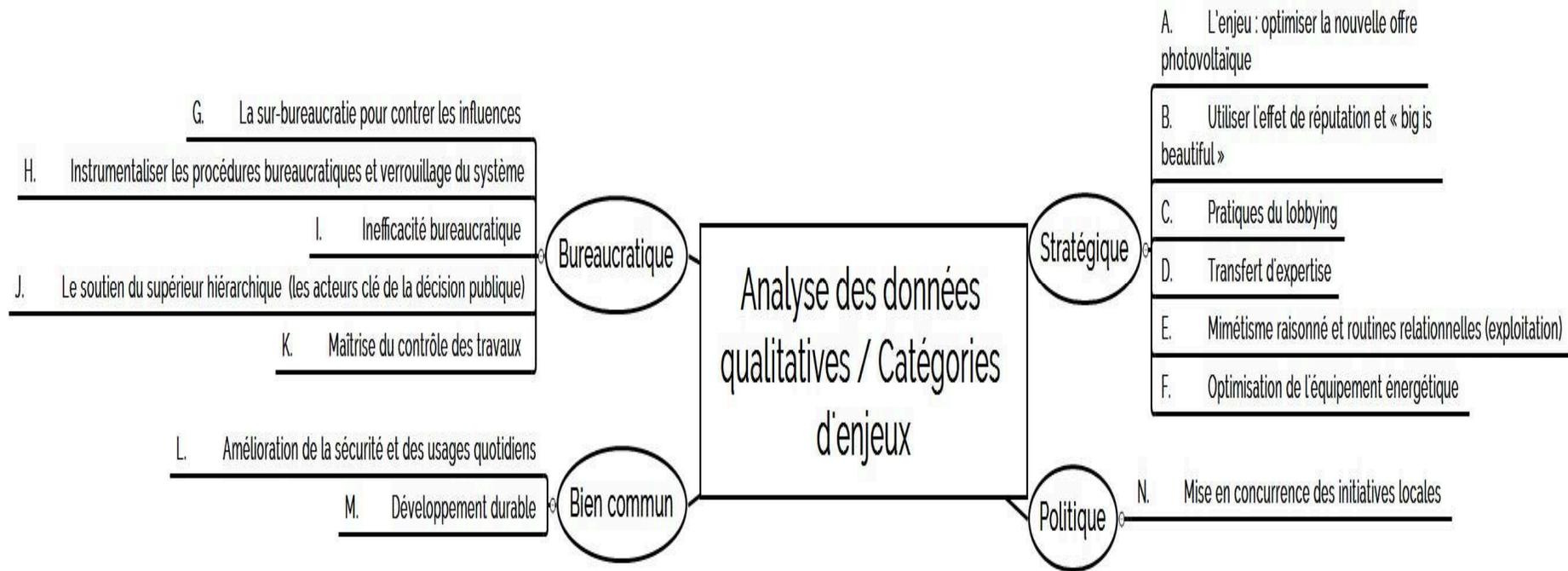


Figure 29 : analyse des données qualitatives / catégories d'enjeux

8.3 Analyse des données qualitatives quantifiées

L'analyse qualitative des petits et grands projets a mis en évidence les principales parties prenantes contribuant à la gouvernance des projets d'énergie solaire, leurs enjeux ainsi qu'une partie des résultats de recherche.

Pour les petits projets il y a cinq principales parties prenantes qui sont : la commune, la wilaya (le département), l'entreprise, les usagers et le gouvernement.

Pour les grands projets il y a le gouvernement représenté par la société EP8 (SKTM), l'entreprise internationale EP4, la commune, le département et les citoyens (usagers, fellahs, etc.).

8.3.1 Analyse des données qualitatives quantifiées des petits projets

L'analyse des données qualitatives (voir le tableau ci-dessous) se déroule en deux étapes, la première consiste en l'analyse des données du tableau quantifiées horizontalement et la deuxième verticalement.

Dans le tableau ci-dessous nous avons quantifié les données qualitatives en mettant le chiffre 1 dans les cas où l'enjeu est perçu par la partie prenante et néant quand l'enjeu n'est pas perçu par la partie prenante.

Tableau 11 : quantification, enjeux et catégorie d'enjeux des petits projets

Catégories d'enjeux	Enjeux	Commune	Entreprise	Wilaya	Usagers	Gouvernement	Total
Stratégique	A. Optimiser la nouvelle offre photovoltaïque	7	9	4	0	0	20
	B. Utiliser l'effet de réputation et "big is beautiful"	6	4	2	1	0	13
	C. Lobbying	0	1	0	0	1	2
	D. Transfert d'expertise et exploration	3	6	2	0	0	11
	E. Routines relationnelles et Mimétisme raisonné/ exploitation	7	4	3	1	1	16
	F. Optimisation de l'équipement énergétique	6	3	4	1	2	16
Bureaucratique	G. La bureaucratie pour contrer les influences	7	7	6	1	1	22
	H. Instrumentaliser les procédures bureaucratiques et verrouillage du système	5	6	3	0	0	14
	I. Inefficacité bureaucratique	4	4	3	1	0	12
	J. Le soutien du supérieur hiérarchique (les acteurs clés de la décision publique)	6	3	5	0	4	18
	K. Maîtrise du contrôle des travaux	5	0	2	0	0	7
Bien-commun	L. Amélioration de la sécurité et des usages quotidiens	5	2	2	7	1	17
	M. Développement durable	2	1	1	1	2	7
Politique	N. Mise en concurrence des initiatives locales	6	4	2	2	7	
Total		56	47	34	5	9	

8.3.1.1 Analyse verticale des résultats du tableau : total du nombre des enjeux par partie prenante des petits projets

L'analyse des données du tableau de manière verticale c'est-à-dire par rapport au nombre des enjeux par partie prenante : prenons par exemple la dernière ligne du tableau qui donne le total des enjeux perçus par partie prenante.

Nous constatons que les communes ont plus d'enjeux perçus que les autres parties prenantes (56 enjeux) ensuite viennent derrière elles les entreprises (47 enjeux), puis la wilaya (34 enjeux), les usagers (5 enjeux) et le gouvernement (9 enjeux). Ce qui nous permet de déduire que :

- 1) En terme stratégique, la commune est la principale partie prenante directe qui couvre presque toutes les catégories théoriques et perçoit presque tous les enjeux de la gouvernance du projet ; donc selon les préconisations de la théorie des parties prenantes elle a une vision stratégique.
- 2) Par contre, les parties prenantes indirectes, les usagers et le gouvernement sont moins pris en compte dans la perception des enjeux par les autres parties prenantes. Les principales parties prenantes interviewées ne perçoivent pas les usagers comme une partie prenante sur lesquelles les politiques publiques doivent se centrer.

La perception des enjeux des usagers contredit frontalement les préconisations de la théorie des parties prenantes censée donner une grande place aux usagers ; pourtant c'est un petit projet qui aurait dû favoriser les synergies sur un territoire.

☞ 10^{ème} Conclusion partielle

11ème résultat : les parties prenantes considérées comme principales ne le sont pas forcément selon la perception des enjeux

Ce dernier constat nous permet de déduire que, contrairement aux préconisations de la théorie des parties prenantes, nous ne pouvons pas forcément considérer les usagers comme parties prenantes principales sur un territoire local dans le cadre d'un projet censé favoriser les

synergies sur un territoire. Ce résultat permet d'enrichir la théorie des parties prenantes : les parties prenantes censées être principales ne le sont donc pas forcément selon la perception des enjeux par les parties prenantes.

8.3.1.2 Analyse horizontale pour les petits projets : les parties prenantes partageant le même enjeu

L'analyse des données du tableau de manière horizontale c'est-à-dire par rapport au nombre des enjeux partagés : prenons par exemple la première ligne de la liste des enjeux, c'est-à-dire l'enjeu « optimiser la nouvelle offre photovoltaïque », cet enjeu comme nous l'avons vu dans la précédente partie met l'accent sur le processus du choix de l'entreprise qui devrait réaliser le projet. Nous remarquons que cet enjeu, selon les données du terrain, est perçu par 7 communes, 9 entreprises, et 4 wilayas. Au total cet enjeu est perçu par 20 parties prenantes des petits projets. Cette analyse nous permet de déduire que :

- Les collectivités territoriales et l'entreprise perçoivent les deux enjeux : *la bureaucratie comme stratégie d'influence pour contrer les influences et optimiser la nouvelle offre photovoltaïque*, comme les enjeux les plus partagés. L'analyse qualitative a montré que ces deux enjeux comportent deux stratégies d'influence. Les parties prenantes les perçoivent comme des mécanismes de gouvernance garantissant l'impartialité du processus du projet.
- En troisième position il y a l'enjeu « *le soutien du supérieur hiérarchique (les acteurs clé de la décision publique)* » : la majorité des parties prenantes s'entendent sur l'importance du soutien et le volontarisme des décideurs publics clé (président de la commune, Wali, gouvernement) pour la réussite du projet solaire.
- Il y a deux enjeux contradictoires qui partagent la quatrième position ; d'un côté, il y a l'enjeu « routines relationnelles et mimétisme raisonné/ exploitation » qui décèle une préférence pour les collectivités dans l'énergie conventionnelle. D'un autre côté, il y a l'enjeu « optimisation de l'équipement énergétique » d'où en ressortent les avantages obtenus par l'utilisation de l'énergie solaire.

En fait, la maîtrise de l'électricité conventionnelle et l'extension de son réseau sur tout le territoire de la commune a conduit cette dernière à préférer l'exploitation de cette énergie et se contenter actuellement de surveiller de près le déroulement des projets d'énergie solaire, au lieu d'aller s'aventurer dans l'exploration d'une nouvelle ressource émergente. Contrairement à d'autres communes qui préfèrent explorer une nouvelle énergie au vu des avantages qu'elle procure.

Les deux enjeux les moins partagés sont « développement durable » et « le lobbying », car les intérêts de la majorité des communes investies dans l'énergie solaire sont techniques et économiques.

☞ 11^{ème} Conclusion partielle

12^{ème} résultat, la bureaucratie n'est pas un frein à la performance

Ces résultats surtout ceux qui concernent les enjeux les plus partagés : « la bureaucratie comme stratégie d'influence pour contrer les influences » et « optimiser la nouvelle offre photovoltaïque » nous mènent à déduire que les acteurs publics et même les acteurs privés, sont en faveur de l'application des règles et procédures bureaucratiques. Pour les parties prenantes, la bureaucratie n'est pas un frein à la performance, ce qui contredit les travaux de recherche en faveur du développement du nouveau management public décrit dans le 4^{ème} chapitre.

Tableau 12 : quantification, enjeux et catégorie d'enjeux des grands projets

Catégories d'enjeux	Enjeux	Communes (CT3/CT5)	Entreprise EP4	Wilayas	Citoyens	Gouvernement (CT1/EP8/EP9)	Total
Stratégique	A. Optimiser la nouvelle offre photovoltaïque		1			1	2
Stratégique	B. Utiliser l'effet de réputation et "big is beautiful"		1			1	2
Stratégique	C. Lobbying						
Stratégique	D. Transfert d'expertise et exploration		1			1	2
Stratégique	E. Routines relationnelles et Mimétisme raisonné/ exploitation	1		1			2
Stratégique	F. Optimisation de l'équipement énergétique	1				1	2
Bureaucratique	G. La bureaucratie pour contrer les influences	1	1	1		1	4
Bureaucratique	H. Instrumentaliser les procédures bureaucratiques et verrouillage du système						0
Bureaucratique	I. Inefficacité bureaucratique						0
Bureaucratique	J. Le soutien du supérieur hiérarchique (les acteurs clés de la décision publique)					1	1
Bureaucratique	K. Maîtrise du contrôle des travaux					1	1
Bien-commun	L. Amélioration de la sécurité et des usages quotidiens	1		1	1	1	4
Bien-commun	M. Développement durable					1	1
	N. Mise en concurrence des initiatives locales						
Total		4	4	3	1	9	

8.3.2 Analyse des données qualitatives quantifiées des grands projets

L'analyse horizontale montre qu'il y a deux enjeux importants selon la perception des parties prenantes :

« G. La bureaucratie pour contrer les influences »

« L. Amélioration de la sécurité et des usages quotidiens »

- L'analyse qualitative a montré que l'enjeu « la bureaucratie pour contrer les influences » comporte une stratégie d'influence. En fait, l'entreprise internationale, dans ses relations avec les parties prenantes pratique seulement la stratégie bureaucratique (les règles et procédures bureaucratiques, etc.) pour influencer les parties prenantes surtout locales. Le meilleur exemple que nous donnons pour illustrer ce constat est le problème qui a opposé l'entreprise EP4 aux fellahs qui l'ont empêchée de réaliser les travaux. Face à ce problème, le manager du projet n'a pas essayé d'influencer les fellahs, il a contacté directement son interlocuteur au niveau de la commune c'est-à-dire le président de la commune. C'est le président de la commune qui a tenté de trouver une solution.

L'analyse verticale montre que le gouvernement est la principale partie prenante largement devant l'entreprise internationale réalisatrice des travaux et la commune réceptionniste du projet.

Il serait intéressant de proposer, dans le cadre d'autres travaux, de faire la lumière sur le processus du choix des entreprises internationales qui ont participé à des appels d'offre d'intérêt international entre la commission interministérielle et les représentants d'une vingtaine d'entreprises internationales, pour connaître les stratégies utilisées à ce niveau.

☞ 12^{ème} Conclusion partielle

13^{ème} résultat, particularité des grands projets

En résumé, nous constatons que les grandes entreprises, au niveau local, utilisent une seule stratégie pour contrer les influences. Par contre les petites entreprises locales utilisent plusieurs stratégies.

Les entreprises locales qui réalisent les petits projets dans le cadre de la politique publique énergétique au niveau local sont dans la créativité stratégique, parce qu'elles varient les stratégies d'influence. Par opposition les entreprises internationales qui ont les mêmes stratégies ne sont pas dans la créativité stratégique.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre est d'analyser les données de terrain. Il a permis d'identifier les enjeux des principales parties prenantes et de déduire les stratégies d'influence mobilisées par ces dernières dans les grands projets et les petits projets.

Les données du terrain sont analysées à la lumière des deux grilles d'analyse "polities", "policies" et "politics" (De Rozario, 2006) et la grille sur les stratégies d'influence conventionnelles et non conventionnelles (voir figure 12).

La première partie décrit la méthode suivie pour analyser les données qualitatives, et ainsi identifier les enjeux des parties prenantes. La deuxième partie commence par une description opérationnelle de chaque enjeu illustré par des verbatims classés dans quatre catégories théoriques. Elle est suivie par l'analyse et la discussion qui s'accompagnent également des verbatims afin de dévoiler les résultats de ce travail de recherche. Nous effectuons dans la troisième partie l'analyse des données qualitatives quantifiées.

Ce travail d'analyse a permis tout d'abord d'identifier les enjeux des différentes parties prenantes et de dévoiler les stratégies d'influence mobilisées par les parties prenantes dans un contexte marqué par l'émergence des projets d'énergie solaire. L'analyse des données a permis de dénombrer 13 résultats. Ainsi, parmi les quatre catégories théoriques des enjeux, il y a deux catégories qui contiennent des stratégies d'influence. Ce sont la catégorie stratégique et la catégorie bureaucratique. Premièrement, parmi les six enjeux de la catégorie stratégique, trois enjeux comportent des stratégies d'influence :

1/ L'enjeu "optimiser la nouvelle offre photovoltaïque" comporte la stratégie du moins-disant.

Le choix de l'entreprise est, généralement, basé sur le critère du moins-disant pour les appels d'offres lancés par l'acteur public. Fournir le produit le moins cher de tous les concurrents est devenu une stratégie utilisée par l'acteur privé pour essayer de gagner le marché. En fait, en terme opérationnel, durant le processus de l'appel d'offres le code du marché public autorise les communes à choisir l'offre la mieux-disante et de ne pas donner le projet automatiquement au moins-disant, mais le choix du mieux-disant suscite des confrontations et rend le climat tendu car chaque acteur de la commission du marché public prétend que son entreprise favorite

est celle qui mérite de gagner le marché. Pour éviter cette situation, la commission du marché public choisit automatiquement le moins-disant ; ce qui crée une sorte d'égalité de traitement des offres, nous pouvons donc déduire que la stratégie du moins-disant est une stratégie d'influence conventionnelle, ce résultat nous permet d'enrichir la grille d'analyse issue de la revue de littérature du chapitre 3. En effet, sur le plan théorique, l'enjeu nommé "optimiser la nouvelle offre photovoltaïque" pour choisir l'entreprise qui réalisera les travaux dévoile aussi un autre résultat qui est "*fonction latente pertinente*" (De Rozario, Pesqueux, 2018a) qui mérite d'être étudié prochainement. La stratégie d'influence "du moins-disant" pourrait être utilisée par des acteurs non spécialistes de l'énergie solaire, à savoir "les parties prenantes parasites". Ce concept "parties prenantes parasites" permet d'enrichir la théorie des parties prenantes en nuancant les typologies des parties prenantes identifiées par la littérature.

2/ Utiliser l'effet de réputation et "big is beautiful"

L'image de l'entreprise (la bonne réputation) utilisée soit pour la qualité des travaux réalisés jusqu'à maintenant pour le compte des acteurs publics soit en matière de ressources matérielles, humaines et financières joue un grand rôle dans le choix ou le refus de l'entreprise par l'acteur public.

En effet, la bonne réputation et la volonté d'apparaître comme une entreprise leader dans le domaine des énergies renouvelables sont au cœur de la stratégie d'influence de l'entreprise. Ainsi faire la publicité gratuite encouragerait d'autres acteurs à travailler avec l'entreprise.

3/ Lobbying

Les différentes tactiques mobilisées par l'entreprise EP1 sont des copies conformes des tactiques utilisées dans le cadre de la stratégie conventionnelle du lobbying, mentionnées par la grille d'analyse sur les stratégies d'influence (figure 9), dont l'objectif est d'influencer principalement les acteurs publics et les processus des décisions publiques. Un sujet mérite d'être approfondi dans d'autres travaux de recherche, celui de la nature du lobbying en Algérie ; sachant que l'Algérie était un pays socialiste et les seules entreprises qui existaient étaient des entreprises étatiques. L'Algérie était contrainte au début des années 1990, à l'instar des autres pays socialistes, d'engager une série de réformes pour être conforme aux exigences de l'économie de marché, ce qui a encouragé l'émergence d'entreprises privées.

Deuxièmement, parmi les cinq enjeux de la catégorie bureaucratique, trois enjeux comportent des stratégies d'influence :

«5/ La bureaucratie pour contrer les influences » : d'après les données du terrain, la bureaucratie représente bien une stratégie d'influence « conventionnelle » mobilisée par les acteurs publics et les acteurs privés pour contrer les influences des uns sur les autres. Cette stratégie n'est pas mentionnée par la grille d'analyse (page figure 9) issue de la littérature, contrairement à la stratégie d'influence « 6/ l'instrumentalisation de la bureaucratie » qui couvre deux stratégies d'influence « non-conventionnelles » identifiées par la littérature qui sont le favoritisme et la corruption.

Selon la matrice Delta, la stratégie d'influence « le moins-disant » se positionne avec la stratégie dite « meilleur produit », et la stratégie « instrumentalisation de la bureaucratie se positionne avec la stratégie dite « verrouillage du système ».

Troisièmement, les enjeux classés sous la catégorie politique ne comportent pas de stratégie d'influence mais ils dévoilent les obstacles rencontrés face aux stratégies d'influence mobilisées par les acteurs privés pour convaincre les acteurs publics locaux d'adopter des projets d'énergie solaire. En fait, la politique énergétique du gouvernement n'encourage pas le développement des projets énergie solaire au niveau local pour plusieurs raisons, par exemple : L'alimentation en électricité conventionnelle plutôt que l'énergie solaire des sites isolés appartenant à l'Etat décrédibilise cette nouvelle ressource.

Les bas prix de l'électricité conventionnelle, suite à sa subvention par le gouvernement, entravent le développement du solaire.

Il existe une stratégie d'Etat en faveur du développement de l'énergie solaire qui met en place des lois en faveur de la vente de l'électricité solaire mais il y a absence sur le terrain de modalités techniques pour concrétiser la vente.

Les données de cette catégorie montrent aussi que les acteurs privés ont réussi à influencer la politique de l'Etat grâce à leurs stratégies d'influence. Une question se pose et mérite d'être étudiée ultérieurement : les stratégies d'influence seraient-elles des stratégies d'institutionnalisation ou de désinstitutionnalisation ?

Quatrièmement, la catégorie bien-communs met l'accent sur l'aspect environnemental des énergies renouvelables qui semble attirer de plus en plus les collectivités territoriales, au-delà des enjeux techniques, sociétaux et économiques.

Les énergies renouvelables seraient compatibles avec le nouveau management public car elles représenteraient en effet un modèle de mariage réussi, un terrain d'entente entre les exigences de la performance et le service public, par la satisfaction de la majorité des parties prenantes sans remettre en cause son rôle principal de service public. Grâce aux énergies renouvelables les collectivités territoriales joueraient le rôle de protagoniste, changeant le statut de consommateur où l'énergie est considérée comme une charge vers le statut de revendeur, dans un système où l'énergie est considérée comme une source de rentabilité financière.

L'analyse des enjeux de cette catégorie nous permet de mieux cerner la réalité d'une gouvernance publique suite à la mise en place du programme « PNENREE », une gouvernance serait en mutation. La réponse à cette question nous conduit à émettre trois hypothèses qui seront traitées dans des travaux futurs à la lumière du paradigme du nouveau management public puisque les énergies renouvelables représenteraient un modèle de mariage réussi entre les exigences de la performance et le service public.

L'analyse quantitative des données qualitatives des petits projets, traitée dans la dernière partie, montre qu'en terme stratégique la commune, la principale partie prenante directe, couvre presque toutes les catégories théoriques et perçoit presque tous les enjeux de la gouvernance du projet. Donc selon les préconisations de la théorie des parties prenantes elle a une vision stratégique. Par contre, les parties prenantes indirectes, les usagers et le gouvernement sont moins pris en compte dans la perception des enjeux par les autres parties prenantes. Les principales parties prenantes interviewées ne perçoivent pas les usagers comme une partie prenante sur lesquelles les politiques publiques doivent se centrer. La perception des enjeux des usagers contredit frontalement les préconisations de la théorie des parties prenantes censée donner une grande place aux usagers ; pourtant c'est un petit projet local qui aurait dû favoriser les synergies sur un territoire.

L'analyse quantitative des données qualitatives montre aussi que les collectivités territoriales et l'entreprise perçoivent les deux enjeux : « la bureaucratie comme stratégie d'influence pour contrer les influences et optimiser la nouvelle offre photovoltaïque ». Ces deux enjeux sont les enjeux les plus partagés. Nous rappelons que l'analyse qualitative a montré que ces deux enjeux comportent deux stratégies d'influence, les parties prenantes les perçoivent comme des mécanismes de gouvernance garantissant l'impartialité du processus du projet.

En effet, même l'entreprise est en faveur de la mise en place des règles et des procédures bureaucratiques. La bureaucratie ne représente pas pour les parties prenantes un obstacle à la performance, affirmation qui va à l'encontre de celle tirée des travaux de recherche qui promulguent l'essor du nouveau management public.

En troisième position il y a l'enjeu « le soutien du supérieur hiérarchique (les acteurs clé de la décision publique) » : la majorité des parties prenantes s'entendent sur l'importance du soutien et du volontarisme des décideurs publics clé (PDC, Wali, Gouvernement) pour la réussite du projet solaire.

Il y a deux enjeux contradictoires qui partagent la quatrième position. D'un côté, il y a l'enjeu « routines relationnelles et mimétisme raisonné », basé sur l'exploitation, qui exprime la préférence des collectivités sur l'énergie conventionnelle. D'un autre côté, il y a l'enjeu « optimisation de l'équipement énergétique » basé sur l'exploration, il exprime les avantages obtenus par l'utilisation de l'énergie solaire. En fait, la maîtrise de l'électricité conventionnelle et l'extension de son réseau sur tout le territoire de la commune ont conduit cette-ci à préférer l'exploitation de cette énergie. En outre, cela a permis de se contenter actuellement de surveiller de près le déroulement des projets d'énergie solaire, au lieu d'aller s'aventurer dans l'exploration d'une nouvelle ressource émergente ; contrairement à d'autres communes qui préfèrent explorer une nouvelle énergie au vu des avantages qu'elle procure. Par contre, il y a un troisième type de communes, celles engagées dans le développement des énergies solaires pour des raisons écologiques. Pourtant elles maîtrisent bien l'énergie conventionnelle qui couvre tout le territoire de la commune, autrement dit ces acteurs seraient-ils dans un processus d'ambidextrie ? Cette question pourrait faire l'objet d'un travail approfondi.

Les deux enjeux les moins partagés sont « le développement durable » et « le lobbying », car les intérêts de la majorité des communes investies dans l'énergie solaire sont techniques et économiques.

Conclusion générale

Nous pouvons clore notre travail de recherche ici et rappeler la question de recherche : comment les entreprises internationales et locales réagissent à la politique publique énergétique en matière de créativité et mimétisme stratégique sous l'angle des stratégies d'influence ?

Finalement, de nombreuses réponses ont été recueillies et ont même enrichi notre réflexion initiale au-delà de nos attentes. Progressivement, pendant le processus de recherche les réponses ont pris forme tout au long de ces huit chapitres. Et elles se révèlent être une ouverture à des travaux ultérieurs dépassant la réponse à notre question initiale.

Tout d'abord, nous rappelons que la réception de la politique énergétique est traduite par deux dimensions. La première dimension concerne la typologie des projets et la deuxième dimension concerne la typologie des stratégies d'influence.

En fait, la politique publique énergétique algérienne contribue aux enjeux des différents sommets de la Terre (Kyoto, les (COPs)). Ce constat fait émettre l'hypothèse suivante : favoriser l'intervention d'entreprises multinationales expertes en énergie solaires provoquerait de l'innovation et permettrait un transfert de compétences (les "Grands projets"). Il s'agit d'une hypothèse implicite de capacité d'exploration qui à l'inverse considère que les "petits projets" territoriaux conduits par les municipalités et les entreprises locales sont moins innovants et plus centrés sur l'exploitation des ressources existantes.

Or, nos observations de terrain montrent que les parties prenantes des "petits projets" territoriaux font preuve de créativité stratégique en multipliant les stratégies d'influence pour équiper en énergie solaire les territoires. Malgré les divers obstacles rencontrés par les parties prenantes locales, les petits projets mis en place par les collectivités et qui exploitent les ressources locales, favorisent le développement de la politique publique énergétique locale qui contribue à ce que l'Algérie honore ses engagements vis-à-vis de la communauté internationale.

Apports de notre recherche

Le tableau ci-dessous résume les treize apports classés selon trois catégories : théorique, managériale et opérationnelle.

	Apport	Résultat	Chapitre	Apport
1	Théorique	Le nouveau concept « les parties prenantes parasites »	Chapitre 2. La gouvernance et la théorie des parties prenantes	Enrichir la TPP en ajoutant la nuance de ce concept dans l'identification des typologies des parties prenantes
2		Les activités d'exploitation et les activités d'exploration	Perspective de recherche	L'impact des développements d'énergie solaire en matière d'exploitation, d'exploration, l'ambidextrie sur les activités des acteurs publics et privés.
3		Les stratégies d'institutionnalisation et/ou de désinstitutionnalisation	Chapitre 3. Les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles. Perspective de recherche	Les stratégies d'influence représentent-elles des stratégies d'institutionnalisation et/ou de désinstitutionnalisation ?
4	Managérial	La stratégie du moins-disant : stratégies d'influence conventionnelles	Chapitre 3. Les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles	Enrichir l'organigramme présentant les typologies des stratégies d'influence
5		Utiliser l'effet de la réputation et "big is beautiful" : stratégies d'influence conventionnelles	Chapitre 3. Les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles	Enrichir l'organigramme présentant les typologies des stratégies d'influence
6		Le lobbying	Chapitre 3. Les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles.	La particularité du lobbying en Algérie et la manière dont elle évolue

			Perspective de recherche	
7	Managérial	La bureaucratie comme stratégie d'influence conventionnelle	Chapitre 3. Les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles	Enrichir l'organigramme présentant les typologies des stratégies d'influence
8		Instrumentaliser les procédures bureaucratiques et verrouillage du système comme stratégies d'influence	Chapitre 3. Les stratégies d'influence conventionnelles et non-conventionnelles	Enrichir l'organigramme présentant les typologies des stratégies d'influence
9		La bureaucratie n'est pas un frein à la performance	Chapitre 4. Le nouveau management public	Remettre en cause les prémisses du nouveau management public
10		La créativité stratégique	Chapitre 1. La politique publique énergétique Chapitre 2. La gouvernance et la théorie des parties prenantes Chapitre 2. La gouvernance et la théorie des parties prenantes	Les entreprises locales sont dans la créativité stratégique parce qu'elles varient les stratégies d'influence. Par opposition les entreprises internationales qui ont les mêmes stratégies ne sont pas dans la créativité stratégique.
11	Opérationnel	Les traits d'une gouvernance émergente	Chapitre 2. La gouvernance et la théorie des parties prenantes Chapitre 4. Le nouveau management public Perspective de recherche	Quelle est la nature exacte de cette gouvernance issue du déploiement du programme « PNENREE » ?

12		Une fonction latente	Chapitre 1. La politique publique énergétique Perspective de recherche	Comprendre le fonctionnement réel de la gestion publique algérienne imbriquée à la gestion formelle. La différence de performance entre les collectivités est-elle la conséquence de « la fonction latente » ?
13		Les parties prenantes considérées comme principales ne le sont pas forcément selon la perception des enjeux	Chapitre 2. La gouvernance et la théorie des parties prenantes	Enrichir la TPP

Limites de notre recherche

Notre travail de recherche a réuni un certain nombre d'informations et de résultats, toutefois il est bien de noter ce qui serait pertinent de développer à l'avenir et de faire part des limites rencontrées :

- 1) Nous avons réalisé pas plus de 21 entretiens pour les raisons suivantes : le domaine des énergies renouvelables est un domaine émergent, ainsi, il y a peu d'acteurs surtout locaux engagés dans ce domaine. Même au niveau des ministères il n'y a pas de base de données qui recense les acteurs locaux engagés dans ce domaine, ce qui rend la tâche difficile pour trouver des interlocuteurs.

En fait, la méfiance de la part des acteurs publics vis-à-vis des personnes extérieures à l'administration publique, l'enregistrement des entretiens par dictaphone, et les sujets abordés comme celui des stratégies d'influence non-conventionnelles créent des biais. Pour réduire ces biais nous avons décidé de rencontrer nos interlocuteurs sur place. En fait, le contact direct avec l'interlocuteur pourrait créer un climat de confiance au fil du temps. Pourtant, nous aurions pu réaliser les entretiens par téléphone et ainsi éviter de parcourir tout le territoire algérien (4.2 fois la France), de la commune côtière au nord du pays jusqu'au cœur du Sahara dans le sud (ce qui engendre des frais logistiques : hôtel et déplacement).

- 2) Nous n'avons pas observé les évolutions des stratégies, autrement dit, le changement du type de stratégies à travers le temps. Nous n'avons pas traité cette hypothèse basée sur un continuum entre conventionnel et non conventionnel, où l'on passe de l'un à l'autre, parce que nous n'avons pas observé les acteurs et les projets de manière longitudinale. Cette hypothèse mérite d'être traitée en perspective de recherche. Il serait judicieux de continuer ce travail en étudiant le changement du type de stratégies à travers le temps.

Perspectives de recherche future

Nous regroupons toutes les pistes de recherche possibles abordées tout au long de notre travail :

1) Ce travail de recherche est un essai qui vise à mieux cerner la réalité de la politique publique suite à la mise en place du programme « PNENREE », une politique serait en mutation caractérisée par l'entrée de nouveaux acteurs (tels que les ONG, les Nations Unies et l'Union Européenne) et une interdépendance entre un grand nombre d'acteurs au niveau international, national et local où L'État ne serait plus l'acteur principal, son statut de monopole disparaît et l'État ne devient plus que simple acteur dans la gestion de la politique publique énergétique. La question qui se pose, dans le contexte algérien, est de savoir quelle est la nature exacte de cette gouvernance issue du déploiement du programme « PNENREE » ?

La réponse à cette question nous conduit à développer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : le programme « PNENREE » implique une consolidation de l'institutionnalisation de la politique publique énergétique algérienne.

Hypothèse 2 : le programme « PNENREE » conduit à la désinstitutionnalisation de la politique publique actuelle pour donner une politique nouveau management public stricte : la privatisation.

Hypothèse 3 : Le programme « PNENREE » conduit à une mutation de la politique publique, autrement dit, une forme hybride.

2) Etudier la dimension « politics », ainsi, le processus de choix des entreprises internationales qui ont participé aux appels d'offre d'intérêt international entre la commission interministérielle et les représentants d'une vingtaine d'entreprises internationales, pour connaître les stratégies utilisées à ce niveau.

3) La question qui se pose maintenant est : y a-t-il un phénomène de type "glocal" qui resurgirait suite à la présence de ces deux types de projet présents surtout sur le même territoire local.

4) En fait, d'un pays à un autre, d'une culture à une autre, selon l'époque, les stratégies politiques prennent une place plus ou moins importante, dont le lobbying au niveau du formalisme, qui est différent selon le pays. En France, contrairement aux pays anglo-saxons, le lobbying n'est apparu que très récemment. Cette organisation formelle se développe par le biais de plusieurs facteurs : des activités économiques qui se mondialisent de plus en plus, le lobbyiste qui s'impose un peu partout, en modifiant par exemple les résultats en passant l'intérêt d'un acteur avant un autre.

Une problématique pertinente émerge autour de la particularité du lobbying en Algérie qui mérite d'être mentionnée dans des perspectives de recherche.

5) Le développement des énergies solaires suscite bien un processus d'exploration émanant du gouvernement au niveau des grands projets et les collectivités territoriales impliquées dans les petits projets. Par contre, il peut consolider le processus d'exploitation chez certaines communes. Par contre il y a certaines d'entre elles, pour des raisons écologiques, qui surveillent de près le déroulement du développement des projets d'énergie solaire en vue de les réaliser un jour, la question qui se pose est : les entreprises sont-elles dans un processus d'ambidextrie organisationnelle ? L'impact du développement d'énergie solaire en matière d'exploitation, d'exploration mérite d'être développé de manière approfondie dans les recherches futures.

6) L'interprétation des résultats ont montré qu'il y a une fonction latente imbriquée à la fonction formelle, ce qui pourrait expliquer la différence de performance entre les collectivités. Cette fonction latente mérite d'être étudiée également de manière plus poussée.

7) Un autre point serait à développer : dans le deuxième chapitre "gouvernance et TPP" nous avons présenté nos réflexions autour de l'émergence d'un nouveau modèle de gouvernance. En fait, Pesqueux et De Rozario laissent supposer que le phénomène du communs serait indiqué comme modèle alternatif aux gouvernances actionnariales et le modèle TPP. De même, l'évolution d'un modèle de gouvernance vers un autre est faisable d'après le processus du travail institutionnel selon (Greenwood et al., 2002).

Bibliographie

ATTARÇA, Mourad et CHOMIENNE, Hervé, 2014. *Les politiques publiques sous l'influence des entreprises* [en ligne]. S.l. : Lavoisier. [Consulté le 17 juin 2015]. ISBN 978-2-7462-4695-9. Disponible à l'adresse : https://www-cairn-info.cassiope.cnam.fr/resume.php?ID_ARTICLE=RFG_245_0101.

BALAS, Nicolas, ROUSSEY, Clara et PALPACUER, Florence, 2015. La RSE, nouveau terrain pour de nouvelles formes de stratégies politiques. In : *Revue française de gestion*. 12 novembre 2015. n° 252, p. 145-160.

BARON, David P., 1995. Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components. In : *California Management Review*. 1 janvier 1995. Vol. 37, n° 2, p. 47-65. DOI 10.2307/41165788.

BARON, David P. et DIERMEIER, Daniel, 2007. Strategic Activism and Nonmarket Strategy. In : *Journal of Economics & Management Strategy*. septembre 2007. Vol. 16, n° 3, p. 599-634. DOI 10.1111/j.1530-9134.2007.00152.x.

BARTOLI, Annie, KERAMIDAS, Olivier, LARAT, Fabrice et MAZOUZ, Bachir, 2012. Vers un management public éthique et performant. In : *Revue française d'administration publique*. 14 février 2012. Vol. 140, n° 4, p. 629-639. DOI 10.3917/rfap.140.0629.

BENAZZI, Lakhdar, 1982. Chapitre II. La vie des institutions régionales et locales à l'étranger. In : [en ligne]. S.l. : s.n. [Consulté le 24 septembre 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/coloc_0291-4700_1982_num_2_1_1812.

BERLE, Adolf A. et MEANS, Gardiner C., 1991. *The modern corporation and private property*. New Brunswick, N.J., U.S.A : Transaction Publishers. ISBN 978-0-88738-887-3. HD2795 .B53 1991

BLUNDO, Giorgio, 2001. « Dessus-de-table »: La corruption quotidienne dans la passation des marchés publics locaux au Sénégal. In : *Politique africaine*. 2001. Vol. 83, n° 3, p. 79. DOI 10.3917/polaf.083.0079.

BLUNDO, Giorgio, 2007. *Etat et corruption en Afrique: une anthropologie comparative des relations entre fonctionnaires et usagers, Bénin, Niger, Sénégal*. S.l. : KARTHALA Editions. ISBN 978-2-84586-892-2.

BLUNDO, Giorgio et OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre, 2006. Étudier La Corruption Quotidienne : Pourquoi Et Comment? In : *La corruption quotidienne en Afrique*. 2006. n° January 2007, p. 1-24.

BOUGHEDAOU, Menouer, 2014. ENPI 2012/309-311 : *Analyse des sources de financement de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables dans les collectivités locales en Algérie*. RAPPORT D'ETUDE. Alger. HULLA & CO HUMAN DYNAMICS KG in consortium with PESCARES Italy, HCL Group Centre for European Policy Studies (CEPS), Associated Consulting Engineers (ACE), Institute of Communications and Computer Systems of the National Technical University of Athens, The Assembly of European Regions (AER), The EuroMed Cities Network. CLEANER ENERGY SAVING MEDITERRANEAN CITIES.

BOUGHEDAOU, Menouer, 2015. ENPI 2012/309-311 : *Actions Nationales Recommandées pour l' Energie Durable et la Viabilité Urbaine en Algérie*. RAPPORT D'ETUDE. Alger. HULLA & CO HUMAN DYNAMICS KG in consortium with PESCARES Italy, HCL Group Centre for European Policy Studies (CEPS), Associated Consulting Engineers (ACE), Institute of Communications and Computer Systems of the National Technical University of Athens, The Assembly of European Regions (AER), The EuroMed Cities Network. CLEANER ENERGY SAVING MEDITERRANEAN CITIES.

BOYER, Robert, 1997. Evolution des modèles productifs et hybridation : géographie, histoire et théorie. In : . 1997.

BOYER, Robert, 1998. *Evolution des modèles productifs et hybridation: géographie, histoire et théorie* [en ligne]. CEPREMAP Working Papers (Couverture Orange). S.l. CEPREMAP. [Consulté le 7 juillet 2015]. Disponible à l'adresse : <http://econpapers.repec.org/paper/cpmcepmap/9804.htm>.

BOYER, Robert et FREYSSINET, Michel, 2000. *Les modèles productifs*. Paris : La Découverte. Repères, 298. ISBN 978-2-7071-3317-5.

CADIN, Loïc, GUÉRIN, Francis, PIGEYRE, Frédérique et PRALONG, Jean, 2012. *GRH - 4e éd.: Gestion des ressources humaines*. S.l. : Dunod. ISBN 978-2-10-058380-5.

CARTIER-BRESSON, Jean, 1996. L'économie de l'information et l'analyse des réseaux de corruption. In : *Hermès*. 1996. n° 19, p. 211. DOI 10.4267/2042/14887.

CDER, 2014a. Des collectivités locales engagées pour le développement durable et l'efficacité énergétique - Portail Algérien des Energies Renouvelables. In : *Portail Centre de Développement des Energies Renouvelables* [en ligne]. 11 octobre 2014. [Consulté le 24 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://portail.cder.dz/spip.php?article4200>.

CDER, 2014b. Projet de réalisation de 400 MW en centrales solaires photovoltaïques en Algérie - Portail Algérien des Energies Renouvelables. In : *Portail Centre de Développement des Energies Renouvelables* [en ligne]. 27 février 2014. [Consulté le 24 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://portail.cder.dz/spip.php?article3872>.

CDER, 2014c. Ras El Oued aura sa station photovoltaïque - Portail Algérien des Energies Renouvelables. In : *Portail Centre de Développement des Energies Renouvelables* [en ligne]. 15 mars 2014. [Consulté le 24 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://portail.cder.dz/spip.php?article3906>.

CDER, 2015. Programme national de développement des énergies renouvelables (2015 - 2030) - Portail Algérien des Energies Renouvelables. In : *Portail Centre de Développement des Energies Renouvelables* [en ligne]. 24 février 2015. [Consulté le 24 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://portail.cder.dz/spip.php?article4446>.

CDER, 2016. Bedoui : 2017, année de l'accompagnement des collectivités locales de la stratégie liée aux énergies renouvelables - Portail Algérien des Energies Renouvelables. In : *Portail Centre de Développement des Energies Renouvelables* [en ligne]. 25 décembre 2016. [Consulté le 24 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://portail.cder.dz/spip.php?article5779>.

CDER, 2018. Boukhalfa Yaïci, expert dans les énergies renouvelables, ancien chercheur au CDER : « Le taux d'avancement du programme des EnR est très faible » - Portail Algérien des

Energies Renouvelables. In : [en ligne]. 2 septembre 2018. [Consulté le 11 septembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://portail.cder.dz/spip.php?article6643>.

CHABROL, Maximin et GRASLAND, Loïc, 2015. Contraintes spatiales et enjeux territoriaux d'une déclinaison régionale de la transition énergétique : l'exemple de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. In : *VertigO* [en ligne]. 16 janvier 2015. n° Volume 14 Numéro 3. [Consulté le 25 février 2016]. DOI 10.4000/vertigo.15657. Disponible à l'adresse : <http://vertigo.revues.org/15657>.

CHANUT, Véronique, PENG, Hongxia, LALLEMAND, Anne-Sophie, ROCHETTE, Corinne et RIVAL, Madina, 2014. *Le management public en idées : un champ en construction ?* [en ligne]. mai 2014. S.l. : Colloque AIRMAP, Aix en Provence. Disponible à l'adresse : http://www.airmap.fr/images/stories/Colloque%20AIRMAP/Colloque_AIRMAP_2014/12-Atmap_atelier_15.pdf.

CHARREAUX, Gérard, 2011. 1110402 : *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* [en ligne]. S.l. Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations. [Consulté le 27 janvier 2018]. Working Papers CREGO. Disponible à l'adresse : <https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/1110402.html>.

CHARREAUX, Gérard et DESBRIÈRES, Philippe, 1998. Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. In : *Revue Finance Contrôle Stratégie*. 1998. Vol. 1, n° 2, p. 57-88.

CHRISTENSEN, Tom et LÆGREID, Per, 2011. Complexity and Hybrid Public Administration—Theoretical and Empirical Challenges. In : *Public Organization Review*. décembre 2011. Vol. 11, n° 4, p. 407-423. DOI 10.1007/s11115-010-0141-4.

COHEN, Nissim, 2015. Solving Problems Informally: The Influence of Israel's Political Culture on the Public Policy Process. In : DAWOODY, Alexander R. (éd.), *Public Administration and Policy in the Middle East* [en ligne]. New York, NY : Springer New York. p. 231-245. [Consulté le 1 janvier 2017]. ISBN 978-1-4939-1552-1. Disponible à l'adresse : http://link.springer.com/10.1007/978-1-4939-1553-8_13.

COOMBS, Joseph E. et GILLEY, K. Matthew, 2005. Stakeholder management as a predictor of CEO compensation: main effects and interactions with financial performance. In : *Strategic Management Journal*. septembre 2005. Vol. 26, n° 9, p. 827-840. DOI 10.1002/smj.476.

DAIDJ, Nabyla, 2011. Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? In : *Management & Avenir*. 2011. Vol. 46, n° 6, p. 105. DOI 10.3917/mav.046.0105.

DAIDJ, Nabyla, 2016. *Strategy, structure and corporate governance: expressing inter-firms networks and group-affiliated companies* [en ligne]. S.l. : s.n. [Consulté le 23 octobre 2018]. ISBN 978-1-4724-5292-4. Disponible à l'adresse : <http://cmich.idm.oclc.org/login?url=http://lib.mylibrary.com/detail.asp?ID=942867>.

DE ROZARIO, Pascale, 2006. *Le mandat d'intégrer les jeunes en Europe : confrontation de cultures : le FSE en Finlande, en Italie et France*. S.l. : Paris, Institut d'études politiques.

DE ROZARIO, Pascale et PESQUEUX, Yvon, 2018a. Gouvernance & Parties prenantes. In : *Théorie des organisations*. S.l. : s.n.

DE ROZARIO, Pascale et PESQUEUX, Yvon, 2018b. *Théorie des organisations*. S.l. : s.n. ISBN 978-2-326-00135-0.

DEFLINE, Pascale, 2011. *Notion de rentabilité financière et logique de choix dans les services publics: le cas des choix d'investissement dans quatre services publics municipaux* [en ligne]. S.l. : Paris, CNAM. [Consulté le 14 septembre 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.theses.fr/2010CNAM0749>.

DÉJEAN, Frédérique et RIVAL, Madina, 2012. Les stratégies hors marché, nouveaux enjeux pour l'entreprise L'exemple de la profession du chiffre. In : *Troisièmes Etats Généraux du Management* [en ligne]. 2012. [Consulté le 8 mai 2017]. Disponible à l'adresse : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00709772/>.

DENIS, Jean-Louis, FERLIE, Ewan et VAN GESTEL, Nicolette, 2015. UNDERSTANDING HYBRIDITY IN PUBLIC ORGANIZATIONS: UNDERSTANDING HYBRIDITY IN PUBLIC ORGANIZATIONS. In : *Public Administration*. juin 2015. Vol. 93, n° 2, p. 273-289. DOI 10.1111/padm.12175.

DONALDSON, Thomas et PRESTON, Lee E., 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In : *The Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, n° 1, p. 65-91. DOI 10.2307/258887.

DUMEZ, Hervé, 2011. Qu'est-ce que la recherche qualitative? In : *Le Libellio d'Aegis*. 2011. Vol. 7, n° 4-Hiver, p. 47-58.

DUMEZ, Hervé, 2013. *Méthodologie de la recherche qualitative - Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris : VUIBERT. ISBN 978-2-311-01391-7.

DUNLEAVY, Patrick et HOOD, Christopher, 1994. From old public administration to new public management. In : *Public Money & Management*. juillet 1994. Vol. 14, n° 3, p. 9-16. DOI 10.1080/09540969409387823.

