

Partenariats public-privé pour une croissance verte, le cas d'Eranove en Afrique de l'Ouest

Marc Alberola

Directeur général d'Eranove

Cédric A. Lombardo

Directeur associé de BeDevelopment

Introduction

La déclaration de RIO+20, « L'avenir que nous voulons », prise en 2012 par les États membres des Nations Unies, met en exergue le rôle du secteur privé dans le développement d'une croissance verte. Elle encourage les partenariats public-privé innovants pour mobiliser les financements et les technologies, renforcer les capacités nationales et élaborer des politiques de développement durable, qui garantissent l'accès de tous à des services essentiels à la vie. Le secteur privé est ainsi appelé à contribuer à l'élimination de la pauvreté et à la croissance économique durable, à favoriser l'intégration sociale et le bien-être de l'humanité, en créant des possibilités d'emploi et de travail décent pour tous. Ceci en utilisant et en préservant les services écosystémiques de la planète.

L'accès à l'eau et à l'assainissement, déclarés droits fondamentaux à la 64^e Assemblée générale des Nations Unies, et l'accès de tous à des services énergétiques durables sont les piliers d'une croissance verte inclusive. Malgré des efforts réels dans ces secteurs, l'Afrique n'a pas atteint les Objectifs du millénaire pour le développement : 344 millions d'Africains, soit 35 % de sa population n'ont pas accès à l'eau potable¹ ; environ 620 millions de personnes, soit deux Africains sur trois, n'ont pas accès à l'électricité². Ce sont des défis humains, technologiques et financiers que le secteur privé peut contribuer à relever : le recours à l'aide publique au développement et les budgets nationaux sont insuffisants pour combler le déficit actuel. L'Afrique de l'Ouest a très tôt développé des schémas institutionnels favorisant des partenariats public-privé (PPP) dans ces trois secteurs.

Développement durable en Afrique

Gestionnaire de service public, producteur indépendant d'eau et d'électricité en Côte d'Ivoire (depuis 1961 pour la SODECI, 1990 pour la CIE et 1994 pour CIPREL) et au Sénégal (depuis 1996 pour la SDE), Eranove et ses filiales témoignent de partenariats réussis avec ces États, cherchant à concilier les objectifs de développement durable et l'équilibre économique des secteurs concédés.

L'électricité, l'eau potable et l'assainissement se sont développés sous différents modèles en Afrique. Le cadre réglementaire, la répartition des rôles dans les opérations et dans les investissements entre opérateurs privés et États varient. L'expérience du groupe, construite depuis le début des années 1960, témoigne qu'il n'existe pas de modèle universel pour le développement de PPP en Afrique. Toutefois des facteurs de succès se distinguent.

Présentation du groupe Eranove

Eranove est présent au Sénégal avec la Sénégalaise des eaux (SDE) et en Côte d'Ivoire avec trois principales filiales : la Compagnie ivoirienne d'électricité (CIE), la Compagnie ivoirienne de production d'électricité (CIPREL), la Société de distribution d'eau de la Côte d'Ivoire (SODECI). Il intervient en République démocratique du Congo à travers un contrat de service avec Regideso financé par la Banque mondiale et maintenant au Mali avec sa filiale Kenié énergies renouvelables chargée du développement de la centrale hydroélectrique de Kenié.

Eranove est un opérateur privé qui s'inscrit comme partenaire de long terme des pays dans lesquels il intervient. Pour ce faire, le groupe s'est intégré sur toute la chaîne de valeur de l'eau et de l'électricité : captage de la ressource, potabilisation et transport, distribution et interface commerciale, assainissement et rejet en milieu naturel pour la première ; production hydroélectrique et thermique, gestion des mouvements d'énergie, transport et distribution d'électricité, interface commerciale pour la seconde. En 2014, ses filiales opéraient une puissance installée de plus de 1 100 mégawatts et produisaient 374 millions de mètres cubes d'eau potable. Elles ont desservi plus de 1,3 million de clients en électricité et 1,4 million en eau potable, et assuré l'assainissement de plus de 370 000 clients à Abidjan, Côte d'Ivoire.