DURIEUX, Florence et CHARREIRE PETIT, Sandra, 2014. Explorer et tester: les deux voies de la recherche. In : THIETART, Raymond-Alain, *Méthodes de recherche en management - 4ème édition*. 4e édition. Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-071109-3.

EBERHARD, Christoph, 2014. *Oser le plurivers: pour une globalisation interculturelle et responsable*. S.l. : Connaissances et Savoirs. ISBN 978-2-7539-0234-3.

EDMONDSON, Amy C. et MCMANUS, Stacy E., 2007. Methodological fit in management field research. In : *Academy of management review*. 2007. Vol. 32, n° 4, p. 1246-1264.

ELKHABAR, 2016. « الخبر-الإعلان عن تأسيس نادي «إينيرجيا» ». In : [en ligne]. 25 mai 2016. [Consulté le 23 décembre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://elkhabar.com/press/article/106111/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%86-%D8%B9%D9%86-%D8%AA%D8%A3%D8%B3%D9%8A%D8%B3-%D9%86%D8%A7%D8%AF%D9%8A-%D8%A5%D9%8A%D9%86%D9%8A%D8%B1%D8%AC%D9%8A%D8%A7/>.

EMERY, Yves et GIAUQUE, David, 2005a. Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation. In : *Revue Internationale des Sciences Administratives*. 2005. Vol. 71, n° 4, p. 681. DOI 10.3917/risa.714.0681.

EMERY, Yves et GIAUQUE, David, 2005b. Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation. In : *Revue Internationale des Sciences Administratives*. 2005. Vol. 71, n° 4, p. 681. DOI 10.3917/risa.714.0681.

EQUIPE ERA, 2017. L'Algérie fixe le cadre juridique de sa transition énergétique. In : *Énergies Renouvelables en Afrique* [en ligne]. 8 juin 2017. [Consulté le 24 février 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.energies-renouvelables-afrique.com/algerie-cadre-juridique-transition-energetique/>.

ESTERBERG, Kristin G., 2001. *Qualitative Methods in Social Research*. International edition edition. Boston, Mass. : McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-113129-2.

FAUCHEUX, Sylvie et JOUMNI, Haitham, 2005. *Économie et politique des changements climatiques*. Paris : La Découverte. ISBN 978-2-7071-4382-2.

FOSSESTØL, Knut, BREIT, Eric, ANDREASSEN, Tone Alm et KLEMSDAL, Lars, 2015. MANAGING INSTITUTIONAL COMPLEXITY IN PUBLIC SECTOR REFORM: HYBRIDIZATION IN FRONT-LINE SERVICE ORGANIZATIONS: Managing Institutional complexity in public sector reform. In : *Public Administration*. juin 2015. Vol. 93, n° 2, p. 290-306. DOI 10.1111/padm.12144.

FREEMAN, R. Edward, 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, Etats-Unis : Pitman. ISBN 0-273-01913-9.

FREEMAN, R. Edward et REED, David L., 1983. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. In : *California Management Review*. avril 1983. Vol. 25, n° 3, p. 88-106. DOI 10.2307/41165018.

FROOMAN, Jeff, 1999. Stakeholder Influence Strategies. In : *The Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24, n° 2, p. 191-205. DOI 10.2307/259074.

GARDÈRE, Elizabeth, 2013. Institution communicante et nouveau management public. In : *Communication & Organisation*. 15 avril 2013. Vol. 41, n° 1, p. 27-39.

GAULTIER-GAILLARD, Sophie et CLOÛTRE, Benoît, 2008. PEUT-ON RECOURIR A LA CORRUPTION DANS LES AFFAIRES ? In : . Nice, France : s.n. mai 2008.

GAUTHIER, Caroline et MEYRONIN, Benoît, 2013. Vers une nouvelle économie des services publics durables. In : *Management & Avenir*. 1 février 2013. Vol. N° 59, n° 1, p. 13-34.

GEPHART, R. P., 2004. Qualitative Research and the Academy of Management Journal. In : *Academy of Management Journal*. 1 août 2004. Vol. 47, n° 4, p. 454-462. DOI 10.5465/AMJ.2004.14438580.

GIAUQUE, David, 2003. New Public Management and Organizational Regulation: The Liberal Bureaucracy. In : *International Review of Administrative Sciences*. décembre 2003. Vol. 69, n° 4, p. 567-592. DOI 10.1177/0020852303694010.

GIBERT, Patrick, 2002. L'analyse de politique à la rescousse du management public ? ou la nécessaire hybridation de deux approches que tout, sauf l'essentiel, sépare. In : *Politiques et management public*. 2002. Vol. 20, n° 1, p. 1-14. DOI 10.3406/pomap.2002.2702.

GIBSON, Kevin, 2000. The Moral Basis of Stakeholder Theory. In : *Journal of Business Ethics*. 2000. Vol. 26, n° 3, p. 245-257.

GOMEZ, Carole et MATELLY, Sylvie, 2016. La corruption : phénomène ancien, problème nouveau ? In : *Revue internationale et stratégique*. 2016. Vol. 101, n° 1, p. 47. DOI 10.3917/ris.101.0047.

GRANOVETTER, Mark, 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In : *American Journal of Sociology*. 1985. Vol. 91, n° 3, p. 481-510.

GREENWOOD, R., HININGS, C. R. et SUDDABY, R., 2002. THEORIZING CHANGE: THE ROLE OF PROFESSIONAL ASSOCIATIONS IN THE TRANSFORMATION OF INSTITUTIONALIZED FIELDS. In : *Academy of Management Journal*. 1 février 2002. Vol. 45, n° 1, p. 58-80. DOI 10.2307/3069285.

GROSSMAN, Emiliano et SAURUGGER, Sabine, 2012. *Les groupes d'intérêt: Action collective et stratégies de représentation*. S.l. : Armand Colin. ISBN 978-2-200-28162-5.

GULBRANDSEN, Magnus, THUNE, Taran, BORLAUG, Siri Brorstad et HANSON, Jens, 2015. EMERGING HYBRID PRACTICES IN PUBLIC-PRIVATE RESEARCH CENTRES: Hybrid Practices in Public-Private Research Centres. In : *Public Administration*. juin 2015. Vol. 93, n° 2, p. 363-379. DOI 10.1111/padm.12140.

HACHEMAOUI, Mohammed, 2011. La corruption politique en Algérie : l'envers de l'autoritarisme. In : *Esprit*. 2011. Vol. Juin, n° 6, p. 111. DOI 10.3917/espri.1106.0111.

HAFIZ, Chems-eddine, 2017. Le soleil des énergies renouvelables se lève en Algérie. In : *Le Monde de l'Energie* [en ligne]. 29 septembre 2017. [Consulté le 24 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.lemondedelenergie.com/energies-renouvelables-algerie/2017/09/29/>.

HAROUADI, F, MAHMAH, Bouziane, BELHAMEL, M, SAMIRA, Chader, MRAOUI, Abdelhamid et ETIEVANT, C, 2018. *Les potentialités d'exploitation d'hydrogène solaire en Algérie dans un cadre euro – maghrébin Partie I: Phase d'étude d'opportunité et de faisabilité*. S.l. : s.n.

HARRIBEY, Laurence et CARDEBAT, Jean-Marie, 2013a. L'évolution de la perception du développement territorial durable dans les PME françaises permet-elle un renouvellement de la gouvernance territoriale ? Une réponse à partir de deux enquêtes. In : *Management & Avenir*. 1 février 2013. Vol. 59, n° 1, p. 102-119. DOI 10.3917/mav.059.0102.

HARRIBEY, Laurence et CARDEBAT, Jean-Marie, 2013b. L'évolution de la perception du développement territorial durable dans les PME françaises permet-elle un renouvellement de la gouvernance territoriale ? Une réponse à partir de deux enquêtes. In : *Management & Avenir*. 1 février 2013. Vol. 59, n° 1, p. 102-119. DOI 10.3917/mav.059.0102.

HESTON, Alan et KUMAR, Vijay, 2008. Institutional Flaws and Corruption Incentives in India. In : *Journal of Development Studies*. 2008. Vol. 44, n° 9, p. 1243-1261. DOI 10.1080/00220380802264960.

HILLMAN, Amy J. et HITT, Michael A., 1999. Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions. In : *The Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24, n° 4, p. 825-842. DOI 10.2307/259357.

HURÉ, Maxime, 2012. Une action publique hybride ? Retour sur l'institutionnalisation d'un partenariat public-privé, JCDecaux à Lyon (1965–2005). In : *Sociologie du Travail*. avril 2012. Vol. 54, n° 2, p. 233-253. DOI 10.1016/j.soctra.2012.03.022.

JACQUEMET, Nicolas, 2006. Micro-économie de la corruption. In : *Revue française d'économie*. 2006. Vol. 20, n° 4, p. 117-159. DOI 10.3406/rfeco.2006.1586.

JENSEN, Michael C. et MECKLING, William H., 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In : *Journal of Financial Economics*. octobre 1976. Vol. 3, n° 4, p. 305-360. DOI 10.1016/0304-405X(76)90026-X.

JORADP, 1969. Journal officiel algérien no 69-44 du 23 mai 1969, ordonnance no 69-38 du 23 mai 1969. In : [en ligne]. 23 mai 1969. [Consulté le 24 septembre 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.joradp.dz/JO6283/1969/044/F_Pag.htm.

JORADP, 2016. *Décret exécutif n° 16-121 du 28 Joumada Ethania 1437 correspondant au 6 avril 2016 modifiant et complétant le décret exécutif n° 15-319 du Aouel Rabie El Aouel 1437 correspondant au 13 décembre 2015 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-131 intitulé « Fonds national pour la maîtrise de l'énergie et pour les énergies renouvelables et de la cogénération »*. 10 avril 2016. S.l. : s.n.

KALIMULLAH, Nazmul Ahsan, ALAM, Kabir M. Ashraf et NOUR, MM Ashaduzzaman, 2012. New public management: Emergence and principles. In : *Bup Journal*. 2012. Vol. 1, n° 1, p. 1-22.

KHERA, Inder P., 2001. Business ethics East vs. West: Myths and realities. In : *Journal of Business Ethics*. 2001. Vol. 30, n° 1, p. 29-39. DOI 10.1023/A:1006489410023.

KOSTANYAN, Amalia, 2007. La corruption dans le Sud-Caucase. In : *Le Courrier des pays de l'Est*. février 2007. n° 1032, p. 47-55.

LAMBERT-MOGILIANSKY, Ariane, MAJUMDAR, Mukul et RADNER, Roy, 2007a. Strategic analysis of petty corruption: Entrepreneurs and bureaucrats. In : *Journal of Development Economics*. 2007. Vol. 83, n° 2, p. 351-367. DOI 10.1016/j.jdeveco.2006.06.002.

LAMBERT-MOGILIANSKY, Ariane, MAJUMDAR, Mukul et RADNER, Roy, 2007b. Strategic analysis of petty corruption: Entrepreneurs and bureaucrats. In : *Journal of Development Economics*. juillet 2007. Vol. 83, n° 2, p. 351-367. DOI 10.1016/j.jdeveco.2006.06.002.

LANDY, Frédéric, FRANÇOIS, Thomas, RUBY, Donatienne et SEKHSARIA, Peeyush, 2013. Gouvernance verticale et corruption en Inde urbaine : la segmentation spatiale de l'aide

alimentaire publique. In : *L'Espace Politique*. décembre 2013. n° 21. DOI 10.4000/espacepolitique.2812.

LAPLUME, André O., SONPAR, Karan et LITZ, Reginald A., 2008. Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. In : *Journal of Management*. décembre 2008. Vol. 34, n° 6, p. 1152-1189. DOI 10.1177/0149206308324322.

LAPOINTE, Jean-Philippe et HAFSI, Taïeb, 2003. Création stratégique et avantage concurrentiel: Le cas des entreprises non dominantes. In : *Gestion*. 2003. Vol. 28, n° 4, p. 26. DOI 10.3917/riges.284.0026.

LARMOUR, Peter, 2001. Corruption , Culture and Transferability : What Can Be Learned From Australia ? In : . 2001. Vol. 9, n° March, p. 14-20.

LAVALLÉE, Emmanuelle, RAZAFINDRAKOTO, Mireille et ROUBAUD, François, 2010a. *Ce qui engendre la corruption: une analyse microéconomique sur données africaines*. S.l. : s.n. ISBN 9782804161590.

LAVALLÉE, Emmanuelle, RAZAFINDRAKOTO, Mireille et ROUBAUD, François, 2010b. Ce qui engendre la corruption : une analyse microéconomique sur données africaines. In : *Revue d'économie du développement*. 2010. Vol. 18, n° 3, p. 5. DOI 10.3917/edd.243.0005.

LEDENEVA, Alena, 2008. Telephone Justice in Russia. In : *Post-Soviet Affairs*. 1 octobre 2008. Vol. 24, n° 4, p. 324-350. DOI 10.2747/1060-586X.24.4.324.

MANDARD, Matthieu, 2015. *Les réseaux inter-organisationnels*. Paris : La Découverte. Repères Gestion\$1656. ISBN 978-2-7071-7744-5.

MARCH, James G., 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In : *Organization Science*. 1 février 1991. Vol. 2, n° 1, p. 71-87. DOI 10.1287/orsc.2.1.71.

MASHALI, B., 2012. Analyzing the relationship between perceived grand corruption and petty corruption in developing countries: case study of Iran. In : *International Review of Administrative Sciences*. 1 décembre 2012. Vol. 78, n° 4, p. 775-787. DOI 10.1177/0020852312455991.

MATELLY, Sylvie, 2016. Les entreprises face à la corruption. In : *Revue internationale et stratégique*. 2016. Vol. 101, n° 1, p. 121. DOI 10.3917/ris.101.0121.

MAZOUZ, Bachir, 2009. Les aspects pratiques des partenariats public-privé: De la rhétorique néolibérale... aux enjeux, défis et risques de gestion des PPP. In : *Revue française d'administration publique*. 2009. Vol. 130, n° 2, p. 215. DOI 10.3917/rfap.130.0215.

MAZOUZ, Bachir, GARZON, César et PICARD, Pascal, 2012. Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. In : *Management international*. 2012. Vol. 16, n° 3, p. 92. DOI 10.7202/1011419ar.

MAZOUZ, Bachir, ROUSSEAU, Anne et SPONEM, Samuel, 2015. Le gestionnaire public en question. 1 - Institution et organisation. In : *Revue française de gestion*. 28 juillet 2015. Vol. 41, n° 250, p. 89-104. DOI 10.3166/rfg.250.89-104.

MCCOURT, Willy, 2013. WPS6428 : *Models of public service reform : a problem-solving approach* [en ligne]. S.l. The World Bank. [Consulté le 28 septembre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://documents.worldbank.org/curated/en/823241468339619120/Models-of-public-service-reform-a-problem-solving-approach>.

MEIER, Olivier et SCHIER, Guillaume, 2008. Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? In : *Management & Avenir*. 2008. Vol. 20, n° 6, p. 179. DOI 10.3917/mav.020.0179.

MERCIER, Samuel, 2006. 9. La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature. In : *Décider avec les parties prenantes* [en ligne]. S.l. : La Découverte. p. 157-172. [Consulté le 18 décembre 2017]. ISBN 978-2-7071-4784-4. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.proxybib.cnam.fr/decider-avec-les-parties-prenantes--9782707147844-page-157.htm>.

MINISTÈRE DE L'ÉNERGIE, 2016. Ministère de l'Énergie - Algérie - Projets du secteur. In : [en ligne]. 14 juin 2016. [Consulté le 16 septembre 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.energy.gov.dz/francais/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=314&cntnt01origid=15&cntnt01returnid=1209>.

MINISTÈRE DE L'ÉNERGIE, 2018. Ministère de l'Énergie - Algérie - Energies Nouvelles, Renouvelables et Maîtrise de l'Énergie. In : [en ligne]. 26 février 2018. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.energy.gov.dz/francais/index.php?page=energies-nouvelles-renouvelables-et-maitrise-de-l-energie>.

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR ET DE COLLECTIVITÉS LOCALES, Super, 2016. Organisation des collectivités territoriales. In : *Ministère de l'Intérieur et de Collectivités locales* [en ligne]. 2016. [Consulté le 27 octobre 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/collectivités-territoriales/organisation-des-collectivites-locales.html>.

MULLENBACH-SERVAYRE, Astrid, 2007. L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. In : *La Revue des Sciences de Gestion*. 2007. Vol. 223, n° 1, p. 109. DOI 10.3917/rsg.223.0109.

PANKE, Diana, 2012. Lobbying Institutional Key Players: How States Seek to Influence the European Commission, the Council Presidency and the European Parliament*: Lobbying institutional key players. In : *JCMS: Journal of Common Market Studies*. janvier 2012. Vol. 50, n° 1, p. 129-150. DOI 10.1111/j.1468-5965.2011.02211.x.

PARMAR, Bidhan L., FREEMAN, R. Edward, HARRISON, Jeffrey S., WICKS, Andrew C., PURNELL, Lauren et DE COLLE, Simone, 2010. Stakeholder Theory: <i>The State of the Art. In : *The Academy of Management Annals*. janvier 2010. Vol. 4, n° 1, p. 403-445. DOI 10.1080/19416520.2010.495581.

PESQUEUX, Yvon, 2008. De la Corporate Governance à la gouvernance organisationnelle. In : *Colloque international "Fiscalité, droit, gestion 2008* [en ligne]. Hammamet, Tunisia : s.n., mai 2008. Disponible à l'adresse : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00480092>.

PICARD, Fabienne et CABARET, Katy, 2015. Politique européenne de l'énergie et transition vers un système énergétique décarboné fondée sur les Smart Grids. In : *Innovations*. 2015. Vol. 46, n° 1, p. 33. DOI 10.3917/inno.046.0033.

PIGÉ, Benoît et SANGUÉ-FOTSO, Robert, 2013. Institutions et mécanismes de gouvernance des transactions :: le cas d'une exploitation forestière au Cameroun. In : *La Revue des Sciences de Gestion*. 2013. Vol. 263-264, n° 5, p. 75. DOI 10.3917/rsg.263.0075.

PNENREE, 2016. *Programme de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique en Algérie*. 2016. S.l. : s.n.

PONS, Noël, 2013. Corruption, mode d'emploi. In : *Géoeconomie*. 2013. Vol. 66, n° 3, p. 207. DOI 10.3917/geoec.066.0207.

PORTER, Michael E., 1986. *L'avantage concurrentiel*. S.l. : InterEditions. ISBN 978-2-7296-0150-8.

PYUN, Hae-Ok, 2013. Hybridation du New Public Management : cas de gestion des administrateurs territoriaux en France. In : *Management & Avenir*. 2013. Vol. 65, n° 7, p. 32. DOI 10.3917/mav.065.0032.

RAFI, M. M., LODI, S. H. et HASAN, N. M., 2012. Corruption in Public Infrastructure Service and Delivery: The Karachi Case Study. In : *Public Works Management & Policy*. 2012. Vol. 17, n° 4, p. 370-387. DOI 10.1177/1087724X12450642.

RENAUD, Angèle, 2011. Promouvoir un management environnemental participatif. In : *Gestion*. 2011. Vol. 36, n° 3, p. 80. DOI 10.3917/riges.363.0080.

RICHARD, Julien, 2011. PCET : La politique énergétique entre les mains des collectivités territoriales. In : *lesechos.fr* [en ligne]. 2 avril 2011. [Consulté le 21 mars 2015]. Disponible à l'adresse : http://www.lesechos.fr/archives/cercle/2011/04/20/cercle_34641.htm.

RIVAL, Madina, 2012. Are firms' lobbying strategies universal? Comparison of lobbying by French and UK firms. In : *Journal of Strategy and Management*. 11 mai 2012. Vol. 5, n° 2, p. 211-230. DOI 10.1108/17554251211222901.

RIVAL, Madina, 2012. Entreprises privées et décision publique. Acteurs et organisation stratégique du lobbying dans les grandes entreprises en France. In : *Politiques et management public*. 15 septembre 2012. n° Vol 29/3, p. 431-449.

RIVAL, Madina et CHANUT, Véronique, 2015. Les stratégies politiques des organisations. De nouvelles perspectives pour la recherche en sciences de gestion. In : *Revue française de gestion*. 28 octobre 2015. Vol. 41, n° 252, p. 71-88. DOI 10.3166/rfg.252.71-88.

RIVAL, Madina et MAJOR, Richard, 2016. What Lobbying Ethics and What for? The Case of French Lobbying Consulting Firms. In : *Journal of Business Ethics*. 5 avril 2016. p. 1-18. DOI 10.1007/s10551-016-3141-7.

RONTEAU, Sébastien, LESAGE, Xavier et HMIMDA, Nassef, 2012. Changement entrepreneurial et pouvoir agentiel de l'entrepreneur. In : *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*. 2012. Vol. 3, n° 3, p. 42. DOI 10.3917/rimhe.003.0042.

ROWLEY, T. J., 1997. MOVING BEYOND DYADIC TIES: A NETWORK THEORY OF STAKEHOLDER INFLUENCES. In : *Academy of Management Review*. 1 octobre 1997. Vol. 22, n° 4, p. 887-910. DOI 10.5465/AMR.1997.9711022107.

SEABRIGHT, Paul, Ecole d'économie de, 2011. Faut-il légaliser la corruption ? In : *Le Monde.fr* [en ligne]. 23 mai 2011. [Consulté le 2 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/idees/article/2011/05/23/faut-il-legaliser-la-corruption_1525902_3232.html.

SIMONET, Daniel, 2015. Post-NPM Reforms or Administrative Hybridization in the French Health Care System? In : *International Journal of Public Administration*. 29 juillet 2015. Vol. 38, n° 9, p. 672-681. DOI 10.1080/01900692.2014.955195.

SKELCHER, Chris, 2007. Public–Private Partnerships and Hybridity. In : [en ligne]. 21 juin 2007. [Consulté le 26 novembre 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199226443.001.0001/oxfordhb-9780199226443-e-16>.

SKELCHER, Chris et SMITH, Steven Rathgeb, 2015. THEORIZING HYBRIDITY: INSTITUTIONAL LOGICS, COMPLEX ORGANIZATIONS, AND ACTOR IDENTITIES: THE CASE OF NONPROFITS: Theorizing Hybridity. In : *Public Administration*. juin 2015. Vol. 93, n° 2, p. 433-448. DOI 10.1111/padm.12105.

SKTM, 2018. Shariket Kahraba wa Taket Moutadjadida. In : *SKTM* [en ligne]. 26 février 2018. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.sktm.dz/?page=article&id=56>.

SLOAN, Pamela, 2009. L'engagement des dirigeants envers les parties prenantes : condition de succès du développement durable. In : *Gestion*. 1 mars 2009. Vol. 34, n° 1, p. 79-88. DOI 10.3917/riges.341.0079.

SMITH, Peter B., TORRES, Claudio, LEONG, Chan-Hoong, BUDHWAR, Pawan, ACHOUI, Mustafa et LEBEDEVA, Nadezhda, 2012. Are indigenous approaches to achieving influence in business organizations distinctive? A comparative study of guanxi, wasta, jeitinho, svyazi and pulling strings. In : *The International Journal of Human Resource Management*. janvier 2012. Vol. 23, n° 2, p. 333-348. DOI 10.1080/09585192.2011.561232.

SONG-NABA, Florent, 2013. Partenariat public-privé et financement des PME : une étude de cas dans le secteur de l'agroalimentaire au Burkina Faso, Public-private partnership and SMEs financing : a case study in the agri-food sector in Burkina Faso. In : *Mondes en développement*. 15 avril 2013. n° 161, p. 129-139. DOI 10.3917/med.161.0129.

STEINMEIER, Maria, 2016. Fraud in Sustainability Departments? An Exploratory Study. In : *Journal of Business Ethics*. octobre 2016. Vol. 138, n° 3, p. 477-492. DOI 10.1007/s10551-015-2615-3.

SUCHMAN, Mark C., 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. In : *The Academy of Management Review*. juillet 1995. Vol. 20, n° 3, p. 571. DOI 10.2307/258788.

THIETART, Raymond-Alain, 2014. *Méthodes de recherche en management - 4ème édition*. 4e édition. Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-071109-3.

TIHANYI, L., GRAFFIN, S. et GEORGE, G., 2014. Rethinking Governance in Management Research. In : *Academy of Management Journal*. 1 décembre 2014. Vol. 57, n° 6, p. 1535-1543. DOI 10.5465/amj.2014.4006.

TRÉBUCQ, Stéphane, 2005. De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise. In : *Revue française de gestion*. 1 septembre 2005. Vol. 31, n° 158, p. 49-68. DOI 10.3166/rfg.158.49-68.

VACCARO, A. et PALAZZO, G., 2015. Values against Violence: Institutional Change in Societies Dominated by Organized Crime. In : *Academy of Management Journal*. 1 août 2015. Vol. 58, n° 4, p. 1075-1101. DOI 10.5465/amj.2012.0865.

VENMANS, Franck, 2010. Le partenariat public-privé pour les bâtiments scolaires en Communauté française. In : *Courrier hebdomadaire du CRISP*. 1 septembre 2010. n° 2067-2068, p. 5-70. DOI 10.3917/cris.2067.0005.

WARNIER, Vanessa, LECOCQ, Xavier et DEMIL, Benoît, 2016. Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. In : *Entreprendre & Innover*. 2016. Vol. 28, n° 1, p. 65. DOI 10.3917/entin.028.0065.

WASSERMAN, Stanley, 1994. *Advances in Social Network Analysis: Research in the Social and Behavioral Sciences*. S.l. : SAGE. ISBN 978-0-8039-4303-2.

YASSAA, Noureddine, 2015. Vers l'implication du secteur privé dans l'exécution du programme national de développement des énergies renouvelables - Portail Algérien des Energies Renouvelables. In : *Portail Centre de Développement des Energies Renouvelables* [en ligne]. 8 novembre 2015. [Consulté le 24 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://portail.cder.dz/spip.php?article4416>.

YOUSFI, Hèla, 2010. Le climat d'investissement en Egypte les conditions d'une réforme durable : institutions, ou relations ? In : *Annales des Mines - Gérer et comprendre*. 2010. Vol. 101, n° 3, p. 72. DOI 10.3917/geco.101.0072.

Annexes

Annexe 1 : Guide de l'entretien semi-directif

1. INTRODUCTION

- Remerciements.
- Brève présentation et rappel de notre travail en cours : insister sur la notion de recherche (aucune prise de position).
- Préciser les domaines des projets qui nous intéressent (énergie renouvelable et plus particulièrement l'énergie solaire).
- Insister sur le fait que cet entretien doit impérativement rester confidentiel et sur le respect du travail en tant que chercheur (parler éventuellement de l'attestation de confidentialité).
- Préciser également que nous ferons un compte-rendu de cet entretien qui sera donné à relire à l'interviewé qui pourra y apporter toute modification.

2. PROJET ENERGIE SOLAIRE

Thème 1 : Projet

- 1- Préciser les différents projets énergie solaire de la commune et le type de technologie utilisé.
- 3- La nature de la relation (contractualisation) entre la CT et l'entreprise sur le projet énergie solaire.
- 4- Faire décrire le processus décisionnel concernant les projets EnR : liberté totale sur la direction prise par notre interlocuteur.
- 5- Faire préciser, si pas dit spontanément, les participations des parties prenantes au cours de ce processus.
- 6- Qui a été à l'initiative de ce projet ?
- 7- D'où est venue l'idée de mettre en place ce projet (raisons écologiques/économiques...).

Thème 2 : Technologie

- 8- Faire lister, de manière spontanée, les critères de choix de la technologie solaire choisie.

Thème 3 : Entreprise

Les entreprises réalisatrices du projet et entreprises existantes sur la commune ou les entreprises concurrentes.

Thème 4 : Traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions

9- Comment s'est passé le déroulement de ce projet ?

10- Y avait-il conflits (intérêts, rentabilité ...) avec l'entreprise et quelles sont les conséquences de ce conflit sur les pratiques de la gestion publique ?

Thème 5 : Obstacles et difficultés

12- Préciser les différents obstacles rencontrés.

Thème 6 : Stratégies et tactiques d'influence

13- Les stratégies d'influence formelles et informelles : demande de précisions seulement si l'interlocuteur aborde le sujet.

Thème 7 : Autres acteurs

11- Avez-vous eu recours à une aide extérieure (consultants, réseaux professionnels, réseaux de collectivités...) ?

4. CONCLUSION

- Remerciements.

- Rappel de l'envoi du CR dans les 2 jours (penser à prendre le mail de l'interlocuteur).

- Donner une carte de visite.

Annexe 2 : Première analyse des thématiques des données des entretiens

Projet (idées, description et processus décisionnel, autres projets et projets à venir, etc.)
Entreprise (entreprises existantes, etc.)
Technologie (effets, raisons de ce choix, qualité technique et nouveau domaine)
Traits marquants des modalités d'interactions ou le déroulement du projet (conflit, coopération, tension, opposition, crainte, etc.)
Obstacles techniques (l'influence de l'électricité conventionnelle, l'isolement du site, qualifications requises, etc.)
Obstacles provenant de la politique étatique (des lois, des mesures, etc.)
Obstacles concernant l'innovation
Questions financières (coût)
Obstacles divers
Obstacles en relation avec les stratégies d'influence
Autres parties prenantes (média, réseaux sociaux, parties prenantes internes, etc.)
Partie prenante : Commune
Partie prenante : Entreprise principale
Partie prenante : Wilaya
Partie prenante : Fellahs
Partie prenante : Citoyen
Recours à une aide extérieure (consultants, réseaux professionnels, réseaux de collectivités...)
TSI utilisées par l'entreprise (marchandage et marketing, réputation, taille, astuces administratives, exploitation des failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.)
TSI utilisées par les collectivités territoriales
TSI Informelles
Discours du risque et dramatisation
Rationnel légal, bureaucratie et responsabilité hiérarchique
TSI Leader traditionnel (Au service du bien commun)

TSI Leadership, personnalité charismatique
TSI Rhétorique d'expertise et de conjoncture problématique
Facteur humain (indifférence des acteurs publics (défauts de la bureaucratie), jalousie, manipulation, relationnel, etc.)
Etat (politiques, stratégies, austérité, etc.)
Innovateur
Duperie, vol, accroc au contrat

Annexe 3 Tableau récapitulatif du système institutionnel algérien

Branch	Hiérarchie	Nomination	Autorités	Suppression
Exécutif	Président	Élu au suffrage universel direct	Chef de l'Etat Commandant suprême des Forces armées	À la fin de 5 mandats d'un an En cas de décès, de démission ou d'empêchement, est remplacé par le président du Conseil de la Nation par deux tiers des voix du Parlement pour pas plus de 45 jours
	Premier ministre	Nommé par le Président	Préside le Conseil des ministres Rejette le gouvernement Signature présidentielle des décrets Octroi d'une réhabilitation	
	Cabinet	Nommé par le Premier ministre et nommé par le Président	Référendums proposant ratification des traités Nomme les employés civils et militaires Légifère par ordonnance, lorsque le Parlement n'est pas en session Signature et veto de la législation Déclare la guerre sur la consultation avec les présidents du Parlement	En cas de licenciement par le Président Sur la censure par l'Assemblée populaire nationale En cas de refus des programmes proposés par le gouvernement par l'Assemblée populaire nationale
				Met en œuvre et coordonne des programmes gouvernementaux, tel qu'approuvés par l'Assemblée populaire nationale En cas de licenciement par le Président Sur la censure par l'Assemblée populaire nationale En cas de refus deuxième série de programmes proposés par le

			<p>Ministres de mise en candidature Supervise le Cabinet</p> <p>Met en œuvre et coordonne des programmes gouvernementaux, tel qu'approuvés par l'Assemblée populaire nationale</p>	<p>gouvernement par l'Assemblée populaire nationale Après le retrait, la révocation ou la démission du Premier ministre</p>
Législatif	Parlement	Élu au suffrage universel direct	Adopte une législation concernant les droits fondamentaux, le statut personnel et le droit de la famille, de la nationalité, de l'organisation judiciaire, la procédure civile et pénale et les budgets nationaux	En cas de décès ou de démission ou de fin de mandat
	Conseil de la Nation	Les deux tiers des membres élus par les conseils régionaux		
	L'Assemblée populaire nationale	Un tiers nommé par le Président	Adoption de législation, telle qu'approuvée par l'Assemblée populaire nationale par un vote à la majorité des trois quarts	À la fin de 6 mandats d'un an
		Élu au suffrage universel direct	Adoption de la législation telle que proposé par le Premier ministre ou au moins 20 de ses propres membres	À la fin de 5 termes de l'année (peut être prolongé)

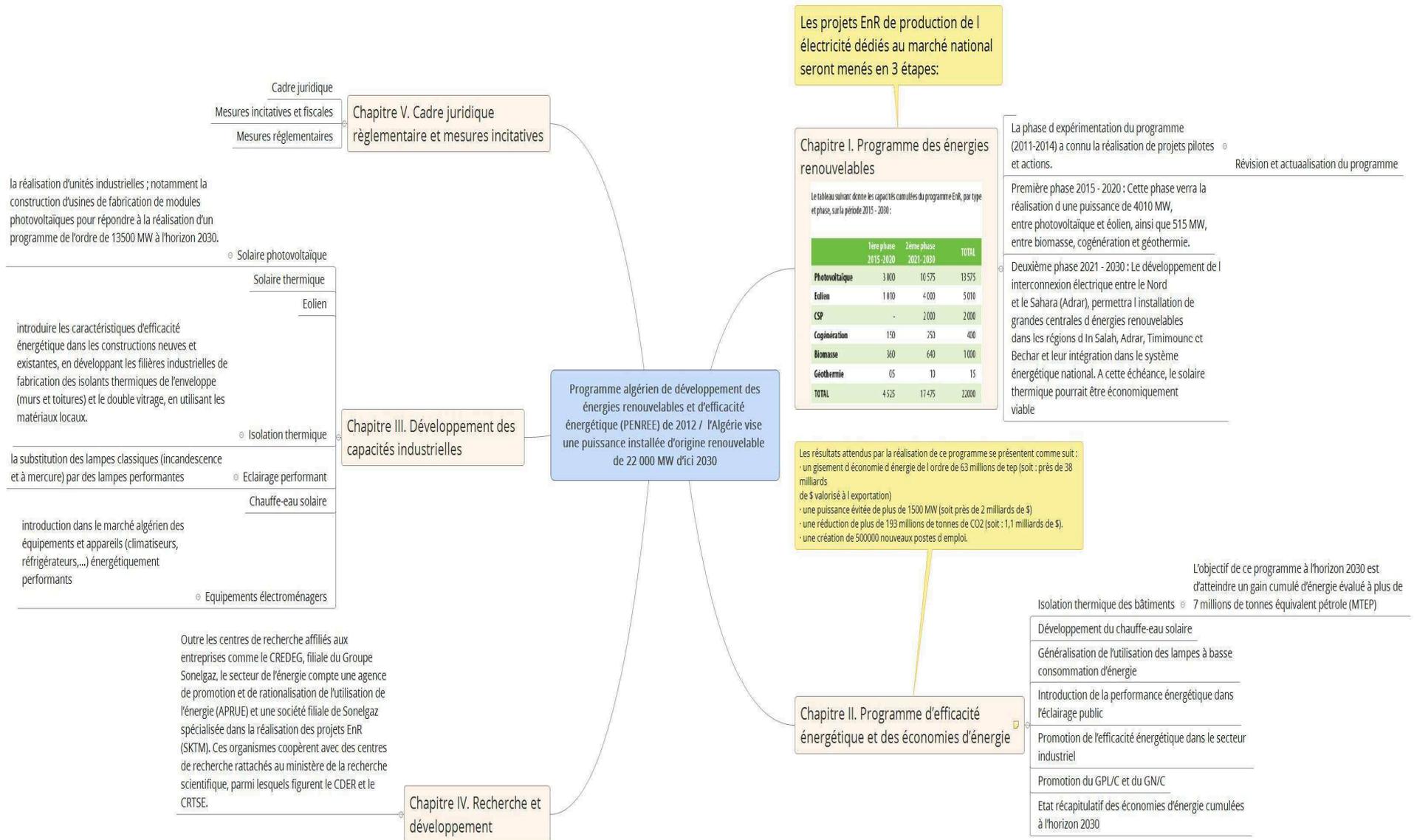
			<p>Le vote sur les motions visant à censurer le gouvernement par un vote à la majorité des deux tiers</p> <p>Le remplacement d'un veto présidentiel par les deux tiers des voix</p>	
Judiciaire				
	Haute Cour/Conseil d'Etat	Comme établi par la loi	La Cour suprême régleme toute les activités par les cours et tribunaux Le Conseil d'Etat régleme toute les questions administratives Assure l'intégrité et l'indépendance judiciaire	Comme établi par la loi
	Conseil constitutionnel	<p>3 membres nommés par le Président</p> <p>2 membres élus par l'Assemblée populaire nationale</p> <p>2 membres élus par le Conseil de la Nation</p> <p>2 membres nommés par la Cour suprême / Conseil d'Etat</p>	<p>Révision constitutionnelle de référendum, des élections, des traités et des lois</p> <p>Donner une opinion / une décision sur la constitutionnalité des lois organiques et le règlement intérieur du Parlement comme demandé par le président ou les présidents du Parlement</p>	<p>Sur la fin de mandat de 6 ans, sauf si le mandat est renouvelé, et non un membre nommé par le Président</p>

Source : (IDEA, 2014)

Annexe 4 : Programme algérien de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique (PENREE)

Les sommets de la terre constituent « *le principal référent institutionnel à l'échelle mondiale dans lequel sont élaborées les politiques et mesures visant à lutter contre les perturbations du climat* » (Faucheux, Joumni, 2005, p. 3). En effet, à la COP 21, depuis peu, l'énergie solaire rentre dans les préoccupations politiques en lançant « le programme national de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique » (PNENREE, 2016). En 2015, à la COP 21 qui s'est déroulée à Paris, l'Algérie, grâce à ce programme national a confirmé son engagement, 27 % de la production d'électricité destinée à la consommation nationale, sera d'origine renouvelable d'ici 2030.

Le schéma ci-dessous récapitule les différents axes et objectifs du « programme national de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique ».



Annexe 5 : Echantillon de retranscription des entretiens

Ci-dessous les extraits tirés des 21 entretiens réalisés. Les deux premiers entretiens ont été réalisés manuellement mais la majorité des entretiens ont été retranscrits avec le logiciel “Sonal” et enregistrés avec l’accord préalable de l’interlocuteur. En l’absence d’accord nous prenons des notes qui serviront de compte-rendu. Les entretiens en arabe ont été traduits en français. Les entretiens ont duré entre 35 et 100 min.

Le logiciel « Sonal » est l’outil de retranscription des entretiens et des codages des données. Ce logiciel propose une fonction dédiée ; le fichier audio est manipulé à notre convenance pour les répétitions des séquences facilitées par les raccourcis clavier. La durée des séquences réécoutées se programme de manière variable et la saisie des séquences se fait à l’aide d’un éditeur de textes intégré au logiciel, situé sous chaque lecteur de fichier audio.

La plupart du temps un dictaphone était utilisé pour être le plus fidèle possible aux paroles des interlocuteurs. En cas de refus par un des interviewés de l’emploi du dictaphone, un maximum de notes étaient prises pendant et après l’entretien. Dans les annexes se trouvent toutes les retranscriptions.

Entretien semi-directif

Date : 02/08/2015 de 10h30 à 12h00

Personne interrogée : Président de la commune CT2 en présence d’un ancien élu du conseil départemental.

Projet : Equiper un très grand rond-point en éclairage solaire.

Durée de l’entretien hors interruption : 1 heure.

Oui exactement cela. Tout d’abord je voudrais que vous me disiez comment vous avez eu l’idée de réaliser ce projet ?

Président de la commune CT2 : L'idée m'est venue du fait que l'endroit (un très grand rond-point) est obscur, il est situé juste à la sortie de l'autoroute.

Comme l'endroit est obscur j'ai demandé à la Wilaya de faire l'éclairage en panneau solaire.

Donc c'est vous qui avez eu l'idée des panneaux solaires ?

Président de la commune CT2 : Oui.

Pourquoi vous n'avez pas fait juste un éclairage conventionnel ?

Président de la commune CT2 : Cela coûte cher (le rond-point est loin des réseaux électriques de la ville), en plus il faut payer l'électricité après la réalisation du projet.

Le mieux c'est d'installer des panneaux solaires et c'est tout. Le coût du projet s'arrête à sa réalisation, il n'y aura pas de frais d'électricité par la suite.

Vous n'avez pas eu des craintes de vous lancer dans un nouveau domaine que vous ne connaissiez pas assez ?

L'ancien Elu : Cela diminue les dépenses, en plus il y a la qualité de l'éclairage.

Vous avez vraiment remarqué que la qualité de l'éclairage des panneaux solaires était satisfaisante par rapport à l'éclairage conventionnel ?

Président de la commune CT2 : C'est pareil, les poteaux solaires éclairent, on dirait de l'éclairage normal.

(Un citoyen toque à la porte, rentre et discute avec le maire pendant une minute.)

Excusez-moi pour le dérangement, moi la porte de mon bureau est toujours ouverte aux citoyens.

Oui je vois que vous êtes un maire original, la preuve il est rare de voir un maire réaliser des projets d'énergies renouvelables solaires en Algérie.

Président de la commune CT2 : Moi j'ai toujours des nouvelles idées car avant d'être un maire j'étais un homme d'affaires et j'ai beaucoup voyagé, j'ai visité plusieurs pays.

En 1990 j'étais à Bangkok, la France je la connais comme ma poche, je connais l'Europe, je connais l'Afrique.

Ces voyages me donnent des idées. Vous avez vu le service état civil en bas ?

Oui c'est un style " open space " comme on en trouve en Europe, c'est la mode actuellement.

Président de la commune CT2 : Oui c'est open space tout est découvert, ça permet un contact direct avec les citoyens.

Au début les employés n'ont pas aimé cela.

Vous m'avez parlé de la manière dont vous avez eu l'idée, maintenant parlez-moi de la manière dont vous avez réalisé l'idée concrètement sur le terrain en détails ?

Président de la commune CT2 : Quand j'ai eu l'idée j'ai contacté la wilaya.

Est-ce que vous avez demandé l'avis d'autres personnes de la mairie comme les adjoints par exemple ou vous avez contacté directement la wilaya ?

Président de la commune CT2 : Les adjoints, le conseil exécutif, oui tout passe automatiquement par le conseil exécutif.

Oui j'ai proposé l'idée au conseil exécutif (les adjoints), après s'être consultés, on a contacté la wilaya, la wilaya a donné son accord et ça a fonctionné, et elle a accepté notre demande.

L'ancien élu : Il y a un travail en permanence entre le conseil municipal et le conseil départemental.

...

Président de la commune CT2 : Nous avons parlé avec le conseil exécutif de ce projet et après nous avons fait la demande.

Le problème est que quand vous sortez du rond-point, de l'autoroute au rond-point vous pouvez vous perdre (c'est un très grand rond-point qui a plusieurs sorties), surtout en hiver, c'est obscur, il n'y a pas d'éclairage, il y a toujours ce problème.

C'est pour ça on a fait une demande à la wilaya pour les panneaux solaires.

Pourquoi la Wilaya ?

Président de la commune CT2 : Pour nous aider, ça c'est le travail de la Wilaya, c'est un projet sectoriel, nous pouvons le faire tout seul, mais il est préférable que ce soit la wilaya qui s'en occupe.

Donc si vous aviez les moyens vous le réaliseriez tout seul ?

Président de la commune CT2 : Oui nous le ferions tout seul (17 :33 1).

L'ancien élu : Un projet comme cela c'est un grand honneur, cela prouve que la mairie a des solutions innovantes. Notre maire c'est une personne très ambitieuse.

Président de la commune CT2 : Mon objectif c'est de bien faire mon travail, tout ce que je fais ce n'est pas pour chercher le prestige mais je le fais pour Dieu (le maire raconte une histoire de charité qui n'a pas de rapport avec le sujet).

Après l'accord de la wilaya comment avez-vous choisi les entreprises pour réaliser le projet ?

Président de la commune CT2 : Cela rentre dans la procédure du projet, c'est la wilaya qui a choisi l'entreprise, c'est elle qui finance et c'est elle qui choisit l'entreprise, en lançant la procédure ; il y a l'appel d'offres et après le choix de l'entreprise, je crois que l'entrepreneur est de Sétif ou Bordj.

En fait pendant la réalisation du projet l'entrepreneur a essayé de ne pas respecter les normes en mettant moins de bétons dans les fondations du poteau, parce que normalement il y a 80 centimètres dans le socle, après le collage je les ai mesurés j'ai trouvé qu'il manquait 15 centimètres.

J'ai appelé le directeur qui s'occupe du projet (qui est un fonctionnaire de la wilaya), je lui ai dit pourquoi l'entrepreneur fait le collage des poteaux le vendredi (le vendredi est un jour férié en Algérie, le collage a été réalisé le vendredi pour éviter d'être aperçu).

Finalement je l'ai stoppé dans son travail.

Une fois en rentrant vers 23h00 du soir je l'ai surpris en train d'enlever le coffrage sous la lumière de sa voiture.

Moi j'ai fait le tour (du rond-point) et je l'ai filmé.

Vous savez je vous dis qu'il y a duperie.

Vous avez d'autres projets dans le domaine des énergies renouvelables ?

Président de la commune CT2 : Dans le domaine de l'énergie renouvelable on va éclairer aussi les 2 derniers ronds-points en bas.

A partir de maintenant les nouveaux projets d'éclairage seront en énergie solaire ?

Président de la commune CT2 : Non, nous faisons que les ronds-points parce qu'ils sont loin, tout ce qui est à l'extérieur de la ville sera en énergie solaire et tout ce qui est à l'intérieur de la ville sera en éclairage conventionnel.

Est-ce que les entreprises spécialisées dans le domaine des énergies renouvelables comme Condor ont essayé de vous contacter ou de vous influencer pour acheter leur produit ou travailler avec eux ?

Président de la commune CT2 : Une fois une société a fait un séminaire (Condor) je ne me rappelle plus où exactement, on m'a invité mais je n'y suis pas allé, c'était en partenariat avec le Ministère de l'Energie et des Mines.

Quels sont les autres soucis que vous avez rencontrés avec l'entrepreneur ?

Président de la commune CT2 : Non il n'y a pas d'autre problème.

L'entrepreneur m'a dit qu'il ne prendra plus de projet à la commune de CT2, car il dit que moi, le maire, je contrôle les projets même pendant la nuit.

Il m'a juré qu'il ne prendra plus de projet à CT2.

Cet entrepreneur est spécialisé dans les projets d'énergie solaire ?

Président de la commune CT2 : Non, il ne fait que ce qu'il est capable de faire.

A quelle fréquence faites-vous le suivi pendant l'exécution du projet ?

Président de la commune CT2 : Nous ne faisons pas de suivi nous, c'est la wilaya qui fait le suivi, en fait moi en tant que maire j'ai le droit de le contrôler.

Moi je fais le suivi de tous mes projets, même sectoriels, le contrôle c'est le problème en Algérie. Quand le projet est sectoriel, ils dorment (les autres maires).

C'est un projet qui appartient à la wilaya ; les entrepreneurs s'en fichent car il n'y a pas un vrai suivi de la part de la wilaya.

Mais le projet est communal c'est le projet du maire.

Donc pour les projets concernant l'énergie solaire vous n'avez que l'éclairage public ?

Président de la commune CT2 : Oui il n'y a que ça.

Est-ce que vous réfléchissez à d'autres projets d'énergie solaire à part l'éclairage public ?

Président de la commune CT2 : Pour le moment nous nous occupons que des endroits qui n'ont pas d'électricité.

Est-ce que vous rencontrez des obstacles dans l'aboutissement de ce projet ?

Président de la commune CT2 : Il n'y a aucun obstacle, je vous donne juste un aperçu de l'administration algérienne et surtout de notre wilaya.

Le problème de l'administration algérienne ne se trouve pas chez la wilaya mais le problème se trouve chez les responsables de la mairie, la base, ils ne font pas le suivi et ils ne font aucun rapport.

Et après cela ne marche pas.

C'est ça le problème.

Vous trouvez des maires, qui en général, constatent que cela ne marche pas mais ils vous disent quand même qu'ils veulent continuer (malgré les défauts constatés).

Moi, depuis les premiers mois de mon premier mandat, j'ai lancé un projet hydraulique avec un entrepreneur. Le préfet en personne m'a dit que l'entrepreneur, qui a un contact direct avec lui, lui a raconté que j'émetts trop de plaintes, que je me plains trop, que je fais trop de suivi, et que l'ancien maire ne faisait pas comme moi, il se taisait, il ne disait rien.

Moi je fais des rapports je ne m'arrête pas.

Prenez par exemple la route de B*, à partir du rond-point et jusqu'à B*, elle est fissurée tout le long, chaotique.

Pourquoi ? Parce que l'entrepreneur n'a pas fait son travail comme il faut.

Est-ce que les entrepreneurs ont essayé de vous influencer ?

Président de la commune CT2 : L'entrepreneur n'aime pas travailler avec la mairie directement, il préfère travailler avec les services DUSC (Direction de l'Urbanisme, de la Construction et de l'Habitat) et SUCH (subdivision de l'urbanisme) de la wilaya, parce que ces services ne contrôlent pas tous les jours.

Mais nous nous sommes avec lui du matin au soir.

Les services de la wilaya quand ils viennent c'est juste pour une petite visite mais ils ne sont pas là quand l'entrepreneur met les poteaux, coule le béton, installe l'électricité ils ne sont pas là...

Pouvez-vous me parler un peu plus de ce point ? Donc normalement c'est la wilaya qui assure le suivi grâce à ces services SUSH et DUSH. Vous avez pris l'initiative d'assurer le suivi mais vous n'êtes pas obligés de le faire.

Président de la commune CT2 : Nous avons le droit de faire le suivi mais nous ne sommes pas obligés.

L'ancien élu : Il a le droit de contrôler tout projet se déroulant sur le territoire de la commune. Par exemple pour la construction d'une école, l'inspecteur de l'éducation nationale a le droit de contrôler le déroulement du projet mais il n'est pas obligé de le faire. Le projet est bénéfique pour la mairie et pour la wilaya aussi.

Président de la commune CT2 : Le maire a le droit de contrôle, même le côté technique du projet, du début à la fin.

Donc l'entrepreneur ne veut pas rentrer en contact avec vous, il préfère être suivi par la wilaya.

Président de la commune CT2 : Oui, il nous évite car il ne travaille pas avec nous directement... Pour les projets sectoriels ils ne nous donnent pas les détails des marchés (wilaya), nous demandons les détails du marché mais il ne nous les donne pas.

Le cahier des charges ?

Président de la commune CT2 : Non ce n'est pas le cahier des charges, dans le cahier des charges vous trouvez les grandes lignes mais les fiches techniques par exemple sont précisées, vous trouvez des choses : il y a les dimensions exactes et détaillées des éléments.

Ils ne me donnent pas les fiches techniques donc je ne sais pas comment contrôler car je ne connais pas les dimensions. Mais si j'avais les fiches techniques je pourrais contrôler.

Donc la wilaya ne vous donne pas les fiches techniques ?

Président de la commune CT2 : Non ce n'est pas la wilaya, c'est le maître d'ouvrage qui a le projet, cela dépend, par exemple l'OPG (équivalent du service hlm) ne donne pas les fiches techniques, il ne vous donne pas le marché.

Pourquoi ils ne vous le donnent pas ?

Président de la commune CT2 : Oh mon fils tu vas parler avec qui ?

Président de la commune CT2 : Ecoutez je vais vous donner une information concernant les entrepreneurs qui travaillent avec eux (les fonctionnaires corrompus). Par exemple moi ces derniers jours j'ai deux entrepreneurs avec qui je travaille, ils n'échappent pas à mon contrôle, ici nous avons des projets et généralement il y a des gens qui parlent de cela : des entrepreneurs, et des bureaux d'étude, ils disent aux responsables, en pleine réunion, qu'ils ont trouvé la démocratie et la transparence dans la commune de CT2, ils leur disent malgré l'absence de piston ils ont eu des projets à CT2.

Ici nous ne jouons pas, tout se passe ici selon la loi.

Vous pouvez lire les journaux et regarder les infos à propos de ma commune.

Moi quand je suis venu ici (lorsque je suis devenu maire), j'étais déjà un homme d'affaires, depuis toujours j'ai une bonne situation, comme je vous l'ai déjà dit en 1990 j'ai visité Bangkok, en janvier j'étais bronzé même les français en me regardant se demandaient d'où je venais, bronzé en hiver, je vous le jure.

En 1986 j'ai travaillé en France et en Italie (pour affaires) avant d'aller à Bangkok.

Parfois les communications téléphoniques concernant le travail à la mairie je les paie de ma poche.

Avant d'oublier je voudrais juste que vous me précisiez un point, quand vous avez eu l'idée de concrétiser ce projet est-ce que vous avez contacté des bureaux techniques spécialisés ou des agences de conseils ?

Président de la commune CT2 : Non, je n'en ai pas contacté.

J'avais un ami qui a eu l'idée de faire le projet de panneaux solaires avec des américains pour qu'il ait l'exclusivité, avant l'arrivée des panneaux solaires en Algérie.

Ils ont commencé les démarches pour le réaliser au Sahara mais après mon ami a abandonné le projet, je ne sais pas pourquoi, donc moi par la suite j'ai eu l'idée des panneaux solaires.

Une dernière question, que pensent les citoyens de votre commune du projet solaire ?

Président de la commune CT2 : Ils n'en ont aucune idée, ils ne savent même pas quel est son avantage financier.

Le poteau nous coûte 140 mille dinars (1000€).

Depuis sa mise en marche nous ne payons plus d'électricité, l'électricité est gratuite.

C'est un investissement à long terme.

L'ancien élu : 140 mille dinars c'est le coût de la consommation d'un an d'électricité à peu près.

Président de la commune CT2 : Actuellement nous payons 150 000 000 dinars de facture d'électricité tous les 3 mois.

Quand avez-vous commencé l'exploitation de ce projet ?

Président de la commune CT2 : Ce projet-là, depuis fin 2014.

Mais j'ai l'impression qu'il y trop de poteaux ?

Président de la commune CT2 : Parce que leur éclairage n'est pas aussi puissant que l'éclairage conventionnel, leurs ampoules sont petites, nous étions obligés de renforcer le nombre de poteaux pour avoir un niveau d'éclairage satisfaisant.

Que vous pensiez de ce paradoxe : la France a moins de soleil mais une énergie solaire bien développée même chez les particuliers, et l'Algérie, pays du soleil est en retard.

Président de la commune CT2 : Chez nous ce n'est pas comme en Europe, chez nous tout est gratuit (l'Etat subventionne tout, même l'électricité). Nous ne payons pas le coût réel, nous vivons gratuitement.

Regardez l'électricité toutes les ampoules sont allumées jour et nuit dans nos maisons, combien cela coûte ?! (Nous ne payons pas grand-chose par rapport à d'autres pays), vous allez en Europe vous ne trouverez pas cela.

L'eau est gratuite (pas chère), le ramassage de la poubelle est gratuit, nous vivons gratuitement. Les algériens vivent gratuitement, le loyer euh en France c'est 700€...

L'ancien élu : Et cela a un impact négatif sur l'Etat, regardez la violence (révoltes des jeunes de temps en temps) car ils ont appris à ne rien faire.

Est-ce qu'il y a d'autres communes qui t'ont contacté pour essayer de réaliser le même projet d'éclairage solaire ?

Président de la commune CT2 : Non, personne ne m'a contacté.

Le problème est qu'ils ne connaissent pas leur devoir.

Personne en traversant le rond-point se dit tient ce serait une bonne idée de contacter le maire pour avoir des informations afin de réaliser le même projet ?

Président de la commune CT2 : Je vous donne un exemple : le préfet a demandé à tous les maires du département de venir à CT2 pour visiter les bureaux de l'état civil avec le style « open space ».

A part un seul maire personne n'est venu.

Ils sont complètement indifférents, il y a des maires qui ne savent pas ce qui se passe dans leur mairie.

Il y a un maire pendant les 15 premiers jours du ramadan il n'a même pas mis le pied dans sa mairie.

Donc tu connais d'autres mairies qui ont des projets similaires ?

Président de la commune CT2 : Il n'y en a pas, mais si j'ai de nouvelles informations je vous tiens au courant.

Je te conseille d'aller voir à Biskra, surtout dans le domaine de l'agriculture.

Quelles sont les autres communes que vous allez visiter ?

Entretien semi-directif

Date : 23/07/2015 de 14h30 – 15h45.

Projet : central solaire photovoltaïque de 20 MW.

Personne interrogé : le Président de la commune de CT3 en présence de son adjoint.

Durée de l'entretien : 44 minutes.

Vous pouvez maintenant parler monsieur le maire.

Le Président de la commune de CT3 : Je vais vous donner les informations nécessaires, ce sont des informations simples, elles ne sont pas compliquées. En fait, la commune de CT3 a bénéficié d'un projet dans le domaine de l'énergie renouvelable pour produire de l'électricité à l'aide de panneaux photovoltaïques.

La surface choisie mesure 40 hectares pour réaliser ce projet et l'endroit est situé exactement dans le terrain en face du générateur électrique 30/60 volts, le générateur situé à la sortie de la ville, celui-ci a 12 départs d'électricité et jusqu'à maintenant on n'exploite que 6 ou 8 départs donc il en reste 4 libres.

Lorsque la station solaire sera réalisée, si Dieu le veut, elle-même produira de l'électricité et renforcera le central actuel (le générateur électrique) et l'endroit, euh..., parce que l'endroit "C* G*" a été choisi pour réaliser un autre projet très important pour CT3 ; celui de la zone industrielle de 134 hectares.

Cette zone industrielle a besoin d'énergie électrique, l'énergie électrique que nous avons actuellement ne sera peut-être pas suffisante à l'avenir pour cette zone industrielle, et de toute façon la zone industrielle sera renforcée par une énergie renouvelable propre, l'électricité produite sera de 25 mégawatts.

Il n'y a pas que la zone industrielle qui va bénéficier de cette énergie, l'énergie solaire va renforcer le central électrique actuel qui produit l'électricité pour les communes de CT3, B*, A* et d'autres daïras (arrondissements) qui bénéficient de ce central.

Maire-adjoint : Même la daïra d'El*.

Le Président de la commune de CT3 : Même El* et d'autres endroits, ce projet..., le terrain a été choisi, et il a été confié à une entreprise chinoise.

- Est ce que c'est vous l'initiateur de ce projet ?

Le Président de la commune de CT3 : Voilà, je vais vous parler de cela, ce projet entre dans le cadre des plans de l'Etat, les plans stratégiques de l'Etat, l'Etat a voulu faire ces stations qui produisent l'électricité avec l'énergie solaire : ils ont envoyé des commissions qui viennent du ministère et les missionnaires ont parcouru les différentes wilayas, quand ils sont arrivés à la wilaya de Bordj Bou Arreridj ils ont visité quelques sites dans la wilaya, le meilleur site dans la wilaya était celui de « C.G ».

Ils ont dit qu'ils ont visité M*, E*, CT3 et CT9-CT3, ils ont dit que le site idéal pour construire cette station c'est ce site, ils ont dit qu'il nous faut 40 Hectares, 40 Hectares, ils ont fait le Procès-Verbal sur ce choix de terrain.

Il y avait une commission élargie qui a fait le Procès-Verbal pour choisir le terrain et ils sont rentrés à Alger, sont allés à Alger, bien sûr au ministère, au ministère ils ont fixé.

- *Quel ministère ?*

Le Président de la commune de CT3 : Le ministère de l'énergie et des mines, au ministère ils ont opté pour le site de CT3 ; c'est-à-dire ils l'ont accepté car ils ont par exemple sélectionné un site à CT3, un autre à M* et un autre à E* mais la commission qui est venue a fait son choix sur CT3.

Après le choix de ce site, le ministère de l'énergie et des mines a lancé...pour ouvrir...ou faire une convention internationale ou... je ne sais pas moi comment ça se passe à ce niveau.

Le projet a été confié à une société chinoise.

- *Comment s'appelle la société chinoise ?*

Maire adjoint : Il y avait aussi une société allemande (qui était en concurrence avec la société chinoise).

Le Président de la commune de CT3 : Je ne me rappelle plus son nom, mais on peut le trouver, je vais te donner une piste pour trouver son nom en te donnant le nom de l'ingénieur qui habite à CT3...

Maire adjoint : Nous, en tant que mairie, leur avons facilité le travail.

Le Président de la commune de CT3 : Oui, nous les avons aidés.

Surtout le loyer, le loyer c'est le principal.

Le projet c'est le projet de l'Etat, ce n'est pas la mairie qui va le réaliser avec son argent, le projet sera réalisé par l'Etat algérien, le ministère va le réaliser directement, sans l'intervention même de la wilaya, l'opération est centralisée.

Le rôle de la mairie à son niveau est de superviser le choix du terrain, où se situe le projet, l'emplacement du projet c'est le rôle de la mairie.

- *C'est vous qui avez choisi le site ?*

Le Président de la commune de CT3 : Non ce n'est pas nous qui l'avons choisi, quand la commission est arrivée pour chercher les bons endroits pour le projet, la mairie a rejoint la commission, nous sommes sortis avec eux, tel endroit ou tel endroit, ils ont commencé à visiter, on a parcouru je me souviens une journée entière de 8h30 du matin jusqu'à 16h00 de l'après-midi.

Quand ils sont arrivés à ce site... ils nous ont demandé si nous avons un poste d'électricité.

Nous avons répondu oui, ils ont dit qu'ils allaient visiter aux alentours du poste (le générateur électrique).

Quand ils sont allés devant le poste, l'endroit leur a plu, ils ont dit que cet endroit est stratégique.

On va produire de l'énergie par le soleil et on va la transférer à ce poste qui approvisionne déjà.

Nous les avons assistés, nous leur avons donné des informations...

Même quand la société chinoise est arrivée, elle nous a dit que le ministère nous a donné le projet, ils nous ont demandé si dans notre ville il y a des logements à louer (pour le personnel).

Nous leur avons facilité la tâche, nous avons contacté quelques citoyens en leur demandant s'ils pouvaient louer ...ou...euh. S'ils pouvaient faire d'autres choses.

- *Quels obstacles avez-vous rencontré ?*

Le Président de la commune de CT3 : S'il y a des obstacles ? Oui, avec les paysans, parce que les paysans ne veulent pas, l'affaire est, jusqu'à aujourd'hui, sous la tutelle du premier ministre.

La note du premier ministre qu'est-ce qu'elle dit ? Elle dit que si les terrains appartiennent aux terrains agricoles, il faut les enlever du domaine de l'agriculture dans un dossier (procédure) et ce dossier est énorme, il passe à la wilaya dans la commission de la wilaya, la commission de la wilaya le signe et il remonte au ministère de l'agriculture, le ministère de l'agriculture le

signe et après une commission interministérielle décide du déclassement, le déclassement veut dire que ces 40 hectares sortent du domaine agricole, le domaine agricole devient propriété de l'Etat c'est-à-dire du domaine privé de l'Etat.

Cette procédure est en cours, nous n'avons pas d'information, jusqu'à aujourd'hui nous n'avons pas d'information à propos de ce dossier.

Entre l'agriculture et les domaines de l'Etat, nous ne savons pas s'ils ont terminé la procédure ou non, nous ne savons pas encore, c'est pour cela que le projet n'a pas encore commencé, il n'y a pas d'autres raisons, parce que dans ce terrain de 40 hectares il y a un groupe de paysans, et l'Etat naturellement va s'occuper d'eux en les dédommageant du droit de d'exploitation. L'Etat a prévu des indemnités de dédommagement pour chaque paysan, il reste les procédures administratives qui seront achevées dans deux ou trois mois, quand tout cela sera fini, la société chinoise pourra commencer les travaux.

Les informations que nous avons sont que la société chinoise va faire sous-traiter des entreprises algériennes par exemple pour le béton, ils ont déjà signé un contrat avec un sous-traitant pour réaliser les fondations à l'endroit où ils vont installer les panneaux.

Nous voulons que le projet aboutisse car pour nous il va créer de l'emploi.

Demain à CT3 nous aurons la zone industrielle en plus de cette station, ils vont absorber un petit peu le chômage, le chômage euh euh... comment dirai-je le chômage avec toutes ces catégories ; parce qu'il y a le chômage des universitaires, le chômage des non universitaires, nous allons former celui qui n'est pas formé, les gens qui ont un niveau scolaire modeste même les chercheurs et les docteurs.

Ces projets sont très importants pour nous, d'un côté nous allons bénéficier d'une nouvelle énergie et d'un autre côté nous allons bénéficier de l'électricité, d'une nouvelle quantité d'électricité, vu que notre ville s'agrandit sans cesse, et troisièmement on va bénéficier euh...du fait que cette station va faire travailler nos enfants, une station comme celle-là va faire travailler entre 80 et 100 personnes, entre ouvriers et cadres et chercheurs.

J'ai oublié de vous dire que nous pouvons l'agrandir (la station solaire), il n'y a pas que 40 hectares pour 25 mégawatts, nous pouvons produire à l'avenir 30 mégawatts parce que 30 mégawatts suffisent à satisfaire tout CT3 en tant que ville agricole.

Là, nous voyons l'importance du projet ; produire des énergies renouvelables, produire de l'électricité, absorber le chômage des jeunes cultivés ou non, scolarisés ou non.

- *Nous avons parlé des grands projets, maintenant parlez-nous des petits projets, par exemple l'éclairage public.*

Le Président de la commune de CT3 : J'ai déjà vu des projets comme ça à Mila et dans d'autres wilayas. Ici nous n'avons pas de petits projets.

- *Maintenant je voudrais que vous me parliez des processus et des procédures de décisions concernant le rôle de la mairie dans ces projets.*

Le Président de la commune de CT3 : Quand le maire trouve une idée pour sa commune, nous l'exposons à l'organe exécutif entre les adjoints du maire, les exécutifs de la mairie.

Par exemple l'investisseur privé comme le Condor qui est en train de fabriquer ces produits, quand il produit il faut qu'il trouve des clients qui achètent ces produits.

Nous, en tant que mairie, si une idée jaillit nous l'exposons à l'organe exécutif de la mairie.

S'il l'accepte sous toutes ses formes, dont parmi elles les soucis techniques par exemple si je mets un panneau et je ne sais pas si ce panneau s'allume avec une ampoule ou non.

Deuxièmement, en cas de panne qui la répare ? (Peur de ne pas trouver de main-d'œuvre qualifiée en technologie solaire).

- *Donc vous avez peur de cette technologie récente ?*

Le Président de la commune de CT3 : Exactement, si nous n'avons plus peur de ce côté-là, nous passons aux appels d'offre pour les marchés publics.

Nous faisons un devis et nous nous lançons dans le marché public, nous le publions dans les journaux (appel d'offre).

- *Une fois que vous avez l'idée, c'est vous qui décidez par exemple d'acheter les panneaux ou...*

Le Président de la commune de CT3 : Non, non, nous allons voir ça avec l'organe exécutif.

- *C'est qui l'organe exécutif ?*

Maire adjoint : C'est le maire et ses adjoints élus, c'est ça l'organe exécutif, nous nous consultons dans une affaire comme celle-là, par exemple cette affaire va coûter à la mairie des milliards de dinars.

Le Président de la commune de CT3 : Que faisons-nous ?

Quand nous sommes convaincus nous préparons les services techniques.

Que font les services techniques ?

Nous préparons le cahier des charges, ce cahier des charges que contient-il ?

Parmi les documents de ce cahier des charges il y a le devis, le devis descriptif et quantitatif.

Que dit le devis ?

Il précise le nombre de panneaux que nous allons installer, le nombre de panneaux.

Deuxièmement, les dimensions des panneaux.

Troisièmement, le coût financier approximatif des panneaux.

Et après, nous préparons le cahier des charges.

Dans ce cahier des charges la seule chose qui reste peu claire c'est le montant, nous ne remplissons pas le montant, nous avons le coût approximatif administratif mais nous ne connaissons pas le coût estimé par l'entreprise.

Nous lançons ce marché dans les journaux, les gens intéressés le voient, les entreprises qualifiées aussi.

Ils peuvent venir pour participer, ils nous donnent leur offre dans des enveloppes fermées, comme cela se passe dans le monde entier.

L'Algérie est avancée dans ce domaine des offres publiques.

Il y a des commissions, ils font les ouvertures ils regardent puis il y a des commissions qui font l'évaluation, l'évaluation des offres et après arrive la décision finale, par exemple c'est telle ou telle entreprise qui prend le projet.

- *Et les membres de la commission appartiennent tous à la mairie ?*

Le Président de la commune de CT3 : Il y a des administrateurs qui appartiennent à la mairie, et les élus, il y a aussi les membres des services techniques de l'Etat comme la SUCH, les travaux publics la DUCH.

Quand nous nous mettons d'accord pour le projet, quand nous choisissons l'entreprise l'affaire devient une question de temps.

Après le marché passe au contrôle financier qui est membre de la commission communale pour les appels d'offre (transaction publique). (21 :21)

- *Pour qui travaille le contrôleur financier ?*

Le Président de la commune de CT3 : Il s'occupe de 12 communes, il ne s'occupe pas que de CT3, il s'occupe de plusieurs communes.

Lui il travaille pour le Trésor Public, mais nous l'appelons le contrôleur financier.

Il étudie la comptabilité de ces opérations et l'argent possédé par ces communes ou par l'Etat.

- *Le contrôleur financier est indépendant ?*

Le Président de la commune de CT3 : Non, lui n'appartient pas à la mairie, il a des directeurs, il est sous la direction régionale du Trésor Public, il appartient à cette direction. Il est membre de la commission communale des marchés publics, ce n'est pas euh euh... c'est un membre officiel de la commission communale des marchés publics.

Il est présent et il donne son avis il discute, il dit par exemple dans cette transaction voici les réserves voici ceci voici cela.

Quand la transaction prend forme (22 :28) et quand tout le monde se met d'accord, elle passe au conseil communal.

Le conseil communal voit que ce projet a passé toutes les étapes légales, ils s'entretiennent pour accorder tel projet à telle entreprise.

Le conseil communal accepte et nous délibérons.

Ce projet d'énergie solaire est pour l'éclairage public de la ville avec les panneaux solaires.

Nous l'avons donné (donné le projet à l'entreprise) en tant que conseil communal pas comme maire nous l'avons donné euh...par exemple par exemple à la société Condor parce qu'elle est spécialisée dans ce domaine.

- *Est-ce qu'actuellement vous êtes en train de réfléchir à des petits projets d'énergie solaire ?*

Le Président de la commune de CT3 : Non, pas encore.

Ce sont les affaires de l'Etat, quand l'Etat inclut cela dans ses plans (stratégiques), nous, nous suivons.

- *Quand vous choisissez l'entreprise, est-ce-que l'entreprise essaie de vous influencer pour modifier les procédures prévues concernant le déroulement de ces projets dans l'intention de défendre ses intérêts ? (24 :45).*

Le Président de la commune de CT3 : Non, quand nous signons le contrat, comme dit le proverbe ***Pacta sunt servanda*** (Les conventions doivent être respectées) ...euh, c'est quoi le contrat ? C'est le marché entre deux parties : une partie c'est la mairie et la deuxième c'est l'entreprise chargée du projet.

Si l'acte a été signé, parce que cet acte contient des exigences qui doivent être respectées par les deux parties, il ne peut pas être modifié, l'entreprise et la mairie peuvent le modifier en cas,

par exemple, d'un dépassement de délai de trois mois (c'est le délai entre la désignation de l'entreprise et le commencement des travaux).

Quand le délai de 3 mois est dépassé, l'entreprise dit : « vous avez dépassé les délais, les prix changent, les prix après trois mois ne sont pas les mêmes, ce n'est pas le même prix qu'avant les 3 mois, du fait que vous n'avez pas respecté le délai légal, je change les prix. »

Si nous ne dépassons pas le délai de trois mois l'entreprise n'a pas le droit de modifier quoique ce soit, elle doit commencer directement les travaux.

- *Et si elle rencontre des problèmes pendant l'exécution des travaux ?*

Le Président de la commune de CT3 : Quel type de problème ? Elle, elle va travailler selon les caractéristiques techniques indiquées dans la transaction.

Le marché a des caractéristiques techniques, par exemple tel panneau voici sa dimension, voici comment nous allons le placer dans le poteau, la manière dont il doit être orienté, l'alimentation de la lampe, il y a un organe technique qui surveille si elle est allumée ou non parce que nous avons déjà vu un exemple dans une wilaya que tu peux visiter, c'est la wilaya de Mila.

La wilaya de Mila, elle, fait l'éclairage public avec ces panneaux, j'ai visité Mila l'année dernière, j'ai remarqué que l'éclairage était faible avec les panneaux photovoltaïques, il y a une faible luminosité.

Bref, ils l'ont fait tu peux prendre ta voiture pour aller voir ça, en 2 heures tu seras là-bas.

Dans la wilaya de Mila il y a les poteaux du photovoltaïque.

- *Est-ce que vous connaissez d'autres communes qui ont de tel projet ?*

Le Président de la commune de CT3 : Je connais Mila centre et quelques mairies limitrophes de Mila.

- *Est-ce que ces entreprises peuvent participer à la décision en amont ?*

Le Président de la commune de CT3 : Oui, car les commissions de la mairie peuvent consulter n'importe qui pour des informations complémentaires.

- *Est-ce vous qui demandez leur avis ou... ?*

Le Président de la commune de CT3 : Oui.

- *Est-ce que ces entreprises prennent des initiatives comme vous aider à élaborer ou proposer des projets ?*

Le Président de la commune de CT3 : Non, ils ne viennent jamais, il y a d'autres entreprises qui viennent comme les services d'aménagement ou de voiries, ou de jardinage.

Dans le domaine de l'énergie solaire ils ne sont pas venus.

- *Si on récapitule un peu : vous n'êtes pas convaincus par l'éclairage public à cause de sa faible luminosité ?*

Le Président de la commune de CT3 : C'est exactement ça, car c'est l'éclairage. Pourquoi nous disons l'éclairage, éclairer c'est-à-dire donner une bonne visibilité, quand l'éclairage est faible, nous ne pouvons pas voir les dangers sur le sol.

- *Donc pour les petits projets la mairie a tous les pouvoirs, pour les grands projets...*

Le Président de la commune de CT3 : C'est l'Etat, c'est l'Etat directement.

- *Si vous aviez les moyens est-ce que vous pourriez réaliser ces grands projets ? Vous prendriez une décision pour les réaliser.*

Le Président de la commune de CT3 : Non, nous ne pouvons pas, cela rentre dans les stratégies de l'Etat, comment dirai-je..., les grandes lignes stratégiques de l'Etat.

Nous, nous réalisons les projets territoriaux dans le territoire de la commune qui concernent par exemple de l'eau potable, les espaces verts.

Les affaires qui concernent toute la société, les affaires qui concernent toute la société algérienne c'est l'Etat qui s'occupe de cela.

Il y a aussi les projets moyens, des opérations intercommunales, là c'est la wilaya qui s'occupe de cela, par exemple une route départementale, la réalisation d'une route départementale, par

exemple construire un lycée, ceux-ci sont (30 :55) sectoriels, avec les directions, par exemple il y a la direction des équipements publics c'est elle qui construit l'hôpital, le lycée, le collège, les grandes administrations.

La mairie réalise des choses à son niveau.

Notre commune a un site web et une page Facebook.

Regarde je vous montre ce document au sujet du site de CT3, nous l'avons aussi sur YouTube.

Nous avons toutes les statistiques qui concernent le nombre de visiteurs par pays.

J'ai voulu créer ce site pendant mon premier mandat mais je n'avais que peu de moyens.

Pendant ce mandat les choses ont changé, j'ai créé le bureau de communications et d'informations, j'ai embauché une jeune cadre et je lui ai donné une certaine liberté. Je lui ai dit que je suis prêt à répondre à n'importe quelle question posée par les internautes.

Nous répondons au souci des citoyens, nous faisons la publicité de notre activité.

Notre commune est parmi les rares communes en Algérie qui a un site internet et une page Facebook.

Aujourd'hui les réseaux sociaux jouent un rôle très important.

=====
=====

Entretien exporté depuis Sonal (v.2.0) le 12/10/2018 à 10 :35 :27

=====
=====

EP1.wav

51 extrait (s)

.....

Caractéristiques :

EP1 électroniques est une société spécialisée dans la fabrication d'équipements électroniques et d'électroménagers, d'équipements solaires photovoltaïques.

Interlocuteur : Directeur chargé des énergies renouvelables.

.....
1 - 00 :00 > 00 :01 [Inconnue] [1] Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Question ?] : Donc l'élément qui a déclenché cette initiative c'est parce qu'il y a un projet du gouvernement algérien...

[>EP1] : C'est le projet du gouvernement algérien, c'est un projet ambitieux même qu'ils l'ont actualisé ils ont augmenté la part de l'énergie solaire elle est de 70% du programme total, c'est une bonne chose pour l'Algérie parce que nous avons le soleil l'espace le désert, nous avons tous les moyens, nous avons même les compétences.

2 - 00 :00 > 00 :01 [Inconnue] [4] Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

Donc j'ai commencé à partir du mois de mars 2010 quand il m'a confié le projet à partir de là j'ai commencé d'abord à me documenter puis à contacter les fabricants des panneaux solaires, les fabricants d'équipements.

[>Question ?] : Ici en Algérie ou à l'étranger ?

[>EP1] : A l'étranger, en Algérie il n'y a rien, en Algérie il y a le CDER le centre de développement des énergies renouvelables mais il s'occupe de son business pas...

[>Question ?] : Est-ce qu'il vous a aidé pour...

[>EP1] : Non, personne ne nous a aidé en Algérie personne, donc on a pris l'initiative, dieu merci, donc nous avons des compétences ah...

4 - 09 :21 > 10 :00 [1] Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>EP1] : D'abord soit le bienvenu, c'est un honneur pour moi de contribuer à ta recherche. L'idée est venue de faire ce projet en s'inscrivant dans la démarche du gouvernement algérien donc euh...qui a euh...le but de s'inscrire dans cette démarche était parce que le programme de

l'état algérien est très ambitieux, celui d'installer 22000 mégawatts d'ici l'année 2030, c'était en 2010 qu'on a eu cette initiative.

[>EP1] : Aucune expérience, aucune idée, personnellement quand le patron O.B m'a chargé de cette mission, moi personnellement je ne connaissais rien du tout dans le domaine des énergies renouvelables.

6 - 10 :30 > 16 :00 [Inconnue]

A partir de là, j'ai commencé à contacter les fournisseurs étrangers notamment les européens, les chinois, les asiatiques et les autres sociétés, à partir de là j'ai commencé à apprendre dans ce domaine et Dieu merci.

Et après quelques mois j'ai pu acquérir l'expérience, euh... j'ai eu l'occasion de connaître les fabricants des équipements en Chine et en Europe, le premier que j'ai contacté en Europe c'était l'allemand « Centrotel ».

[>EP1] : Non, actuellement il n'y a pas de fabricant d'équipements français, il y a que les allemands. L'Allemagne est en avance, la Suisse, j'ai contacté aussi 3S, plusieurs fournisseurs d'équipements en Chine, et finalement on a concrétisé avec les chinois mais selon notre design, notre conception, on a mixé donc c'est devenu les technologies allemano-chinoises, germano-chinoises, c'est nous qui donnions les directives, les parties essentielles des panneaux, les composants électriques et tout ce qui est bâtiment c'était chinois.

A partir de là, en 2011 plus précisément j'ai fait une formation en énergie renouvelable en Chine et c'est à partir de là que j'ai pu acquérir cette expérience.

[>Question ?] : C'est une formation en matière de gestion, de technologie...

[>EP1] : Non, non, c'est une formation générique avec la théorie et on a fait aussi au niveau de l'usine pour voir le processus de fabrication, le stockage et tout ça.

[>Question ?] : Vous avez commencé depuis janvier 2014...

[>EP1] : Oui, on a commencé plus précisément les terrassements au niveau de l'usine en janvier 2012 et on a pu réaliser le projet dans les délais même avant les délais et on a fait les essais en juillet/août.

7 - 16 :00 > 16 :16 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Et qui vous a aidé à construire cette...

[>EP1] : En Algérie personne ne nous a aidé.

-

[>Question ?] : Consultants...

[>EP1] : Non il n'y a pas de consultants. Il n'y a personne...

8 - 16 :16 > 16 :50 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Question ?] : Et pour le savoir-faire ?

[>EP1] : Pour le savoir-faire on a eu l'occasion de connaître un institut en Chine c'est lui qui nous a aidé et nous a conseillé tel ou tel équipement mais le plus gros travail c'est nous. Nous avons même fait une petite formation chez lui, on a formé les ingénieurs, les ingénieurs avec tout le personnel.

9 - 16 :50 > 17 :09 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.] [Inconnue] [6) TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.]

[>Question ?] : Donc il y a des concurrents.

[>EP1] : Il y a des concurrents, oui. Disons que c'est une concurrence déloyale, pourquoi ?

Parce qu'ils achètent, il n'y a pas de fabricant en Algérie, des fabricants en Algérie il y a que EP1 qui fabrique, de cette taille il y a que EP1.

10 - 16 :51 > 16 :52 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Question ?] : Là pour les produits de cette usine c'est vous qui avez fait la conception et tout ça ? Vous avez cherché les plans...

[>EP1] : Non normalement c'est un produit connu mais c'est nos ingénieurs qui ont fait cette conception avec euh...durant cette formation en Chine.

[>Question ?] : D'accord.

[>EP1] : Et maintenant on peut faire n'importe quelle conception de panneau solaire, l'essentiel c'est qu'on est indépendant.

[>Question ?] : Est-ce que vous faites que les panneaux photovoltaïques ?

[>EP1] : Actuellement nous faisons que les panneaux photovoltaïques, la technologie qu'on a choisie c'est la technologie de silicium, silicium cristallin, monocristallin..., c'est une technologie, les actualités d'ailleurs 90% se font à partir de...

[>Question ?] : Est-ce que vous cherchez à trouver d'autres technologies solaires comme les paraboles... ?

[>EP1] : Nous...nous...nous allons faire d'autres technologies, nous avons fait plusieurs tentatives de coopération avec euh...des sociétés mixtes, avec des sociétés françaises, coréennes, finlandaises, mais ça n'a pas abouti parce qu'actuellement la technologie utilisée, elle n'est pas...elle n'est pas, c'est une très bonne technologie mais elle n'est pas commercialisée à grande échelle, donc on ne peut pas risquer...

[>Question ?] : Quels sont vos clients ?

[>EP1] : Bon, en Algérie, nous avons plusieurs clients, nous avons des marchés lemdl..., on a des marchés avec les universités, on a vendu à des particuliers, nous avons vendu à des institutions de l'Etat, tel que le BTP, la direction des travaux publics, la HCDS, le haut-commissariat de développement de la Steppe, et on a des bureaux d'études, donc les marchés... sont divers, il n'y a pas...euh...

[>Question ?] : Quel est votre principal client ?

[>EP1] : C'est l'Etat bien-sûr, ce sont les institutions de l'Etat, même qu'il y a des projets par exemples des kits solaires financés par la HCDS, la HCDS ça veut dire le Haut-commissariat de développement de la Steppe, c'est l'Etat, donc ces kits pour les particuliers, les nomades.

De temps en temps il y a l'APC (assemblée populaire communale), la commune, il y a même aussi les particuliers qui sont en train euh...intéressés par nos produits. Il y a aussi des particuliers, il y a des gens qui ont eu des marchés et ont acheté des panneaux solaires, il y a des gens qui sont en train de développer l'énergie solaire au niveau du bâtiment, l'éclairage de cage d'escaliers...Maintenant ça va développer ce domaine.

12 - 22 :40 > 23 :09 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.] [Inconnue]

[>Question ?] : Vous m'avez parlé de la wilaya et les particuliers, expliquez-moi comment vous travaillez avec eux ?

[>EP1] : Euh ... pour la wilaya, les institutions de l'Etat, c'est des cahiers des charges, il y a des cahiers des charges en soumission et on attend, si on nous désigne on prend le projet sinon tant pis pour nous.

[>EP1] : C'est purement technique, c'est technique parce que de temps en temps on vous impose une solution qui ne va pas marcher, donc en fin de compte on ne peut pas avoir un bon produit, donc nous avons un bureau d'études ici, c'est lui qui étudie le cahier des charges et étudie la faisabilité et deuxièmement il étudie la substitution importante parce que de temps en temps pourquoi c'est des cahiers des charges orientés, ils ramènent des solutions de l'étranger.

[>Question ?] : Que voulez-vous dire orienté ?

[>EP1] : Orienté par exemple ...EP1 est fabricant de panneaux solaires de nouvelle génération ce ne sont pas les anciens panneaux.

Il y a des gens qui amènent des panneaux de Chine de mauvaise qualité de puissance basse.

[>Question ?] : Est-ce que vos concurrents sont spécialisés dans l'énergie solaire ?

[>EP1] : Généralement ils ne sont pas des spécialistes, c'est des entrepreneurs il y a des gens derrière (fonctionnaires corrompus) pour les aider pour les orienter sur la solution technique, même il y a des gens qui ont profité ; il y a des gens qui ont amené des panneaux solaires de France, des panneaux déjà utilisés, c'est la honte.

Mais nous on a un bon produit vous allez voir un bon produit certifié conforme.

[>Question ?] : Est-ce que vous intervenez pour changer la soumission parce que le projet n'est pas rentable pour vous, n'est pas rentable dans son état initial ?

21 - 33 :03 > 34 :10 [6] TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.]

[>EP1] : Non, jamais. Nous, nous devons répondre à un produit ...premièrement on doit répondre à une faisabilité, est-ce que le projet est faisable ou pas puis on propose notre produit bien-sûr, on propose nos produits, il y a euh euh il y a des produits qui m'étonnent, ils amènent des produits, des solutions très anciennes, des produits très dépassés parce qu'ils sont fabriqués en Chine, ou bien en Tunisie euh je ne sais pas ou en France ou bien en Espagne.

[>EP1] : Non, ce n'est pas l'Etat, on n'incrimine pas l'Etat, c'est les gens qui travaillent dans les institutions, ce n'est pas l'Etat, l'Etat. Euh....

Parce que les institutions ne connaissent pas, ils n'ont pas les compétences requises, et c'est un domaine nouveau.

[>Question ?] : Donc pour vous, pour un projet, les fonctionnaires de l'Etat n'ont pas les compétences requises parce que c'est un nouveau domaine, ils n'ont pas l'expérience, donc ils cherchent à copier les projets qui existent ailleurs...

[>EP1] : Voilà, qui existent ailleurs ou bien ils consultent les gens des bureaux d'études ou...euh... qui ont une vision très spécifique.

[>Question ?] : Est-ce que vous avez subi des pressions de l'Etat ou de la wilaya ou des pressions indirectes ?

[>EP1] : Il n'y a pas de pression directe, en fait quand vous provoquez les algériens..., il faut toujours avoir les choses gentiment. Vous savez si je parle comme ça c'est dans l'intérêt du pays ce n'est pas euh... l'intérêt de EP1 uniquement, c'est l'intérêt du pays. Parce que nous sommes au début et avec.....les énergies renouvelables on doit faire la promotion, on doit faire des exemples concrets pour les stations, de l'éclairage public avec l'énergie solaire, faire des pompes solaires.

[>Question ?] : Donc pour vous l'énergie solaire ce n'est pas seulement qu'une question de rentabilité financière, c'est un acte citoyen aussi ?

[>EP1] : C'est un acte de citoyenneté pur et simple.

[>Question ?] : C'était votre idée principale qui vous a encouragé à investir dans ce domaine ?

[>EP1] : Non, l'idée principale c'est pour élargir notre profession..., diversifier les produits, et ça. Euh., d'ailleurs dans notre stratégie on construit* toujours des nouveaux produits, entre autres les énergies renouvelables c'est l'idée principale et puis pour faire connaître, euh... pour participer dans le programme de l'Etat et faire évoluer les gens au maximum et on a beaucoup appris...avec euh... la collaboration...des séminaires, même les algériens, il y a beaucoup d'algériens qui sont compétents dans ce domaine-là.

[>Question ?] : Vous avez d'autres concurrents concernant les autres activités de la société (électroménager). Est-ce qu'il y a dans ce domaine de l'énergie renouvelable des concurrents qui essayent de s'investir ?

32 - 34 :09 > 34 :10 [10] Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Question ?] : Quels sont vos prochains séminaires ?

[>EP1] : Le prochain séminaire c'est avec l'INES, on attend, on n'a pas encore euh...

[>Question ?] : Quand c'est vous qui avez le marché, est-ce que le déroulement du projet se passe sans problème ?

[>EP1] : Premièrement il y a la lenteur de la prise de décisions, une fois... bon... la solution bien-sûr il y a un délai ça dépend du cahier des charges, un délai est de peut-être 90 jours ou deux mois, ça dépend du cahier des charges et les modalités qui existent d'abord..., à partir de là, une fois le projet obtenu, on attend l'ODS, l'Ordre des Services.

[>Question ?] : L'Ordre des Services est l'ordre pour exécuter...

[>Question ?] : Cela prend combien de temps ?

[>EP1] : Cela dépend trois mois...six mois...

[>Question ?] : Donc il y a une lenteur de prise de décisions de la part...

[>EP1] : Non Non la décision elle est prise, il y a la lenteur dans la procédure d'exécution.

[>Question ?] : D'accord, ils ont pris la décision que c'est vous qui avez le marché, mais pour vous donner l'ordre de commencer, ça, ça prend du temps.

[>EP1] : Oui c'est là où cela prend du temps.

[>Question ?] : Et pourquoi ça prend du temps ?

[>EP1] : Ben c'est la procédure ha ha. Je ne sais pas !

[>Question ?] : C'est la bureaucratie ?

[>EP1] : Oui c'est la bureaucratie.

[>Question ?] : Parce qu'il faut que les autorisations des différents services et sociétés comme SONALGAZ (l'équivalent de EDF GDF en Algérie) ?

[>EP1] : Comme le contrôle financier, il n'y a pas de problème avec les services techniques comme SONALGAZ.

C'est purement administratif. C'est la longueur de la procédure administrative.

[>Question ?] :

Et quand enfin vous commencez le projet, est-ce qu'il y a des problèmes pendant l'exécution des travaux ?

[>EP1] : Pour le moment on n'a pas eu de problème.

Ce type de problème, à mon avis ça sera minime, parce qu'avant euh..., surtout les grands projets, on a eu des grands grands projets, on attend, on espère à l'avenir Incha Allah.

Avant de faire...euh...on a soumissionné des grands projets mais qui sont des prix *ineffectueux, ineffectueux par son enveloppe sous-estimée. Ils ont sous-estimé l'enveloppe.

[>Question ?] : Ce n'est pas rentable ?

[>EP1] : Non, ce n'est pas une question de rentabilité, ils ont sous-estimé.

37 - 35 :39 > 35 :40 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.] [Inconnue] [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Question ?] : Donc ce sont des projets pour l'éclairage public...

[>EP1] : Pour l'éclairage public et les kits solaires.

[>Question ?] : Les kits solaires pour les nomades.

[>EP1] : Pour les nomades et pour les maisons et pour les sites isolés.

[>Question ?] : Pour les APC quels sont les types de projet avec lesquels vous êtes ?

[>EP1] : Les mêmes types de projets.

[>Question ?] : Est-ce que votre entreprise a essayé d'influencer le processus de décision publique ?

[>EP1] : Bien-sûr, bien-sûr, on a essayé d'influencer à haut niveau, nous avons nous avons..., la visite de Monsieur le Premier ministre Salal en 2014, on a expliqué nos problèmes, on a eu la visite aussi du ministre de l'énergie.

Monsieur Youssef Youssfi, on lui a expliqué problème aussi, il a donné une instruction à l'époque 20015 à SONALGAZ de travailler avec EP1 mais pour le moment on n'a rien reçu...

Nous on vise les grands projets. Ça c'est des petits projets de la Wilaya...l'éclairage des villages, l'éclairage des pompes à solaire, les forages, tout tout ce sont des applications multiples.

[>Question ?] : Au niveau des Wilaya et des APC, est ce que vous essayez d'influencer leurs décisions ?

[>EP1] : On ne peut pas.

[>Question ?] : Vous faites des propositions au niveau des soumissions...

[>EP1] : On ne peut pas on ne peut pas. On participe à l'ouverture des prix et on défend on défend et même de temps en temps les gens de l'administration...

[>Question ?] : Est-ce que vous avez un service de lobbying ?

[>EP1] : On n'a pas un service spécialisé nous avons une direction marketing, une direction vente donc c'est leur rôle. Ça dépend pour influencer directement comme ça on n'a pas ... on n'a pas vraiment mais il y a de l'influence directement à partir des journalistes, la radio, à partir des séminaires on a invité des institutions.

On a fait un séminaire international le 10 et 11 décembre 2014 intitulé « journée des solaires photovoltaïques...la journée des technologies de solaire photovoltaïque était en décembre on a invité toutes les institutions on a invité la SONALGAZ on a invité les universités, les chercheurs, on a invité la SKPL c'est elle qui donne les grands projets des stations solaires c'est elle qui les donne.

[>EP1] : La Société Energies Electricité Renouvelables, c'est une entreprise filiale de SONALGAZ, c'est une entreprise à part entière, c'est elle qui donne les projets de stations solaire. Donc on a invité plusieurs gens, les wilayas, les universités, on a invité les journalistes, on a invité les fabricants d'équipements d'Allemagne ...euh, des instituts de recherche, il y avait 7 ou 8 qui étaient présents ici, il y avait l'Inde, les Emirats Arabes Unis, la France, L'Allemagne, la Hollande la Corée.

[>Question ?] : C'est quoi l'objectif principal de ce séminaire ?

[>EP1] : L'objectif principal de ce séminaire, c'est de parler sur la technologie, sur la technologie, on peut savoir d'abord quelles sont les technologies qui sont d'actualité ; d'abord choisir une technologie.....

Deuxièmement faire connaître l'entreprise et aussi il faut faire une pression sur l'Etat.