Le modèle managérial du groupe Eranove est décentralisé et interculturel pour assurer la pérennité et l'accroissement de ses performances. Il encourage la responsabilisation de ses filiales et de leurs collaborateurs, tous réunis dans un objectif commun : développer des solutions adaptées et innovantes pour rendre accessibles des services essentiels, dans le respect des meilleurs standards internationaux. La performance des filiales est renforcée par des démarches de certification qualité (ISO 9001), sécurité (OHSAS 1800) et environnement (ISO 14001). Chacune développe des procédures et des outils pour identifier ses meilleures pratiques. Ces procédures et outils sont mis en commun, puis adaptés au contexte opérationnel et aux réalités de chaque société, ceci pour répondre aux spécificités de chaque pays et de chaque filiale, à la culture et à l'impératif d'un ancrage local.

Acteur responsable, le groupe est engagé, au travers de ses filiales, dans une démarche de développement durable suivant la norme ISO 26000. Trois de ses filiales ont fait évaluer leur stratégie de responsabilité sociétale par AFNOR Certification selon le référentiel AFAQ 26000 : la démarche de la SDE est estimée « Exemplaire », celle de CIPREL et le périmètre de la production interconnectée de la CIE ont atteint le niveau « Mature ».

Des partenariats publics–privés verts et de confiance

Au-delà de la réalisation des objectifs de performance, les opérateurs privés doivent s'engager aux côtés de l'État pour améliorer le service pour les populations, s'impliquer dans les réflexions nationales sur l'accès à l'eau pour les plus démunis, anticiper les enjeux de demain en proposant des plans d'investissement et en accompagnant la réalisation des grands travaux.

Réciproquement, ce partenariat de confiance implique de l'État le respect de ses engagements : paiement des factures, anticipation et planification des investissements, mobilisation des financements de type concessionnel pour le renforcement et l'extension des infrastructures, ajustement des tarifs pour qu'ils demeurent socialement acceptables tout en préservant l'équilibre financier du secteur, etc.

Dans le secteur de l'eau, la SODECI et la SDE ont associé le suivi de ces indicateurs de performance à un *benchmarking* incessant avec les services publics africains et internationaux, pour s'améliorer constamment et aller au-delà de leurs propres performances. Elles travaillent de concert, dans le respect mutuel des rôles et des responsabilités, avec les sociétés publiques, l'Office national de l'eau potable (ONEP) en Côte d'Ivoire et la Société nationale des eaux du Sénégal (SONES) au Sénégal, et leurs partenaires dans le secteur hydraulique, devenant des acteurs incontournables des politiques de développement de l'eau potable de leurs pays. (*Voir encadré page suivante.*)

Le défi de l'investissement public-privé

Les secteurs de l'eau et de l'électricité doivent relever le défi du financement des infrastructures. Le recours à l'aide publique au développement et les budgets nationaux ont témoigné de leurs limites.

Les investissements nécessaires pour répondre à ces déficits d'infrastructure ainsi qu'aux défis que la mutation économique et sociale du continent africain pose aux secteurs de l'électricité et de l'eau potable sont importants. Selon la Banque africaine de développement, le développement du secteur de l'électricité en Afrique subsaharienne nécessiterait un investissement annuel de 41 milliards de dollars américains par an, soit environ 6,4 % du PIB de la région³.

ENCADRÉ 1 – CIE ET SODECI, EXEMPLES D'ENGAGEMENT AU CÔTÉ DES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT EN CÔTE D'IVOIRE

La CIE, l'État de Côte d'Ivoire et ses partenaires au développement ont initié un projet ambitieux en octobre 2014 : « Électricité pour tous ». Il vise à faciliter l'accès à l'électricité aux populations à faibles revenus. Dans ce cadre, la CIE propose aux bénéficiaires un kit de branchement-abonnement contenant un compteur intelligent, un disjoncteur, des lampes à basse consommation pour un prix initial à partir de 1 000 francs CFA (~1,5 €), le coût de l'équipement étant post-financé par les consommations d'électricité des années suivantes. Une première phase pilote a été déployée dans la région d'Odienné. Au terme de quelques mois, une enquête a établi que l'amélioration du cadre de vie par l'électricité se traduisait par plus de confort pour 51 % des sondés et plus de sécurité pour 32 % d'entre eux. À 98 %, ils estimaient que l'électricité avait contribué à l'amélioration des résultats scolaires de leurs enfants.