Il y a les projets d'électronique par exemple, ils ont même...euh l'ectrotique, faire bénéficier l'usine de l'éclairage public par panneaux solaires il y a des projets il y a beaucoup de projets...

[>Question ?] : Et pour utiliser la presse pour faire pression sur l'Etat comment ça se passe ?

[>EP1] : Ben, premièrement surtout dans le domaine des énergies renouvelables il y a beaucoup d'institutions qui viennent visiter l'entreprise.

[>Question ?] : Par exemple ?

[>EP1] : Etatique, étatique, il y a le ministère de l'énergie, ministère.

[>Question ?] : C'est eux qui viennent tout seul ou...

[>EP1] : Ça dépend, de temps en temps c'est la wilaya qui fait un programme pour visiter l'usine et de temps en temps nous les invitons, ...toujours dans un programme de la wilaya. L'objectif c'est faire la publicité et se faire connaître même de faire la promotion des énergies propres on aura besoin parce qu'actuellement même il a fallu aller dans une école pour faire cette

formation..., l'énergie renouvelable à nos enfants... pour faire l'économie de l'énergie pour faire...euh ça manque beaucoup ça manque beaucoup.

41 - 47 :54 > 47 :55 [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.] [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Question ?] : Parlez-moi des différents types de pression que vous exercez sur les clients. D'abord vous avez fait un grand séminaire, une grande publicité internationale...

[>EP1] : Une grande publicité, on a bien préparé cet événement (il tape du poing sur la table). Il y avait le Ministère de l'Environnement, le Ministère de l'Industrie, (il tape sur la table), le Ministère de l'Énergie, euh..., il y en a beaucoup, il y a le Ministère euh...on a fait d'ailleurs une collaboration avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, des labos de recherche, d'ailleurs il y a beaucoup de...

[>Question ?] : D'ailleurs vous communiquez avec la wilaya aussi, vous êtes toujours en contact avec eux.

[>EP1] : Bien sûr nous avons de bonnes relations avec la wilaya aussi. Au niveau des ... nous avons de très bonnes relations avec les institutions de l'Etat.

[>Question ?] : D'accord, et avec la presse ?

[>EP1] : Avec la presse aussi, avec la presse nous avons de bonnes relations.

[>Question ?] : C'est eux qui viennent ou vous les invitez ?

[>EP1] : Ça dépend, ça dépend, de temps en temps on les invite de temps en temps, c'est eux qui veulent faire des reportages parce que c'est un sujet d'actualité donc c'est eux qui veulent faire des reportages, savoir nos contraintes par exemple, faire la promotion de l'énergie renouvelable, ça dépend, ...

42 - 52 :01 > 54 :18 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>EP1] : Pour le moment le marché n'est pas vraiment propice, c'est pour ça les gens ne veulent pas prendre le risque et investir. Il y a d'autres entreprises étatiques qui vont faire en tous les

cas...euh...dans la phase du projet il y a un privé qui a commencé une petite production puis il s'est arrêté.

44 - 55 :34 > 56 :17 [4] Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Que fait-elle cette société ?

[>EP1] : D'ailleurs ce projet de 400 mégawatts a été donné gré à gré.

[>Question ?] : C'est-à-dire ?

[>EP1] : Gré à gré c'est à dire un marché sans appel d'offre. Même à cette époque nous venons à peine de démarrer donc ils nous...n'avons pas consulté....

46 - 57 :00 > 57 :30 [Pas de thématique]

[>Question ?] : Vous pensez que vous êtes capables de réaliser le projet vous-même ?

[>EP1] : Bien sûr, nous sommes capables, même si nous ne sommes pas capables maintenant euh mais nous avons des partenaires parce que dans ce genre ça ça ...il y a des obstacles mais nous avons des partenaires, avec des partenaires français, d'ailleurs nous avons des partenaires français avec qui on travaille, il y a des allemands il y a des chinois...il y a beaucoup de gens qui peuvent être...mais...euh

[>Question ?] : Donc il y a des concurrents même pour les petits projets et des concurrents pour les grands projets ?

[>EP1] : Pour les grands projets il y a que les étrangers surs...euh (le téléphone sonne).

47 - 1 :08 :13 > 1 :11 :28 [Pas de thématique]

[>Question ?] : Pour les APC et les wilayas, concernant les projets d'éclairage public, est-ce qu'elles décident toutes seules ?

[>EP1] : Oui elles sont indépendantes car ce sont des petits projets, des projets sectoriels donc elles sont obligées de présenter au ministère, à leur tutelle...Conseil des ministres. Concernant les énergies renouvelables le gestionnaire, au niveau des ministères, au niveau de l'Etat, qui sont en train de donner leurs orientations, mais au niveau bas il y a un peu de la peur... et il y a euh... des gens ont peurdonc ils sont capables de, sinon, sinon au niveau de l'Etat...euh... Ce qu'on peut dire, les énergies solaires ce n'est pas récent, c'est ancien, depuis les

années...après la 2ème guerre mondiale euh...ils ont développé déjà l'énergie solaire, notamment les photovoltaïques petit à petit, et en Algérie c'est le début c'est dans les années 70 et précisément euh...dans les...en 1982. Les énergies solaires dans les années 70, 80 ça coûtait très cher, c'est pour ça les gens ne voulaient pas développer davantage cette technologie mais à partir des années 80 en Algérie, on a le CEDR* et là des panneaux solaires qui datent depuis 1984.

48 - 1 :11 :28 > 1 :12 :30 [10] Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Question ?] : Est-ce que le CEDR a un rôle actif ? Quel est son rôle exactement, est-ce qu'il a un rôle dans la subvention ?

[>EP1] : Non, Le centre de développement des énergies renouvelables, d'ailleurs leur tutelle est le ministère de l'Enseignement supérieur et la recherche scientifique, la tutelle c'est ça, ce n'est pas l'énergie (ministère de l'Energie). Ils ont des unités de euh...au niveau de Bousmaïl...des unités de développement de l'énergie solaire, ils ont une unité à Ghardaïa, c'est euh...les équipements, de montage comme ça...ils ont une unité de montage... ainsi suite...

[>Question ?] : Vous n'avez pas peur d'investir beaucoup d'argent dans ce domaine ?

[>EP1] : Ben, euh...il faut oser il faut oser, tôt ou tard il faut investir dans l'énergie solaire. Il faut oser, ce n'est pas perdu, on a eu l'expérience on a le savoir-faire. Notre usine....., il y a qu'en Europe qu'on n'a pas, comment dirai-je, la taille qu'on a, la propreté, l'usine en elle-même.

=====
=====
Entretien exporté depuis Sonal (v.2.0) le 13/07/2018 à 23 :21 :42
=====
=====

CT6(col).wav

44 extrait(s)

.....

Caractéristiques :

.....
Projet commune CT6 : Equiper une nouvelle route côtière touristique en éclairage public photovoltaïque.

Interlocuteur : adjoint du président de la commune

.....

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Non, c'est le rond-point qui se trouve dans l'ouest de la ville après le pont. Quand vous êtes sur la plage, vous pouvez voir les poteaux avec les panneaux photovoltaïques. C'est une nouvelle route creusée dans les roches, la première tranche contient 75 ampoules. Ce projet a été réalisé par l'entrepreneur EP6, il y a 75 unités. Selon les études, ça s'arrête au sommet, au-delà du sommet c'est en cours ce n'est pas fini, ça c'est le premier projet, il y a une deuxième tranche qui compte à peu près 20 unités.

4 - 11 :57 > 11 :59 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Sur la route où il y a les poteaux d'énergie solaire, il y a 75 poteaux...sur une distance de 7 kilomètres, vous avez 7 kilomètres pour arriver au boulevard et après il vous reste 11 kilomètres pour rejoindre...avec des routes montagnardes pleines de virages, il faut être un bon chauffeur sinon on risque l'accident. La nouvelle route vers ..., c'est une route côtière, on roule pendant quatre kilomètres et demi puis on tourne vers Ch* pendant un kilomètre et demi, là on arrive à Ch* c'est là-bas qu'il y a ... (grâce à la nouvelle route qui fait 7 kilomètres, on a évité de faire un détour de 18 kilomètres).

6 - 13 :05 > 14 :30 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)] [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Question ?] : Comment avez-vous eu l'idée d'alimenter cette route en énergie solaire ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Le service technique peut vous donner plus d'informations techniques. Premièrement, vous savez pour alimenter une route en éclairage public, il faut le câble, la nouvelle route est éloignée du réseau électrique de la ville, il n'y a pas de poteau...heu... de poste de transformateur électriques de Sonelgaz, normalement, il y a des postes électriques pour alimenter les poteaux, d'habitude on a le poste de transformateur électrique de Sonelgaz, quand on fait les poteaux on les alimente grâce au câble qui vient du poste de transformateur électrique de Sonelgaz. Mais sur 3 ou 4 kilomètres de câble ça coûte cher, ça coûte des milliards, ça c'est une cause parmi d'autres qui nous ont poussé à choisir l'énergie solaire.

7 - 14 :30 > 14 :40 [5] Question financières (coût)]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : On pense que l'énergie solaire coûte chère, mais c'est le contraire quand on regarde l'économie faite en matière de câble et de travaux...et à la fin l'électricité est gratuite et ça marche tout le temps.

8 - 14 :40 > 15 :39 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.] [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Question ?] : Est-ce que ce projet solaire est vraiment fiable et efficace en matière d'éclairage public ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Il y a l'éclairage mais pas comme l'éclairage classique, c'est un éclairage blanc, il n'est pas jaune et puissant comme l'éclairage classique, mais elle répond au besoin quand on est en voiture on voit que c'est un éclairage satisfaisant.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : On va aussi alimenter un quartier en éclairage solaire.

[>Question ?] : Pourquoi ce quartier en particulier ? Pourtant les quartiers sont alimentés en électricité conventionnelle, pourquoi avez-vous choisi le solaire pour ce quartier ?

[936,6] [>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Il y a l'électricité mais on va généraliser l'électricité solaire.

[>Question ?] : Votre projet concernant la route vous avez choisi le solaire parce que finalement vous n'avez pas le choix, site montagnard, pas de réseau électrique conventionnel, ça coûte cher, mais alimenter un quartier en solaire...

9 - 15 :39 > 16 :56 [2] Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6]: Il y a une chose à prendre en considération, la capacité de l'électricité classique, parfois il y a des interruptions d'électricité à cause d'une forte demande, l'autre fois Sonelgaz a construit un nouveau poste de transformateur électrique pour soulager la situation, il y a des interruptions, on a pas la capacité d'alimenter 100 poteaux, il y a une surcharge, mais avec cette méthode (l'énergie solaire) on aura pas ce genre de problème, il y a l'électricité conventionnelle ou il y en a pas, ou aura toujours l'éclairage public. En plus la commune paye l'éclairage conventionnel, on paye une grosse facture d'électricité pour Sonelgaz, on paye 21 millions ou plus par trimestre, en plus la commune elle paye chaque mois la facture, ce n'est pas tous les deux mois comme pour les citoyens, vous avez compris ?

10 - 16 :56 > 17 :56 [3] Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.] [6] TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.]

[>Question ?] : Oui j'ai compris. Est-ce que vous avez trouvé des difficultés à trouver une entreprise pour réaliser le projet ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : On n'a pas eu de problème, il y a le code des marchés publics, modifié en 2015, et on fait des consultations, les entrepreneurs se présentent et celui qu'on sélectionne c'est lui qui réalise le projet, bien-sûr uniquement les spécialistes dans ce domaine. L'entrepreneur EP6 c'est un entrepreneur spécialisé en éclairage. Vous savez maintenant avec le nouveau code des marchés publics, même s'il y a un seul candidat on peut lui donner le projet, s'il satisfait toutes les conditions, ce n'est pas comme avant, il faut au moins deux candidats, s'il n'y en a pas deux il faut relancer l'opération. Il faut qu'il soit habile, qualifié, capable financièrement et ...heu...

11 - 17 :56 > 18 :16 [Pas de thématique]

[>Question ?] : Mais le problème d'aujourd'hui, le domaine de l'énergie solaire c'est un nouveau domaine et les entreprises spécialisées il n'y en a pas beaucoup, pour trouver une entreprise vraiment capable de bien maîtriser ce domaine ce n'est pas facile, est-ce que pour vous l'entreprise sélectionnée était vraiment compétente ?

12 - 18 :16 > 19 :17 [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.]

[>Question ?] : Quels sont les problèmes rencontrés avec ce type d'entreprise de façon générale ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Nos entreprises respectent le cahier des charges et les délais, il n'y a pas grand-chose à faire dans l'éclairage public, son seul défi c'est de creuser, il creuse il creuse, quand il creuse il faut qu'il fasse attention aux canalisations de gaz, etc. Après il faut juste planter le poteau et c'est tout, il n'y a pas de problème.

13 - 19 :17 > 19 :42 [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.]

[>Question ?] : Il y a des interlocuteurs qui m'ont parlé des mauvaises pratiques des entrepreneurs comme le non-respect des cahiers des charges, la triche.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Ces pratiques existent dans d'autres domaines pas qu'en électricité, la semaine dernière, il y a eu l'effondrement d'escaliers dans un bâtiment, bâtiment habité, le bâtiment a été construit il y a seulement 5 ans, imaginez un peu, les escaliers sont effondrés...

14 - 19 :42 > 20 :10 [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Mais notre entrepreneur c'est un gars sérieux, je ne dis pas ça pour vanter ses qualités. Il a déjà réalisé pour la commune un projet en éclairage conventionnel il y a trois ans, depuis cette date on a aucun problème, il y a eu une seule ampoule grillée pendant cette période, l'éclairage est normal.

[>Question ?] : C'est-à-dire que c'est la même entreprise qui a réalisé les deux projets solaire et conventionnel ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : C'est un pionnier dans ce domaine en Algérie.

15 - 20 :10 > 22 :05 [Pas de thématique]

[>Question ?] : Est-ce que je peux avoir les coordonnées de cette entreprise ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Je n'ai pas leurs coordonnées, eux (le service technique) ils ont toutes les informations concernant cette entreprise.

[>Question ?] : ... Dites-moi, l'énergie solaire c'est un nouveau domaine et quand vous avez proposé l'idée, est-ce que vous avez rencontré des difficultés, est-ce qu'il y a des membres qui étaient opposés à cette énergie ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Qui sont ces membres ? Les citoyens ?

[>Question ?] : Je parle des élus communaux et les fonctionnaires de la commune.

16 - 22 :05 > 23 :30 [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Tous les membres voient que c'est une nouvelle idée, mais il n'y avait aucun problème avec le conseil communal. Nous pour appliquer cette idée il faut une consultation, vu le montant élevé à 1 milliard et 200 millions, il n'est pas soumis au marché public, il faut juste une consultation normale.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6]: Tu sais que le nouveau code des marchés publics, de la consultation, le président de la commune et les adjoints ne sont plus des membres, nous ne sommes pas des membres, nous sommes restés des membres au commission {+1} des marchés, un tel projet c'est l'administration qui le fait, il y a le secrétaire général, les chefs de service, c'est eux qui gèrent le comité c'est eux qui font la convention....heu...il y a la commission des marchés, ils font une consultation, ils la publient et au bout d'un délai d'une semaine, les entrepreneurs se présentent, par exemple 5 ou 6 entrepreneurs..

[>Question ?] : Qui rédige cette consultation ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : C'est le président de la commune.

[>Question ?] : Donc c'est le président de la commune qui rédige cette consultation, la question qui se pose c'est, c'est quoi une consultation ? C'est une sorte de rapport ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Le président de la commune présente le projet au bureau exécutif, c'est-à-dire le président de la commune et ses adjoints. Par exemple il leur

dit je vais réaliser tel projet et tel projet, le plan de développement, puisque nous on envoie nos propositions de projet à la direction de planification, d'ailleurs ils vont bientôt nous contacter pour connaître nos propositions concernant nos projets de 2016...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Nous dans notre PCD on a proposé ce projet, ils l'ont accepté, le wali est venu ici, on lui a proposé l'idée, il a trouvé que c'était une bonne idée. On a proposé la 2ème tranche de cette route.

[>Question ?] : Donc le financement de ce projet...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Du budget de la wilaya, ah oui c'est de la wilaya.

18 - 24 :53 > 25 :16 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Question ?] : Le budget de la wilaya, et le contrôle, c'est vous qui assurez le suivi ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : C'est nous qui contrôlons le projet, c'est le service technique de la commune qui s'occupe de ça. Quand le projet est à l'intérieur de la ville, il y aura avec nous le DUC, la direction de l'urbanisme, plutôt son antenne dans la commune.

[>Question ?] : La direction de l'urbanisme a une antenne dans la commune de CT6.

20 - 25 :55 > 29 :40 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Question ?] : Quand vous donnez un projet à un entrepreneur, qui contrôle les travaux ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : C'est nos services techniques...et la DUC. (Interruption téléphonique).

[>Question ?] : Vous m'avez parlé de la consultation, le président de la commune lance une consultation. Le commencement d'un projet c'est la consultation...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Puis il communique avec le service des marchés publics. Le président du bureau des marchés publics.

[>Question ?] : Mais ils exposent la consultation à ses adjoints d'abord.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Non, il nous informe seulement qu'il va faire une consultation...c'est le bureau des marchés publics c'est lui qui rédige la consultation.

[>Question ?] : Il la rédige puis le président de la commune expose la consultation...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Voilà je vais faire un tel projet, il n'y a personne qui s'oppose au projet, personne au conseil qui s'oppose au projet.

21 - 29 :40 > 30 :20 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Non. Euh...Mais ...Vous savez combien ça coûte le câble de 120 mille mètres, il y a trois kilomètres, jusqu'au sommet de la montagne, c'est-à-dire trois milliards, on ne peut pas, trois mille mètres, c'est trois milliards sans compter les poteaux, sans d'autres choses.

22 - 30 :20 > 31 :16 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Question ?] : Donc le président de la commune fait la consultation, il expose la consultation à ses adjoints, le bureau des marchés publics c'est lui qui s'occupe de la rédaction, et après, quelle est la prochaine étape ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : La publication de la consultation.

[>Question ?] : La publication au siège de la commune.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : A la commune et au service technique de la commune, on a deux endroits pour publier la consultation, au siège de la commune et on a aussi le service de l'organisation générale, on la publie aussi dans les autres communes, on la publie dans les communes voisines, elles aussi nous envoient leurs consultations pour les publier chez nous. C'est de leur droit de participer.

23 - 31 :16 > 32 :18 [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.]

[>Question ?] : Vous publiez la consultation pour que les entrepreneurs la voient puis ils proposent leurs offres...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6]: Ils viennent à la commune, ils achètent le cahier des charges, on leur donne le cahier des charges, ils le prennent chez eux, puis ils le remplissent, ils le déposent dans une enveloppe cachetée, ils le déposent au bureau des marchés publics, après une semaine,... des marchés publics, il prend les 4 ou 5 enveloppes déposées, il les présente au comité d'évaluation des offres, le comité d'évaluation des offres, selon la loi des marchés publics doit choisir le moins disant, le moins cher, nous faisons le classement. Premièrement on regarde si les candidats satisfont les exigences légales, ceux qui satisfont les exigences légales auront le projet, puis on les a appelés, on signe le contrat avec eux, on les envoie au contrôleur financier, quand le contrôleur financier donne son accord pour le projet, on leur donne l'ordre de commencement des travaux. Ça ce sont les étapes.

25 - 36 :09 > 36 :23 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Question ?] : On a vu le projet la nuit, son éclairage est blanc...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Il est un peu faible...

26 - 36 :23 > 37 :10 [Pas de thématique]

[>Question ?] : Qu'est-ce que vous avez fait pour vous assurer que l'entrepreneur fait comme il faut son travail ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Parce que comme dit le dicton égyptien, Comme on dit "à l'exception de ceux auxquels ton Seigneur a fait miséricorde".

[>Question ?] : "A l'exception de ceux auxquels ton Seigneur a fait miséricorde", il y a la règle et l'exception, la règle est que les entrepreneurs ne font pas leurs travaux correctement, l'exception ce sont les entrepreneurs qui font leurs travaux comme il faut...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : C'est vrai ça existe, regarde l'exemple du citoyen de tout à l'heure, les chantiers des trottoirs, l'entrepreneur a déposé la bordure au-dessus de... heu..., avant de déposer la bordure normalement il doit creuser l'emplacement d'abord, puis il la place, il laisse quelques centimètres. Une personne a garé sa voiture et quand il a ouvert la porte de la voiture, il l'a tapée dans la bordure du trottoir.

28 - 37 :28 > 38 :42 [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.] [7) TSI utilisées par l'entreprise : réputation, taille, exploitation les failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Il y a des entrepreneurs qui ne travaillent pas correctement mais notre gars il travaille bien. Nous on est venu en décembre 2012, après 4 ans de travail avec les entrepreneurs on se rend compte qui est sérieux et qui n'est pas sérieux, cet entrepreneur a réalisé pour nous plusieurs projets, on a trouvé que c'était un gars sérieux, et il aide la commune. Il conduit les camions...il aide la commune. Il travaille toujours normalement.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Parfois quand on lance un projet on se dit on espère bien que c'est lui qui aura le projet, même si c'est un projet d'assainissement (ce n'est pas dans son domaine de compétence principale), je souhaite toujours que c'est lui qui aura le projet.

29 - 38 :42 > 39 :52 [6) TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.] [6) TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Il y a des trucs, il y a certains présidents de la commune quand ils donnent les projets, les projets sont basés (taillés sur mesure) sur l'entrepreneur X, ils lui disent...heu... ils font...heu...ou pour les dossiers..., ils le retirent le jeudi soir puis ils doivent le déposer le lendemain matin, il y en a qui n'en entendent même pas parler, tout ça pour éjecter les entrepreneurs opportunistes.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Là, ce n'est pas une question de corruption, on a un gars sérieux et travailleur.

30 - 39 :52 > 41 :16 [Pas de thématique]

[>Question ?] : Est-ce que c'est vous la première commune à avoir entrepris ce genre de projet ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Oui c'est nous, dans toute la région, il y a aussi la commune de CT8.

[>Question ?] : Où elle se trouve cette commune ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Sur la route de Constantine, vers Ain*.

[2458,4] [>Question ?] : On a vu qu'il y a un rond-point en énergie solaire sur cette route.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Cette commune a gagné le prix de la commune la plus propre de la wilaya. Leur président de la commune est un gars travailleur, il est à la hauteur.

31 - 41 :16 > 42 :12 [10] Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6]: Je vous dis dans notre commune il n' y a pas un président de la commune qui a gagné deux mandats, notre commune est connue pour ça, chaque président de la commune obtient qu'un seul mandant c'est tout et ça depuis l'époque du FLN, les électeurs ne votent pas pour le président de la commune sortant, le président de la commune actuel ne fera pas l'exception, pourtant le président de la commune actuel a fait beaucoup de choses pour la commune.

32 - 42 :12 > 43 :22 [8] TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Quand on est arrivé à la commune on l'a trouvée dans une situation catastrophique. On a brisé l'isolement de certains quartiers en construisant des ponts, on a facilité la vie des gens. Pour la propreté, on a acheté des nouveaux camions-poubelle. La principale chose qu'on a réalisé c'était le parc. Si vous aviez vu le parc comment il était avant vous seriez étonné, il était dans un état..., il y avait des serpents qui se promenaient dedans, le cobra se promenait là-bas. On est venu on l'a nettoyé, on a vendu les ferrailles qui étaient là-bas aux enchères... on a amené un entrepreneur qui a refait le sol en goudron tapis, vous rentrez dans le parc vous le trouvez propre. Quand le parc de la commune est propre, vous n'avez rien à craindre, on a amené un gars sérieux pour faire les travaux. En plus, maintenant le camion, le camion passe quotidiennement, maintenant il passe chaque jour, les gens maintenant sortent leurs poubelles tous les jours, ils savent que le camion-poubelle passe vers cinq heures ...

33 - 43 :22 > 43 :57 [6] TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences,

etc.] [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Il y a des lacunes... Actuellement l'entrepreneur refait le trottoir (ça dérange les touristes), malheureusement, la saison touristique doit commencer, si ça dépasse les trois mois ça sera trop tard, après on doit rendre des comptes, on doit le laisser travailler, ce trottoir va jusqu'à la sortie à la route nationale.

34 - 43 :57 > 46 :27 [Pas de thématique]

[>Question ?] : Vous m'avez dit que vous deviez rendre des comptes aux entrepreneurs, comment ça ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : La loi ...heu..., la chose la plus importante, quand les gens de la Cour des Comptes arrivent, de la comptabilité, ils demandent... Vous avez un an ou un an et demi et le projet traîne toujours...

[>Question ?] : Ordre d'arrêt des travaux ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Puisque lui il a trois mois de retard... pour l'Etat, ce sont des revenus pour l'Etat, donc nous, ...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Le projet de développement du PCD il faut qu'il ne dépasse pas un an...

[>Question ?] : Est-ce qu'il y a des communes qui vous ont contactés parce qu'elles ont vu que vous aviez réalisé un tel projet ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Franchement je ne sais pas, mais le président de la commune a plus d'informations que moi, car il rencontre les autres collègues dans différentes réunions ...

35 - 46 :27 > 47 :02 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Question ?] : Qui sont les parties prenantes de ce projet ? Vous avez évoqué votre rôle, le rôle des entreprises privées, est-ce qu'il y a des bureaux de conseil ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : On a compté que sur nous-même, c'est tout. On a consulté des communes qui ont réalisé le même projet pour profiter de leur expérience.

36 - 47 :02 > 47 :37 [Pas de thématique]

[>Question ?] : Qui sont ces communes ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Franchement je ne peux pas vous dire, il y a des communes dans les grandes villes on les a consultés. En fait, c'est l'entrepreneur qui s'est bien renseigné quand il a acheté le matériel, il est au courant de tout, il s'est bien renseigné, il n'y a pas que les panneaux dans ce système il y a les batteries aussi.

[>Question ?] : Donc d'abord vous avez commencé par consulter les communes...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : C'est normal de commencer par ça.

37 - 47 :37 > 50 :20 [Pas de thématique]

[>Question ?] : Qui a fait l'estimation du coût du projet ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : En consultant, l'entrepreneur, lui, il connaît le coût, nous on a demandé à l'entrepreneur un devis, heu...une fiche technique, le devis contient toutes les informations...c'est nous qui prenons la décision. Et le wali nous a aidé, le wali vraiment quand il est venu à CT6, moi j'étais présent, dans l'affaire de B* le directeur des travaux publics.... Tu sais que...euh...c'était la première fois qu'il venait en 2014, il était étonné, il était debout sur la route et il regardait le président de la commune, il a dit je n'ai jamais vu un aussi beau paysage que celui-là, puis il s'est tourné vers le directeur des travaux publics, il a dit : "tout ça et vous voulez arrêter le projet". Vous savez que le wali, c'est l'entrepreneur Bicha, c'est lui qui l'a réalisé, c'est un entrepreneur très connu à Constantine, Elhadj B* est très connu, c'est lui qui a réalisé la tranche de T*, un coût de 30 milliards, il a été bloqué par le CF...

[>Question ?] : C'est quoi le CF ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Le contrôleur financier, il a bloqué le projet à cause de la politique d'austérité. On a reçu une instruction ... Il y avait l'intervention du wali en personne, grâce aux efforts du président de la commune, on a parlé avec lui, il est intervenu lui-même en personne avec le ministre de l'intérieur et ils ont libéré ces 30 milliards pour Bicha, après la libération, Bicha a commencé les travaux. ...On trouve un pont, ils ont réalisé un pont, le pont vous sortez à T*, après T*, vous pouvez monter à K*. Ce n'est pas la peine de retourner ici. Si vous prenez l'ancienne route, vous sortez de T* vous montez à B* et de B* K* après O*, maintenant toute la route est en tapis.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Vous voyez la route pour aller à la mer, elle passe par CT6, maintenant elle passe par là-bas, le wali a participé au développement de notre région.

38 - 50 :20 > 51 :13 [Q5.3 Partie prenante : Wilaya]

[>Question ?] : Donc le Wali a joué un grand rôle dans le développement de cette région, et il a joué un grand rôle dans le développement de l'énergie solaire.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Oui, il a vraiment contribué à ce projet, c'est lui qui nous a dit je vous donne...

[>Question ?] : C'est lui qui a proposé l'éclairage public de la route ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : C'est lui qui nous a aidé pour l'éclairage, le directeur de la planification est sous les ordres du wali, quand le wali demande au directeur de la planification d'exécuter il exécute.

[>Question ?] : Le wali a joué un grand rôle dans le développement de l'énergie solaire.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Il nous a encouragé.

39 - 51 :13 > 51 :47 [5] Questions financières (coût)

[>Question ?] : Quels sont les obstacles que vous avez rencontrés dans le développement de l'énergie solaire dans la commune ?

[3088,8] [>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : C'est la matière.

[>Question ?] : Que veut dire la matière ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : L'approvisionnement.

[>Question ?] : Vous voulez dire c'est l'argent ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Comme le projet de ..., on l'a financé avec le budget de la commune.

[>Question ?] : Pourquoi vous ne l'avez pas financé avec le fond de solidarité entre les communes ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Ils n'ont pas accordé le financement.

40 - 51 :47 > 54 :32 [Pas de thématique]

[>Question ?] : Pourquoi ils ont enlevé la caisse de solidarité ou... ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Je vous donne une information, avant de venir réaliser des projets en électricité ..., vous envoyez la fiche technique, eux ils vous disent ... vous, vous envoyez la fiche technique de 100 millions, il te donne 1 milliard et 100 millions, vous, vous réalisez le projet et il vous reste de l'argent.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Maintenant ce n'est pas comme ça, vous faites la consultation, combien coûte le projet et qui a gagné le projet, ça coûte 754 millions, vous envoyez la consultation et la fiche technique à la wilaya, la direction de la planification, et eux quand ils acceptent de financer le projet, ils vous donnent la somme exacte, ils vous donnent la somme exacte que l'entrepreneur va recevoir, ...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Et on a réalisé une route pour les camions, ils ne passent plus par la ville ...

[>Question ?] : Est-ce que la politique d'austérité aura un impact négatif sur le développement de l'énergie solaire ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Pour nous elle n'aura pas d'impact négatif, ils vont l'encourager, elle est très bénéfique, l'Etat ne peut pas renoncer à l'énergie solaire, l'eau potable, l'électricité, et l'habitat ce sont les droits des citoyens, l'Etat (la politique publique) se base sur ces secteurs.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : S'il réduit, il ne peut pas toucher ces secteurs, il peut réduire diminuer les projets comme les hôpitaux, les centres de loisirs les écoles, mes ces secteurs-là sont intouchables.

[>Question ?] : L'Etat peut aussi se passer du solaire et utiliser le conventionnel, en plus l'électricité en Algérie n'est pas chère...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Il ne peut pas, ça demande beaucoup de travail (dans l'électricité conventionnelle, il y a plus de travaux que le solaire) c'est l'Etat qui finance quand même, ici à CT6, on a un manque de poste de transformateur électrique.

[>Question ?] : Ben, on ajoute les postes de transformateur électrique et c'est tout.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Sonelgaz ne veut pas, elle aussi est concernée par l'austérité. Ce n'est pas comme avant...elle accepte nos demandes.

41 - 54 :32 > 54 :52 [2] Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Question ?] : Vous avez un problème avec Sonelgaz ? Elle refuse d'ajouter des postes de transformateur électrique.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : En plus il n'y a pas les terrains pour accueillir les nouveaux postes de transformateur électrique.

42 - 54 :52 > 56 :12 [Pas de thématique]

[>Question ?] : L'idéal c'est l'énergie solaire, juste des panneaux solaires suspendus en hauteur, ça ne gêne personne.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Ils ne les touchent pas dans les cités (il n'y aura pas d'acte de vandalisme) sauf s'il y a un accident de la route ou quelqu'un qui rentre dans le poteau.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Est-ce qu'il y a des vols de panneau ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Non, jamais, il y a les rondes de la police, et le citoyen ne les touche pas. Jusqu'à maintenant on n'a pas eu ce genre de problème, par contre avec l'électricité classique on a eu des problèmes, ils volent les câbles qui sont en cuivre.

[>Question ?] : Est-ce que les citoyens sont intéressés par l'énergie solaire, est-ce que votre projet a inspiré les particuliers pour réaliser de tel projet chez eux ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : ...Il y a des gens qui réfléchissent à ce type de projet, moi je les rencontre dans la rue, on discute de ça. Surtout les gens qui ont des maisons dans la campagne.

43 - 56 :12 > 56 :22 [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.]

[>Question ?] : Est-ce que vous avez des entreprises spécialisées dans ce domaine ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Non, on en a une seule, celle qui a réalisé le projet, c'est une nouvelle chose, il faut du temps pour l'apparition d'autres entrepreneurs à CT6.

44 - 56 :22 > 59 :47 [Pas de thématique]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Il y a des spécialistes, il y a des gens de Skikda, de Constantine, etc... Il n'y a pas de condition qui empêche les sociétés domiciliées ailleurs de participer à nos offres.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Par exemple l'éclairage public du port, qui a gagné le projet, c'est Garni, Garni c'est un grand entrepreneur il vient de Milia. C'est lui qui a réalisé ce projet. Il a participé à la consultation et il a gagné le projet, son entreprise est très connue.

[>Question ?] : Donc, vous faites des consultations locales, mais les entreprises peuvent venir de loin, il n'y a pas de condition.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Celui qui se sent capable il vient, l'essentiel c'est que le projet fonctionne, mais pour des questions de logistique comme par exemple pour une école, c'est logique que ce soit les entrepreneurs locaux qui se présentent.

[>Question ?] : Ben, écoutez je vous remercie beaucoup.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT6] : Je vous conseille d'aller voir le service technique de la commune pour plus d'informations. Je vais vous accompagner pour vous montrer leur bureau.

=====
=====
Entretien exporté depuis Sonal (v.2.0) le 14/07/2018 à 13 :42 :08
=====

=====
EP6_(Col).wav

61 extrait(s)

.....
Caractéristiques :

.....
Projet : Equiper une nouvelle route côtière touristique en éclairage public photovoltaïque.

Interlocuteur : chef d'entreprise EP6.
.....

1 - 00 :00 > 01 :19 [9] Facteur humain : laxisme et indifférence des acteurs publics (défauts de la bureaucratie), volontarisme, relations humaines, etc.]

<Nouvel extrait>

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Je vois que vous avez enregistré plusieurs entretiens.

[>Question ?] : Parce que quand on travaille dans la recherche, quand on a des entretiens on préfère enregistrer...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Mais je veux vous poser une question, vous voulez travailler (dans le domaine de l'énergie solaire) ou vous cherchez à avoir des informations ou je ne sais pas quoi. L'énergie solaire vous contactez les gens qui travaillent dans l'énergie solaire pour avoir leur savoir-faire...

[>Question ?] : Non, non, moi ce n'est pas le côté technique qui m'intéresse....

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : C'est quoi qui vous intéresse donc ?

[>Question ?] : Vraiment, ce n'est pas dans mon intention de monter une installation solaire...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Vous me dites que vous êtes chercheur en énergie solaire, c'est-à-dire un expert, alors dites-moi comment on monte un poteau solaire comme celui-là pour avoir l'éclairage public ?

[>Question ?] : Non, le poteau ne m'intéresse pas, le côté technique ne m'intéresse pas...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Vous m'avez dit que vous êtes un doctorant, un chercheur...

[>Question ?] : Moi ce qui m'intéresse c'est le domaine de la gestion, le management...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Oui.

[>Question ?] : Je fais la recherche en management, c'est-à-dire la gestion, ça ne m'intéresse pas vraiment les composantes de ce poteau ou comment monter un poteau solaire. D'abord ce qui m'intéresse c'est de savoir dans quel domaine de l'énergie solaire vous travaillez vous, est-ce que c'est le photovoltaïque, les miroirs, ou, etc... Vous avez compris ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Oui.

[>Question ?] : Les informations sur la manière dont on la monte techniquement, le voltage, etc., ça ne m'intéresse pas.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Oui.

[>Question ?] : Plutôt, ces détails ne m'intéressent pas trop, ce qui m'intéresse ce sont les questions de la gestion, du management, les obstacles, les interactions avec les autres acteurs.

2 - 01 :19 > 02 :08 [2] Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Nous on n'a rien inventé, il y a la marchandise en Algérie on les achète et on travaille, le produit existe en Algérie. Pour moi c'est normal. Son avantage,

il n'y a pas de facture d'électricité à payer, l'électricité est gratuite, c'est une bonne chose, il est garanti 10 ans, c'est bien pour le pays.

[>Question ?] : Qu'est-ce que tu veux dire par garantie ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : La garantie de la batterie...euh...la garantie du produit.

[>Question ?] : Le produit est garanti 10 ans ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Oui.

[>Question ?] : Ce sont des produits chinois ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Tout est chinois en Algérie, l'essentiel est que ce produit est disponible en Algérie, le fait qu'il rentre par le port (il respecte les normes nationales) ...heu...

3 - 02 :08 > 05 :36 [9] Facteur humain : laxisme et indifférence des acteurs publics (défauts de la bureaucratie), volontarisme, relations humaines, etc.]

[>Question ?] : J'ai l'impression que vous ne croyez pas que je suis venu dans un but de recherche scientifique. (Quand je lui ai dit que je suis chercheur il m'a répondu que lui c'est un réalisateur de cinéma autrement dit il pense que je cherche à copier son savoir-faire sous la couverture d'un chercheur).

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Pourquoi je ne vous crois pas, je n'ai pas bien compris votre objectif, soyez le bienvenu, je vais vous offrir un café, je vais vous aider dans votre recherche, là avec moi maintenant il y a trois ingénieurs qui peuvent vous aider.

4 - 05 :36 > 06 :54 [9] Facteur humain : laxisme et indifférence des acteurs publics (défauts de la bureaucratie), volontarisme, relations humaines, etc.]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : La recherche que vous êtes en train de faire, vous la faites où ?

[>Question ?] : En France...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Donc vous allez prendre nos photos et parler de nous en France...

[>Question ?] : Ecoutez, je vous explique, le travail de recherche que je fais, je le fais dans un cadre scientifique, et c'est confidentiel. Vous allez voir que mes questions n'ont pas de relation avec le côté technique, mes questions sont au sujet des problématiques de gestion. Bon on commence.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Ok.

[>Question ?] : L'énergie solaire c'est un nouveau domaine, pour investir dans ce projet ce n'est pas facile, et vous, vous êtes considérés parmi les rares entrepreneurs qui travaillez dans ce domaine, ma première question : comment avez-vous eu l'idée de commencer dans ce domaine ? Quel est l'élément déclencheur, autrement dit quelles sont vos motivations ?

5 - 06 :54 > 07 :43 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.] [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Ça c'est l'Etat qui a initié ça. Comme c'est le cas pour tous les entrepreneurs, c'est par contrainte, moi je dois travailler je dois gagner mon bifteck, ce n'est pas moi, ce sont les services techniques de la commune ou de la wilaya c'est eux qui ont réfléchi et ils ont pris la décision de réaliser un projet solaire, c'est une décision qui vient des décideurs publics. Ce n'est pas moi qui ai décidé ça.

6 - 07 :43 > 08 :22 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Question ?] : Ce n'est pas ça la question, la question est : vous avez décidé de participer dans une soumission à propos d'un projet solaire...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Très bien...

[>Question ?] : Vous n'avez pas peur de ne pas maîtriser cette nouvelle technologie ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : C'est un domaine qui appartient à l'électricité et moi j'ai des qualifications en électricité, il faut la maîtriser, j'ai participé normalement, puisque tout le monde l'a fait. J'ai trouvé en Jordanie et en Afrique beaucoup de gens qui l'utilisent.

[>Question ?] : Donc, vous avez voyagé beaucoup.

[487,2] [>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : C'est par internet, grâce à un internet on trouve tout.

7 - 08 :22 > 08 :26 [Pas de thématique]

[>Question ?] : Donc, vous quand vous avez vu qu'il y avait une soumission d'un projet solaire, vous êtes allés chercher sur internet.

8 - 08 :26 > 09 :37 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Exactement, j'ai publié même sur Facebook. (Il montre des photos de son projet sur son smartphone).

9 - 09 :37 > 11 :42 [2] Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)] [1] Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Question ?] : Vous faites les pompes solaires pour les forages ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Non, moi je fais que l'éclairage public. On a commencé par l'éclairage public, on verra pour d'autres choses. J'ai amené toutes les composantes, j'ai fait plusieurs essais pour ce poteau-là (en face, il y avait un poteau prototype photovoltaïque) pendant un mois, il y a trois choses, il y a le panneau, il y a la batterie et l'onduleur, trois choses, attendez ici je vais vous chercher des cafés.

10 - 11 :42 > 12 :11 [1] Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : A la commune ils t'ont donné les informations nécessaires...

[>Question ?] : On m'a donné tout ce qu'il faut, je les remercie énormément. Même eux ils sont nouveaux dans le domaine.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Oui, eux aussi ils sont débutants, si vous voulez des informations techniques je vous donne ces informations.

11 - 12 :11 > 12 :23 [2] Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Question ?] : Non, les informations techniques ne m'intéressent pas, comme je vous ai dit moi je travaille sur les problèmes de gestion. Dites-moi, est-ce qu'il y a d'autres entreprises, des entreprises concurrentes ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Non, il n'y a aucune entreprise, c'est un nouveau domaine...C'est la première fois.

12 - 12 :23 > 13 :22 [3] Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.]

[>Question ?] : Donc, quand vous avez eu la soumission vous étiez tout seul ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Non, il y a beaucoup d'entreprises qui ont participé à la soumission. On m'a appelé et ils m'ont dit que je suis le moins-disant (interruption). Moi je ne sais pas s'il y a des concurrents ou non, personne ne connaît très bien le produit.

13 - 13 :22 > 14 :42 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Question ?] : Où vous achetez vos panneaux solaires ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Normalement, normalement humm...on les achète chez un grossiste, ça se vend à Sétif, à Bordj, à Alger. Moi je les ai achetés à Tlemcen, il y a suffisamment de produits sur le marché, ils les importent. EP1 même il les importe, le produit EP1 c'est de la Chine et tous les produits viennent de la Chine. On ne fabrique pas cette technologie ici comme en France ou en Allemagne. Vous ne pouvez pas dire celui-là c'est chinois et celui-là n'est pas chinois, tout est chinois en Algérie, tout l'électroménager c'est de la Chine.

[>Question ?] : Est-ce que vos panneaux sont solides, ça ne se casse pas facilement ?

14 - 14 :42 > 15 :00 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Moi j'ai commencé ce projet il n'y a même pas un an, il n'y a pas de retour d'expérience je ne peux pas vous dire... ça passe ou ça ne passe pas je ne sais pas.

16 - 15 :35 > 16 :41 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.] [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)] [Q5.1 Partie prenante : commune]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : La maintenance, d'après mon expérience, il n'y a rien (la maintenance est simple) ...il y a le panneau, l'onduleur il est étanche, la batterie, une batterie chinoise dure entre quatre ans et six ans. L'Etat est gagnant en matière d'éclairage public par

rapport aux dépenses concernant le solaire, c'est mieux que l'éclairage conventionnel. Au bout de quatre ans ou cinq ans, on réalise la maintenance pour changer la batterie ou le panneau, combien ça coûte une batterie, un million ?! (Pas chère), on est gagnant. On ne répare pas les panneaux, on les échange immédiatement (il n'y a pas de perte de temps concernant la réparation du panneau).

Le projet actuel, s'il était conventionnel ça coûte, il faut les stations, les transfos, les poteaux qui traversent la forêt, etc....

18 - 17 :52 > 18 :12 [Pas de thématique]

[>Question ?] : Est-ce que la politique de l'austérité va influencer négativement les projets solaires ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Il n'y a aucun effet, au contraire.

[>Question ?] : Mais les collectivités ne veulent pas réaliser des projets solaires où il y a le réseau électrique conventionnel car il n'est pas cher.

19 - 18 :12 > 18 :38 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Non, regardez, il y a une seule chose, ils n'ont pas encore compris, moi j'ai vécu trois ans en Allemagne.

20 - 18 :38 > 19 :40 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : L'éclairage conventionnel, le sodium 250, il est très fort, et les gens se sont habitués, quand vous faites tomber une aiguille par terre vous pouvez la voir par contre l'éclairage issu du solaire est doux, blanc, il faut un certain temps pour s'habituer à cet éclairage, parce que pour eux il est faible, mais il n'est pas faible, c'est bien pour les yeux ; par contre l'éclairage de sodium conventionnel j'ai vu dans un site (web), il rend malade, il peut causer même le cancer. Ça fait dix ans qu'ils travaillent avec le sodium, ça fait trois ou quatre ans ils ont fait l'énergie solaire au-rondpoint d'O*.

21 - 19 :40 > 20 :10 [Pas de thématique]

[>Question ?] : C'est la première commune qui a réalisé un tel projet...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Oui, normalement c'est la première après il y a ... je vais commencer bientôt la réalisation de deux poteaux solaires à la plage dans la commune de CT6. C'est la première fois qu'on réalise un tel projet en ville, c'est la première fois.

22 - 20 :10 > 21 :30 [Pas de thématique]

[>Question ?] : C'est la première fois qu'on voit un tel projet dans une ville.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Moi j'ai vu aussi à Ghardaka en Egypte.

[>Question ?] : Moi je vous parle de l'Algérie...

23 - 21 :30 > 22 :41 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Question ?] : Le projet d'énergie solaire qui sera réalisé dans la ville, quelles sont les raisons qui ont poussé la commune à réaliser un tel projet ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : C'est la simplicité de l'installation, c'est juste un poteau.

24 - 22 :41 > 23 :26 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Quand on a réalisé notre projet d'énergie solaire, il y avait un écho, un journaliste a écrit à Liberté (journal quotidien) : l'énergie alternative, l'énergie solaire, c'est bien, etc... L'avenir est dans l'énergie solaire, il a dit que la commune de CT6 est le précurseur. La vérité c'est que la commune de CT6 n'est pas le précurseur. Après cet article, il y avait d'autres articles dans Elchourouk (journal quotidien), vous savez comment ils sont les journalistes.

25 - 23 :26 > 23 :56 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.] [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Ils ont abordé le sujet en matière d'économie pas en matière d'autres questions (écologiques), ils ont dit que grâce au solaire on paye plus d'électricité, c'est économique, il faut l'encourager, etc... Ils ont bien insisté sur le côté économique du solaire.

26 - 23 :56 > 25 :56 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Quand vous faites 60 poteaux en câbles (éclairage conventionnel), les câbles contiennent le cuivre, quand vous faites le câble il y a des questions de sécurité aussi sur les câbles, en plus le coût, en câbles ça coûte 600 ou 700 millions (centimes de DA) et l'énergie solaire coûte 300 à 400 millions, en plus cerise sur le gâteau les communes ne payent plus de facture d'électricité. Il y a une autre chose ; c'est question d'habitude car la première éclaire bien par contre le solaire est moins fort, mais c'est bien pour les yeux, quand vous regardez une ampoule conventionnelle vous ne pouvez la regarder directement par contre les leds du solaire vous pouvez les regarder....Quand ils ont réalisé le projet solaire dans la montagne dans la forêt, ça n'éclaire pas bien parce que la forêt ne reflète pas la lumière, s'il était au centre-ville il y aurait eu un bon éclairage, quand on retire l'argent on les voit quand il y a un danger sur la route tu le vois, en plus il y a d'autres sources d'éclairage dans la ville.

27 - 25 :56 > 27 :05 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Quels sont les obstacles rencontrés en matière d'interaction avec les communes ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Là on sort de l'énergie solaire, on va chez les communes.

[>Question ?] : Plutôt on va à la gestion, comme je vous ai expliqué et comme vous avez vu sur internet moi je travaille sur le développement de l'énergie solaire dans le domaine des collectivités territoriales, je vous pose cette question parce que vous êtes une partie prenante de la commune...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Je n'ai pas de problème, c'est un projet, c'est un projet récent, il n'y a aucun problème, le seul problème c'est la concurrence, est-ce qu'on sait acheter ou non, il y a un panneau normal, il y a la batterie une chose simple, il n'y a aucun problème, c'est un produit nouveau, facile à monter, ils font la vérification, ils voient que ça marche basta. Il n'y a pas de problème.

28 - 27 :05 > 27 :24 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [Q5.1 Partie prenante : commune]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Il y a des problèmes quand le système est compliqué ; réseau, installation, ça fonctionne ou ça ne fonctionne pas, etc... (problèmes purement techniques) ; là tu trouves des problèmes avec la commune, la wilaya ou les services techniques. Mais avec le solaire il n'y a pas ce type de problème.

29 - 27 :24 > 28 :35 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)] [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [7) TSI utilisées par l'entreprise : réputation, taille, exploitation les failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.]

On a un problème, parce que le site est rocheux, on a assumé la responsabilité parce que nous on veut travailler, pourtant on ne gagne pas grand-chose avec ce projet, mais on cherche la réussite. Il faut être comme on dit il faut être le premier dans ce domaine, on ne sait jamais, au début on ne cherche pas le bénéfice. En plus moi je n'ai pas l'expérience, si ça tombe en panne ou non, si ça se casse ou pas, s'ils sont réparables ou pas ou des choses comme ça. On est en phase d'apprentissage.

30 - 28 :35 > 28 :55 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)] [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.] [Q5.1 Partie prenante : commune]

32 - 30 :30 > 32 :54 [6) TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.] [Q5.1 Partie prenante : commune] [7) TSI utilisées par l'entreprise : réputation, taille, exploitation les failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Mais si on ne finit pas une chose (un projet), la première chose, ils nous mettent sur liste noire.

33 - 32 :54 > 33 :40 [6) TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.] [Q5.1 Partie prenante : commune]

[>Question ?] : Parlez-moi de votre relation avec les communes

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : C'est mon premier projet.

[>Question ?] : Mais ce n'est pas la première fois que vous travaillez avec les communes.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Oui. Ça fait dix ans que je travaille avec les communes.

[>Question ?] : Parlez-moi de votre relation avec les communes avant les projets solaires et après ? Comment vous essayez de les influencer et vice-versa ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Je n'essaye pas de les influencer et ils n'essayaient pas de m'influencer. Entre nous il y a un cahier des charges, une consultation à respecter, si je ne la respecte personne ne peut m'influencer parce qu'il y a des lois qui encadrent notre relation.

34 - 33 :40 > 35 :29 [6) TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.] [Q5.1 Partie prenante : commune] [Q5.3 Partie prenante : Wilaya]

[>Question ?] : Mais les communes fonctionnent selon des règles bureaucratiques contraignantes, parfois si on respecte ces règles et procédures à la lettre on arrive à une impasse, est-ce que vous avez déjà vécu des situations comme ça ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Non, il y a...entre tous les acteurs autour d'un projet, si l'autre acteur ne fait pas le travail demandé selon les règles et le respect des normes ou il ne finit pas son travail, vous ne le payez pas. Un exemple vous demandez à un maçon de construire un mur, il construit le mur selon mes exigences, c'est tout. Les communes, la direction de l'urbanisme, la DUC, la wilaya, la DAL, ils ont un cahier des charges à respecter, à respecter selon les exigences du maître d'ouvrage et il vous paye à la fin des travaux. ... Moi je n'ai pas rencontré des problèmes compliqués où on arrive à une impasse.

35 - 35 :29 > 35 :47 [7) TSI utilisées par l'entreprise : réputation, taille, exploitation les failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.] [Q5.1 Partie prenante : commune]

Une fois je suis tombé dans une impasse avec une commune j'ai porté plainte et j'ai gagné devant le juge (rires), il y a la justice.

36 - 35 :37 > 39 :33 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [Q5.1 Partie prenante : commune]

[>Question ?] : Il y a des présidents de la commune qui disent que certains entrepreneurs sont malhonnêtes, ils profitent des lacunes dans les lois pour voir le paiement des travaux sans faire le travail correctement...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6]: Moi je n'ai pas eu ce genre de problème, mais le problème c'est le problème des communes, elles vous disent que les entrepreneurs exploitent les failles du système, il n'y a pas de failles, c'est elles qui font les erreurs, le service technique, il ne respecte pas leurs procédures, il fait pas certaines choses comme il le faut, ou il n'est pas mentionné dans le cahier des charges, l'entrepreneur refuse de les faire, il y aura un blocage, ils vont devant le tribunal, donc c'est normal que l'entrepreneur gagne, la loi ne protège pas les idiots. C'est pour ça il y aura des blocages à cause de leurs erreurs, il y a des services techniques qui font des erreurs dans le cahier des charges, l'entrepreneur refuse de les suivre, il va au tribunal et il gagne.

[>Question ?] : Pour vous, les blocages produits entre les communes et les entrepreneurs sont dus à cause des erreurs commises par les communes.

[2274,1] [>Directeur_de_l'entreprise_EP6]: Voilà, je vous donne un exemple, on prend un poteau, lui il vous dit je voudrais un poteau pour l'électricité en acier, l'entreprise amène un poteau électrique en acier, mais lui il change d'avis et il vous dit je le veux galvanisé, pourtant dans le cahier des charges c'est marqué noir sur blanc, un poteau en acier, l'entrepreneur refuse, ils vont au tribunal, ça c'est mon histoire, et j'ai gagné, il y avait un expert et il a dit que j'ai raison, j'étais avec une entreprise, ils ont écrit poteau électrique en acier, et moi je leur amène un poteau électrique en acier, parce qu'ils sont persuadés que le village se trouve en bordure de mer, donc l'acier ne résiste pas, ils m'ont demandé de changer le poteau en acier à un poteau galvanisé, j'ai refusé par ce que c'est écrit noir sur blanc poteau en acier, ils m'ont dit on vous paye pas, on était allés devant la justice, la justice a désigné un expert. L'expert a lu la consultation il a trouvé que j'avais raison, donc il y a des erreurs.

37 - 39 :33 > 40 :32 [6) TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.] [Q5.1 Partie prenante : commune] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [7) TSI utilisées par l'entreprise : réputation, taille, exploitation les failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.]

[>Question ?] : Mais vous n'avez pas peur des représailles de vos actions dans les prochains projets lancés par cette commune ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Non c'est la loi qui m'a donné raison... Le président de la commune ne peut rien faire contre moi tant que je ne suis pas dans la liste noire.

38 - 40 :32 > 40 :45 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [Q5.1 Partie prenante : commune]

[>Question ?] : En fait, moi dans ma recherche je ne m'intéresse pas qu'aux choses formelles, procédures, aux règles des lois, je m'intéresse aussi aux choses informelles. Vous savez bien qu'avec le côté formel il y a un côté informel, j'aimerais bien que vous me parliez de ce côté informel, les choses qui se passent dans l'ombre ?

39 - 40 :48 > 42 :28 [6) TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.] [Q5.1 Partie prenante : commune]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Je ne connais pas ce côté informel, moi je sais qu'il y a la liste noire, quand il ne finit pas le travail, il est fautif, donc ils appliquent la loi, ils l'ont mis sur liste noire, c'est eux qui décident. En plus il y a des services étatiques qui contrôlent le travail du président de la commune... il y a le chef de la Daïra, il y a le wali, si moi j'envoie une réclamation au wali, et le wali demande l'ouverture une enquête contre le président de la commune, c'est la catastrophe pour le président de la commune.

40 - 42 :28 > 46 :16 [Q5.1 Partie prenante : commune] [6) TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.]

[>Question ?] : Donc d'après vous il n'y a pas de côté informel ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Ben...heu...je ne sais pas moi.

[>Question ?] : Sous quelle forme vous interagissez avec la commune ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Il y a les conventions, il y a les soumissions, ça dépend, tout doit être affiché, il n'y a plus de choses sous la table, tout est affiché. Vous pouvez même assister à l'ouverture des enveloppes (de soumission). Vous pouvez faire un recours, les entreprises elles assistent à ça. C'est vrai les choses n'étaient pas claires pendant les années 90, l'époque du terrorisme, et il n'y a pas assez d'entreprises. Maintenant la situation a évolué, dans une commune on peut trouver à peu près 150-160 entreprises, toutes ces entreprises suivent le déroulement de l'opération, maintenant il y a la transparence, on n'est plus dans les années 90, maintenant il y a une grande transparence.

41 - 46 :16 > 46 :57 [6] TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.] [Q5.1 Partie prenante : commune]

[>Question ?] : Donc pour vous il n'y a ni corruption ni favoritisme, ni truc qui se passe en dessous de la table.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Pour moi, je n'ai pas encore rencontré ce genre de problème, ces trucs sont impossibles actuellement. Normalement vous allez voir les communes et les services de l'Etat, vous regardez combien d'entreprises y participent, et chaque entreprise qui participe à un projet ...Un service technique ou une commune ne peut pas réaliser un cahier des charges sur mesure pour une entreprise, heu...on ne peut pas réaliser un cahier des charges sur la taille d'une entreprise c'est impossible.

42 - 46 :57 > 47 :34 [6] TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.] [Q5.1 Partie prenante : commune] [9] Facteur humain : laxisme et indifférence des acteurs publics (défauts de la bureaucratie), volontarisme, relations humaines, etc.]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Les entrepreneurs qui disent...ils disent ça pour justifier leur échec pour avoir les projets. Ou peut-être ils sont débutants dans le domaine.

43 - 47 :34 > 48 :34 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Moi j'ai du travail partout, j'ai appris et j'apprends toujours, il y a des amis qui ne savent rien, et ils participent à des projets qu'ils ne maîtrisent pas. Ils ne savent pas acheter la marchandise ni rien d'autre.

44 - 48 :34 > 50 :34 [Pas de thématique]

...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Ça c'était dans les années 90, moi je vous assure qu'ici c'est impossible que l'acteur public donne un projet sous la table à une entreprise, peut-être ça c'est vrai pour les grands projets, mais pour les petits projets c'est impossible parce qu'il y a plusieurs acteurs qui participent au processus de décision avec le président de la commune, c'est impossible que tous ces acteurs soient d'accord entre eux (pour attribuer un projet illégalement).

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : On n'a jamais entendu des affaires comme ça en justice, il y a quelques affaires où les présidents des communes sont jugés comme pour l'attribution d'un terrain...heu...etc....même ici le président de la commune n'est pas tout seul, il y a le chef de Daïra aussi il a ses conseillers, ... c'est lui qui ...heu... il est présent lors...heu...c'est lui qui vérifie le cahier des charges, après il lance le projet. Mais le truc de...heu... c'est à mon avis, c'est un discours de rue des gens qui ne savent pas grand-chose...

45 - 50 :34 > 51 :24 [Pas de thématique]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : L'entrepreneuriat c'est un métier, normal, et chaque entrepreneur à sa façon de travailler il y en a qui font la quantité, ils font plusieurs projets, en même temps, il y a des entrepreneurs qui travaillent par projet... ils choisissent selon le moins-disant...

46 - 51 :24 > 54 :08 [Pas de thématique]

[>Question ?] : Vous êtes un entrepreneur vous n'êtes pas la rue...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Bien-sûr, moi je vous dis des choses vraies... pour vous aider dans votre recherche je vous dis la vérité...moi j'ai une expérience en gestion...les gens ils n'aiment pas la réussite pour tout le monde. Il ne faut pas croire tout ce qu'on dit dans les journaux comme Elchourouk et Elnahar, je vous jure.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Ça fait dix ans que je travaille avec les communes, je travaille avec...heu...je participe au cahier des charges parfois je prends des projets parfois je ne prends pas, quand j'ai appris des choses j'ai commencé à gagner des projets, c'est comme ça qu'on travaille.

47 - 54 :08 > 55 :25 [6] TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.] [Q5.1 Partie prenante : commune]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Il y a des entreprises qui ont réussi...c'est une question de gestion. Vous trouvez d'autres entrepreneurs qui sont assis tout le temps avec un café, quand ils ne gagnent pas de projet, ils vous disent que c'est à cause des trucs sous la table...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Je vous ajoute une information, il y a 7 ou 10 ans, les choses sont devenues sérieuses, il n'y a plus d'affaires sous la table, peut-être ça existe pour les grands projets comme l'autoroute avec Kojal (une entreprise japonaise), à haut niveau. Mais au niveau local où il y a un président de la commune ou un petit responsable vous me dites des affaires sous la table, je ne crois pas.

48 - 55 :25 > 57 :35 [8] TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>Question ?] : Et les relations interpersonnelles, le fait d'avoir des amis au niveau de la wilaya ou la commune...

49 - 57 :35 > 59 :45 [Pas de thématique]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6]: Je vous raconte une histoire il y a sept ou huit mois, j'ai voulu réaliser un investissement en tourisme, je suis allé à un bureau d'études, j'ai réalisé un dossier, j'ai envoyé le dossier à la direction du tourisme, puis la commission m'a appelé, je suis allé à la commission, les gens m'ont dit c'est impossible qu'il vous donne ce projet qui se trouve face à la mer (ici le projet c'était d'avoir le droit d'exploiter un site touristique), il faut avoir des liens avec un général, ou avec...heu... Je suis allé à la commission chez le wali, il m'a posé quelques questions à propos du financement de ce projet puis il m'a donné le projet, croyez-moi les réponses à ces questions à propos du financement du projet étaient des mensonges. Les gens

quand ils ont su que j'ai eu le projet, ils ont dit que je connaissais les généraux, j'ai connu telle personne ou...heu...

50 - 59 :45 > 1 :15 :05 [9) Facteur humain : laxisme et indifférence des acteurs publics (défauts de la bureaucratie), volontarisme, relations humaines, etc.]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Les gens ne se sont pas lancés et ils parlent, moi j'ai tenté et j'ai réussi. Les gens sont jaloux de la personne qui réussit, puis ils cherchent des prétextes à leur échec. Moi je vous parle de mon expérience personnelle, peut-être les choses sous la table existent mais moi je n'ai pas rencontré ce genre de problème. En matière de gestion je suis satisfait en Algérie.

[>Question ?] : Moi j'ai une question, hier je suis venu vous voir et je vous ai dit que je suis chercheur, j'ai eu l'impression que vous ne m'aviez pas cru, pourquoi cette méfiance ?

53 - 1 :28 :01 > 1 :28 :59 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : La question ce n'est pas une question de méfiance, vous savez nous ici dans notre région on a vécu la décennie noire, on a perdu la confiance des gens, si j'étais vraiment méfiant je ne vous accorderais pas cet entretien. Il y a des gens qui viennent ils sympathisent avec vous et après ils volent vos marchandises. Il y a des gens qui viennent en pleines vacances avec un stylo et un papier ils vous disent je viens vous poser quelques questions parce que je fais un travail de recherche, je ne peux pas les croire facilement, ils n'ont aucun document justifiant ce qu'ils disent.

54 - 1 :28 :59 > 1 :30 :49 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.] [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>Question ?] : J'aurais dû demander un document justifiant mes activités de recherche. Personne ne m'a demandé ce document avant vous.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Maintenant je vous fais confiance mais il faut que je sois prudent avant de connaître la personne. Dans les années 90, beaucoup de gens ont perdu leur vie à cause de la confiance à des gens qu'ils n'ont jamais vu avant. Moi j'ai rencontré des responsables des walis on ne m'a pas demandé comment je développe mon système d'énergie solaire et vous vous posez ce genre de questions, en plus vos questions ne sont pas vraiment claires, pour avoir les bonnes informations sur l'énergie solaire il faut contacter les communes ou le wali et leur dire ce que vous pensez de l'énergie solaire, quels sont les bénéfices attendus de ces projets, et pour moi vous m'auriez demandé si j'ai réussi dans ce domaine ou non, etc... Mais le fait que vous me posiez des questions à propos de mes interactions illégales avec les collectivités qu'est-ce que vous voulez que je vous dise ?

55 - 1 :30 :49 > 1 :35 :47 [Pas de thématique]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Moi je parle avec n'importe qui, car je voudrais développer mon réseau relationnel, moi je suis curieux, je vous jure. ...

56 - 1 :35 :47 > 1 :38 :59 [7) TSI utilisées par l'entreprise : réputation, taille, exploitation les failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.] [Q5.1 Partie prenante : commune]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Le marché ici et le marché en France n'est pas pareil, ici on ne cherche pas les produits hauts de gamme, le marché ne nous permet pas de chercher des produits hauts de gamme. Parce que là ils cherchent toujours le moins-disant.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Quand je soumissionne ici je choisis les prix très bas pour avoir le marché.

58 - 1 :44 :59 > 1 :45 :26 [9) Facteur humain : laxisme et indifférence des acteurs publics (défauts de la bureaucratie), volontarisme, relations humaines, etc.]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP6] : Soyez le bienvenu si vous avez besoin d'autres informations, je m'excuse pour le malentendu, quand je suis venu avant-hier on m'avait dit qu'il y a un chercheur en énergie solaire je me suis dit ce chercheur veut piquer toute mon énergie solaire (espionnage industriel)

=====

=====

CT9. Wav

33 extrait(s)

Projet commune CT9 : équiper un tronçon de six kilomètres d'une voie rapide en panneaux photovoltaïques.

... ..

Interlocuteur : Président de la commune

... ..

2 - 00 :00 > 00 :10 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>President_de_la_commune_CT9] : J'ai compris ce que vous voulez dire. Bon concernant notre projet : notre projet concerne un tronçon de la voie rapide, les six kilomètres sur la voie express équipée en panneaux solaires.

3 - 00 :10 > 00 :15 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.] [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.]

[>Question ?] : Donc vous travaillez avec EP1. Vous, vous mettez la batterie sous la terre.

4 - 00 :15 > 00 :16 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>President_de_la_commune_CT9] : Ça marche bien.

[>Question ?] : Il y avait une coopération entre vous et EP1 c'est ça l'histoire ?

5 - 00 :16 > 00 :39 [7) TSI utilisées par l'entreprise : réputation, taille, exploitation les failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.]

[>President_de_la_commune_CT9] : Bien-sûr eux le fait qu'ils sont une entreprise ils ont un intérêt c'est de vendre leur matériel et pour nous en tant que collectivité on a un intérêt public derrière ce projet, on est parmi les premiers à rentrer dans ce domaine.

6 - 00 :39 > 01 :11 [5) Question financières (coût)] [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.] [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>President_de_la_commune_CT9] : Mais ce que je voulais vous dire, euh... ce qui nous a poussé à rentrer dans ce domaine c'est le coût, c'est le coût, c'est vrai le coût de l'investissement est plus cher que l'électricité conventionnelle mais le coût euh..plus..euh...mais son amortissement quand l'électricité est gratuite et par rapport à leur durée de vie, ils nous ont rassuré ; y en a qui disent que les ampoules durent 5 ans d'autres disent 10 ans, quand tu calcules le coût par rapport aux avantages on est gagnant à 100 pour cent. (Interruption appel téléphonique).

[>President_de_la_commune_CT9] : C'est ça mais quand tu pèses en matière de coût et d'amortissement et de durée de vie bien-sûr, etc., tu trouves qu'on est gagnant.

7 - 01 :11 > 03 :51 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>President_de_la_commune_CT9] : On est tranquille. Ce que je sais c'est qu'on a jamais connu de problème avec les six kilomètres sur la voie express équipée en panneaux solaires, les ampoules ne sont pas grillées depuis sept mois et plus, ces ampoules ne grillent pas, y en a qui ont dépassé six mois de vie, parce que les premières installations avant les six derniers mois...parce qu'on a commencé d'abord par un essai pour être sûr que cette nouvelle technologie tienne la route et quand on a été convaincu que c'était bon on a équipé l'autre tranche de la voie rapide.

Grâce à nos conseils et le feedback la société EP1 a pu perfectionner le système, et après on l'a autorisé à continuer le reste du projet. On a commencé d'abord par cinquante watts et puis on a augmenté à soixante watts parce que cinquante c'était un petit peu faible, soixante c'est beaucoup mieux après les plaques, on a doublé les plaques photovoltaïques et la batterie ...toujours en contact et sous la supervision des ingénieurs de EP1 et on est toujours en contact avec eux depuis.

[>Question ?] : Même en hiver ?

[>President_de_la_commune_CT9] : C'est la même qualité d'éclairage que ce soit en hiver ou en été ; on a aucun problème, vous voyez on est en décembre vous auriez dû voir la qualité de l'éclairage.

8 - 03 :51 > 05 :57 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Question ?] : Est-ce que vous avez d'autres projets en matière d'énergie solaire à part le projet de la voie rapide ?

[>President_de_la_commune_CT9] : Bien sûr, on a l'ambition d'aller très loin, elle est puissante l'électricité issue de l'énergie solaire, on peut faire fonctionner les pompes comme celles des forages, mais y a une chose très importante c'est que l'étude en amont doit être bien faite, moi je ne vais pas m'investir dans des choses inutiles, les projets comme l'éclairage sont très utiles.

[>President_de_la_commune_CT9] : Pour nous on a le chauffage, en fait on a un projet de chauffage solaire.

[>Question ?] : Toujours en partenariat avec EP1 ?

[>President_de_la_commune_CT9] : Non, en fait il y a un entrepreneur qui m'a contacté et il était en France et il n'a rien à voir avec EP1, il m'a contacté par le biais d'une connaissance, il est venu il y a deux ans j'ai oublié son nom il travaillait en France il a ouvert son entreprise à Blida et après il est venu me voir et il m'a proposé d'équiper une école en chauffage solaire gratuitement pour servir de prototype qui sera un modèle à présenter aux autres communes. J'ai trouvé que sa proposition était une bonne idée, donc je l'ai amené à une école à Z* ; un petit village, il n'y avait pas le gaz de ville. On était allés à cette école, on a fait l'étude nécessaire et on a réalisé les schémas et les plans indispensables pour l'installation de ce système, j'ai fait

tout mon possible pour faciliter le travail de cet entrepreneur, je lui ai promis de l'aider à faire connaître son projet aux autres communes de la wilaya. L'école sert de belle démonstration, maintenant il a tardé à commencer les travaux, mais maintenant c'est un peu compliqué, ce village bénéficie maintenant du gaz de ville.

9 - 05 :57 > 07 :27 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>President_de_la_commune_CT9] : 94% de la wilaya est couverte par le gaz de ville. Vous voyez que la wilaya de Bordj est mieux développée que d'autres wilayas, y a de l'industrie qui se développe, on a l'usine des panneaux solaires ici à Bordj, vous voyez l'état des routes de la wilaya elles sont mieux que les routes que la wilaya de Sétif. Dès que vous quittez les limites de la wilaya de Bordj vous remarquez l'état de dégradation des routes de la wilaya de Sétif. Vous savez que vous allez de la chance aujourd'hui je n'ai pas beaucoup de travail j'ai que le courrier à traiter.

10 - 07 :27 > 07 :39 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>Question ?] : Quels sont les différents obstacles rencontrés avec les autres parties prenantes concernant le projet d'énergie solaire comme la wilaya ou la société EP1 ? Ou avez-vous déjà rencontré un conflit ?

[>President_de_la_commune_CT9] : Conflit ?! Pourquoi un conflit ? Où se situe ce conflit ?

[>Question ?] : Tout simplement parce que c'est une nouvelle technologie, c'est une innovation et y a beaucoup de gens qui ont peur des innovations...

11 - 07 :39 > 08 :00 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>President_de_la_commune_CT9] : Moi dans ma nature je ne recule jamais tout simplement et ça grâce à mon parcours intérieur, j'étais militaire à la marine nationale, en fait j'ai eu le

courage quand l'idée a commencé et surtout quand j'ai parlé avec Mr Abdel. B le PDG de EP1 personnellement.

12 - 08 :00 > 12 :35 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)].

[>President_de_la_commune_CT9] : C'est quelqu'un de très gentil, j'ai parlé avec lui au sujet de cette idée de panneau photovoltaïque. Bien-sûr je ne suis pas chez moi pour faire ce que je veux il faut une consultation. Le wali était d'accord avec moi au sujet de cette idée et il ne s'y est pas opposé et il m'a dit qu'il était très content et il me demande de foncer dans ce projet. Je l'ai convaincu de commencer par un test et si ce test réussit on continue le projet. Et il m'a dit fonce jusqu'au bout et je serai avec toi. Quand on a commencé la consultation...en fait tu ne peux pas commencer quelque chose directement il faut passer par la phase consultation, bien sûr c'est moi qui ai signé avec la société EP1 et il m'a amené l'échantillon ici au bureau et c'est moi qui paye, c'est moi le donneur d'ordres pour le paiement, et je demande l'avis du wali juste pour qu'il m'aide financièrement, le wali m'a dit avance dans le projet et moi je peux t'aider.

[>Question ?] : Donc c'est une question d'argent ?

[>President_de_la_commune_CT9] : Non, pas question d'argent, le wali me faisait confiance concernant ce projet, n'importe quel projet vient de la wilaya, l'argent vient de la trésorerie publique bien-sûr, en fait nous on a l'argent mais pas assez pour réaliser un tel projet c'est pour ça il faut l'aide de la wilaya.

[>President_de_la_commune_CT9] : Et tu sais pourquoi on fait la consultation et pourquoi on a choisi EP1 et pas une autre personne pas une autre société ? Parce qu'on fait d'abord une consultation, on fait une consultation on publie une annonce dans le journal, dans cette annonce on dit que la commune de CT va réaliser un projet d'énergie solaire dans tel ou tel endroit et voici le cahier des charges. Le cahier des charges on l'avait déjà préparé avec EP1 et ce cahier des charges explique ce qu'on va faire, le nombre de photos, le nombre de ceci, le nombre de cela, les caractéristiques techniques etc... et les entreprises qui sont capables de travailler avec nous déposent leurs soumissions, cette étape est primordiale, c'est la consultation, avec l'appel

d'offre publié dans les journaux, tout le monde peut participer. Au début y a des sociétés qui ont déposé leur soumission en parallèle avec EP1. La première chose est que chaque société retire un cahier des charges à la commune pour qu'elle puisse soumissionner donc les sociétés ont retiré leurs cahiers des charges pour pouvoir soumissionner et quand ils ont su que EP1 a déposé sa soumission, ils se sont retirés, c'est impossible de la concurrencer, c'est pas pareil, c'est pas comme une entreprise qui fabrique elle-même les panneaux ou comme une entreprise qui achète les panneaux voire des panneaux chinois de mauvaise qualité, c'est pas la même chose par rapport à quelqu'un qui fabrique les panneaux lui-même, il a le savoir-faire pour fabriquer les panneaux et son usine se trouve juste à cinq kilomètres du site, regarde l'économie qu'elle réalise, c'est pas la même situation que quelqu'un qui vient d'Oran ou de Constantine avec un matériel importé de France ou de la Chine.

[>President_de_la_commune_CT9] : La première consultation il y avait que EP1, la deuxième consultation c'est pareil, la troisième c'est pareil à ce moment-là on a le droit de travailler qu'avec EP1 par faute d'absence de concurrent et y a que EP1 qui a déposé un dossier solide qui satisfait toutes les conditions et les exigences trois fois.

[>Question ?] : Il n'y a pas de concurrence donc ?

[>President_de_la_commune_CT9] : Non, en fait ils ont retiré leur cahier des charges mais ils n'ont pas déposé la soumission parce qu'ils se sont rendus compte qu'ils sont incapables de concurrencer EP1, comme je vous ai dit ce n'est pas la même chose entre quelqu'un qui fabrique et un autre qui importe, ils n'ont pas les mêmes coûts ; peut-être EP1 elle importe l'ampoule mais elle n'importe pas le poteau et les panneaux.

[>Question ?] : Moi j'ai visité leur usine et j'ai vu comment ils travaillent. En fait ils importent les cellules pour fabriquer les panneaux solaires et ils font l'assemblage sur place.

13 - 12 :35 > 13 :09 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)] [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>President_de_la_commune_CT9] : Ce projet a été très médiatisé, dans les médias, dans les réseaux sociaux plusieurs présidents des communes m'ont contacté pour demander des renseignements sur la façon de faire le projet, on m'a contacté un peu partout en Algérie, ils demandent comment on a fait ce projet, c'est un projet inédit de la part d'une collectivité territoriale.

14 - 13 :09 > 14 :46 [2] Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>President_de_la_commune_CT9]: Une autre chose à souligner la consommation, la consommation de la commune a diminué en matière d'électricité conventionnelle ..., en plus la gestion de ces nouveaux équipements était très simple, avant on galérait avec les ampoules chinoises qui grillent tout le temps, quand tu fais le calcul des coûts totaux euh...avec l'ancien système le wali nous appelle souvent en se plaignant de ces ampoules qui sont grillées tout le temps et surtout que tout le monde passe par cet axe, tu peux pas laisser un axe comme ça sans éclairage, je te conseille de faire un tour demain pour voir cette route la nuit.

[>President_de_la_commune_CT9] : Toutes ces choses-là nous ont encouragé à réaliser le projet d'énergie solaire quel que soit le prix et d'après nos calculs nous allons amortir le coût d'investissement bientôt, je ne dis pas que c'est dans quelques mois qu'on va amortir ça, c'est peut-être dans quelques années mais la vérité ce n'est pas long.

[>President_de_la_commune_CT9] : Je te raconte une anecdote : une fois y avait un problème avec l'électricité conventionnelle et y avait une coupure générale dans toute la commune et le seul éclairage qui fonctionnait c'était le solaire parce que c'est un réseau indépendant du réseau conventionnel. Les gens qui sont sur l'autoroute ou qui traversent l'autoroute, parce que l'autoroute est surélevée, voient la lumière que sur cet axe. Ils étaient étonnés que la lumière issue des panneaux solaires était une lumière blanche pas comme la lumière de l'électricité conventionnelle, parce que ce sont des LED, et les LED sont meilleures pour la santé des yeux, elles sont très éclairantes, on peut éteindre la lumière des phares de la voiture et on roule tranquillement.

15 - 14 :46 > 18 :05 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.] [5) Question financières (coût)] [Q5.3 Partie prenante : Wilaya]

[>Question ?] : Et comment ce projet a été financé ?

[>President_de_la_commune_CT9] : C'est l'Etat qui l'a financé, en fait chaque année l'Etat nous donne le PCD, le plan de développement communal, plan communal de financement. En fait le wali décide, il nous donne l'ordre de réaliser la consultation pour déterminer le montant exact. Avant la consultation, personne ne peut te dire le coût exact, quand tu fais la consultation les choses deviennent claires. Un, par exemple, dit je te propose de réaliser le projet avec dix mille dinars, un autre dit la moitié de dix mille, et le troisième je ne sais pas ce qu'il dit, et nous on choisit le moins disant, maintenant on connaît le montant exact, on garde la correspondance avec le wali, on s'adresse à lui, pour lui informer du montant et ce montant sort de la trésorerie de l'Etat.

[>Question ?] : En fait ce que je comprends c'est que vous avez réalisé la consultation avec l'aide de EP1, ça veut dire que vous avez réalisé le cahier des charges avec le recours de l'expertise de EP1.

[>President_de_la_commune_CT9] : Exactement. Parce que la commune n'a pas de compétence technique pour réaliser seule le cahier des charges parce que ce sont des projets émergents pourtant on a un service technique mais on n'a pas de compétences dans tous les domaines, on a deux ingénieurs et un technicien supérieur en génie civile mais l'énergie solaire ce n'est pas leur spécialité. Avec la collaboration des ingénieurs de EP1 on a pu réaliser ce cahier des charges, ce qui nous a permis de déterminer le montant, la consultation, le montant est déterminé, après on s'adresse au wali en lui affirmant que le montant est de x dinars. Donc on fait une demande officielle et le wali nous accorde le montant, car on avait déjà l'accord de principe, après il lance ce qu'on appelle l'AP l'autorisation de programme. Quand l'AP est lancée ça veut dire vous pouvez dépenser le montant x dans le projet de l'énergie solaire, et on n'a pas le droit de le dépenser sur une autre chose à part l'énergie solaire. Le montant est bien déterminé pour une opération bien déterminée avec son intitulé ; route, double voie, énergie solaire, euh...énergie solaire, route, double voie CT9 Bordj au cas où il y aurait un contrôle il va suivre la transparence de la dépense de cet argent de la source jusqu'à destination ; tout le monde travaille comme ça, une fois que l'argent a été délégué on continue l'opération on appelle les

fournisseurs et on lui donne l'ordre de service l'OS pour qu'ils puissent commencer les travaux et à la fin des travaux on réceptionne le projet.

16 - 18 :05 > 19 :16 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Est-ce que vous avez rencontré des problèmes avant pendant et après le déroulement du projet ?

[>President_de_la_commune_CT9] : Non on a eu aucun problème, au contraire, y avait une relation de confiance totale entre moi et EP1, j'ai un contact avec Abdel personnellement (qui est PDG de EP1), c'est un travail entre hommes ce n'est pas une question d'argent, c'est la parole d'hommes. Nous on est train de réaliser un projet, le reste comme la technique, les ingénieurs, les techniciens euh...,l'essentiel y a l'argent, il y a le fournisseur et y a le client et ça marche de cette façon, reste les dates pour savoir quand on commence euh...au contraire c'est nous qui étions derrière lui (EP1), on a enlevé l'ancienne ligne et tout ce qui s'y rattache euh...il faut mettre l'éclairage, on doit pas rester dans l'obscurité on était derrière eux pour qu'ils accélèrent

17 - 19 :16 > 20 :39 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.] [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>President_de_la_commune_CT9] : Depuis le 9ème étage du siège du wali tu peux voir l'éclairage solaire c'est une bonne affaire, et on est en train de penser à la généraliser. Ce projet ce n'est pas un simple projet c'est la fierté de la wilaya. L'affaire est très médiatisée surtout dans les réseaux sociaux, demain on a un rendez-vous avec la chaîne TV Echourouk News pour discuter de ce projet. Quand les autres communes verront ce reportage elles vont demander quelle est cette commune qui a réalisé ce projet et vont demander qui est l'entreprise chargée des travaux, elles vont dire c'est la commune de CT9 qui est le maître d'ouvrage de ce projet et EP1 est l'entreprise qui a réalisé ce projet. EP1 est reconnu au niveau mondial, ça fait une bonne publicité pour nous.

18 - 20 :39 > 22 :47 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)] [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

... [1253,3] [>President_de_la_commune_CT9] : Moi je ne parle pas de retour d'expérience mais je dis qu'on a cassé un tabou. Je t'explique : avant on avait peur de ces projets, mais maintenant c'est quoi l'énergie solaire c'est juste un panneau une batterie et une ampoule le reste euh...les dimensions euh...la superficie, la capacité ce n'est pas grand-chose, moi je n'ai plus peur de ces projets, ce n'est pas une technologie compliquée, n'importe qui peut être conseillé pour réaliser des projets d'énergie solaire. Au contraire je suis en train de réfléchir à euh...euh...les villages aux alentours qui ont froid, des conditions climatiques difficiles où y a souvent des ruptures d'électricité à cause des vents violents par exemple qui font chuter les arbres sur les lignes électriques, euh...en plus c'est gratuit, une fois les travaux finis et c'est gratuit ; en fait on s'investit une seule fois et c'est tout mais par rapport à l'éclairage conventionnel on investit et on réinvestit et à la fin on paie l'électricité et en plus y a d'autres soucis.

19 - 22 :47 > 23 :33 [Pas de thématique]

[>Question ?] : En fait j'ai une question, y a un cadre à Sonelgaz (équivalent de EDF GDF en France) qui m'a dit qu'il y a une loi qui existe en Algérie qui permet aux entreprises et aux collectivités qui ont un surplus de production d'électricité issue du solaire qui peut être vendu à Sonelgaz comme c'est le cas en Europe.

[>President_de_la_commune_CT9] : Non chez nous ça n'existe pas ça, ce sont des projets du futur, j'ai entendu parler de ça, euh...sur l'exemplarité de la commune mais à l'avenir ils parlent de ça euh...on n'est pas encore arrivés au point de vendre et acheter l'électricité solaire pour l'instant, notre objectif principal c'est la satisfaction locale.

[>Question ?] : Est ce que les autres parties prenantes ont accepté facilement cette idée ? Parce que c'est une nouvelle idée ?

[>President_de_la_commune_CT9] : Ecoute si on a peur des nouvelles idées on n'avance plus, il faut qu'on bouge et adopte des nouvelles idées. Je vous donne un exemple avant y avait le camion-nacelle tout le temps garé sur la route, en fait on a deux camions-nacelle à cause de l'éclairage conventionnel mais grâce à l'électricité solaire, y a un camion qu'on utilise plus,

maintenant on l'utilise juste pour les occasions comme aujourd'hui (visite du ministre de la Santé) pour attacher les drapeaux. Je suis en train de réfléchir d'enlever carrément la nacelle pour qu'on puisse l'utiliser pour d'autres choses. Avant y avait un camion consacré spécialement aux problèmes d'électricité, le moindre coup de vent fait des dégâts au niveau des fils électriques et les ampoules grillent. Par contre les ampoules solaires sont bien protégées des vents, de la pluie et de la neige.

[>President_de_la_commune_CT9]: Avant j'avais peur (projet solaire) en matière d'entretien mais quand j'ai eu une discussion avec Abdel (PDG de EP1) je lui ai expliqué mes craintes à propos de l'entretien de ce nouveau système, il m'a assuré qu'en matière d'entretien il n'y aura pas grand-chose et c'est vrai jusqu'à maintenant on a rien touché au niveau des installations solaires, le camion n'a pas été mobilisé et si le camion se déplace c'est juste pour attacher les drapeaux, on a rien touché surtout que ce matériel dure longtemps, par exemple la batterie dure cinq ans minimum et les ampoules cinq ans, les panneaux solaires vingt-cinq ans.

24 - 27 :22 > 28 :32 [Pas de thématique]

[>Question ?] : Et comment ça se passe par rapport aux autres communes qui te contactent ?

[>President_de_la_commune_CT9] : Je les rassure tout le temps et je leur donne une copie de notre cahier des charges pour les aider à concevoir leur cahier des charges. C'est vrai ce cahier des charges a été réalisé en collaboration avec EP1 mais il n'y a pas de monopole, moi quand je lui donne le cahier des charges, lui il choisit de travailler avec n'importe qui, avec nos propres caractéristiques, déjà essayées. Tu sais les cinq premiers poteaux ont presque un an maintenant depuis le commencement du projet. Mais maintenant il nous reste un élément décoratif, j'ai préparé son emplacement et y aura un lien avec l'énergie solaire, euh..., euh...une statue euh...quelque chose. J'avais une discussion avec euh....

[>Question ?] : Comment pouvez-vous récapituler votre expérience par rapport à l'énergie solaire ? Quels sont les problèmes et les soucis rencontrés surtout en matière d'interaction avec les autres parties prenantes et quel est votre vision de l'avenir ?

25 - 28 :32 > 29 :12 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>President_de_la_commune_CT9] : Comme je vous ai déjà expliqué, ce projet s'est déroulé parfaitement sans aucun problème, j'espère que ce type de projet se généralisera sur tout le territoire national. Vous n'avez pas visité la wilaya de Laghouat ?

27 - 29 :35 > 30 :57 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>President_de_la_commune_CT9] : En fait l'investissement pour l'éclairage coûte très cher, euh on m'a raconté qu'une station de vingt mille mégawatts avant euh...euh...avant une station thermique qui fonctionne avec de l'eau, maintenant y a plus d'eau et désormais elle fonctionne avec du gaz, elle consomme du gaz pour produire de l'électricité. 90% ou 100% du matériel de station est importé de l'étranger, ça suffit pour ce type d'investissement. Avec l'énergie solaire comme celle qu'on a ici on a besoin de personne, tout est local, même si tu importes quelque chose ce n'est pas grand-chose.

[>President_de_la_commune_CT9] : Y a un ami qui est à S* il a le chauffage solaire ; pour simplifier les choses y a des plaques et y a des citernes et y a ...sur ce terrain grâce aux plaques et les tubes on chauffe l'eau qui passe par la citerne et ils ont alimenté plusieurs foyers. Pourquoi on ne généralise pas cette idée partout ? Et on aura de l'eau chaude gratuitement.

28 - 30 :57 > 32 :35 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Question ?] : Est-ce que vous connaissez d'autres communes qui ont ou qui commencent des projets d'énergie solaire ?

30 - 33 :05 > 33 :17 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Question ?] : Et vous n'avez pas eu de problème avec les entrepreneurs de l'électricité conventionnelle ? Maintenant vous ne faites plus appel à eux concernant la partie solaire.

[>President_de_la_commune_CT9] : En fait ces entrepreneurs-là nous on ne travaille pas avec eux, on a aucun contact direct avec eux, en fait nous on travaille directement avec Sonelgaz, moi maintenant si je veux travailler l'électricité ou le gaz je ne peux pas travailler avec un entrepreneur directement, moi je travaille avec Sonelgaz et Sonelgaz travaille avec eux. C'est elle qui assure le cahier des charges et le côté technique, moi quand j'ai besoin d'un projet je fais appel à Sonelgaz, c'est elle qui lance le projet, c'est elle qui choisit l'entrepreneur, c'est elle qui paie l'entrepreneur et c'est elle qui fait le suivi du projet jusqu'à la réception, on travaille avec aucun entrepreneur en électricité directement, c'est Sonelgaz qui a l'exclusivité. Bien-sûr l'entrepreneur c'est dans son intérêt d'intervenir souvent pour changer les ampoules, réparer les câbles, y a des communes qui ont des consultations avec les entrepreneurs pour une durée déterminée juste pour changer les ampoules par exemple et tout ça grâce à l'énergie solaire, on fait plus ces tâches-là.

=====

=====

Entretien exporté depuis Sonal (v.2.0) le 14/08/2018 à 15 :40 :57

=====

=====

CT11 (Bat). Wav

55 extrait(s)

.....

Projet commune CT11 : remplacer tous les équipements d'éclairage public conventionnel en équipements d'éclairage photovoltaïque.

Interlocuteur principal : adjoint du président de la commune

Interlocuteur secondaire : Président de la commune

Autres interlocuteurs : Secrétaire du PDC et un journaliste

.....

1 - 00 :00 > 03 :57 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Le sujet des énergies renouvelables. Voilà je vais t'expliquer quelles sont les raisons de ces projets de l'énergie renouvelable c'est un programme initié par l'Union Européenne dans le cadre Nord Sud. Vous savez l'Union Européenne dans le cadre Nord Sud a des projets destinés aux pays en voie de développement, il a plusieurs programmes dont l'objectif est la participation dans le développement de ces pays dans divers domaines, parmi ces domaines le développement durable. Le développement durable c'est un grand domaine qui concerne les énergies renouvelables, le changement climatique etc... Parmi leur programme il y a plusieurs programmes concernant la santé, l'éducation, le transport, le développement local etc... Concernant le programme des énergies renouvelables ils ont demandé aux autorités locales de désigner trois communes pour servir de communes pilotes. Ils font avec ces communes des expériences.

2 - 03 :57 > 04 :37 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Des énergies renouvelables alternatives et propres dans le cadre des DD. Maintenant avec la COP 22 on prend en considération le changement climatique, ils ont choisi trois communes, Batna, Boumerdes, Sidi Bel Abbesse. Là il y a une convention, cette convention s'appelle la charte des collectivités locales. Cette charte ... concerne aussi ... des communes du Nord euh ... des communes européennes.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Au début l'Union européenne était pessimiste concernant cette expérience ... avec les collectivités ... mais quand ils ont vu que l'expérience fonctionne et il y a l'adhésion de plusieurs communes, des milliers de communes européennes, quand ils ont vu que cette charte a eu un succès ils ont élargi cette charte aux communes des pays du sud. Ils ont constaté la même réponse.