Le programme de réhabilitation et de maintenance exécuté en 2013 par la SODECI sur le parc de 17 000 pompes à motricité humaine a renforcé l'accès à l'eau potable dans plus de 10 000 villages et campements ivoiriens. L'objectif atteint était d'augmenter le taux de disponibilité de 50 à 80 % en un an. En estimé, ce programme a permis 19 millions de litres d'eau potable, mis à la disposition chaque jour de plus de 1 300 000 personnes (15 litres/jour/habitant).

Par ailleurs, le besoin de dépenses annuelles dans l'infrastructure dans le secteur de l'eau potable et de l'assainissement se chiffre à 21,9 milliards de dollars américains⁴.

Le déficit d'investissements des secteurs de l'électricité et de l'eau potable en Afrique de l'Ouest représente une opportunité pour les acteurs du secteur privé, en particulier dans le domaine de la production indépendante d'électricité.

CIPREL, filiale du groupe Eranove et premier producteur indépendant d'électricité de Côte d'Ivoire au 31 décembre 2014, poursuit son développement. Eranove, pour sa part continue de promouvoir sa stratégie de production indépendante d'électricité en Afrique. (Encadré 2 ci-contre.)

Pour permettre la mise en œuvre des producteurs indépendants d'électricité, les acteurs privés doivent avoir la capacité d'identifier des sources de financements ayant une structure et un coût adaptés.

Mais quelle entreprise crédible peut accepter de s'engager sur la durée si le financement des infrastructures n'est pas pérenne et si son business model ne lui assure pas un retour sur investissement ? Quelle institution financière peut apporter du financement si les recettes ne permettent pas le remboursement

ENCADRÉ 2 - L'OUVRAGE HYDROÉLECTRIQUE DE KENIÉ AU MALI
– LE MODÈLE DU PRODUCTEUR INDÉPENDANT D'ÉLECTRICITÉ

Le 18 juin 2015, Le gouvernement de la République du Mali et Kenié énergie renouvelable, filiale du groupe Éranove, ont signé une convention de concession d'une durée de trente ans (à compter de la date de signature) pour le financement, le développement, la construction et l'exploitation du barrage hydroélectrique de Kenié, à Baguinéda sur le fleuve Niger, à 35 km à l'est de Bamako.

C'est une étape importante pour la République du Mali. La puissance actuelle installée du Mali, soit environ 414 Megawatts (MW), couvre seulement la moitié de la demande potentielle du pays selon des estimations de la Banque mondiale. Avec une puissance installée de 42 MW, l'aménagement hydroélectrique de Kenié contribuera à relever ce défi énergétique. D'après les premières simulations, le barrage de Kenié produirait environ 175 GWh, ce qui correspond à la consommation annuelle moyenne de 175 000 foyers équivalents. Cet ouvrage permettra au Mali de mieux exploiter son potentiel hydroélectrique et de réduire sa dépendance aux hydrocarbures importés.

La signature convention a permis de lancer la phase de financement du projet, pour un montant estimé à 110 millions d'euros.

de la dette ? Quel Etat acceptera un projet qui ne garantit pas un prix raisonnable pour les consommateurs ?

L'équilibre économique et financier des secteurs est la pierre angulaire. C'est l'un des fondements de la pérennité du système pour soutenir les investissements.

Au regard de l'ampleur des investissements à réaliser et de la contrainte de l'équilibre économique et financier des secteurs, il faut identifier des solutions de financement créatives capables d'améliorer la fourniture de services essentiels sans surcoût excessif, d'accroître les performances techniques et notamment le rendement. Bien souvent, pour être compatible avec l'atteinte de l'équilibre économique et financier, le financement de ces investissements doit pouvoir s'appuyer sur des prêts concessionnels et des partenaires institutionnels s'inscrivant dans une logique de long terme.

L'amélioration de la performance de l'exploitation (rendements techniques, facturation, charges d'exploitation, etc.) a un impact immédiat sur la capacité de financement du secteur. Les gaspillages constituent un frein à l'atteinte de l'équilibre économique et financier. La hausse de la consommation des administrations doit être maîtrisée, par exemple en déployant des programmes combinant sensibilisation et responsabilisation des consommateurs au sein des administrations, avec recherche et réparation de fuite d'eau ou de gaspillage d'électricité.

Développement durable en Afrique

En dernier lieu, la bonne application de tarifs évolutifs est une réponse à ces questions. Une tranche sociale accessible aux plus démunis doit être préservée et les autres tranches tarifaires doivent être régulièrement ajustées pour permettre de supporter les charges d'exploitation et les investissements.

Le capital humain de l'entreprise

Le développement du capital humain du groupe, mosaïque de compétences africaines, s'est construit sur la formation des collaborateurs et l'organisation de méthodes de travail performantes car l'eau et l'électricité sont des métiers techniques.

Une décision centralisée permet difficilement de fournir un service public à une échelle nationale exigeant une proximité locale. Il faut décentraliser et responsabiliser. La pyramide managériale fut réarticulée en une structure en réseau, avec un nombre limité de niveaux hiérarchiques. Les objectifs sont depuis négociés collectivement, à chaque échelon des exploitations. Les collaborateurs participent à la fixation des besoins, des moyens et des objectifs ; ils sont ensuite informatisés en tableaux de bord, les résultats sont suivis et analysés.

Chacun est coresponsable du pouvoir de décision. Cette direction participative par objectif assure une décentralisation des décisions, une délégation des pouvoirs et une responsabilisation de chacun. Il en résulte aussi une politique de communication de proximité qui rend la hiérarchie plus accessible, développe un esprit de famille au sein de l'entreprise. Le dialogue social en est d'autant plus facilité entre les représentants des salariés et la direction. En contrepartie, s'ajoute un système de contrôle.

L'organisation méthodique des processus et des instructions de travail est complétée par un système d'audit interne. Les démarches de certification qualité/sécurité/environnement, les procédures et les « boîtes à outils » sont développées par les filiales pour identifier les meilleures pratiques. Elles sont ensuite adaptées au contexte opérationnel et aux réalités de chaque société ou nouveau projet, pour toujours répondre aux spécificités pays ainsi qu'à la culture et à l'impératif d'ancrage local. Cette culture de responsabilisation et d'adaptation encourage le savoir-faire pour pérenniser les performances et développer des solutions dans chaque contexte africain.

Erano veillait enfin à ne pas se substituer aux compétences de ses filiales, mais à les développer, les renforcer pour pérenniser les performances. Le groupe se veut catalyseur d'expertises africaines : dans le respect de la culture de chaque société, il impulse et suit les enjeux principaux. Pour développer les compétences internes, il anime des projets de centres de formation. En complément de ses formations continues, confronté au déficit de jeunes diplômés ayant reçu la formation de base nécessaire à l'exercice des métiers de l'électricité, le groupe Erano a pris la décision, avec sa filiale CIE, de lancer un BTS électrotechnique

d'excellence depuis septembre 2015. Un BTS qui doit aussi permettre de satisfaire l'ambition d'excellence et de catalyser des expertises africaines portée par le groupe. Là où les compétences internes doivent être complétées, le groupe tisse des partenariats avec des leaders techniques reconnus internationalement. Lorsque l'ancrage local n'existe pas encore, pour les nouveaux projets, il développe des partenariats avec des sociétés locales reconnues pour leur savoir-faire et à même d'apprécier précisément le contexte local.