3 - 04 :37 > 12 :58 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Nous, quand on a consulté la convention au niveau de l'assemblée communale, on a discuté autour de la convention puis on a accepté, après on a signé ce qui a été appelé la charte des présidents de la commune qui sont euh...chargés des énergies renouvelables, "la convention des présidents de la communes". Nous sommes

membres de l'ensemble des communes des énergies renouvelables des deux côtés, nord et sud ... des milliers. Dans le côté sud il y a vingt communes qui représentent sept ou huit pays il y a l'Algérie, le Maroc, la Tunisie, l'Égypte ; il n'y a pas la Syrie, il n'y a pas le Liban, etc. L'ensemble des communes représentent vingt et une communes, y a trois communes algériennes.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Premièrement on a fait des ateliers de formation concernant le dossier euh...la préparation du dossier euh...L'Algérie avec des experts, des experts européens spécialisés dans le développement local donc l'objectif du développement des énergies alternatives au niveau local. Il y a que des projets énergie solaire, il y a aussi des projets éoliens, etc. dans le sud, et en même temps quel est l'objectif énergies renouvelables ? L'objectif est de réaliser trois buts : le premier but c'est de réduire la facture, aujourd'hui nous concernant l'énergie on consomme euh...surtout en ce qui concerne les communes, y a une grande partie 20% du budget de la commune, dans la commune euh...dans les dépenses euh obligatoires. Ils dépensent euh une grande partie des dépenses qui concernent l'énergie comme le gazole, l'électricité. La première chose on va diminuer la facture, la deuxième chose quand on diminue la facture, l'économie réalisée on va la consacrer pour développer d'autres projets la troisième chose c'est écologique on va réduire euh Les émissions de CO₂, parce que euh l'utilisation des énergies alternatives impliquent la réduction automatique de CO₂, la quatrième chose notre commune sera une commune pilote en matière de développement des énergies alternatives et la protection de l'environnement. En fin de compte on contribuera à la lutte contre le réchauffement climatique et le changement climatique.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Nous, pour arriver à établir notre programme on est passés par plusieurs étapes. ... Ces sources etc.... et après cerner le programme. Après avoir cerné le programme, pour cerner le programme parce que le côté nord, par exemple, l'éclairage de la commune de Dijon est issu de l'incinération des ordures ménagères dans des fourneaux, ce processus leur a permis de leur fournir de l'énergie donc la commune a réalisé des économies car elle ne paie plus euh...deuxièmement ils baissent les émissions de CO₂, troisièmement ils protègent l'environnement de la ville de Dijon. Je t'ai donné l'exemple de Dijon, parce qu'ils nous ont montré leur programme. Nous la première chose qu'on a fait on a commencé par l'inventaire ; l'inventaire de la consommation d'énergie. Il faut calculer la consommation de chaque pièce pour connaître le pourcentage des émissions de CO₂, pour

savoir euh...le pourcentage de carbone ... ou non et en même temps pour connaître quelles sont les sources qui présentent le pourcentage élevé des émissions à effet de serre. On a constaté que la première source est l'éclairage public, l'éclairage public est plein de heu...notre estimation était fautive, parce que nos connaissances à propos du sujet étaient superficielles. L'étude qu'on a fait avec le bureau d'expertise a duré deux ans, c'est lui qui nous a fait l'étude, on a fait l'inventaire et on a fait le programme ..., la participation de tous les secteurs euh la santé, l'éducation, les affaires religieuses, l'industrie, la jeunesse et le sport, etc.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : On a fait le programme et dans ce programme on a désigné cinq priorités ; et ils ont dit vous connaissez le sujet, il faut classer les priorités.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Nous on a fait l'inventaire, on a fait une opération de ratissage, on a découvert le responsable qui a engendré le plus grand pourcentage d'émissions de CO2, on a précisé les priorités selon les moyens de la commune.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : A propos de l'éclairage, l'éclairage représente que 1.9% de l'ensemble des émissions à effet de serre ... Donc ce qu'on a pensé avant c'était faux et la vérité c'est que la première source des émissions à effet de serre est le bâtiment ; le bâtiment ville est la première source des émissions à effet de serre, en deuxième position y a le transport, la commune de Batna c'est une commune de passage : les camions, les autocars les voitures.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Plus que ça on a trouvé ... ce bureau d'études, on a trouvé que notre consommation d'énergie est le double par rapport à la moyenne de la consommation nationale ; la moyenne de la consommation nationale est de 5 barils nous on consomme 10 barils. Après le bâtiment c'est le transport et après le secteur industriel après les ordures ménagères etc.... et après tout ça l'éclairage public. Nous dans nos estimations l'éclairage public c'est elle la cause euh...mais quand on a cerné notre programme et on a déterminé les priorités. On a dit qu'il adoptait d'autre énergie alternative pour l'éclairage public... L'éclairage public ... on a commencé à réfléchir comment équiper les écoles par des panneaux solaires parce que on a plusieurs écoles puis équiper les mosquées aussi et après les bâtiments publics puis on passe aux autres étapes parce que dans le programme qu'on a établi

avec le bureau d'études on a le projet d'exploiter les ordures ménagères en construisant un four pour les brûler pour produire l'énergie pour d'autres utilisations.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Ça c'est les principaux points de ce programme et là on a commencé par l'éclairage public, on a euh...monté quelques équipements de l'énergie solaire au centre-ville. ... Pour réaliser le cahier des charges ... on a consulté plusieurs entreprises spécialisées dans la fabrication des panneaux solaires photovoltaïques, elles sont nombreuses comme EP1, Aurès Solaire, Schneider, etc... Chacune a ses propositions concernant ce domaine. Quand on finit le cahier des charges on lance un appel d'offres. Cette opération se déroule sur plusieurs étapes ; pour rénover les équipements publics, donc on commence par les écoles puis les mosquées, puis les autres bâtiments selon notre programme. On a proposé que pour les futurs équipements de la commune on prend en considération de les équiper en énergie solaire, comme les prochaines écoles, quelques équipements publics, etc. Donc on a commencé par l'éclairage public, ceci est un résumé concernant les étapes de ce dossier.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : La COP 22, le programme s'est transformé de l'énergie renouvelable vers les changements climatiques.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Nous avons fixé l'objectif, le programme pour réduire les émissions de CO2 qui s'étalent de 2013 jusque 2020, l'objectif est de baisser de 20%, maintenant ça s'est allongé jusqu'à 2030 avec un objectif de réduction de CO2 de 40%, notre objectif n'est plus 20% mais de 40% jusqu'en 2030, ça ça dépend de nos efforts en tant qu'élus.

4 - 12 :58 > 14 :13 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Il y a un programme national au niveau du ministère de l'énergie qui prend en considération ce côté afin de baisser la température pour limiter les changements climatiques ... Effet de serre, la couche d'ozone, quand la température change le climat change, si la température augmente il y a un impact négatif sur la planète.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Les expert de la COP22 sont arrivés à une conclusion que d'ici un siècle si la température continue d'augmenter, il n'y aura plus de terre, pourquoi ? Parce que le changement climatique a un effet, les rivières, les pôles nord et sud perdent leurs glaces, la carte de la Terre changera. On était tous d'accord pour diminuer la température et baisser de 20 à 40% les émissions de CO2, et développer les énergies alternatives comme l'Energie solaire.

5 - 14 :13 > 16 :39 [Pas de thématique]

[903,8] [>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Il y a une agence en France qui s'appelle ADEME c'est l'équivalent de l'Aprue en Algérie, elle a fait un concours toujours à propos des changements climatiques, elle a envoyé à toutes les communes africaines, pas que celles euh...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Elle leur demande de choisir deux axes qui concernent heu... ça veut dire les changements climatiques.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : A la Cop22 on était le seul représentant de l'Algérie. On a choisi deux sujets heu ...a une relation avec les médias. On a choisi deux sujets. Ils ont gardé notre dossier mais ils ont considéré que notre dossier n'est pas dans le vif du sujet, on était un peu à côté du sujet.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : En fait, on a choisi deux axes : les protections contre les inondations, c'est un axe important pour nous ; le tunnel du Z*, le tunnel du ..., le deuxième axe concerne le dossier des énergies renouvelables, quelles sont ces différentes étapes ... les réunions, ce que les journaux disaient de nous, les émissions à la radio On a organisé une journée sous la supervision de l'UE ... Le problème en soi...les experts nous ont dit que le travail qu'on fait doit respecter certaines normes européennes, des normes européennes connues.

6 - 16 :39 > 18 :04 [10] Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Si le programme ne respecte pas ces mesures heu ces normes, le programme sera refusé, nous, nous avons travaillé dans le cadre de ces mesures c'est pour ça ils ont accepté ce programme. On a donné de l'importance aux ONG, société civile, etc. On a organisé une journée qui s'appelle la journée locale pour l'énergie, on a invité toutes les associations, les universités, l'Education, etc. c'était le 10 décembre 2015, il y avait les journalistes de la presse écrite, les chaînes TV.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Il y avait même le représentant de l'UE, l'Aprue, le ministre. Ils étaient témoins de cette journée, de 09h jusqu'au soir. Il y avait des discussions ...

7 - 17 :39 > 17 :44 [Pas de thématique]

8 - 18 :04 > 19 :02 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Question ?] : Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à vous inscrire dans ce projet avec enthousiasme ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Au début nos connaissances sur l'énergie solaire étaient superficielles, c'est vrai il faut utiliser des moyens alternatifs ... mais on ne connaît pas ces impacts, pourquoi on l'a fait et quels sont ses résultats.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : On approfondit le sujet, on sentait l'importance de protéger l'environnement et on a senti aussi qu'il faut que l' élu s'occupe des affaires classiques ; la propreté, l'assainissement, de l'eau, etc.... ça c'est une vision pour l'avenir.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Il faut que l' élu réfléchisse, invente, s'occupe des problèmes de notre époque d'un côté ; d'un autre coté c'est les encouragements du président de la commune, notre président de la commune a l'esprit ouvert c'est quelqu'un qui a... euh euh

[>Journaliste] : ...l'esprit d'initiative.

9 - 19 :02 > 19 :23 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : On travaille ensemble, c'est un travail d'équipe, le président de la commune nous a vraiment encouragé, par rapport aux deux autres communes qui suivent ce programme, nous on est largement en avance ; c'est nous les premiers qui avons signé la convention, les premiers qui ont cerné le programme, les premiers qui ont réalisé toutes les initiatives.

10 - 19 :23 > 19 :43 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : On a trouvé toutes les facilités pour réussir notre projet. Même l'EU a invité notre commune pour participer à la COP22. On a participé à la COP22, on a participé au nom de l'EU, on était parmi sa délégation, on a participé aux réunions heu...les problématiques concernant le climat.

11 - 19 :43 > 20 :22 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : On a partagé notre expérience avec les autres pays comme le Maroc, la Tunisie, le Liban, ce sont des expériences qui vont dans la même direction, mais la différence elle est dans le progrès de leurs projets, ça veut dire il y a des communes qui sont bien avancées, d'autre pas trop, tous étaient à propos du sujet, c'est un honneur pour notre commune d'être présente à la COP22.

12 - 20 :22 > 22 :02 [Pas de thématique]

[>Question ?] : J'étais à la COP21 à Paris et j'ai vu l'organisation qui concerne l'espace réservé aux collectivités...comment votre commune a été sectionnée ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Je n'ai pas cette information, en fait, ça se passe au niveau du ministère de l'intérieur, heu ... moi je ne sais pas. ... il y a un programme de l'UE qui s'appelle « mécanisme européen pour le voisinage et le partenariat Nord Sud CES-MED », quand tu regardes les 3 communes, tu vois qu'ils les ont choisies sur la base d'une grande commune, une moyenne commune et une petite commune, est milieu sud, et nous c'est

la grande commune par rapport aux deux autres communes qui ont participé à la COP 22 parmi les pays du sud.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Ils ont choisi trois pays, le Maroc pays organisateur, le Liban et l'Algérie...parce que concernant l'énergie y a plusieurs programmes, notre programme à nous c'est le CESMED et y a un autre programme qui s'appelle SUNSOUTH et y a d'autres participants qui viennent de l'Algérie, par exemple Météos d'Algérie.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Y a d'autres programmes. Tous ces programmes tournent autour du changement climatique, pour maîtriser les changements climatiques il faut maîtriser les énergies renouvelables.

13 - 22 :02 > 22 :32 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Une énergie propre alternative contribue à maîtriser le climat, ça diminue le CO2 et ça baisse la température de la Terre. Dès que les émissions de CO2 augmentent la température de la Terre augmente et le climat change et la pluie ne tombe pas comme d'habitude.

14 - 22 :32 > 25 :36 [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.]

[>Question ?] : Mais pour concrétiser ce programme il vous faut des entreprises qui maîtrisent les projets en matière d'énergie renouvelable. Ma question est est-ce que vous avez des entreprises locales et des bureaux d'études capables de vous aider à concrétiser vos projets dans le cadre de ce programme ?

[1362,9] [>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : ... Quand nous avons commencé le projet, il y avait un investisseur algérien qui a fait un partenariat avec des étrangers, il a construit une unité pour construire les panneaux solaires, juste à 36 kilomètres de Batna. On a déjà signé une convention avec lui. Sa société s'appelle A* S*, c'est lui qui réalise le projet d'éclairage public au niveau du rond-point que vous avez vu. D'ici une semaine ou deux semaines il

commencera le montage solaire dans une école et dans une mosquée ; l'école "l..." et la mosquée "...".

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Cet investisseur, on lui a demandé de réaliser ces projets prototypes, pour voir comment ça se passe, on va faire des conventions avec lui pour continuer, heu...heu... on va continuer l'opération pour toutes les écoles et toutes les mosquées.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : On a rencontré EP1, Schneider, on a rencontré des acteurs publics comme nous.

[1437,7] [>Question ?] : Mais Schneider est en Europe pas ici en Algérie.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Si, ils ont un représentant ici en Algérie. Le problème de Schneider est que leur produit très avancé est très bon mais il est très cher. C'est un obstacle. Ça coûte trop cher ; un seul poteau coûte 100000 dinars (10000€), par contre on peut acheter trois ou quatre poteaux chez EP1. Leur design est très beau, on ne voit pas le panneau solaire qui est bien intégré dans le poteau. Tu vois que le poteau et le led.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : ... Tu vois le panneau, ils mettent la batterie sous terre, mais tu vois le panneau. Avec Schneider, tu vois que le poteau, vraiment très beau.

[1497,0] [>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Actuellement il y a une sorte de mode ; plusieurs entrepreneurs se dirigent vers ce secteur. Il y a une tendance générale. ... Il n'y a plus de monopole par un acteur, par exemple dans l'Est on a EP1 et A* S*, dans les autres régions il y aura sûrement d'autres investisseurs. Il y a une tendance générale vers heu ... mais il reste la concrétisation de ces projets au niveau de base, au niveau de la ville, la campagne, etc.

15 - 25 :36 > 26 :32 [4] Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Quelles sont les difficultés et les conflits que vous rencontrez avec ces sociétés comme par exemple A* S*?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Non, non, il n'y a aucun heu..., A* S* pour moi, représente un facteur positif pour nous encourager à suivre le dossier, à réaliser notre projet.

[1557,3] [>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Il a signé un document d'engagement euh ... pour réaliser le rond-point, la mosquée et l'école gratuitement. Pour nous on regarde si ces projets nous plaisent, et ils respectent nos normes techniques, heu ..., tout est gratuit, à sa charge. Il a déjà fini le rond-point de la SNTV.

16 - 26 :32 > 31 :57 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Question ?] : Vous m'avez expliqué que votre programme se déroule en plusieurs étapes, actuellement vous êtes à quelle étape ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : On est dans la première étape, il y a trois niveaux : proche moyen long, à chaque étape il y a trois niveaux par exemple l'éclairage public il y a trois niveaux, les écoles et les mosquées il y a trois niveaux : proche moyen long, le bâtiment aussi il y a trois niveaux, etc.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Par exemple le transport, pour réduire... heu, on a dit que le transport est la 2ème cause des émissions de CO2 après le bâtiment. Quand tu lis le programme tu trouves qu'il y a plusieurs activités sur plusieurs étapes, par exemple faut inciter les citoyens à ne pas utiliser la voiture mais la question qui se pose c'est quoi l'alternative, d'abord il y a les vélos, surtout que notre ville est plate, elle a des grands boulevards donc il faut aménager les routes pour leurs circulations avec des passages piétons comme c'est le cas en Europe. En France par exemple il y a des stations aménagées pour les vélos où tu peux louer un vélo avec un abonnement et après tu peux faire tes courses ou tes affaires. Cette étape ça ne sera pas tout de suite mais elle est dans le programme.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : En plus le transport en commun équipé avec des moteurs et des appareils qui diminuent l'émission de CO2, on n'est pas encore à cette étape. On parle du plan de circulation et quelques lois qu'ils organisent, par exemple au centre-ville,

pour les voitures, parmi les propositions, installer des parcmètres, tu gares ta voiture tu payes le temps du stationnement, quand tu rentres en ville, tu gares ta voiture, utilises d'autres moyens de transport comme le transport public, le tramway, il y a des parkings créés à côté des stations du tramway pour encourager les gens à l'emprunter et garer leurs voitures dans ces parkings.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Il y a d'autres axes, par exemple les déchets ménagers, on passe à l'étape pour recycler les déchets, ramassage sectionné par type de déchets, pour l'instant il n'y a pas de ramassage sélectionné de déchets il faut d'abord encourager le citoyen pour qu'il soit conscient, il met chaque déchet à sa place, le papier avec le papier, le plastique avec le plastique, etc. donc on va recycler les déchets ou les brûler avec un fourneau.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Il y a l'axe du bâtiment ; l'isolation, chauffe-eau solaire, etc.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Chaque axe a des étapes, quand tu regardes le programme, il est organisé selon les priorités, l'éclairage, les écoles, les mosquées, etc. le transport, les industries locales, ont une relation avec l'énergie solaire. Chaque chose a euh ..., a une relation avec le coté sensibilisation, c'est important.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Par exemple, pour l'éclairage public, on a proposé euh ... on a proposé heu... comment s'appelle ? Euh ... quand tu rentres ça s'allume tout seul ...

[>Question ?] : Les capteurs.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Les capteurs. il y a un réglage, par exemple de 02h jusqu'à 04h personne ne marche dans la rue, il y a un réglage, il y a des appareils qui t'aident à optimiser la gestion de l'énergie, il y a plusieurs propositions, tu peux les lire dans le programme, il te donne aussi le pourcentage de réduction du coût, et l'économie réalisée, par exemple quand tu utilises 50 lampes LED, voici l'économie réalisée quand tu utilises 100 voici l'économie, quand tu utilises 1000 voici l'économie réalisée et à toi de faire le calcul, sur le moyen ou le long terme, tu gagnes au niveau financier et au niveau environnemental.

17 - 31 :57 > 33 :30 [10] Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Question ?] : Vos partenaires ..., quels sont les partenaires impliqués dans cette démarche ?
[1932,8] [>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Tous les secteurs concernés par l'énergie de la ville sont concernés par ce dossier, par exemple la direction de l'énergie, la direction de l'industrie, tous les établissements étatiques sont impliqués.

[1944,4] [>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Parce que pour nous toutes les données concernant l'étude pour élaborer le programme...on a amené les données que les autres secteurs nous ont donné. Les données de l'énergie viennent de Sonelgaz, l'exploitation de l'énergie de gazole viennent de Sonatrach, les déchets sont gérés par ...le centre de traitement des déchets ...le pourcentage de euh.....déchets ...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Ces chiffres représentent les ventes de la ville. Il nous a permis de connaître le pourcentage des émissions de chaque secteur de la ville, combien on consomme d'énergie, combien de gazole, combien ceci combien cela, c'est pour ça qu'on a conclu que notre ville est le double de la moyenne nationale, la moyenne nationale ... Tenez voici une copie du programme, il contient toutes les informations nécessaires.

18 - 33 :30 > 36 :18 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

Y avait une discussion avec les différents experts surtout à la COP22 où moi personnellement j'ai assisté aux différents ateliers ; y avait deux catégories de travail à la COP22, y a le travail des experts et le travail des hommes politiques, pour les hommes politiques c'est un travail de discours euh...mais pour les experts qui donnent des résultats, les experts sont divisés par atelier dans des tentes, y avait 50 tentes ou pavillons, dans chaque pavillon ils traitent un axe ou deux axes euh.....et y a des tables rondes dispatchées un peu partout et chaque table ronde traite un sujet il s'est déroulé du 7 au 18 novembre 2016.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11]: Ce que nous avons présenté là-bas euh...nous avons rencontré des experts en matière d'énergie solaire et les experts en développement local euh le sens de développement d'une façon générale mais si tu veux le préciser c'est le développement local en matière d'énergie la propreté le développement durable ..., chaque expert montre l'importance euh...eux ils sont arrivés à une conviction qu'il faut sensibiliser le

monde, sensibiliser les hommes politiques, le monde est en danger, la température de la Terre augmente sans cesse, elle sera augmentée de 4 degrés en 2045, déjà l'augmentation d'un seul degré c'est dangereux imagine le cas pour 4 degrés d'ici 90 ans la Terre change complètement, ce qui est terre actuellement devient mer et ce qui était mer devient je sais pas quoi la nature change, les saisons seront bouleversées, les pluies se transforment en inondations.

19 - 35 :36 > 38 :49 [Pas de thématique]

[>Journaliste] : Vous m'avez dit quoi à propos des émissions au niveau de la COP.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : 20% en 2030 maintenu c'est devenu 40% en 2030 avec la COP22.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Dans le dossier des énergies renouvelables et les changements climatiques dans le même dossier.

20 - 36 :18 > 36 :48 [Pas de thématique]

[>Journaliste] : C'est pour ça y a le programme contre les crues.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : C'est au profit de l'agence de la France ADEME on a participé à ce sujet c'est pour ça la COP21 on réduit à 20%, dans la COP22 on réduit de 30% vers 2040.

[>Journaliste] : La réduction de quoi ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : La réduction de CO2 euh...

21 - 36 :48 > 36 :49 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.] [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Question ?] : Au cas où y aurait un problème ou un blocage qui vous aide à résoudre ce problème ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Blocage de quoi ?

[>Question ?] : Blocage qui vous empêche de réaliser ce programme.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Au contraire nous n'avons aucun heu ..., regarde ... l'université ... la zone industrielle, un travail en commun entre nous et eux ... grâce à eux on a eu de bonne idées ... Une étude concernant l'environnement, le transport, les déchets

... mais il reste un discours universitaire, il n'est pas ouvert sur l'environnement.... Des thèses il faut s'ouvrir sur la société.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Il faut que le citoyen ... des choses ... qui touchent l'environnement, la propreté, la santé des citoyens, on est arrivé à ce résultat ...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Il y a des choses qui ont été préparées au niveau de l'université, mais ça reste bloqué dans les amphis ..., des choses théoriques. Chacun prépare son étude pour obtenir son diplôme et c'est tout ...

22 - 38 :49 > 39 :22 [10] Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Question ?] : Vous m'avez dit qu'au début vous avez consulté tous les acteurs, parlez-moi de cette consultation.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : ... On convoque tout le monde, tous les secteurs, si on travaille tout seul on n'arrive pas aux normes européennes, ... un ensemble de mécanisme parmi elle la participation de tous les secteurs ; la santé, les affaires religieuses... (interruption par l'arrivée du président de la commune).

23 - 39 :22 > 40 :28 [8] TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>Président de la commune_CT10] : Bonjour, sois le bienvenu dans notre ville. Vous allez bien ?

[>Question ?] : Très bien merci.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Premièrement, je lui ai parlé de notre programme qui est une nouvelle chose, la deuxième chose je lui dis (moi) que c'est grâce à notre président de la commune qui nous a encouragé, à suivre ce chemin ... d'autres communes ...Dès le premier jour ...

[>Président_de_la_commune_CT10] : C'est un travail de groupe. C'est le groupe qui vous donne le souffle, il travaille et il vous donne le souffle. Continuez (avec son adjoint) et après je vais venir vous voir ... (le président de la commune est parti).

24 - 40 :28 > 41 :18 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Question ?] : Ces derniers jours on parle de la politique de l'austérité, est-ce que ça a un impact négatif sur votre programme ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Il a un impact positif ; je vous ai dit que nous heu voici la facture de l'énergie combien on consomme, au début tu ne peux pas heu ... heu, mais quand tu concrétises le projet, tu te rends compte de sa valeur, heu... sa valeur ajoutée à la commune, baisser la facture, en plus de ça c'est une énergie propre tu protèges ton environnement ...

25 - 41 :18 > 41 :43 [Pas de thématique]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Au contraire, en matière de maintenance ... l'éclairage classique on utilise les câbles, et les câbles sont la source de la majorité des pannes, pour le solaire il n'y a pas de câble, on a le même poteau.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Avec l'énergie classique si on a un seul câble coupé, on perd l'éclairage de tous les autres poteaux.

26 - 41 :43 > 42 :28 [5) Questions financières (coût)]

[>RJ2] : Vous parlez des coûts ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Je parle du coût et de la maintenance même. L'UE contribue de 30% du cout des projets à venir.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : L'UE c'est lui qui le finance ; le bureau d'études étranger pas une simple étude, c'est une étude scientifique technique précise ... Parce qu'ils n'ont pas les ...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Non, ce n'est pas moi qui ai contacté A* S*, c'est A* S* qui nous a contacté et s'est engagée.

[>Question ?] : Est-ce qu'il y a une compétition entre ces sociétés pour réaliser votre programme ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Il y a la compétition entre ces sociétés : Schneider, EP1, et A* S* mais pas une grande compétition.

[>Journaliste] : C'est une industrie naissante.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : C'est vrai.

[>Journaliste] : Ces sociétés n'ont pas les mêmes compétences, ce que X peut faire Y ne peut pas et vice versa.

[>Question ?] : Donc il n'y a pas une compétition acharnée entre eux.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Pas vraiment, ... on a visité l'usine du EP1 à BBA, on a visité l'unité d'A* S*.

29 - 44 :29 > 44 :59 [Pas de thématique]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Tout passe par un appel d'offre et un cahier de charges ...

30 - 44 :59 > 45 :59 [10] Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Que pense la population de ce programme, et est ce qu'ils sont impliqués dedans ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : On l'a organisé au centre de recherche scientifique à l'université dans un amphi de capacité de 700 étudiants, il était complètement plein ..., toutes les représentantes et tous les représentants des étudiants étaient présents, la société civile, les associations de quartier, tous les secteurs, éducation, affaires religieuses, les élus, les autorités locales, etc.

31 - 45 :59 > 50 :24 [Pas de thématique]

[>Question ?] : Vous m'avez dit que ce programme a vu le jour grâce à la volonté du président de la commune et son équipe. Pensez-vous que les futurs élus vont continuer votre démarche ?

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : On a déjà réfléchi sur ce point, le comité qu'on a formé, c'est un comité mixte des élus et administrateurs ... mais pour la technique ce sont les administrateurs, nous on part mais eux ils restent ... il y a des engagements ...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Car, s'il y a des gens sages, chaque personne aime sa ville, je ne pense pas qu'il va refuser un dossier comme celui-là !? Je ne pense pas qu'un dossier comme ça sera refusé ..., au contraire il va aller jusqu'au bout. Si les citoyens renouvèlent leur confiance on retourne à notre dossier. ... On se voit 3 ou 4 fois on leur expose la situation pour que l'image soit claire et nette, on leur parlera de ce qu'on a fait, les gens qu'on a rencontré, nos réunions, ce qu'il reste à faire.

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : C'est le programme qui a été approuvé par le conseil municipal. Il n'y a pas que nous qui avons étudié le dossier ; on l'a conçu avec un bureau d'études étranger, on l'a bien vérifié, après on l'a exposé devant le conseil municipal qui a approuvé.

32 - 50 :24 > 51 :34 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Vous savez que moi je ne suis pas spécialisé dans l'Energie solaire, je suis élu. J'ai appris tout seul comme un autodidacte. Dès le début j'ai trouvé l'idée excellente, j'ai suivi une formation

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : ... rencontrer les étrangers ..., je suis tout ce qu'on dit à propos des énergies renouvelables dans les médias, les émissions à effet de serre ... les rencontres et les séminaires ...

38 - 1 :02 :39 > 1 :02 :55 [Pas de thématique]

<Suite de l'entretien avec le Président_de_la_commune_CT10>

[>Président_de_la_commune_CT10] : Oui mon frère je suis à votre service.

[>Question ?] : J'étais avec M.H, je le remercie énormément pour les informations qu'il nous a données, quand il me parlait j'ai ressenti un grand degré d'enthousiasme de la part de la commune qui veut aller jusqu'au bout de ce projet.

39 - 1 :02 :55 > 1 :03 :10 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>Président_de_la_commune_CT10] : Bien sûr, c'est normal ça, nous on ne recule devant rien, car la prochaine étape est celle de l'énergie alternative, demain il y aura plus de gaz et de pétrole, il nous faut l'énergie alternative.

40 - 1 :03 :10 > 1 :03 :30 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Question ?] : J'ai une question, pour vous le fait que c'est vous le président de la commune de la commune, expliquez-moi comment vous avez pris la décision de vous engager dans ce projet.

[>Président_de_la_commune_CT10] : Comme je viens de vous dire, c'est la prochaine étape qui exige cette énergie, actuellement on dépense 20 ou 30 millions de dinars, par contre à l'avenir on peut baisser ce chiffre jusqu'à 10 millions. C'est pour ça il faut relever le défi, et ce n'est pas que notre défi, c'est un défi pour les générations futures aussi, il faut au moins qu'on prépare le terrain pour eux, au moins les réalisations d'ici 10 ans seront en énergie solaire.

[>Président_de_la_commune_CT10] : On veut exploiter l'énergie solaire ; il faut aller aux mosquées, aux écoles, les rues, heu... il faut équiper toutes les écoles, les mosquées, les rues, etc. en énergie solaire. Demain le nouveau président de la commune et le conseil municipal ils vont trouver que tout est prêt, pour eux ça sera facile, ils vont trouver que le terrain est déjà préparé.

41 - 1 :04 :13 > 1 :04 :50 [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Mais dans de tels projets, sûrement vous rencontrez des obstacles ?

[>Président_de_la_commune_CT10] : Donnez-moi un exemple, et pourquoi des obstacles, explique-moi ?

[>Question ?] : Les obstacles avec les entreprises, avec la population...

[>Président_de_la_commune_CT10] : Au contraire, la bonne chose ici, c'est qu'on a une entreprise privée locale, actuellement en production, il y a une entreprise spécialisée juste devant nous, le chef de l'entreprise a présenté ses engagements, ils nous ont dit qu'il est prêt à nous aider, il a déjà réalisé un rond-point, il va équiper une école et une voie rapide en éclairage solaire, tout à sa charge, il nous reste qu'à foncer sur cette voie.

42 - 1 :04 :50 > 1 :06 :32 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Président_de_la_commune_CT10] : Nous, on n'a rien à perdre, toutes les démarches sont entreprises dans ce domaine, on est gagnant : premièrement, ça fait réduire les coûts, deuxièmement, baisser la facture, troisièmement on va utiliser une énergie propre. Les émissions de CO2 issues de la la production d'électricité et le gaz polluent l'environnement heu ...à cause de l'énergie qu'on utilise aujourd'hui, par contre l'énergie solaire il n'y a pas d'émissions de CO2, par contre pour le gaz et l'électricité il y a des émissions de CO2, on va bénéficier de plusieurs choses, de même que le citoyen.

43 - 1 :06 :32 > 1 :07 :02 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Est-ce que vous avez eu des problèmes pendant la préparation du programme ?

[>Président_de_la_commune_CT10]: On a aucun problème, l'étape précédente était une étape de préparation, qui a duré 2 ans, premièrement les gens de l'UE sont venus on a profité de leur expérience, ce qu'on ne savait pas heu... M.H a assuré le suivi, maintenant on le sait, par exemple c'est quoi heu... c'est quoi le secteur qui pollue l'environnement, on sait ces choses-là maintenant, on va construire sur ça et on marche vers l'avenir.

44 - 1 :07 :02 > 1 :07 :47 [2) Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)] [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>Question ?] : Un dernier mot à propos de l'énergie solaire pour conclure cet entretien.

[>Président_de_la_commune_CT10] : On peut dire que notre commune est proactive avec l'UE, l'objectif est que la commune de Batna soit une commune propre, deuxièmement le coût de l'énergie qu'on dépense actuellement sera moins chère, quand elle sera moins chère, l'argent économisé sera destiné au développement et l'amélioration urbaine, on se concentre sur ces deux choses-là, et surtout la pollution.

45 - 1 :07 :47 > 1 :08 :43 [Pas de thématique]

[>Président_de_la_commune_CT10]: Si on peut dans les 5 années à venir équiper toutes les écoles, toutes les mosquées tous les bâtiments qui appartiennent à la commune, toutes les routes, si on peut les équiper en panneau solaire, c'est un grand succès pour nous, ça veut dire que les gens qui vont venir après nous vont directement continuer le projet, pour leur faciliter les choses, pour nous c'est difficile, mais on est en train de surmonter les difficultés pour les gens qui arrivent après nous. Ce dossier c'est le dossier de M.H, c'est lui qui a relevé le défi, n'oublie pas que M.H est parmi les plus anciens élus ici, il a 4 mandats...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Trois mandats...

[>Président_de_la_commune_CT10] : Ça veut dire 15 ans, il connaît mieux que nous les perspectives du futur, son regard sur les futurs défis est mieux que le mien qui a que 4 ans en tant que président de la commune, lui il était responsable pendant 15 ans.

[>Président_de_la_commune_CT10] : Le dossier est entre des mains qui savent ce qu'elles font, c'est lui qui nous présente dans les différentes manifestations à l'étranger, parce qu'il a appris par cœur le programme. C'est ça ce qu'on veut faire ici, pour chaque personne, pas que lui, lui avec deux autres personnes de la commune (deux fonctionnaires ; les responsables directs des projets ENR).

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Le secrétaire général et ...

[>Président_de_la_commune_CT10] : Si demain je n'étais pas le président de la commune, les deux de la commune ont le dossier entre leurs mains..., ils peuvent continuer.

[>Question ?] : Donc le prochain président de la commune ne...

[>Président_de_la_commune_CT10] : Demain c'est lui qui va partir au Maroc, en Tunisie, partout, c'est lui le responsable du dossier.

46 - 1 :08 :43 > 1 :08 :53 [1] Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Président_de_la_commune_CT10] : Même maintenant on est en train de faire les projets, les projets de la commune seront automatiquement équipés par l'énergie solaire.

47 - 1 :08 :53 > 1 :09 :20 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : On a bien avancé dans ce dossier parce que le Maire est très sensibilisé par ce genre de problématique, il a ouvert les portes à un travail collectif, ça ne veut pas dire que c'est lui le président de la commune il monopolise tout le travail.

[>Président_de_la_commune_CT10] : : Il faut que tout le monde mette la main à la pâte, qu'on travaille tous, chacun sa spécialité... c'est le président de la commune.

[>Président_de_la_commune_CT10] : Nous on dit c'est un travail de groupe, et tout le groupe travaille, le groupe c'est dans l'intérêt de la commune, chaque personne travaille c'est dans l'intérêt de la commune.

[>Question ?] : C'est comme une équipe de foot, on a les attaquants les défenseurs.

[>Président_de_la_commune_CT10] : Bien-sûr, et moi je fais le gardien, personne ne se rapproche des buts.

[>Question ?] : Plutôt entraîneur ?

[>Président_de_la_commune_CT10] : Non Non, je suis un gardien, je repousse les missiles qui arrivent, c'est moi qui les repousse, eux leur place c'est devant, on a un bon entraîneur et si on a un mauvais gardien forcément on va perdre (rires), ou peut-être il va vendre le match (rires) c'est moi Mbolhi (le gardien de l'équipe nationale). Dieu merci on a réussi à faire un leadership collectif, dans notre commune il n'y a pas un seul dirigeant, il y a un groupe d'hommes qui conduisent, que Dieu soit avec le groupe.

48 - 1 :09 :20 > 1 :10 :22 [2] Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Question ?] : Vous êtes parmi les rares communes qui réalisent les projets en énergies solaires ce n'est parce que vous êtes contraints de le faire ?

[>Président_de_la_commune_CT10] : Pour nous il y a deux choses, premièrement on est en train d'investir à peu près...

[>Secrétaire] : 100 millions de dinars.

[>Président_de_la_commune_CT10] : Que l'éclairage public...

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Sans l'entretien sans...

[>Président_de_la_commune_CT10] : Sans l'entretien c'est trop de dépenses, moi je vous dis qu'on peut réaliser une économie jusqu'à 40 à 50 milliards, d'ici trois aux quatre ans, on peut baisser ce chiffre. Ce chiffre peut descendre de 30 à 20 milliards, c'est l'énergie solaire, tu fais un poteau solaire, sa durée de vie c'est dix ans, par contre si tu compares avec le poteau classique, d'ici vingt ans ça me coûtera 100 millions, donc j'installe celui de 20 millions c'est mieux, en plus le led ne grille pas facilement, et la meilleure chose, on réduit la pollution, la pollution environnementale. Qui sait ? Avec l'avancée technologique les voitures ne fonctionneront plus en gazole.

49 - 1 :10 :22 > 1 :10 :59 [Pas de thématique]

[>Adjoint_President_de_la_commune_CT11] : Il y a des essais en cours.

[>Président_de_la_commune_CT10] : Peut-être d'ici 10 ans tu trouveras que toutes les voitures fonctionnent avec l'énergie solaire.

[>Président_de_la_commune_CT10] : L'évolution est en marche, nous aussi on va la suivre, si on ne la suit pas maintenant on ne la suivra jamais.

51 - 1 :11 :04 > 1 :12 :34 [10] Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

=====
=====
Entretien exporté depuis Sonal (v.2.0) le 18/08/2018 à 09 :24 :57
=====
=====

EP7_(ENEKIO).wav

21 extrait(s)

.....

Entretien semi-directif

Interlocuteur : Co-fondateur/vice-président des ventes de l'entreprise française internationale EP7.

Durée de l'entretien hors interruption : 45 minutes.

.....

1 - 00 :00 > 01 :42 [3] Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.]

[>Question ?] : Donc vous travaillez sur des projets de...ça se passe comment, c'est des marchés publics ou euh... ?

[>R1] : C'est des marchés à contrôle performance énergétique qu'on appelle aussi des partenariats public/privé, c'est des appels d'offres mais sur lesquels l'entreprise privée va faire un investissement sur le matériel et sur l'engagement....

[>Question ?] : Pouvez-vous détailler le partenariat public/privé ?

[>R1]: Ben ça veut dire public/privé, le contrôle performance énergétique c'est-à-dire quand y a un appel d'offres on engage dans le résultat, on dit je vais économiser 30%, 40% ou 50% sur la consommation actuelle, le partenariat public/privé ça veut dire que au lieu que ça soit la municipalité la collectivité qui investisse c'est l'entreprise qui investit et euh dans le cadre d'un partenariat donc on cède la possibilité décharger l'éclairage de la ville, vous investissez et on va trouver un moyen de rémunération comme si je louais une voiture ben là je vais louer l'éclairage que vous avez installé dans la...donc c'est quelque chose de très nouveau c'est un petit peu compliqué parce que le frein à ça c'est que lorsque vous faites un contrat de partenariat public/privé la difficulté c'est de faire un engagement sur 20 ans pour les start-up les petites entreprises comme la nôtre au départ qui demande une assise vie entière sur le long terme donc c'est pour ça que c'est un peu compliqué quelque fois de pouvoir répondre à des partenariats public/privé lorsqu'on est une société innovante.

[>Question ?] : D'accord, ça c'est...et en Algérie comment ça se passe ?

[>R1]: L'Algérie "copie" en prenant un peu les principes français on retrouve pas les contrats de performance énergétique, on retrouve pas les contrats de partenariat public/privé, par contre ce sont des appels d'offres et maintenant on commence à mettre des obligations de performance dans les appels d'offres, c'est-à-dire voilà vous me changez l'éclairage moi je vais gagner 10% 20% 30% 40% auparavant quand le dollar était à...quand le baril de pétrole était à 120 dollars c'était pas trop compliqué maintenant que le baril de pétrole est plus bas on devient un peu plus compliqué donc il faut être performant donc soit on est le moins cher soit on dit on sera le moins cher sur le long terme, donc on va prendre le coût global de possession du projet on va leur dire voilà vous payez 10 à l'entrée mais chaque année ça va vous coûter moins cher donc c'est un petit peu plus cher à l'entrée mais c'est moins cher après en utilisation mais ça reste sur l'appel d'offres.

4 - 08 :42 > 09 :37 [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.]

[>Question ?] : D'accord, et quels sont les types de projets que vous faites en Algérie ?

[>R1]: Donc y avait des...nous c'est sur les bâtiments, les bâtiments énergie positive donc on vous dit voilà y a un nouveau bâtiment et il faut que ce bâtiment consomme pas trop dans son utilisation donc y a des objectifs euh ben de prix d'énergie, de prix d'éclairage, de prix de l'eau, de prix du gaz, donc si le bâtiment est bien conçu il coûtera moins cher à l'utilisation, comme une voiture qui roulerait à 50 litres au 100 et qui roule à 5 litres au 100, donc il vous dit je veux une voiture qui roule à 5 litres au 100 donc la voiture coûte un peu plus chère mais elle coûte moins chère à l'utilisation voilà donc globalement c'est sur les bâtiments que c'est le...y a des nouvelles constructions ce qu'on appelle RT 2000 HQE etc... On demande un bâtiment qui consomme moins qui donc qui revient moins cher à l'utilisation.

5 - 09 :37 > 12 :05 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Et en matière de négociation ici en France et en Algérie, est-ce qu'en Algérie vous pouvez négocier avec les collectivités territoriales ? Comme en France ?

[>R1]: Hmm, ben disons pour moi je suis pas un spécialiste, parce que y a des gens de chez nous qui travaillent là-bas mais globalement c'est calqué un peu sur le même modèle les mêmes règles les mêmes cahiers des charges, les....ce qu'on appelle les CSTB, qui sont les cahiers des charge des..., toute la documentation technique des appels d'offres c'est en français avec des spécifications type euh type française, donc ils prennent globalement ce qu'on fait en France, ils le prennent donc ensuite les...ayant les mêmes textes de régulation juriste etc... c'est quand même assez facile et après les collectivités sont assez euh...nous reçoivent cordialement, il faut encore qu'il y ait une volonté de la collectivité que ce soit en France ou en Algérie, il faut quelqu'un qui dise j'ai envie de faire quelque chose à partir de là y a pas de souci.

[>Question ?] : D'accord et comment dire euh...mais en Algérie on dit que c'est un système centralisé...

[>R1] : ...Ce n'est pas comme en France...

[>Question ?] : Non en France c'est un peu centralisé mais en Algérie c'est un système centralisé et les collectivités territoriales n'ont pas un grand pouvoir quoi, est-ce que... ?

[>R1] : Après c'est sur le pouvoir de décision, les rencontrer c'est facile c'est pour ça que j'ai dit au final c'est euh un appel d'offres avec une décision, alors après est-ce que la décision est au niveau de la collectivité ou au niveau du pouvoir central ça c'est un débat, je ne suis pas assez spécialiste là-bas mais en tout cas pour l'accessibilité à l'information et au contact je ne vois pas c'est à peu près pareil et y a des collectivités en France qui sont extrêmement fermées. Si vous êtes marseillais vous allez à Paris vous aurez du mal hein, si vous êtes parisien vous allez à Marseille vous aurez du mal donc y a des problématiques de connaissance du territoire, après encore une fois faut qu'il y ait une volonté politique, je pense en France par la loi de transition énergétique y a une volonté politique, en Algérie je pense avec les baisses du baril du pétrole je pense qu'y a une volonté politique voilà faut qu'il y ait une volonté de l'entité publique politique pour que derrière les collectivités tout ça, ce sera un sujet intéressant, donc les problématiques qui répondent un peu à leurs besoins.

6 - 12 :05 > 13 :05 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Question ?] : Et pourquoi vous avez choisi ce domaine pour vous investir ?

[>R1] : Ben écoutez on est à la Cop 21 j'ai envie de dire pour sauver la planète.

[>Question ?] : Mais avant la Cop 21 pourquoi vous avez choisi ça, vous avez investi...un peu partout ?

[>R1] : Ben parce que je vous dis parce que je pense que...

[>Question ?] : C'est un domaine quand même un peu au début je ne parle pas de maintenant mais au début c'était un peu risqué quand même, s'investir développer...

[>R1]: Ben vous savez euh le téléphone l'ordinateur ça a été inventé par des gens euh y avait rien donc aujourd'hui je pense que vu le nombre de la population si on doit sauver l'humanité chacun y concoure à sa petite pierre à l'édifice d'autant plus que ce qui est intéressant c'est de montrer que c'est rentable, qu'on peut faire du business que c'est une nouvelle économie qui est en train de se mettre en place, alors bien-sûr les vendeurs de pétrole sont un petit peu embêtés mais même les vendeurs de pétrole euh aujourd'hui bougent et ont des approches intéressantes.

7 - 13 :05 > 14 :20 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Quels obstacles vous rencontrez avec les collectivités territoriales en France et en Algérie ?

[>R1]: Les processus d'appels d'offres qui sont un petit peu compliqués, pour les pme les décisions qui sont longues voilà l'aspect on va dire administratif voilà parce que des grands groupes répondent à des appels d'offres avec tout un tas de moyens d'experts etc...de juristes...une pme qui a une innovation ça va être un petit peu plus compliqué de répondre à un appel d'offres quand y a pas suffisamment de personnel dans l'entreprise ou que ça prend du

temps on peut pas payer les juristes etc...le coût d'investissement humain euh et financier sur les collectivités c'est important au départ après une collectivité ça reste une collectivité donc c'est pas très compliqué mais euh ça prend du temps faut aller dans les conseils municipaux faut faire des réunions publiques enfin voilà donc c'est des clients un petit peu différents et puis ça prend un petit peu de temps et donc le processus administratif de contrôle réglementaire etc., rien que pour comprendre la question déjà c'est un peu plus compliqué donc c'est plus facilement accessible à des grands groupes que à des pme innovantes...

8 - 14 :20 > 15 :35 [7) TSI utilisées par l'entreprise : réputation, taille, exploitation les failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Des pme innovantes...

[>R1] : Voilà. Et en Algérie c'est un peu près pareil l'avantage en Algérie c'est d'être français parce que pour les technologies c'est bien vu après c'est quand même, c'est quand même les grands groupes qui sont plus facilement accessibles parce que c'est à l'export etc....Donc voilà pour moi le frein c'est la facilité pour une pme innovante qui a une bonne solution de passer tous les filtres administratifs euh appels d'offres, enfin tout ça c'est long ça prend du temps c'est beaucoup de textes de lois, comme l'Algérie a un peu "copié" le modèle français et ben on trouve les mêmes difficultés parce qu'aujourd'hui l'innovation se fait dans les pme donc euh la start-up qui a une idée voilà c'est ça qui est difficile, c'est pas impossible hein mais ça prend du temps c'est un peu compliqué si on connaît pas du tout les collectivités faut oublier faut vraiment avoir des gens qui vous aident euh et dire moi je connais je sais à qui faut parler je sais quel texte il faut regarder enfin voilà faut quand même avoir des gens qui nous facilitent.

9 - 15 :35 > 16 :20 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Et ça en France et comme en Algérie ?

[>R1] : C'est pareil les deux parce qu'en France...

[>Question ?] : C'est humain...

[>R1] : Ouais c'est humain en France j'ai quelqu'un qui connaît bien les collectivités et en Algérie j'ai quelqu'un qui connaît bien les collectivités. Ben vous ne pouvez pas dire je ne connais pas les collectivités, bon, pour comprendre les syndicats là...tous les mécanismes, comment on répond à un appel d'offres, euh les dossiers à faire enfin voilà, un appel d'offres public à remplir c'est compliqué, y a tout un tas de documents où 'il faut respecter le délai de processus, donc quand vous avez du monde c'est facile, mais quand vous êtes une pme c'est plus compliqué et pourtant c'est là où c'est le levier de l'innovation.

10 - 16 :20 > 17 :10 [7) TSI utilisées par l'entreprise : réputation, taille, exploitation les failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Est-ce que vous avez des partenariats avec des acteurs privés en Algérie ?

[>R1] : Euh...oui mais c'est ponctuellement par marché c'est-à-dire que nous société française on va avoir du mal à vendre directement aux collectivités tout seul il faut un partenaire algérien, faut des algériens quelque part qui peuvent... soit dans la collectivité et souvent sur l'installation le déploiement ou le cahier des charges, faut qu'on arrive avec des gens connus localement et c'est pareil partout.

[>Question ?] : Quand vous parlez des algériens c'est des invendues ou des entreprises ?

[>R1] : Les deux, à la fin il faut une entreprise c'est mieux de répondre à un appel d'offres en coopération avec une entreprise algérienne plutôt que de répondre tout seul.

11 - 17 :10 > 17 :20 [Pas de thématique]

[>Question ?] : D'accord. Quelle est la nature de la relation de votre société, ici en France ou en Algérie, avec l'Etat ?

12 - 17 :20 > 18 :39 [7) TSI utilisées par l'entreprise : réputation, taille, exploitation les failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.]

[>R1]: Très bonne, en tout cas aujourd'hui on est sur le pavillon français on est aidé par l'Etat à l'export, on est très supportés, les pme innovantes sont supportées par l'Etat donc on a l'image

de la France, on est sur du bleu là donc on est France, donc quelque part quelqu'un qui arrive de l'export dit tiens c'est une société française Algérie aussi, le fait qu'on soit une société française c'est valorisé puisqu'on parle de technologie donc euh c'est plutôt welcome venez on vous aime bien on vous accueille voilà une bonne relation une bonne volonté des 2 côtés.