La production et la consommation durables

Face aux enjeux de déficit d'accès et de croissance de la demande, une démarche de production et de consommation durable des ressources doit être mise en œuvre, pour répondre aux besoins des générations présentes tout en préservant ceux des générations futures. Au défi démographique s'ajoutent les changements climatiques. Les sociétés du groupe et leurs collaborateurs ont conscience des précieuses ressources qu'ils transforment et des services publics qu'ils fournissent. Chacune a entrepris, et certaines ont finalisé, un système de management environnemental selon le référentiel ISO 14000. Le changement climatique est une réalité prise en compte dans les modèles des entreprises. Des actions de sensibilisation sont menées auprès des consommateurs pour les engager dans une consommation durable.

La CIE est un électricien vert ; elle opère un parc de production hydroélectrique de 604 MW. L'alimentation des barrages dépend de la pluviométrie et, la saison sèche venue, l'eau peut manquer. Elle mesure donc régulièrement les apports pluviométriques nets et le stock hydraulique de ses barrages. Le plan de production mis en œuvre recherche un équilibre entre les besoins des populations et ceux des écosystèmes. Le centre de dispatching de la CIE intègre les facteurs climatiques saisonniers et journaliers dans les planifications de consommation et de la production. En parallèle, pour agir sur la demande, la CIE s'est associée à la société d'État CI-Énergie afin de promouvoir l'efficacité énergétique auprès du grand public et encourager une consommation durable et responsable avec des équipements moins énergivores.

La production durable d'électricité est aussi intégrée dans le modèle de CIPREL. Producteur indépendant d'électricité, sa centrale thermique fonctionne au gaz naturel. Depuis 2014, CIPREL a commencé la construction d'un cycle combiné pour recycler les gaz chauds de ses cheminées pour alimenter une turbine à vapeur, produisant ainsi plus d'électricité à combustion égale de gaz, évitant l'émission de gaz à effets de serre.

L'enjeu climatique est tout aussi important pour la SDE et pour la SODECI dans les métiers de l'eau. Le remplissage des réservoirs de surface et souterrains varie lui aussi au gré des pluies. La démographie et l'urbanisation augmentent plus vite que les infrastructures de potabilisation et de transport d'eau. Des actions de sensibilisation pour une consommation durable sont nécessaires pour

Développement durable en Afrique

mieux préserver et partager la ressource disponible. En Côte d'Ivoire, la SODECI encourage les consommateurs à relever leurs compteurs, suivre leurs consommations d'eau et identifier d'éventuelles fuites ; des guides sont mis à leur disposition pour découvrir des pratiques de consommation durable de l'eau. Au Sénégal, la SDE accompagne l'État pour réduire les consommations d'eau des bâtiments administratifs, par la préservation des ressources en eau gaspillées dans des fuites non réparées.

La SDE a également une politique d'efficacité énergétique avec des comités « éco énergie » dans chaque direction régionale, des actions correctrices sur les COS phi, les puissances souscrites, l'adaptation des moteurs de forage. De plus la SDE étudie la possibilité d'autoproduction d'électricité à base de biomasse pour un des sites de production d'eau qu'elle exploite.

ENCADRÉ 3 : CIPREL IV, PRODUCTION DURABLE D'ÉLECTRICITÉ

Pour soutenir la croissance de la consommation d'électricité, l'État de Côte d'Ivoire a signé avec CIPREL le 20 décembre 2011 un avenant n° 6 à sa convention de production indépendante d'électricité pour une extension de 222 MW de sa capacité de production : le « projet CIPREL IV ».

Ce projet vise la mise en service d'un cycle combiné en deux phases. La phase A porte sur la conception, la construction et la mise en service d'une turbine à combustion de 111 MW (TAC 10) amenant la capacité installée totale de CIPREL à 432 MW. La phase B porte sur la mise en service d'une turbine à vapeur (TAV 1) et son passage en cycle combiné la TAC 10 (construite en phase A) et la TAC 9 (mise en service en 2009) pour que leurs gaz d'échappement chauds alimentent la TAV 1. Ces deux phases augmenteront la capacité installée de CIPREL à 543 MW.