[>Question ?] : Oui là-bas en Algérie un français c'est bien vu, ça veut dire c'est la qualité c'est le sérieux, c'est mieux que chinois quoi.

[>R1] : Complètement, c'est vrai et je le ressens bon d'autant plus dans l'Algérie avec les relations franco-algériennes fortes mais dans d'autres pays euh du Golfe ou ailleurs on a une vraie euh valeur ajoutée on nous dit souvent les cahiers algériens, en Algérie ce sont des cahiers des charges qui sont copiés des normes françaises.

13 - 18 :39 > 18 :49 [Pas de thématique]

[>Question ?] : C'est l'héritage colonial et culturel et (rires) y avait un mariage quoi qui a fini par un divorce mais y avait un mariage.

[>R1] : Même dans les divorces on est encore copains...

14 - 18 :49 > 19 :59 [7) TSI utilisées par l'entreprise : réputation, taille, exploitation les failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Et en Algérie comment vous faites avec la concurrence chinoise ?

[>R1]: Ben c'est facile toute façon la concurrence chinoise est mondiale donc le chinois sera toujours moins cher que vous, quel que soit votre prix le chinois sera toujours moins cher donc le seul moyen c'est de travailler sur la valeur ajoutée, c'est d'apporter quelque chose que les chinois n'apportent pas c'est de se différencier, on peut pas se battre sur les prix ils seront moins chers, donc il faut qu'un moment donné dans les cahiers des charges, c'est pour ça que je vous parlais de contrat de performance un chinois euh s'engager sur 20 ans avec des économies d'énergie, il n'aime pas trop je livre 1 ou 2 ans de garantie après au revoir, donc la compétition c'est comme le low cost et le business class hein on peut prendre le même avion y a des avions

business et puis des avions low cost ça reste un avion ça vous déplace, vous êtes assis vous mangez pas, vous êtes allongés vous mangez, donc ça on peut pas répondre sur tout, faut être capable de répondre en fonction, faut voir là où sur les projets on a la meilleure valeur ajoutée.

15 - 19 :59 > 21 :04 [7) TSI utilisées par l'entreprise : réputation, taille, exploitation les failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.]

[>Question ?] : Et avec les acteurs locaux ? Là-bas en Algérie, les entreprises comme EP1 par exemple, ça ne passe pas de problème.

[>R1] : Pareil. S'ils commencent à dire ouais quel prix ben je dis c'est pas nous, donnez-moi quel taux de retour sur investissement quelle valeur ajoutée en quoi je peux améliorer la marge donc on voit en fonction des questions du partenaire on voit si on peut euh, si vous cherchiez du chinois en français enfin du prix pas cher de qualité ça existe pas donc ou c'est un peu plus cher, on peut pas être au même prix qu'un chinois en étant meilleur en qualité, c'est ce qu'ont compris les allemands, personne compare un produit allemand à un produit chinois on dit un allemand toute façon c'est cher mais c'est bien, chinois c'est pas cher défois y a des bons produits, c'est pas cher la qualité on sait pas, donc ça dépend ce qu'on veut, donc avec les interlocuteurs on va pas se bagarrer sur les prix on va se bagarrer sur la valeur ajoutée.

16 - 21 :04 > 21 :48 [9) Facteur humain : laxisme et indifférence des acteurs publics (défauts de la bureaucratie), volontarisme, relations humaines, etc.]

[>Question ?] : Et comment se passe le déroulement du projet que ce soit ici en France ou en Algérie ? Toujours bien ou y a des problèmes y a des difficultés ?

[>R1] : Ben un projet qui ne se passe bien pas besoin d'hommes on met des robots hein euh donc ça aurait été des projets humains sur le terrain où il faut discuter faut avoir des gens qui connaissent et voilà, donc c'est classique rien de particulier en France ou en Algérie. En Algérie c'est managé par les algériens, en France c'est managé par les français donc, euh il n'y a pas de particularité particulière, ce type de projet-là avec les collectivités...tout projet a des problèmes ça se passe bien si on a fait ce qu'il fallait en amont en termes d'études après ça se déroule.

17 - 21 :48 > 23 :13 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [6) TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.]

[>Question ?] : Et quels obstacles vous trouvez...les grands obstacles quoi ?

[>R1] : Les plus grands obstacles pour moi c'est les financements c'est-à-dire les banques et les investisseurs, le problème c'est toujours pareil c'est l'argent c'est trouver la mécanique des investissements, trouver les banquiers ben le côté financier du projet c'est à qui est le plus compliqué.

[>Question ?] : Ça peut être en France mais en Algérie ?

[>R1] : L'Algérie euh...

[>Question ?] : On dit qu'il y a de l'argent y a le pétrole.

[>R1]: Encore une fois s'y a une volonté politique y a pas d'obstacles, mais faut qu'il y ait une volonté politique après y a pas, après y a la concurrence des chinois qui vont essayer de faire du dumping de prix très très bas après qui peuvent interpellier les gens, si je vends à 100 et qu'un chinois vend à 50 le mec va quand même dire t'es cher hein parce que le chinois est à 50, donc quelque part on peut nous faire baisser les prix même s'ils vont pas choisir le chinois mais quand même le chinois il vient un peu nous embêter sur le...il fait baisser un peu, et puis l'algérien lui aime bien négocier donc euh voilà ça fait partie aussi de la culture, regarder les prix c'est normal donc peut être la concurrence chinoise qui est un peu agressive sur les prix.

18 - 23 :13 > 23 :48 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Mais la concurrence chinoise elle est un peu...parce que vous êtes français vous connaissez un peu l'Algérie c'est bien la concurrence chinoise c'est quand même euh...c'est nouveau quoi.

[>R1] : Ouais mais ils sont présents ils rentrent, les américains aussi sont arrivés y a quelques temps mais globalement sans parler des...ce n'est pas un obstacle c'est un point mais euh c'est à dire ils ne prendront pas les chinois mais ils vont commencer à regarder les prix quand même et moi je dis c'est le fait que ça a changé un peu le fait que le baril a baissé, c'est un peu plus tendu c'est un peu plus compliqué.

19 - 23 :48 > 25 :38 [7) TSI utilisées par l'entreprise : réputation, taille, exploitation des failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.]

[>Question ?] : En Algérie on parle beaucoup des projets orientés c'est à dire des projets même avec un appel d'offre mais qui a gagné cet appel il est déjà..., on le connaît avant...

[>R1] : C'est partout pareil, c'est partout pareil.

[>Question ?] : Mais pas ici en France quand même.

[>R1]: Pas tout le temps mais globalement si on travaille bien si les gens travaillaient en amont si vous répondez à un appel d'offres vous avez jamais vu le client avant vous gagnerez jamais sauf si vous mettez un prix très très bas en dessous du prix du marché sinon vous faites un travail d'aller voir des clients de présenter des pilotes de voilà si vous avez une vraie valeur ajoutée et que vous avez fait tout le travail de fonds et qu'il y a un appel d'offres c'est normal que vous gagnez vous avez tout le travail du coup donc pour moi c'est orienté euh dans le bon sens du terme les gens ont travaillé pour ça et si vous regardez y a de la place après pour tout le monde.

[>Question ?] : Non orienté ça veut dire, ce n'est pas dans ce sens-là, orienté ça veut dire ils ont fait un marché pour une entreprise conçue sur la taille d'une entreprise ils pensent qu'ils sont des copains avec les collectivités ou comme ça.

[>R1]: Moi je dis c'est partout pareil, ni plus ni moins euh... si vous êtes parisien vous essayez de gagner un marché à Marseille vous y arriverez pas voilà, faut être marseillais, si vous avez pas une entreprise à Marseille vous vendrez pas à Marseille, voilà parce qu'ils travaillent pour

leur territoire leur collectivité voilà donc après si y a des relations personnelles qui s'incruste c'est normal je veux dire sincèrement c'est partout pareil donc y a pas de...donc pour moi y a pas de différence

20 - 25 :38 > 26 :48 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>R1]: Euh si ça se passe bien faut attendre la fin de la Cop 21 sinon voilà ce sera une com de plus et une galère de plus pour les énergies renouvelables, y a un vrai besoin y a un vrai y a un vrai atout je pense que la France a compris, donc si la Cop 21 loi de transition énergétique donc je pense qu'en France c'est parti, en Algérie je pense que que le prix du baril du pétrole va favoriser, c'est un peu comme les saoudiens c'est que vaut mieux vendre un baril de pétrole à 45 dollars qu'ils aient avec une ville ou un endroit où y a personne. Vous avez du soleil donc utilisez le quoi. Les saoudiens disent euh on a eu le pétrole la prochaine énergie à nous c'est le soleil, celle-là c'est est ressource illimitée donc vous avez cette chance donc euh je pense que c'est gênant pour l'instant mais c'est une opportunité pour donner un dynamisme aux énergies renouvelables et du coup ça vous fait 2 sources de production donc euh faut voir la fin de la Cop 21 quoi.

21 - 26 :48 > 27 :23 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Question ?] : C'est-à-dire le résultat de la Cop 21 elle est déterminante quoi.

[>R1] : Je pense que c'est un peu déterminant, c'est en France où on est venu ça a...si y a des contraintes avec des taxes ou des éléments ou des engagements ça...ça peut partir quoi.

Remarque concernant l'enregistrement : ...J'ai arrêté l'enregistrement car j'ai senti que l'interlocuteur était mal à l'aise avec l'enregistrement j'ai reposé mes questions à propos des stratégies d'influence, mais l'interlocuteur n'a fait que réitérer ce qu'il avait déjà dit précédemment.

=====
=====
Entretien exporté depuis Sonal (v.2.0) le 16/08/2018 à 11 :34 :57
=====
=====

OT10 (forets_Oua).wav
45 extrait(s)

.....

PROJET : UNE OPERATION D'EQUIPEMENT EN ENERGIE SOLAIRE DE PUIITS PASTORAUX a été réalisée dans la wilaya de Ouargla, cette opération permettra de répondre aux besoins des éleveurs en matière d'énergie.

L'opération d'équipement de ces puits pastoraux par des moyens de pompage en utilisant l'énergie solaire contribuera à la promotion de l'activité pastorale dans la région.

Interlocuteur : Directeur du Conservation des Forêts de la wilaya CT5.

.....

1 - 00 :00 > 00 :09 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

Interlocuteur : Directeur du Conservation des Forêts de la Wilaya de la wilaya CT5.

Interlocuteur secondaire : Sous-préfet de la daïra CT5.

[>Directeur_OT10] : Des puits dans le désert pour abreuver les bêtes, où il y a l'élevage, l'eau de puits est conduite vers des bassins permettant l'abreuvement d'un plus grand nombre d'animaux.

L'opération d'équipement de ces puits pastoraux par des moyens de pompage en utilisant l'énergie solaire contribuera à la promotion de l'activité pastorale dans la région. Cette opération permettra de répondre aux besoins des éleveurs en matière d'énergie dont l'activité se rapporte à l'élevage de cheptel. Dans ce programme on a bénéficié de 15 puits, 13 déjà réalisés.

[>Directeur_OT10] : Tout est équipé d'équipements solaires, 16 panneaux, l'onduleur, mais pas de batterie parce que d'un côté ils sont chers, d'un autre côté les équipements fonctionnent uniquement la journée.

[>Question ?] : Donc ça fonctionne uniquement la journée.

[>Directeur_OT10] : Exactement. Aussi parce que les éleveurs de chameaux ils travaillent que pendant la journée.

[>Directeur_OT10] : C'est au niveau du commissariat, puisque nous ont fait des propositions, nous contactons DGF.

[>Question ?] : C'est quoi DGF ?

[>Directeur_OT10] : Direction générale des forêts, un établissement public chargé de la gestion des forêts publiques, placé sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur et du Ministère de l'Agriculture. La Direction générale est basée à Alger. Notre conservation des forêts de wilaya de CT5, relevant de la Direction générale des forêts DG.

7 - 02 :40 > 02 :55 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.] [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

8 - 02 :55 > 03 :20 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.] [8) TSI Rhétorique : d'expertise, de conjoncture problématique, au service de bien commun, risque et dramatisation, etc.] [Q5.4 Acteurs paysans ou éleveurs]

[>Directeur_OT10] : Les puits existent, notre objectif est de faciliter la vie aux paysans et les éleveurs de bêtes avec ce nouveau système. Il est mieux que l'ancien système avec les groupes à gazole. Avec ce dernier les éleveurs ont souffert, car il faut acheminer le carburant jusqu'au puits, ces puits sont loin des points d'approvisionnement des carburants.

[>Question ?] : Donc ce que j'ai compris c'est que vous avez proposé à la direction générale ce système, et la direction a approuvé votre idée, puis elle a lancé un programme dans ce sens.

9 - 03 :20 > 04 :18 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

10 - 04 :18 > 05 :45 [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.]

[>Question ?] : Qui as gagné le projet ?

[>Directeur_OT10] : C'est l'entreprise de Monsieur F* N*, spécialisé dans tout ce qui électricité et gaz. On a déjà travaillé avec lui dans tout ce qui concerne l'électricité et le gaz...

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : C'est lui l'entrepreneur qui s'occupe des 15 puits.

[>Question ?] : Vous savez ce que je cherche maintenant, je souhaiterais que vous me racontiez comment ça se passe entre vous et les entreprises comme celle de Monsieur N.

11 - 05 :45 > 07 :27 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.] [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Directeur_OT10] : Ici moi j'ai l'exécution. La direction m'envoie la convention ou le marché, sachant qu'ils font leur procédure et d'autres choses. Moi mon rôle ici c'est l'exécution, je reçois la convention, l'ODS le nom de l'entrepreneur, moi j'assure le suivi. Nous, nous ne sommes pas la conservation nous sommes une circonscription, nous sommes les représentants sur le terrain.

[>Question ?] : C'est vous qui assurez l'exécution ?

[>Directeur_OT10] : Oui c'est nous qui nous occupons de l'exécution, la direction nous donne le feu vert, mais c'est elle qui assure le suivi de la soumission, moi ici il m'envoie ici la convention et l'ODS, et le nom de l'entrepreneur désigné. On contacte l'entrepreneur, je lui

donne les coordonnées des puits, les documents nécessaires à l'exécution puis lui il exécute. Et moi j'assure le suivi, c'est la direction qui choisit l'entrepreneur, nous ici on assure le suivi en tant que conducteur de travaux, on fait le suivi de toutes les étapes de la réalisation jusqu'à la réception, on fait les rapports, etc...

12 - 07 :27 > 08 :39 [10] Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.] [1] Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Directeur_OT10] : Nous nous occupons des puits pastoraux, nous on a un programme avec ERDR c'est un marché national ERDR.

[>Question ?] : C'est quoi l'ERDR ? [>Directeur_OT10] : c'est l'établissement régional pour le développement rural du territoire de Djelfa ... avec eux on a des conventions, plutôt un marché ...on a fait avec eux le programme complémentaire de 2014, on a avec eux 4 puits, 4 puits réalisation et équipements avec les équipements de l'énergie solaire, on a fait nos plans verts..., plans verts, vous connaissez les communes, elles te coupent de l'eau, on ne sait pas, ...partout avec l'ERDR. Et les nôtres les plans verts, on a proposé quatre puits dans le cadre de l'énergie solaire pour l'irrigation, ces derniers n'ont pas encore démarré, pour le compte de l'ERDR.

13 - 08 :39 > 11 :05 [1] Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Question ?] : Donc vous vous occupez des zones pastorales mais aussi vous collaborez avec les autres services de l'Etat pour les aider à réaliser leurs projets, les autres services de l'Etat, vous assurez le suivi de leurs projets.

[>Directeur_OT10] : Dans le cadre heu...heu c'est l'ERDR qui réalise nos projets.

[>Question ?] : Et combien ça coute le puits, je veux dire l'équipement du puit en solaire ?

[>Directeur_OT10] : La première expérience était un marché, je peux regarder mes documents et je vous donnerai le prix, il n'y a aucun problème, c'est un marché et il y a plusieurs détails, puisque c'est un marché, je ne peux pas tout détailler en une seule feuille.

[>Question ?] : C'est-à-dire que c'est l'entrepreneur qui vous propose un prix total, par exemple, pour les 16 puits il vous dit moi je peux réaliser les 15 puits à tel prix ?

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Ils n'ont pas les mêmes prix, chaque puit est différent des autres.

[>Directeur_OT10] : Il y a une petite différence entre les prix proposés par l'entrepreneur pour chaque puit, ce qui fait la différence c'est la longueur du puit ce qui implique l'utilisation d'un tuyau plus ou moins long mais pour les autres choses c'est pareil, puisque le panneau c'est un système compliqué : le soleil, l'onduleur, le support pour sécuriser, pour la sécurisation...du système.

14 - 11 :05 > 11 :22 [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Est-ce que l'entrepreneur respecte toujours les clauses du marché ?

[>Directeur_OT10] : Le marché ? Puisqu'actuellement, je vais vous parler franchement, l'entreprise EP2 respecte les délais comme il le faut.

15 - 11 :22 > 13 :30 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.] [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Directeur_OT10] : J'ai déjà travaillé avec d'autres entrepreneurs, mais je n'ai jamais vu quelqu'un qui respecte les délais comme l'entrepreneur EP2.

[>Directeur_OT10] : Au début il y a des lacunes, c'est un nouveau domaine et les entrepreneurs ne le comprennent pas bien On s'attendait à ce qu'il y ait des problèmes, mais je vous dis franchement, avec cet entrepreneur, techniquement ...heu...il est compétent, l'énergie solaire évolue beaucoup, pour travailler dans ce domaine ce n'est pas facile, je vous précise que 16 panneaux, c'est très dur les panneaux, 16 panneaux c'est beaucoup ...mais l'objectif est atteint. Il respecte les délais de réalisation même pour les sites éloignés comme le site de T*, il est à 200 ou 300 kilomètres d'ici, à la limite avec la wilaya d'El Djelfa...le côté de CT5. On a commencé par celui d'El-Beida à l'entrée de CT5. On a fait celle de Ain El-Beida provisoirement, comme prototype qui a fonctionné correctement. Après cette expérience on continue l'opération. Actuellement il me reste deux dans ce secteur qui sont un peu loin, un a Hassi* et le deuxième à Hassi L* ... et généralement ça va, en comparaison avec d'autres projets comme celui des arbres, etc..., ce projet demande du matériel, du matériel un peu lourd ; porter les panneaux et aller au cœur du désert... heu... franchement avec moi (et l'entrepreneur) il n' y a aucun problème, sa première qualité c'est le respect du délai, la mobilisation du matériel surtout quand il y a une panne avec les longues distances etc... On n'a rien à dire, c'est un homme de terrain.

17 - 14 :00 > 14 :59 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.] [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.] [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Directeur_OT10] : Il y a le suivi, il y a un bureau d'études pour le suivi, nous on vérifie que ces panneaux et leur installation respectent les normes.

[>Question ?] : Mais c'est un nouveau domaine, vous-même vous êtes récent dans ce domaine.

[>Directeur_OT10] : Mais regardez monsieur l'entreprise EP2 est suivi par le bureau d'études de Faouzi A c'est quelqu'un de qualifié, en matière de technologie il est vraiment qualifié, rapport technique pointu...

[>Question ?] : Donc vous avez un contrat de suivi avec lui pour suivre ce type de projets.

[894,9] [>Directeur_OT10] : Oui et quand la réalisation du projet commence, l'entrepreneur réalise les travaux et le bureau d'études assure le suivi technique.

18 - 14 :59 > 16 :25 [2] Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Directeur_OT10] : Au début on a rencontré des obstacles, nous les forêts, ce domaine est nouveau pour nous. Mais avec ce bureau d'études, moi personnellement j'ai acquis des connaissances dans ce domaine, je connais le système, qu'est-ce qu'il y a dedans, comment il fonctionne. Avant je n'avais jamais entendu parler de l'onduleur, le courant continu ou alternatif, quand je suis allé sur le terrain j'ai appris des choses.

[>Directeur_OT10] : On a réalisé des choses et on a appris des choses en matière de technologie utilisée, on avait des lacunes dans ce domaine en matière de technologie, on a un grand manque en matière de technologie.

20 - 17 :28 > 18 :23 [4] Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.] [Q5.4 Acteurs paysans ou éleveurs]

[>Question ?] : Quels sont les obstacles que vous avez rencontrés dans ce domaine ?

[>Directeur_OT10] : Un peu d'obstacles en matière technique...

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : La maintenance ?

[>Directeur_OT10] : La maintenance actuellement, l'entrepreneur actuel c'est lui qui fait la maintenance, y a certaines choses qui sont en dessous de notre capacité, moi quand je marche ...heu...puis...parcours à l'extérieur, premièrement il y a une chose, ces trucs ne sont pas des propriétés valides elles appartiennent à la commune. Je ne vais pas passer mon temps à faire

des allers-retours à surveiller. On fait signer aux éleveurs de chameaux un engagement, obligatoire, on ne réalise pas l'installation tant que les éleveurs ne signent pas l'engagement. Les éleveurs sont représentés par leur association, ils doivent signer l'engagement ; l'installation est à leur service mais c'est eux qui portent la responsabilité.

21 - 18 :23 > 18 :37 [Q5.4 Acteurs paysans ou éleveurs] [1] Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Question ?] : Ce sont les éleveurs qui protègent les installations.

[>Directeur_OT10] : Oui, c'est eux qui surveillent.

[>Question ?] : Il y avait des vols.

[>Directeur_OT10] : Jusqu'à maintenant on n'a jamais eu d'affaire de vol ou de vandalisme. A Hassi Messaoud Sonatrach a subi des vols mais nous, on n'a rien pour l'instant.

[>Directeur_OT10] : L'éleveur c'est lui qui protège le matériel.

22 - 18 :37 > 19 :12 [4] Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Directeur_OT10] : Nous on ne peut pas assurer la surveillance des installations, il y a des endroits qui sont à 400 kilomètres ou à 500 kilomètres d'ici dans le désert...les puits...avec l'association des éleveurs, c'est eux qui nous montrent les endroits des puits qui ont en besoin. Nous en tant que compagnie des forêts, nous ne pouvons pas surveiller les sites isolés, on ne peut pas, normalement c'est au représentant de la commune, puisque le site se trouve sur le sol de la commune, tout appartient à la commune.

23 - 19 :12 > 20 :07 [10] Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.] [1] Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

24 - 20 :07 > 21 :36 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Il y a divers types d'énergie solaire, les panneaux photovoltaïques...

[>Directeur_OT10] : Pour le moment, avec les panneaux c'est déjà bien qu'on ait l'énergie solaire. Avec les panneaux il y a aussi les onduleurs, il y a d'autres choses, il y en a qui font sortir 220 triphasés, il y en a qui font sortir monophasé ; il y a des choses techniques on ne peut pas connaître leur signification exacte, pour trouver le triphasé ici à CT5 c'est impossible...puisque en France ils ont les hautes tensions, elle est claire ce n'est pas comme chez nous mais dans le 300 ou le 400 je trouve le triphasé, il y a quelques obstacles mais c'est léger, et ça c'est maîtrisé par l'onduleur qui fait sortir 220 triphasé ou 380 triphasé c'est très technique.

25 - 21 :36 > 22 :11 [Pas de thématique]

[>Directeur_OT10] : Ici on a toujours le soleil, même en hiver.

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : En été on a presque 20 heures de soleil sur les 24 heures de la journée (rires).

[>Directeur_OT10] : Il n'y a pas de problème surtout cette année, il n'y a même pas les nuages pendant l'hiver.

26 - 22 :11 > 23 :24 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>R2] : Le facteur qui entrave le développement de l'énergie solaire c'est son coût qui est très élevé.

[>Directeur_OT10] : Très cher, mais en matière de fonctionnement on peut la faire monter et marcher, surtout pour le système intégré, il y a des plaques intégrées, la batterie intégrée, tout est intégré. Pour faire les batteries heu...vous avez le puit, on a discuté sur ce point au niveau

du commissariat, ce système avec les batteries intégrées on a trouvé qu'un seul puit qui coûte 400 millions. On n'a pas besoin de batterie parce qu'on a le soleil tout le temps, la batterie c'est pour l'éclairage public parce que ça fonctionne la nuit, ça charge la journée et ça allume la nuit, ici les éleveurs travaillent pendant la journée, eux quand le soleil se couche ils dorment, ils se lèvent à l'aube, ils suivent les puits pastoraux pour abreuver leur bétail..., ils font ça la journée.

27 - 23 :24 > 24 :03 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Question ?] : Est-ce que vous avez des contacts avec d'autres entrepreneurs qui veulent prendre leur part de marché, je veux dire est-ce que vous subissez des pressions de la part de ces entrepreneurs ?

[>Directeur_OT10] : Ce genre de problème existe au niveau du commissariat, moi quand je reçois l'entrepreneur, tout est bien précisé pour moi et pour lui, mais en haut c'est sûr il y a des pressions de la part des entrepreneurs puisqu'il y a d'autres bureaux d'études...ils font les études sur l'énergie solaire

28 - 24 :03 > 24 :26 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>R2] : Il y a un bureau d'études ici à CT5, c'est Startup, il y a EP3.

[>Directeur_OT10] : Il y en a ici à CT5, il y en a qui ont participé à cette soumission mais ils n'ont pas gagné il y en a, mais qui est connu chez nous sont Faouzi A et S Riadh, EP2 etc....pour l'instant. Pour moi c'est eux qui travaillent avec moi ici (il les consulte et demande leur avis).

29 - 24 :26 > 24 :55 [6) TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.]

[>Question ?] : Donc ce que j'ai compris c'est qu'actuellement vous travaillez avec un bureau d'études et une entreprise compétente, donc vous n'avez pas de problème avec l'entreprise ou le bureau d'études.

[>Directeur_OT10] : Je ne vois pas pourquoi on aurait des problèmes avec ces gens-là ?! Il y a la convention ou le marché, ces deux sont appliqués sur le terrain.

30 - 24 :55 > 25 :54 [6] TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [9) Facteur humain : laxisme et indifférence des acteurs publics (défauts de la bureaucratie), volontarisme, relations humaines, etc.]

[>Question ?] : Il y aurait des entrepreneurs qui ne sont pas honnêtes, après la réalisation des projets des problèmes apparaissent, etc...

[>Directeur_OT10] : Ce genre de problème existe partout...

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Aujourd'hui on ne voit pas de problème particulier parce que c'est un nouveau domaine, on ne sait pas encore quels sont les problèmes liés à ce domaine, il n'y a pas de retour d'expérience. Puisque c'est un nouveau domaine, l'entreprise dans son intérêt fait un bon travail pour qu'on l'appelle la prochaine fois car il n'y a pas beaucoup d'organisation qui donne ce type de projet.

[>Question ?] : Mais ils n'ont pas le choix, il y a une seule entreprise qui maîtrise ce domaine.

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : C'est une question de confiance aussi...

31 - 25:54 > 27:43 [10] Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.] [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.] [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.] [7) TSI utilisées par

l'entreprise : réputation, taille, exploitation les failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.]

[>Directeur_OT10] : Non, on a travaillé avec d'autres organismes il y a aussi CDARS qui travaille dans le domaine de l'énergie solaire...

[>Question ?] : C'est quoi le CDARS ?

[>Directeur_OT10] : Commissariat au Développement de l'Agriculture des Régions Sahariennes. Pour EP2, EP2 ça fait un moment il travaille pour développer cette technologie, pour diminuer le nombre (de panneaux solaires) pour faire sortir un voltage fort, nous on veut bien le connaître.

[>Question ?] : S'il diminue elle ne marche pas...

[>Directeur_OT10] : Mais pour lui le travail...c'est un gars qui veut travailler, qui veut se montrer, il y a certaines choses qu'il paye de sa poche, avec lui on est passé à la télé. On a fait une réception (du projet) avec les autorités locales, les éleveurs, etc....Je vous jure que lui il a contribué à 90%. C'est de son droit de faire la publicité pour sa société, en présence des autorités, etc... Le travail avec lui c'est un plaisir, on trouve le même suivi ; il applique les clauses du marché, c'est un gars travailleur. Les autres entrepreneurs heu.... On leur donne un tout petit projet ils prennent beaucoup de temps...mais lui...

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Il est impeccable.

[>Directeur_OT10] : Il ne s'arrête jamais, ce n'est pas facile ce qu'il a fait, il y a du matériel et des panneaux à mobiliser et à transporter à des coins perdus au cœur du désert, les routes sont pistes. Quand je rends visite à ces chantiers il travaille jour et nuit, il est très motivé, il veut maîtriser ce domaine.

32 - 27 :43 > 28 :08 [3) Entreprise(s) : caractéristiques de l'entreprise réalisatrice du projet, autres entreprises, partie prenante, etc.] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus

du projet ou les modalités d'interactions] [7) TSI utilisées par l'entreprise : réputation, taille, exploitation les failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.]

[>Question ?] : Il faut une grande volonté, transporter le matériel, motiver les ouvriers, je comprends ce n'est pas quelque chose de facile.

[>Directeur_OT10] : Je vous jure que je n'ai rien avec lui (sous la table). Puisqu'après juin il a acheté ...complètement équipé. Ce n'est pas quelque chose heu...il est capable en matière ...

33 - 28 :08 > 28 :48 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [Q5.1 Partie prenante : commune]

[>Question ?] : Parlez-moi de votre relation avec les collectivités territoriales, est-ce qu'elles ont une relation avec ce que vous faites ou pas du tout ?

[>Directeur_OT10] : La commune ?!! Franchement, pas de relation réelle, la réception provisoire quand on a besoin d'un représentant de la commune parfois on amène un représentant de la commune...

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Et c'est vous qui allez le chercher...

[>Directeur_OT10] : On est obligé de trouver quelqu'un pour sortir avec nous, c'est ça le problème, trouver une personne de la commune qui sort avec nous, c'est un problème. Je vous le dis franchement nous travaillons avec les communes on peut dire à l'improviste, on demande à un gars de la commune de sortir avec nous, un gars du service technique, ce sont les gens du service technique qui nous intéresse.

[>Question ?] : Pourquoi avez-vous besoin de lui ?

34 - 28 :48 > 29 :33 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.] [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Directeur_OT10] : Pardon ?

[>Question ?] : Pourquoi avez-vous besoin d'un représentant de la commune ?

[>Directeur_OT10] : Tout simplement c'est le territoire de la commune. A la réception il faut que le représentant de la commune soit présent, il n'y a pas que lui ; le représentant de la commune et les représentants des autres secteurs concernés. Les questions de l'eau, il faut le représentant de la division de l'hydraulique, les affaires pastorales, cheptels etc., il y aura...on fait ces affaires-là, c'est obligatoire ; nous, les éleveurs, l'entrepreneur, le bureau d'études.

[>Question ?] : Voulez-vous dire que toutes les parties prenantes qui ont une relation avec le projet doivent être présentes pendant la réception ?

35 - 29 :33 > 34 :57 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [9) Facteur humain : laxisme et indifférence des acteurs publics (défauts de la bureaucratie), volontarisme, relations humaines, etc.] [Q5.1 Partie prenante : commune] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Directeur_OT10] : Oui, le représentant de la commune parce que le projet se déroule sur le territoire de la commune, l'éleveur doit être présent, etc....Surtout le représentant de la commune X, vous la connaissez ?

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Qui contrôle ? Parfois on les informe par exemple on leur dit qu'on a trouvé un poteau par terre, allez le récupérer ou le remettre à sa place ; ils ne bougent pas, et le poteau sera ramassé par les gens qui vendent les ferrailles.

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : En fait, c'est le côté politique qui domine l'assemblée populaire...les rend insensible à ce qui se passe à la commune, ils s'intéressent qu'à la politique et c'est tout...donc quand ils ne veulent pas faire quelque chose ils ne le font pas ; même si c'est cette chose est dans l'intérêt de la commune.

[>Question ?] : Cette indifférence, elle vient d'où ?

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Elle vient des querelles politiques.

[>Directeur_OT10] : Il y a des querelles politiques qui bloquent tout...

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Je vous donne un exemple, vous lui dites (le président de la commune) que j'ai quatre puits, il te dit vous allez les mettre où ? Vous répondez par exemple les quatre seront réalisés à M*, il vous dit moi je signe si vous mettez un puit à R*, vous lui dites mais à R* ils n'ont pas de puits, ils vous disent ben il n'y a pas de puit à R* ben il n'y aura pas de signature, moi je ne signe pas. Il vous dit ça comme ça directement.

[>Question ?] : Mais lui c'est un élu, il a été élu pour servir les citoyens.

[>Directeur_OT10] : Il est où le sens de la responsabilité ?

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Hier, il y avait les élections pour le sénat ; un élu qui donne l'argent sous la table aux autres élus locaux pour l'élire comme sénateur, tu crois que celui-là il va travailler pour les citoyens !

[>R2] : La priorité est donnée aux querelles politiques pas au développement local....

[>Directeur_OT10] : Si vous vous travaillez pour un intérêt général et moi je suis contre vous politiquement (pas le même parti politique) ...

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Je serai contre vous je serai contre vous, même si vous défendez un intérêt général.

[1932,2] [>Sous-préfet de la daïra CT5] : C'est ça qui entrave le développement du projet et son aboutissement, il y a des projets qui ont démarré puis se sont arrêtés à cause de ce genre de problème (querelles politiques).

[>Directeur_OT10] : Des projets en énergie solaire...

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : C'est un nouveau domaine...

[>Directeur_OT10] : On a eu des projets bloqués dans ce domaine. Des responsables, des chefs d'APC refusent ces projets, vous lui donnez un projet, je vous jure qu'ils le refusent, et le font transférer sur un autre territoire...

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : On est toujours en lutte avec eux...

[>Directeur_OT10] : Il y avait un projet de fixation des dunes de 7 hectares avec l'ERDR, il y a un responsable qui a refusé la réalisation de ce projet sur le territoire de sa commune...

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Ben oui, il refuse la réalisation de ce projet sur son territoire il refuse.

[>Directeur_OT10] : On est allé voir à N* à la sortie où il y a les travaux pour le tram, pour un projet de fixation de dune de 7 hectares, il (le président de la commune) a refusé catégoriquement le projet.

[>Question ?] : C'est-à-dire il n'y a pas l'obligation de la réalisation, le chef de la commune ou l'assemblée populaire a le droit d'accepter ou non un projet.

[>Directeur_OT10] : Mais vous ne pouvez pas l'obliger...

[2025,0] [>Sous-préfet de la daïra CT5] : Vous lui dites on va inscrire votre commune pour bénéficier d'un projet, ils te répondent qui va s'occuper de son lancement et de sa réalisation ? Vous leur dites ce n'est pas vous qui allez-vous en occuper, c'est les forêts qui gèrent le projet, ils te disent : c'est les forêts qui s'en occupent, donc je ne le veux pas.

[>Directeur_OT10] : Comme l'affaire de N*, le président de la commune de Sidi K* a refusé que le projet se réalise sur le territoire de sa commune, on ne l'a pas réalisé sur la commune de N*.

[>Question ?] : C'est un projet d'Etat ?

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Le projet a été déplacé parce que le président de la commune de la première commune l'a refusé.

[>Directeur_OT10] : Il n'a pas accepté à cause d'une compétence officielle avec la commune de Hassi K*.

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Bien-sûr il ne l'accepte pas, ils ont changé le site (du projet), ils l'ont déplacé vers le territoire d'une autre commune, parce qu'il faut réaliser ce projet, son budget est débloqué...

[>Directeur_OT10] : Pourtant il s'est engagé ça y est...

[>Question ?] : Le président de la commune refuse...

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Oui, il refuse, Il n'y a pas d'obligation de réalisation, il te dit si vous me donnez le budget c'est moi qui réalise les travaux, je suis d'accord, sinon je n'en veux pas.

[>Directeur_OT10] : On a perdu des projets, quand on est sur le point de réaliser leurs fiches techniques concernant les puits, il y en a qui refusent avec lui dans le bureau, avec cette façon : non non vous allez nous fatiguer et nous épuiser, en plus on ne peut pas jouer, ben ne faites pas le projet.

36 - 34 :57 > 35 :42 [Q5.1 Partie prenante : commune] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Il ne veut pas faire d'effort...

[>Directeur_OT10] : Il ne veut pas faire d'effort...

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Parmi les obstacles pour aboutir à un projet c'est ce côté. C'est son niveau. Il y a deux choses dans sa tête ; il faut lui donner le marché et faire passer ses intérêts, si tu sors du cadre de ces deux choses il ne travaille pas, pourquoi il fait ça ? Parce que son mandat est limité, il veut en profiter le maximum, c'est ça son niveau, il a un niveau politique, un niveau culturel politique, politique limité (Il ne veut pas faire des efforts pour aider les autres services de l'Etat à réaliser leurs projets parce que pour lui : 1/ c'est une perte de temps parce que le projet est compté pour les autres services ; 2/ il y a un intérêt soit politique soit personnel (il se fiche de l'intérêt général).

37 - 35 :42 > 38 :29 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [Q5.1 Partie prenante : commune]

[>Directeur_OT10] : A un degré inimaginable...

[>Directeur_OT10] : Il y a des difficultés concernant les puits, mais ce sont des difficultés formelles parce que pour le choix des puits on prend en considération les propositions des éleveurs ; les éleveurs ont la mentalité des nomades, une mentalité rigide.

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : L'éleveur c'est de son droit, il cherche ses intérêts.

[>Directeur_OT10]: Je sais il cherche ses intérêts, il y en a qui vous disent moi mon cheptel boit dans cet endroit, comment vous allez faire avec ceci et voilà comment vous allez faire avec cela, il faut que vous fassiez ça de cette manière,...on dit aux autres...ça par rapport aux éleveurs mais par rapport aux autorités locales, en ce qui concerne l'énergie solaire, il y a un problème, eux c'est l'inverse, quand on sélectionne le territoire, le responsable il vous demande de ne pas le faire complètement il vous dit mettez l'abreuvoir à tel endroit, même si c'est faux...C'est déjà arrivé à El Hadjira, on a proposé aux éleveurs un endroit fréquenté par les cheptels, un endroit vraiment pastoral, c'est Azzedine, ils nous a proposé un forage ... sur la route de Touggourt, en plus il y a le goudron... J'ai parlé avec lui, il m'a dit c'est moi le représentant de l'Etat ici...qu'est-ce que vous allez faire avec lui? On a réalisé les travaux dans cet endroit de goudron...au lieu de l'endroit du puit traditionnel...

[>Directeur_OT10]: Il nous a mis dans un forage qui était tenu par la société de construction des routes, il y a un projet pour construire une route, puis il faut libérer le site de matériel de la société des routes, il faut sortir le groupe électrogène, le matériel, etc...Quelle surprise, le pauvre entrepreneur a souffert, juste pour libérer un accès au site et après on a travaillé dans un endroit qui n'est pas du tout fréquenté par les cheptels, mais c'est le chef de la Daïra qui a insisté, il vous dit vous réalisez votre projet dans cet endroit vous le réalisez dans cet endroit sinon vous le faites pas du tout.

38 - 38 :29 > 41 :47 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [Q5.1 Partie prenante : commune]

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Parce que leur mentalité ne suit pas l'esprit de notre époque, le monde entier se tourne vers les énergies renouvelables, il faut suivre l'esprit de notre époque, il faut regarder vers le futur, aujourd'hui tout va bien grâce au pétrole et au gaz, il faut préparer le futur, pour le monde entier les énergies renouvelables sont considérées comme une révolution, aujourd'hui vous avez l'argent, le pétrole, mais demain ça ce n'est pas suffisant, ce sont les problèmes heu...On est dans un tunnel sombre, n'importe qui à qui vous demandez il est où l'avenir de vos enfants, les jeunes, malheureusement c'est la réalité. Ils vous demandent de ne pas réaliser le projet à cet endroit mais ils le réalisent dans l'autre, vous lui répondez mais cet endroit a vraiment besoin de ce projet, ils vous disent non, il faut le mettre dans l'autre endroit. C'est le problème des élus, pendant la campagne ils donnent des promesses qu'ils ne sont pas capables de tenir...c'est la réalité.

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Peut-être aussi à cause de l'indifférence ou l'incompréhension du sujet même. Il n'y a pas une dimension stratégique, de la part de qui ? De la part des acteurs locaux, ils n'ont pas le pouvoir de décision pour décider (décider sans prendre en compte les contraintes politiques) ...Pas de vision, manque de sensibilisation...

[>Question ?] : Manque de sensibilisation de l'importance de l'énergie solaire, il n'y a pas de vision, manque de sensibilisation culturelle, sensibilisation politique...

[>Directeur_OT10] : Je dirais un niveau culturel un niveau culturel, il y a des élus qui ont un manque vraiment ils ne sont pas à la hauteur, ils ne comprennent pas ce que c'est l'énergie solaire et ils ne cherchent pas à la comprendre complètement.

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : J'ai appelé le gars de CT5... je lui ai dit je viens demain, il m'a répondu non, je suis un responsable et demain c'est le weekend...

39 - 41 :47 > 43 :11 [Q5.4 Acteurs paysans ou éleveurs] [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Question ?] : Mais est-ce que les citoyens sont sensibilisés par l'énergie solaire ?

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Ils ont une idée générale.

[>Directeur_OT10] : Mais avec les éleveurs et les nomades, on n'en a pas ici à la ville, pour eux c'est quelque chose d'utile, une bonne chose pour eux.

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Le premier jour quand ils ont entendu qu'on était en train de réaliser ce type de projets, ils sont tous venus nous voir pour nous proposer des endroits pour réaliser ces projets.

[>Directeur_OT10] : ...70 kilomètres. Si vous demandez à l'entrepreneur, tenez un milliard pour vous si vous trouvez un puit... il n'y va pas... Pour les dunes, le Wali est intervenu, il a dit qu'on va vous donner un groupe, un moteur, etc.... je ne sais pas quoi d'autre, ...mais par rapport aux éleveurs c'est le contraire, l'opération leur plait, ils viennent ici souvent pour nous montrer où se trouve leur cheptel mais par rapport aux gens des villes...heu on n'a pas d'expérience avec eux.

40 - 43 :11 > 44 :51 [Pas de thématique]

[>Sous-préfet de la daïra CT5] : Pour nous Sonelgaz nous a dit tant qu'il y a le réseau électrique classique on n'oublie personne (il n'y aura pas d'autre énergie aux endroits où il y a les réseaux conventionnels).

=====
=====
Entretien exporté depuis Sonal (v.2.0) le 15/06/2017 à 20 :08 :23
=====
=====

CT4(Gh).wav

Projet : Equiper un très grand rond-point en éclairage solaire

Durée de l'entretien hors interruption : 1 heure.

Interlocuteurs :

Président de la commune CT4

Elu municipal

Secrétaire général de la commune

Sous-préfet
.....

[>Président_de_la_commune_CT4] : Même l'énergie produite n'est pas destinée à la consommation, elle a un rendement, un rendement...heu vraiment expérimental. Nous (la commune) nous avons réalisé une petite expérience ; vraiment une petite expérience, il y a un barrage routier de la gendarmerie au rond-point à la sortie de la ville, pour l'alimenter en éclairage public, on a contacté un entrepreneur il a réalisé l'installation,...heu ça va....ça marche pour l'autre (l'éclairage) ...heu...mais ce n'est pas ..heu.....leur éclairage est un petit peu faible, un petit peu par rapport à l'éclairage conventionnel, je ne sais pas pourquoi, est-ce que c'est à cause des lampes, ou à cause du voltage, vraiment je ne sais pas...

[>Question ?] : C'est vrai l'autre fois, j'étais à Ouargla, chez les pompiers, ils ont l'éclairage conventionnel et l'éclairage solaire. L'éclairage conventionnel fonctionne normalement mais

l'éclairage solaire il y a une seule ampoule qui fonctionne, les autres lampes étaient hors service.
Pour vous quels sont les problèmes que vous rencontrez dans ce domaine ?

[376,5] [>Président_de_la_commune_CT4] : Le problème c'est ...heu...notre projet est sous garantie, chaque fois j'appelle parce qu'il y a un problème, on appelle l'entrepreneur ...heu...il fait son entretien même, ça dépend si 'il y a ...heu...l'autre...toutes les lampes ne fonctionnent pas du tout, moi je ne sais pas si leur problème c'est un problème d'entretien ?! Déjà nous on a des problèmes avec l'éclairage public classique, on a des problèmes, avec l'électricité classique on a des problèmes....

[>Question ?] : Est-ce qu'il y a sur le territoire de la commune des entreprises spécialisées en énergie solaire ?

[421,5] [>Président_de_la_commune_CT4] : Non, il y a un centre pour le développement des énergies renouvelables, le CDER, ça n'appartient pas à la commune, ils font la recherche dans ce domaine...

[>Question ?] : Comme se passent vos relations avec le CDER ?

[>Président_de_la_commune_CT4] : On n'a aucune relation avec le CDER, les problèmes du quotidien, tu sais c'est toujours...recherche...autre chose franchement...ça veut dire les ressources...

[>Question ?] : On peut dire que pour le développement des énergies nouvelles à Ghardaïa il y a des obstacles, des freins au développement des énergies renouvelables.

[>Président_de_la_commune_CT4] : Des obstacles, c'est nous le premier obstacle (rires) le problème, on n'a pas avancé, comment dirai-je, on n'a pas franchi...heu...je ne sais pas...Actuellement on a un centre...

[>Question ?] : CDER.

[>Président_de_la_commune_CT4] : Non, ce n'est pas le CDER, c'est un centre de formation professionnelle, il forme les gens pour l'installation du photovoltaïque.

[>Question ?] : Ah oui, donc ce centre de formation professionnelle forme les gens pour leur apprendre à réaliser une installation photovoltaïque.

[>Président_de_la_commune_CT4] : Il forme des installateurs de photovoltaïques...

[>Question ?] : Parlez-moi un peu de votre projet de l'éclairage solaire du rond-point comment avez-vous eu l'idée ?

[>Président_de_la_commune_CT4] : C'est une nécessité, le réseau d'électricité classique est loin du rond-point, en fait, c'est un projet, c'est du provisoire parce qu'on va réaliser les travaux pour alimenter le rond-point en éclairage public classique jusque là-bas. Actuellement l'éclairage solaire nous a coûté quand même 200 000 dinars chacun.

[>Question ?] : C'est à dire 20 millions par poteau ?

[>Président_de_la_commune_CT4] : Oui et c'est du provisoire parce que...l'électricité là-bas va être de l'éclairage classique.

[>Question ?] : Il y en a qui disent que l'éclairage photovoltaïque est faible.

[>Président_de_la_commune_CT4] : Oui, il est faible, moi je ne sais pas si c'est à cause du voltage, les batteries...heu... je ne sais pas, franchement on n'a pas fait une étude parce qu'il y avait une urgence (il y avait des émeutes). Une étude c'est -à-dire on fait une étude pour prévoir l'intensité du solaire ? Ça vous intéresse le côté technique ?

[>Question ?] : Vous insistez sur l'entretien, est-ce que c'est difficile de trouver les gens compétents ?

[>Président_de_la_commune_CT4] : Non, l'entretien c'est la main d'œuvre qualifiée et les pièces de rechange, il faut changer la batterie, il faut changer ceci changer cela. Déjà on n'a pas

quelqu'un de la mairie spécialiste de l'énergie solaire, déjà même pour l'électricité classique on n'arrive pas à recruter, si tu embauches un électricien pour travailler comme salarié pour la commune ; combien il touche ? ...30 mille dinars, il peut avoir ces 30 mille en une semaine s'il travaille avec les particuliers, il ne reste pas à la mairie, il vient il apprend l'expérience puis il se barre, c'est ça le problème. Tu sais dans tout CT4 j'ai deux ou trois électriciens, il fait marcher...tous les trucs.

[>Question ?] : Pour le rond-point qui a réalisé les travaux ?

[857,0] [>Président_de_la_commune_CT4] : Il y a un entrepreneur avec de l'expérience, on a fait appel à lui, il est venu, il a fait les travaux. On a fait une consultation avec notre groupe ... délibérément.

[>Question ?] : Avez-vous des relations avec SKTM ?

[>Président_de_la_commune_CT4] : Franchement on a aucune relation avec eux. ...Le site solaire comme je vous ai dit c'est une unité expérimentale, elle n'est pas destinée à la production intensive et c'est tout.

[>Question ?] : Ce domaine n'est pas développé comme il le faut on est toujours dans l'expérimental...et les prototypes.

[>Président_de_la_commune_CT4] : L'énergie solaire, c'est juste une partie, il y a d'autres énergies renouvelables comme l'éolien...

[>Question ?] : Vous me parlez de l'éolien. Est-ce qu'il y a ici à CT4 un potentiel pour d'autres énergies renouvelables ?

[934,0] [>Président_de_la_commune_CT4] : Pour l'éolien je pense que ça ...heu...ça dépend...les vents...la densité...heu...je pense ...heu...j'ai vu à Adrar, je ne sais pas pour le rendement, ici je ne sais pas... peut-être... on a du vent ici surtout sur le plateau en haut, je pense...heu...

[>Question ?] : Si vous voulez un autre projet d'énergie solaire, est-ce que vous avez les parties prenantes nécessaires pour concrétiser ce type de projet comme les entreprises spécialisées ?

[>Président_de_la_commune_CT4] : On n'a pas encore lancé ce type de projet pour le savoir. Je vous ai dit que notre petite opération, cette expérience, on n'a pas eu de problème, on l'a monté avec l'entrepreneur il est venu il a réalisé les travaux, ça s'est bien passé...c'est vrai on n'a pas lancé un très grand projet mais...excuse-moi...je ne peux pas vous dire tant qu'on n'a pas lancé des grands projets pour avoir un retour d'expérience, je pense au niveau individuel (chez les particuliers). Il y a quelques tentatives...des installations géométriques, ils les ont faits dans les maisons, mais au niveau de la commune il n'y en a pas.

[>Président_de_la_commune_CT4] : Ça dépend...heu...si c'est une procédure normale, c'est l'étude, la réalisation plus une année de garantie.

[>Question ?] : Une seule année ?

[>Président_de_la_commune_CT4] : Une seule année, suivant le code du marché, puisqu'il y a la réception provisoire et après il y a la réception définitive, entre la réception provisoire et la réception définitive, il y a une année selon les garanties mais s'il y a un projet spécifique moi je peux ajouter par exemple ...c'est-à-dire, comment dire, plus une année, par exemple une période de suivi de trois ou quatre ans...

[>Président_de_la_commune_CT4] : Vous réalisez pour moi ce projet mais vous continuez l'entretien et le suivi pendant trois ans pour garantir... heu ça dépend...heu (interruption par un élu) vous avez compris, ...quand vous faites le travail avec moi vous me faites par exemple l'entretien pendant trois ou quatre ans ou cinq ans mais dans la réglementation c'est une année.

[>Question ?] : Est-ce que vous avez un budget spécial pour les énergies renouvelables ou...

[>Président_de_la_commune_CT4] : Il n'y a pas quelque chose de spécifique, il n'y en a pas.

[>Question ?] : Maintenant parlez-moi du rôle de l'Etat, est-ce que l'Etat vous impose la réalisation de ce type de projet ou non ?

[>Président_de_la_commune_CT4] : Non, ça n'existe pas, peut-être, comment dire, c'est orienté.

[>Président_de_la_commune_CT4] : Imaginez le petit projet qui a été réalisé c'était par nécessité (interruption appel téléphonique).

[>Président_de_la_commune_CT4] : Justement le docteur (l'élue municipale) ...il a une exploitation agricole...

[>Président_de_la_commune_CT4] : (Il s'adresse à l'élue) En fait on parle des énergies renouvelables, Mounir, c'est un chercheur qui est en train de réaliser une étude en matière d'énergie solaire.

[>Elu_municipal_CT4] : C'est pour quand l'énergie solaire ?

[>Président_de_la_commune_CT4] : Pardon !

[>Elu_municipal_CT4] : J'ai dit c'est pour quand l'énergie solaire ? C'est tout je ne dis rien. Pourtant ici il y a un centre de recherche en énergie renouvelable. Depuis plus de vingt ans, plus de vingt ans.

[>Président_de_la_commune_CT4] : Oui je me rappelle.

[>Elu_municipal_CT4] : Plus de vingt ans ça c'est sûr, où sont-elles les énergies renouvelables ?

[>Question ?] : A votre avis pourquoi ? Pourquoi ça ne se développe pas depuis 20 ans ?

[>Elu_municipal_CT4] : C'est aux chercheurs de nous dire pourquoi, nous on attend de savoir.

[>Question ?] : Justement nous on veut savoir pourquoi ?

[>Elu_municipal_CT4] : C'est le chercheur qui nous dit pourquoi nous, nous ne sommes pas impliqués, ni scientifiquement, ni socialement, ni industriellement. C'est le chercheur qui peut nous apporter des réponses, c'est vraiment une question qu'on se pose depuis 20 ans, il y a un centre de recherche depuis plus de 20 ans, il y a un centre de recherche pour les énergies renouvelables au niveau de la wilaya de Ghardaïa pour les énergies renouvelables, pour les énergies renouvelables jusqu'à aujourd'hui, tout simplement on attend le développement des énergies renouvelables.

[>Question ?] : Vous êtes un investisseur agricole ?

[>Elu_municipal_CT4] : Oui.

[>Question ?] : Qui vous empêche d'investir dans ce domaine, c'est-à-dire c'est à vous de prendre l'initiative ?

[>Elu_municipal_CT4] : Prendre l'initiative, c'est une question de temps, l'énergie solaire coûte chère...

[>Question ?] : Chère pour le moment.

[>Elu_municipal_CT4] : Oui.

[>Question ?] : Mais à long terme vous êtes gagnant, vous ne payez plus d'électricité.

[>Elu_municipal_CT4] : Il faut trouver de quoi démarrer, trouver de quoi démarrer, à mon avis, c'est un roulement, c'est un engrenage, une roue fait tourner l'autre, c'est un engrenage, en plus l'industrie, l'investissement, etc... C'est un engrenage, c'est une roue qui fait tourner l'autre, si on n'a pas pu faire tourner la première roue.

[>Elu_municipal_CT4] : C'est une question de financement, l'énergie solaire.

[>Question ?] : Est-ce que vous avez d'autres craintes ?

[>Elu_municipal_CT4] : Non, l'énergie solaire, elle a fait ses preuves là où il n'y pas de soleil, ici il y a le soleil, donc il n'y a pas de craintes, on regarde la télé, on voit des reportages à propos des pays nordiques concernant l'énergie solaire.

[>Question ?] : En tant que partie prenante qu'est-ce que vous proposez pour améliorer l'énergie solaire ?

[>Elu_municipal_CT4] : Premièrement, il faut relancer la recherche, ça c'est premièrement, ça c'est très important, en fait le photovoltaïques est à la base...son origine c'est des cristaux qui viennent du sable, et on ne fabrique pas le photovoltaïques, on l'importe, ça c'est un point d'interrogation pour la recherche.

[>Question ?] : C'est vrai on les importe.

[>Elu_municipal_CT4] : Si on fabrique les cellules photovoltaïques on baisse le coût de l'énergie solaire, dans les conditions actuelles où on est...il reste pour que les gens croient qu'il y a des énergies renouvelables énergie 100%...très important...par exemple ici à Ghardaïa...des panneaux pour faire marcher quelques lampes...ça ne suffit pas ça ne suffit pas on parle de l'après pétrole, ça n'avance pas du tout...

[>Elu_municipal_CT4] : L'énergie c'est la première qui fait tourner l'engrenage de de heu...l'autre et après on essaye de voir quels sont...(interruption). C'est faisable c'est facile, il faut y croire il faut s'y mettre.

[>Question ?] : Puisque vous êtes acteur au niveau local...

[>Elu_municipal_CT4] : Je suis élu aussi.

[>Question ?] : Ah oui ! Comment vous voyez l'avenir de l'énergie solaire au niveau local ?

[>Elu_municipal_CT4] : L'avenir...heu il faut s'y mettre, l'énergie solaire c'est quelque chose d'extraordinaire pas ...heu oui il faut il n'y mettre pas que...

[>Elu_municipal_CT4] : Il n'y a pas de doute concernant l'efficacité de l'énergie solaire. Je vous ai déjà dit que les pays nordiques, il y a deux heures de soleil ...heu de lumière...heu il y a, il y a des villages, des villages alimentés en énergie solaire, alors chez nous, on aborde, on aborde l'énergie, d'ailleurs avec le temps on va s'apercevoir qu'on a perdu cette énergie ...

[>Question ?] : A cause de la chaleur du soleil on ne transpire pour rien.

[>Elu_municipal_CT4] : Justement, on ne peut même pas se refroidir ou avoir quelque chose de climatisable, alors avec le temps on va s'apercevoir qu'on a perdu beaucoup d'argent...d'argent, je pense que c'est au niveau de l'université et de la recherche...

[>Question ?] : Quel est votre rôle en tant que collectivité locale ? Quels est votre rôle dans le développement de cette énergie ?

[>Elu_municipal_CT4] : Notre rôle peut-être pour l'instant se limite à demander de mettre à notre disposition cette énergie solaire.

[>Question ?] : Vous demandez à l'Etat ?

[>Elu_municipal_CT4] : On demande à tout le monde, à l'Etat, aux investisseurs qui investissent dans l'énergie solaire, parce que même le privé qui investit dans l'énergie solaire, c'est par exemple, c'est des prototypes...par exemple je parle de l'agriculture. Les pompes énergie, il donne à deux ou trois exploitants agricoles gratuitement l'énergie solaire pour remplacer l'énergie conventionnelle d'électricité et ils trouvent que cette pompe produit très bien, tout le monde suit, tout le monde suit, mais aujourd'hui il y a un doute, il te dit l'électricité ça te donne 40 litres par seconde je vais investir je ne sais pas combien 100 millions ou 150 millions en énergie solaire, peut-être elle me donne pas ça au début, peut-être elle dure pas longtemps mais l'autre (l'énergie classique) a fait ses preuves, elle vous donne le même au début comme l'électricité ... cette matière l'énergie solaire, deux il suffit de deux dans chaque wilaya ou dans chaque commune. Les gens voient les résultats de leurs propres yeux...

[>Elu_municipal_CT4] : Tout le monde suit tout le monde suit parce que l'électricité est chère très chère, l'électricité est très chère pour les agriculteurs elle est très chère, c'est une énergie

très chère, c'est pour quand il y aura des exemples, trois ou quatre exemples d'énergie solaire, elle est là pour remplacer les énergies conventionnelles, elle est là, les gens au début ne peuvent pas suivre, prendre soi-disant un échantillon tel ou tel ou tel. Ta pompe te donne 40 litres par seconde, moi je vais te faire une installation blindée qui va te donner 40 litres par seconde, il faut faire la publicité tout seul, il dit moi je paye rien et j'ai 40 litres par seconde et si je fais la même installation comme celle-ci pour un autre puits ou une autre pompe je vais peut-être, on fait 100 millions par exemple, ceci je vais l'amortir dans 5 ans, si on regarde maintenant l'électricité que je paye pendant cinq ans ça sera à peu près 5 ans, alors que l'énergie solaire peut être éternelle, minimum 25 ans, en principe en principe. L'énergie solaire d'un point de vue technique, d'un point de vue technique...

[>Question ?] : Il y a un appareil qui régule...

[>Elu_municipal_CT4] : Moi je réfléchis pour faire une sorte d'éclairage public dans mon exploitation en énergie solaire, je voudrais me renseigner à propos du coût, ça me reviendrait à combien ...une grande exploitation ...il y aura l'éclairage au moins.

[>Elu_municipal_CT4] : J'ai vu l'installation de la gendarmerie de CT4...au niveau du rond-point.

[>Président_de_la_commune_CT4] : Donne-lui le coût de l'installation (en s'adressant au secrétaire général de la commune) ...

[>Secrétaire_général_de_la_commune_CT4] : On a fait six lampes, double crosse, 20 millions chacun pour ...ce barrage ...120 millions 6 poteaux, 2 crosses, on les a payés 120 millions...

[>Secrétaire_général_de_la_commune_CT4] : C'est nous qui avons eu l'idée, on l'a (l'entrepreneur) appelé et on a négocié le prix, on lui a dit. Si tu veux en faire 6...on a un budget de 120 millions...

[>Secrétaire_général_de_la_commune_CT4] : Après il est venu me voir il m'a dit qu'il était d'accord. Dans ce barrage (point de contrôle de la gendarmerie) il y avait un groupe électrogène là-bas avec le mazout, il tombe en panne, etc... Il y avait un grand problème là-bas.

[>Secrétaire_général_de_la_commune_CT4] : Même pour les citoyens, moi en tant que citoyen, quand j'arrive au niveau du barrage, je ne peux pas me mettre en face de l'agent (le gendarme) qui est sur la route, parfois je fonce presque sur lui, pourquoi ? C'est à cause de l'éclairage qui m'aveugle donc je ne le vois pas, mais maintenant l'éclairage (photovoltaïque) n'est pas un bon éclairage mais il est suffisant pour cette situation. L'agent peut contrôler, le citoyen peut voir le carrefour, c'est-à-dire ça répond au besoin, et il atteint son objectif.

[>Question ?] : Donc vous êtes satisfait de cette installation solaire ?

[>Secrétaire_général_de_la_commune_CT4] : Oui satisfait.

[>Elu_municipal_CT4] : Vous êtes spécialiste en énergie solaire ou...

[>Question ?] : Non, non, je suis chercheur.

[>Elu_municipal_CT4] : Donc tu as une part de responsabilité (rires) ...

[>Elu_municipal_CT4] : On était à l'université, il y avait avec nous des gens, qui sont maintenant des professeurs à Bâb Zouar, quand on a fini, on est sorti...

[3085,8] [>Secrétaire_général_de_la_commune_CT4] : Ces 6 poteaux...la dune...

[>Question ?] : La ?

[>Secrétaire_général_de_la_commune_CT4] : La dune... presque petite, il y ... si tu vérifies, tu trouves qu'elle est petite, cette rente... ce n'est pas comme l'éclairage conventionnel ... L'entrepreneur est intervenu plusieurs fois pour résoudre ces problèmes Actuellement on a le projet d'alimenter le rond-point en éclairage conventionnel.

[>Elu_municipal_CT4] : Ça revient à ce que je viens de vous dire...un type de marketing en quelque sorte, ...paye, il faut qu'elle fasse ses preuves, les gens arrivent à croire que l'énergie conventionnelle...Chacun demande l'énergie solaire. Je te raconte une anecdote autour de la

recherche, dans les années 80 j'ai terminé mes études de médecine, il y avait avec nous un technicien à Bâb El Zouar, il est jusqu'à présent professeur et chercheur à Bâb El Zouar, je lui ai dit : dit Ahmed comment va la recherche, il m'a répondu : les chercheurs qui cherchent on en trouve plein, mais les chercheurs qui trouvent on les cherche, après presque 40 ans il me répète la même chose, l'université c'est tout, l'université c'est tout, malheureusement ça dépend ni de vous ni de moi, ni d'autres personnes, ça dépend du système, l'université c'est tout, la recherche...faire puisque... la recherche peut réduire le coût de toute chose, toute chose, l'université, chaque chose, l'université peut le réduire ..malheureusement on donne pas beaucoup d'importance aux affaires de la recherche..

[>Question ?] : Pour améliorer l'énergie photovoltaïque...heu... mais le problème c'est qu'on importe les cellules photovoltaïques pourtant..

[>Elu_municipal_CT4] : Mais ça va, on voit dans certains endroits qu'on visite, ça commence à se développer l'énergie solaire, ils ont fait ici à CT4 une station, je ne sais pas combien de mégawatt, celle sur la route ... quelque chose je ne sais pas combien de mégawatt, ça commence ça commence, que Dieu les aide.

=====
=====

Entretien exporté depuis Sonal (v.2.0) le 22/10/2018 à 18 :46 :20

=====
=====

EP3_(Kadri).wav

42 extrait(s)

Caractéristiques :

Observations :

Start-up spécialisée en énergie solaire.

Interlocuteur : Directeur du start-up EP3.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Avant de parler de l'énergie solaire on doit d'abord parler du climat économique d'une façon générale.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : La problématique elle est où ? La problématique est d'abord à travers les lois de l'Etat et son encouragement vers l'utilisation de l'énergie solaire et des énergies renouvelables. Les lois existent.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Les lois existent, par exemple les lois concernant les diversifications des énergies nouvelles et l'exploitation et l'utilisation de l'énergie solaire. La production des kilowatts de l'énergie solaire se vend heu...le prix est le double du prix d'achat, cette loi existe ; il existe des caisses spéciales, il y a un fond pour subventionner l'énergie renouvelable produite, heu... l'APRUE ; l'Agence Nationale pour la Promotion et la Rationalisation de l'Utilisation de l'Energie, l'APRUE, dans cette agence il y a une caisse qui subventionne tous les équipements des énergies renouvelables.

3 - 00 :57 > 02 :48 [10] Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.] [Q5.1 Partie prenante : commune]

[>Question ?] : Oui.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Il y a tous les produits comme par exemple le chauffe-eau solaire par exemple quelqu'un monte un chauffe-eau solaire surtout pour les organismes étatiques comme les CT, les établissements scolaires, les mosquées, les magasins. Si ces organismes installent les équipements solaires, le montant de l'investissement sera partagé heu... 50% sera payé par les collectivités territoriales et 50% sera payé par l'Etat. Donc ça existe déjà.

[>Question ?] : Cette loi concerne uniquement les organismes étatiques ou aussi les organismes privés ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Eux, (la stratégie de l'Etat) ils ont commencé par les CT.

[>Question ?] : Les CT ça veut dire les communes.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Ça veut dire la priorité aux écoles et aux mosquées.

[>Question ?] : 50% financé par la commune et 50% financé par l'Etat ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Et 50% financé par l'Etat, exactement. Donc en matière de mécanisme de subvention, ça existe. Je te dis la vente des kilowatts, ah...pardon, le kilowatt produit par matière d'énergie solaire, son prix atteint au moins le double du prix de l'énergie conventionnelle (Prix 1 kilowatt solaire = prix d'achat d'un kilowatt conventionnel X 2).

4 - 02 :48 > 02 :58 [4] Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : La problématique, elle est où ? Premièrement parce que heu...les lois dans ce domaine, la loi existe, mais les mécanismes pratiques d'organisation n'existent pas.

[>Question ?] : Qu'est-ce que ça veut dire les mécanismes d'organisation ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Ça veut dire, si moi je prends le compteur, normalement le compteur vous indique la quantité des kilowatts solaires produits, il compte la production d'électricité solaire, mais ça n'existe pas. Qui s'occupe de ces affaires ? Ben, Sonelgaz n'est pas leurs affaires. Autre organisme comment dire ? Autre organisme compétent chargé de ça, ça n'existe pas encore, là il y a un blocage, ok. Troisièmement, le manque d'information ; beaucoup de gens ne savent pas qu'il y a des subventions, qu'il y a des fonds étatiques dédiés à ça, c'est tout, c'est ça qui manque.

5 - 02 :58 > 04 :13 [4] Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [Q5.4 Acteurs paysans ou élèves]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : On passe maintenant, on va parler plus précisément de l'énergie solaire, l'énergie solaire par exemple est très demandée par le secteur agricole, beaucoup de fellahs ont besoin d'électricité. La question qui se pose, elle est où la problématique, la problématique se situe au niveau des coûts, premièrement, les subventions étatiques concernant le secteur agricole n'incluent pas des subventions pour les projets solaires, c'est à dire quand on achète un groupe électrogène de l'énergie conventionnelle ou autre chose, il est subventionné, mais si on achète un équipement solaire, il n'est pas subventionné, Ils ont envoyé une note (interruption).

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Donc la subvention agricole existe ça concerne toutes les activités et investissements agricoles, mais quand vous investissez dans le domaine de l'énergie solaire, vous ne touchez aucune subvention.

8 - 06 :08 > 06 :32 [Q5.4 Acteurs paysans ou éleveurs] [1) Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : On a fait réaliser un projet prototype à la commune de E*. Les paysans qui étaient présents seulement dans la salle, heu...quand ils ont vu la démonstration, ils étaient étonnés, ils ont dit comment un équipement avec ce panneau peut produire l'électricité tout le temps, pourtant eux ils souffrent au quotidien avec les coupures permanentes de l'électricité classique.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Mais quand ils ont vu que le prototype fonctionne devant leurs yeux, ils ont été convaincus. Ça c'est le premier point. Le deuxième point, il y a d'autres paysans qui restent hésitants comme je t'avais déjà expliqué ; pourquoi ils hésitent, ils hésitent par rapport à la durabilité et la productivité. Un autre reste hésitant en matière...

[>Question ?] : Il ne peut pas.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Ce sont les raisons qui freinent son développement mais il y a une attirance, c'est à dire que l'idée est acceptée, ils savent que maintenant ça existe, c'est-à-dire quand il n'y a pas d'électricité, c'est loin, qu'il faut payer 50 millions et attendre deux ou

trois ans pour que Sonelgaz alimente l'exploitation en électricité, je m'investis dans le solaire c'est beaucoup mieux.

10 - 07 :14 > 08 :20 [2] Technologie (Effets, raisons de choix, qualité technique, innovation et nouveau domaine)]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : C'est cher en matière d'investissement, après quand ils comparent par rapport à l'énergie conventionnelle sur le long terme il la trouve mieux. En plus ils ne font pas confiance, l'expérience est récente, elle n'est pas propagée, même si elle n'est pas chère, ils se disent si elle tombe en panne qui va la réparer, etc., ces choses ne sont pas encore heu...quand ils voient des sites qui méritent d'être alimentés en solaire comme à Hassi Messaoud et Ghardaïa qui sont alimentés en électricité conventionnelle. Ils n'ont pas confiance en ce panneau qui produit de l'électricité donc il y a ce facteur d'hésitation du paysan, ils ne font pas confiance en cette nouvelle technologie. Tout ce qui est innovation est un ennemi tant qu'ils ne s'habituent pas à cette innovation.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : L'autre point maintenant, s'il y a la subvention qui tombe bien ---On a fait une comparaison entre l'énergie solaire et le fioul pour les groupes électrogènes sur le mois de décembre, on a trouvé une différence ; le paysan perd, au bout de 6 ou 7 ans, il aurait pu économiser ce montant et l'investir dans un autre domaine, ça c'est dans le domaine agricole.

14 - 10 :00 > 10 :20 [1] Projet : contexte, idée(s), description, processus, projets à venir, innovation, etc.]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Je reviens maintenant au domaine de ses utilisations comme le domaine de l'éclairage public, la commune l'utilise pour l'éclairage public. Les communes utilisent l'énergie solaire pour l'éclairage public. Que font-elles les communes ?

15 - 10 :20 > 11 :48 [4] Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : La commune établit un cahier des charges, heu...elles choisissent, elles font appel aux entreprises puis elles choisissent l'entreprise. Parfois, la loi les autorise à faire heu..., les communes n'ont pas les gens qualifiés, les techniciens qualifiés, ils font des projets à l'improvisation puisque, ils ont fait appel à une entreprise algéroise, après deux mois d'installation des équipements, l'installation est tombée en panne, et personne n'a demandé pourquoi ? Tu vois ils ont jeté 200 millions par la fenêtre.

[>Question ?] : Pourquoi ça n'a pas marché ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Je ne sais pas exactement, sûrement il y a un défaut au niveau de la conception, peut-être ils n'ont pas monté un composant heu un disjoncteur par exemple ils ne l'ont pas monté, l'essentiel pour l'entreprise c'est qu'elle encaisse son argent puis l'entreprise elle leur montre de l'indifférence (envers la commune), donc les communes n'ont pas les gens compétents, là je ne parle pas des hautes compétences. Deuxièmement, ils ne veulent pas organiser une compétition transparente, ils font appel à une entreprise précise et c'est tout.

Comme le gars d'Alger, ils l'ont appelé, il est venu il a pris l'argent et il est parti, il a pris l'argent et il est parti. Des cas comme ça il y en a souvent. Il y a des grandes communes par exemple, elles sont obligées de respecter le processus du marché public, ils sont obligés de faire avis d'appel à la concurrence, dans ce cas c'est vrai tout le monde peut y participer...

[>Question ?] : Mais le cas que tu m'as raconté n'était pas dans le cadre d'un appel de concurrence nationale.

18 - 12 :30 > 13 :54 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : ...D'un autre côté, il y a des responsables qui ne croient pas qu'ils puissent réaliser l'éclairage public en énergie solaire, il y a la méconnaissance sur le fait qu'on peut remplacer l'énergie conventionnelle par l'énergie solaire ; réaliser l'éclairage public par l'énergie solaire pour eux ce n'est pas une idée. Il y avait des personnes qui étaient hésitantes, elles te disent, ben remplacer l'éclairage conventionnel par l'éclairage solaire, remplacer les ampoules classiques par les ampoules solaires ! Qui me garantit que ça fonctionne

comme il le faut. Il y en a d'autres qui ne sont pas au courant que c'est faisable. Il y a des présidents des communes qui m'ont dit que Sonelgaz n'accepte pas, je leur ai répondu que Sonelgaz doit accepter, ça c'est pas son problème mais à toi de faire la comparaison, par exemple tu as une rue qu'il faut alimenter en dix lampes, fais d'abord une étude technique comparative ; tu sais combien ça coûte le câble, la lampe, il y a les techniciens, il y a le service technique de la commune, fais le calcul, pour 10 lampes ça coûte 20 millions, le câble 5 millions, ça coûte 20 ou 25 millions, fais une comparaison et regarde la rentabilité, ceci 25 millions (énergie conventionnelle) cela 85 millions (énergie solaire) , combien fait le total pour un an, combien ça coûte pour changer une ampoule. Fais le calcul total. Pour le solaire tu ne payes pas l'électricité, pour l'autre tu le payes, fais la comparaison d'abord. Et après tu peux trancher. Il manque la sensibilisation. Il y a un autre facteur heu...

19 - 13 :55 > 15 :20 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : On passe maintenant aux autres directions.

[>Question ?] : Oui.

23 - 18 :41 > 23 :27 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions] [7) TSI utilisées par l'entreprise : réputation, taille, exploitation des failles de la bureaucratie, recours à la justice, etc.] [6) TSI utilisées par les collectivités territoriales : rationnel légal et bureaucratie, responsabilité hiérarchique et stratégie d'influence pour contrer les influences, etc.]

...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Le problème est que ce n'est pas que je n'aurai pas le projet, le problème est que je n'ai pas le droit à la participation (de l'appel à concurrence) du tout, ils te disent il faut nous amener, écoute bien, il faut que le candidat ait déjà réalisé un tel projet, écoute bien, un projet identique au projet à réaliser, et après ils te disent : le candidat a déjà réalisé deux projets identiques dans certains projets. Ils donnent des points à ce projet des points, et les points donnés sont élevés, puisque moi je suis nouveau comment je peux justifier que j'ai déjà réalisé un projet identique.

[>Question ?] : Et comment elles font les autres entreprises ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Ça c'est une bonne question, comment ils ont fait les autres ? Ils voient ça d'abord avec le président de la commune qui leur donne un bon de commande pour réaliser ceci et cela, ou il va à la direction des forêts ou la direction de l'environnement, juste pour réaliser un tout petit projet. Il connaît le directeur de la direction des forêts, ou il connaît des gens dans les coulisses des directions, il leur donne des petits projets, quand il réalise les petits projets il peut déposer son dossier pour les autres projets, et vous qui voulez travailler en transparence, et si tu ne fréquentes pas le groupe (les coulisses), tu n'auras rien (rire) il faut que tu saches ça, tu as compris ou non ?

[>Question ?] : Oui.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Donc tu peux pas heu..., je leur ai dit, moi personnellement j'ai parlé avec le chef du service des forêts à propos de ce projet, je lui ai dit : est-ce que c'est raisonnable qu'un grand projet heu..., un projet de 100 millions, vous savez moi je suis nouveau, quelqu'un qui participe avec moi qui a un chiffre d'affaires de un milliard de dinars ou deux milliards et il a 5 ans d'entrepreneuriat. Il a travaillé à Djelfa, à Naama et à Ghardaïa, et il rentre avec moi en compétition pour ce projet, je leur ai dit qu'automatiquement moi je suis nouveau vous ne m'acceptez pas et lui vous l'acceptez. Il m'a répondu c'est la loi...heu...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Le code des marchés publics ne dit pas ça, la loi vous demande de publier l'avis de faire cela mais il ne te dit pas de donner des points élevés à ceci et à cela. Je lui ai dit donne des points, qu'ai-je dit ? C'est vrai il faut donner des points mais pas pour un projet de 100 millions il ne faut pas exiger des conditions comme un projet de 200 millions, je lui ai dit au moins quand ça dépasse heu..., ça devient une transaction un marché-- 1 milliard--l'expérience, etc...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Mais avec cette méthode ils ont mis un verrouillage interne ... au niveau de l'administration, quand le secrétaire général de la wilaya est venu, je lui ai parlé de cette problématique, il a reconnu que c'est un vrai problème je lui ai répondu comment on fait, il m'a dit je vais leur parler, tu veux leur dire quoi ? Il ne peut pas aller avec moi, bon si le

Wali est réglo, il leur parle heu..., il fait un saut dans leur bureau, il leur dit d'enlever ces exigences exagérées comme cette condition de 5 ans d'expérience. L'autre condition, la réalisation d'un projet identique, alors que c'est un nouveau domaine et tu exiges la réalisation d'un projet identique. Je ne peux pas participer avec quelqu'un comme la EP1 ou l'entreprise de Rouïba d'Alger, Ain Elbeydha qui travaille toujours. Tu ne peux pas. Donc il devrait laisser leurs conditions pour les projets d'un milliard au plus, ça c'est normal. Donc au niveau de l'administration, il y a des cahiers des charges qui ne sont pas bien préparés, ils sont préparés d'une manière à orienter les marchés vers des entreprises bien indiquées.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Vous pouvez m'éclaircir le mot orienté ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Les marchés sont destinés à leurs copains, les conditions sont détaillées selon la taille de leurs copains. Quand tu me dis il faut un projet identique, et quand tu donnes ce projet, la prochaine fois (prochain avis à la concurrence) tu exiges deux projets identiques, en plus il augmente la note pour les projets identiques déjà réalisés.

[>Question ?] : Pourquoi ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Par exemple 50 ou 45 tu le désignes pour heu..., et il exige que chaque personne qui obtienne moins de 50 points sera exclue..., ça veut dire que tu as perdu 50 points ici, et tu perds les points du bilan tu es nouveau tu n'as pas de bilan tu perds encore 20 points donc tu es éliminé d'office.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Dommage, si j'étais dans mon bureau je t'aurai montré les cahiers des charges.

[1422,8] [>Question ?] : Comme je t'ai expliqué au début c'est un entretien confidentiel, quand je parlerai de vous je dirai X.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : La confidentialité pour moi ce n'est pas important, il faut que tout le monde sache ce qui se passe ici, c'est un bon exemple, la question du cahier des charges avec la direction des forêts à Ouargla, en plus le cahier des charges n'est pas un document confidentiel, n'importe qui peut aller le récupérer à la direction des forêts, c'est

normal de parler de ça ; voici les inconvénients, au contraire il n'y a aucun problème de me mentionner. Tu peux te servir de ce cas comme d'un exemple.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Ça c'est d'un côté, d'un autre côté le domaine des ENR, il y a une sorte de verrouillage administratif.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Maintenant concernant les maisons, les gens utilisent le solaire dans les maisons, etc., ça n'existe pas parce que le solaire coûte cher, et l'électricité n'est pas chère, le prix de l'électricité n'est pas cher du tout.

[>Question ?] : Le prix de l'électricité entrave le développement des énergies solaires.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Non, il ne l'entrave pas. Ce n'est pas cher mais il ne l'entrave pas.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Dans les villes on ne pose pas ce genre de question, le problème se trouve dans les régions sahariennes...et agricoles, et l'agriculteur doit payer, quand il paye, il y a le coût de l'investissement aussi, toi tu es consommateur, quand tu seras producteur, la loi algérienne te permet de vendre l'électricité à Sonelgaz, mais comment tu vas faire ? La loi existe mais on ne peut pas vendre l'électricité.

[>Question ?] : Là on ouvre une parenthèse, mais Sonelgaz ne connaît pas cette loi.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : La loi existe.

[>Question ?] : Moi j'ai fait un entretien avec Sonelgaz, circonscription de la distribution, on m'a dit qu'il n'est pas au courant de cette loi.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : La loi existe mais comme je t'ai dit, eux, ...le problème se trouve où ? Le compteur d'électricité, son disjoncteur, la sécurité et ses différentes composantes techniques, il y a des questions techniques qu'il ne maîtrise pas, il faut d'abord faire des essais au niveau d'une certaine échelle quand l'expérience réussit tu peux vendre le produit, il ne peut pas faire comme ça n'importe comment.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : D'abord il faut que Sonelgaz forme des gens compétents, il peut commencer à essayer de vendre le surplus des lampadaires par exemple, après avec les essais il prépare la diffusion de ce système comme en Allemagne.

27 - 27 :32 > 34 :53 [10) Autres acteurs : Etat (politique et stratégies, austérité), citoyens, Média, réseaux sociaux, acteurs internes, consultants, etc.]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Concernant les habitants, ils ont le problème que je viens de t'expliquer. On a parlé de l'agriculture, les zones pastorales, etc., il reste quoi, il nous reste maintenant les grandes centrales solaires de l'Etat, ce sont des projets pour les centrales pour produire l'électricité en énergie solaire.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Sonelgaz veut maîtriser cette technologie, l'Etat veut maîtriser cette technologie, c'est pour ça, il a réalisé des centrales, il a réalisé des centrales avec différentes technologies comme celle du silicium comme mono--, il a fait plusieurs types.

[>Question ?] : Comme au Maroc.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Il a réalisé en même temps plusieurs centrales, il y a un programme national pour le développement des énergies renouvelables, tu trouves ce programme sur le site du ministère tu trouves les centrales réalisées par Sonelgaz.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : La première station dans le monde hybride était à Hassi R'mel.

[>Question ?] : Dans le monde ?

[>Question ?] : Concernant ton projet à E*, donc c'est toi qui fais la conception, le montage, etc.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Oui, tout de A à Z. Je veux dire c'est ma société qui a réalisé tous les travaux.

[>Question ?] : Tu as eu une aide de l'Etat ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Non, c'est mes efforts personnels, la société qui m'a vendu les équipements nécessaires m'a dit qu'elle est prête à s'engager avec moi, je lui ai dit que je la paye par crédit, elle a accepté et ça marche comme ça.

[2153,4]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Ils m'ont vendu tout ce que dont j'ai besoin, les panneaux solaires, etc.

Ils sont installés à Alger.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Par conte j'ai fait mon premier essai avec EP1, c'était une belle réussite avec les paysans, on a tout installé mais après la fin de l'essai ils ont pris leur matériel et ils sont partis, c'est question d'argent.

30 - 40 :08 > 40 :28 [4) Obstacles, difficultés, traits marquants du processus du projet ou les modalités d'interactions]

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Eux c'est une entreprise publique (Sonelgaz), EP1 ils trouvent plus d'obstacles pour travailler avec un acteur comme moi, lui (EP1) c'est un acteur privé normalement il a la facilité de travailler avec les acteurs comme moi plus que les autres, normalement il a la souplesse.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Je ne crois pas qu'ils (les CT) ont fait une étude pour calculer le coût..., est ce qu'ils ont réalisé une étude ou c'est juste comme ça.

[>Question ?] : Je ne sais pas, mais comme par exemple à CT2 le rond-point se trouve loin à peu près à deux kilomètres de la ville ou plus, pour l'alimenter en électricité conventionnelle, ça coûte cher.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : La question n'est pas que la distance soit longue ou pas longue et les câbles c'est pareil, il faut des calculs pour la même ligne les mêmes

caractéristiques, calculer combien ça coûte en matière d'énergie classique et combien ça coûte en énergie solaire.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : L'autre obstacle c'est que les gens ont peur de cette nouvelle technologie, l'homme est l'ennemi de ce qu'il ignore.

[>Question ?] : Est-ce que vraiment on peut faire confiance à cette nouvelle technologie ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Il n'y a pas de doute dans la science, dans la science il n'y a pas de doute mais quand il y a l'anarchie il y aura les doutes, quand il y a des choses scientifiques précises il n'y aura pas de doute, je te donne un exemple, les voitures électriques, au début les gens ne les achètent pas mais ces dernières années les gens les achètent. Avant ils avaient peur parce qu'ils disent si elle tombe en panne où je pourrai trouver le technicien qui les répare mais maintenant...

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Le problème il est où ? Est-ce que vous vous achetez la technologie selon des normes techniques ou tu achètes n'importe quelle technologie ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Le problème n'est pas un problème de technologie. Le problème vient de nous, quand on a un projet, ils n'ont même pas les compétences pour réaliser un cahier des charges. Par exemple, le projet a besoin d'une batterie de 100 Ampères, et eux ils exigent une batterie de 20 ampères, après ils se plaignent que le projet ne fonctionne pas bien. N'importe quelle personne qui voit cette installation se demande pourquoi ça ne marche pas, ça décourage les gens. Le problème il est là.

[>Question ?] : C'est vrai les directions et les communes n'ont pas de compétence, mais ils peuvent consulter les bureaux d'études.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Non, ils n'ont pas recours aux bureaux d'études.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP3] : Parfois ils font l'étude tout seul, les techniciens de la commune c'est eux qui réalisent le cahier des charges. Parfois ils ont recours aux bureaux d'études qui ne sont pas spécialistes dans le domaine, en vérité ils ne sont pas des bureaux

d'études, c'est eux-mêmes. Comment dire des réalisateurs, ils font l'électricité, etc., ils font tout ce qu'ils trouvent sur leur chemin, des réalisateurs mais pas un bureau d'études spécialisé, ça c'est un point, l'autre point, il y a des bureaux d'études qui trichent, ils font un travail qui contient délibérément des vices cachés comme ça on fait appel à lui pour régler les différents problèmes qui apparaissent après le commencement de l'exploitation du projet.

=====
=====
Entretien exporté depuis Sonal (v.2.0) le 22/10/2018 à 18 :49 :19
=====

=====
EP5_(gatez_dz).wav

Interlocuteur : Directeur de l'entreprise EP5

Durée de l'entretien : 1H30

[>Question ?] : Oui, ma première question, comment vous avez eu l'idée d'entreprendre dans ce domaine ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP5] : Comment j'ai eu l'idée de m'engager dans ce domaine ?

[>Question ?] : Oui.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP5] : En fait, moi je suis ingénieur en électronique, option commandes électriques, j'ai étudié en anglais.

[>Question ?] : Vous avez étudié en anglais ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP5] : Oui, en anglais, c'est le seul institut qui enseigne en anglais en Algérie, il y avait des étudiants africains avec nous. Maintenant ils ont changé leur organisation, c'est devenu LMD, et avant j'ai fait...électronique DEA. Quand je suis arrivé dans

le domaine du commerce, l'importation, j'ai pensé à quelque chose que personne ne pouvait faire, en énergie solaire, nos commerçants importent des équipements prêts à être utilisés.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP5] : Mais dans le domaine de l'énergie solaire, il y a des casse-têtes, il y a des calculs, il faut maîtriser le domaine. Ça m'a épuisé un petit peu parce que c'est un nouveau domaine et il n'est pas demandé sur le marché, j'ai galéré au début.

[>Question ?] : Pourquoi ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP5]: Parce que c'est cher, je vous donne un exemple, quelqu'un qui a une maison, un particulier, il paye une facture d'électricité 700 ou 800 mille CDA, je lui propose de lui installer un système solaire de 40 millions CDA, il n'accepte pas, il fait les calculs 40 millions divisés par 800 mille CDA, il trouve qu'il faut dix ans pour amortir son investissement, il se dit oh non, je préfère payer Sonelgaz qu'attendre dix ans.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP5] : Le problème il est où ? Le problème il est chez les décideurs de notre Etat, ils n'encouragent pas les gens comme dans les autres pays. Maintenant les prix d'électricité ont augmenté, ils commencent à réfléchir au solaire, qui payaient avant 1 million CDA maintenant ils payent 1million et demi, par exemple les éleveurs de poulets, avant ils payaient 20 millions CDA maintenant ils payent 30 millions, c'est trop, maintenant les gens commencent à avoir conscience mais avant ils s'en fichaient complètement, l'électricité était gratuite (pas chère).

[352,9] [>Directeur_de_l'entreprise_EP5] : Vous allez chez un fellah dans le village, vous lui faites un système solaire de f4 qui coûte entre 45 à 70 millions, si vous lui dites 20 millions CDA il accepte plus ou moins. Dans ce domaine il y a l'absence de l'Etat. L'Etat a lancé un projet malheureusement j'ai entendu parler de lui qu'à la fin de ce projet, ils ont lancé un projet de 2000 chauffe-eaux solaires, comment ils ont organisé l'opération ? D'abord il faut que vous alliez chez la direction de l'énergie et des mines à Sétif, vous demandez je ne sais pas quoi, puis il vous le donne, ils ont soumissionné avec une société, un fournisseur, des prix exagérés, un chauffe-eau solaire qui coûte 6 millions CDA, lui il vous dit 13 millions, ils n'ont pas annoncé l'opération dans les médias, il y a que telle personne ou telle personne qui a entendu parler de l'opération, vous vous en entendez parler qu'à la fin de l'opération, l'opération est subventionnée

à hauteur de 50% du montant d'achat, à part ça il n'y a aucune opération subventionnée, ils ont subventionné dans les villages, par exemple le village de Ouled Aicha, ils ont monté un système solaire pour les villageois, si vous le voyez, vous allez mourir de rire.

[>Question ?] : Qui l'a monté ?

[>Directeur_de_l'entreprise_EP5] : C'est l'Etat.

[>Directeur_de_l'entreprise_EP5] : Vous savez le problème il est où ? En fait, le président de la commune est un analphabète, pour lui expliquer c'est quoi le solaire ce n'est pas une chose simple, et après eux ils font les délibérations, ils font une réunion à la commune avec les autres membres pour...heu..., moi je leur ai proposé cette idée, je leur ai dit comment il est l'éclairage extérieur de la commune actuellement ; il y a des zones, chaque zone a son secteur tout seul, je leur ai dit par exemple donnez-moi une grande zone, je m'occupe de son éclairage pendant un an, et faites une comparaison sur le montant de ce que vous payez maintenant et de ce que vous payez avant, voici l'ordre de services avec les détails et voici le tableau d'amortissement, quand ils ont fait la réunion, le gars qui est chargé de transmettre le message il n'a pas su les convaincre ou je ne sais pas ce qui s'est passé exactement. Ils lui ont dit il y a ceci il y a cela, il faut l'argent il faut le Wali, etc...

[1238,5] [>Directeur_de_l'entreprise_EP5] : Je vous dis quelle est l'astuce utilisée par les gens (les entrepreneurs) pour gagner les projets, avant le lancement de l'opération, ils invitent l'élu dans un bon restaurant, comme ça ils augmentent leurs chances, mais je ne fais pas ça ce n'est pas éthique.

[1294,9] [>Directeur_de_l'entreprise_EP5] : Une autre astuce, ils font la publication des appels d'offres dans des journaux qui n'existent pas du tout, et qui ne coûtent pas chers parce qu'ils ont plusieurs soumissions, ils publient généralement dans le journal dont le propriétaire est d'Eulma, un journal que personne ne lit. Mais ils ont un certain montant quand ils dépassent ce montant ils doivent le publier dans un journal national. Il y a des gens qui n'ont rien à voir avec le domaine qui participent aux soumissions avec des prix très bas, puis après ils gâchent le projet, ils cherchent des produits de mauvaise qualité, qui est le perdant donc, ce sont les citoyens, au lieu de trouver des équipements solaires qui fonctionnent comme il le faut, ils

trouvent des équipements lamentables, ce qui contraint la commune à retourner à l'électricité classique.

[1471,5] [>Directeur_de_l'entreprise_EP5] : Si vous vous présentez à la commune, ils vous diront je ne travaille pas directement avec vous, il faut une soumission, et après il y a des parasites qui participent à la soumission qui n'ont rien à voir avec le domaine et qui proposent des prix très bas, ils gagnent le projet.

Mounir BENAHCENE

Stratégies d'influence et réception d'une politique publique d'équipement solaire en Algérie

Résumé

Pour encourager les actions en faveur des énergies renouvelables, le gouvernement algérien a lancé en 2011 « le programme de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique » qualifié d'ambitieux. Pour décoder les enjeux de cette politique publique énergétique, surtout en matière de réception, nous avons mobilisé l'approche de « gouvernance publique » ainsi que « la théorie des parties prenantes ». La réception de cette politique « politics » en termes de projets se traduit par deux dimensions. La première dimension nous a conduit à construire une typologie des projets déployés. La deuxième nous a permis de construire une typologie des stratégies d'influence. Ces stratégies ont été mobilisées à l'occasion de l'appropriation de cette politique publique dans les grands projets et les petits projets. Il s'agirait de les caractériser dans l'hypothèse qu'elles seraient de nature très différente entre les deux types de projets observés.

Nous avons constaté que les grandes entreprises, au niveau local, utilisent un certain nombre de stratégies similaires mais limitées. En revanche les petites entreprises locales combinent plusieurs stratégies d'influence démontrant une forme de créativité stratégique.

Mots-clés

Stratégies d'influence, Bureaucratie, Gestion publique, Gouvernance, Théorie des parties prenantes, Energie solaire, Collectivités territoriales, Gouvernance.

Résumé en anglais

To encourage actions in favour of renewable energies, in 2011, the Algerian government launched "program to develop renewable energies and promote energy efficiency", which described it as ambitious. To decode the stakes of this energetic public policy, especially in terms of polity, we have mobilized the "public governance" approach as well as "stakeholder theory". The reception of this "policy" in terms of projects is reflected in two dimensions. The first dimension led us to construct a typology of the projects deployed. The second dimension allowed us to construct a typology of the influence strategies implemented when this public policy was appropriated in large and small projects. They would have to be characterized with the assumption that they would be of a very different nature between the two types of projects observed. We found that large companies, at the local level, use rather similarly limited strategies. On the other hand, small local companies combine several influencing strategies that demonstrate a form of strategic creativity.

Keywords

Influence strategies, Bureaucracy, Solar Energy, Public management, Stakeholder theory, Local authorities, Governance.