CIPREL IV contribue à l'atténuation des changements climatiques. En recyclant les gaz d'échappements des TAC 9 et 10 pour alimenter la TAV 1, CIPREL évitera l'émission de 500 000 tonnes de CO₂ par an tout en produisant 1 600 GWh/an d'énergies additionnelles, ceci sans consommation additionnelle de gaz.

Les émissions d'oxyde d'azote (NOx) sont limitées par l'installation d'un système DLN (Dry Low Nox) sur la TAC 10. Ce système limitera les concentrations de NOx en fonctionnement au gaz naturel ou un combustible liquide.

L'engagement auprès des parties prenantes

L'État régalien, dans l'exercice de ses missions de service public, doit être un exemple. Cette attente s'est manifestée de la part des bénéficiaires de ces

services publics, des ressources humaines engagées par l'État pour assurer ces missions, et des communautés locales qui abritent ses projets de développement. Le partenaire privé, délégataire d'une mission de service public, se doit d'être une référence dans la prise en compte de toutes ses parties prenantes. La performance sociétale du partenaire privé de l'État se mesure aussi aux valeurs créées qu'il partage avec les consommateurs, ses salariés et ses communautés locales.

Dans un modèle de délégation de services publics, le client est l'État. Toutefois le consommateur, bénéficiaire de ces services essentiels, est au centre du dispositif. Les performances attendues sont d'autant plus importantes pour Eranove et ses filiales, que tous les pays dans lesquelles elles opèrent ont ratifié la déclaration des Nations Unies érigeant l'accès à l'eau et à l'assainissement au rang de droit fondamental, et se sont engagés dans le programme « Énergie durable pour tous » (SE4All).

Au premier rang, il faut assurer un dispositif d'accueil des consommateurs sur tous les territoires nationaux et des systèmes d'information en cas d'événement sur le réseau altérant l'approvisionnement. Pour contribuer à satisfaire un droit fondamental, tel que l'accès à l'eau et à l'assainissement, le partenaire privé ne dispose pas de tous les leviers pour actionner seul les moyens techniques et financiers. Avec l'appui de l'État et de partenaires au développement, il peut participer à des programmes de branchements sociaux. L'opérateur privé permet alors, grâce à sa connaissance acquise du terrain et des consommateurs ainsi que grâce à son organisation, la mise en œuvre opérationnelle et l'accès aux moyens financiers, pour faciliter l'accès des consommateurs aux réseaux et rendre le service financièrement accessible aux populations les moins aisées.

En plus des actions favorisant le développement des compétences, la démarche sociétale mise en œuvre au profit des collaborateurs du groupe résulte d'un autre trait marquant de la culture africaine : la solidarité. En l'absence de couverture sociale, un mécanisme de solidarité traditionnelle veut que « celui qui a réussi » subvienne aux dépenses de santé, de mariage ou de funérailles des membres de sa famille élargie. Il en résulte une dette sociale, dont le poids peut fausser le jugement du collaborateur voire générer des actes de fraude et de détournement. Il fallait libérer les collaborateurs du poids que peut représenter, dans ces circonstances, la solidarité communautaire. Une politique sociale innovante fut mise en œuvre. Dans certaines filiales, un fonds de solidarité a été constitué pour assurer un soutien financier non remboursable lors d'événements heureux ou malheureux ; ce fonds est alimenté par contribution de l'entreprise et par cotisation des collaborateurs. Une mutuelle d'épargne et de crédit encourage la constitution d'épargne des collaborateurs afin qu'ils puissent accéder à des prêts pour financer, notamment, l'accès à la propriété. Un fonds Solidarité santé soutient les collaborateurs infectés par le VIH pour qu'ils aient un accès gratuit aux trithérapies. Un fonds commun de placement permet aux salariés de se constituer un « trésor de retraite » et de participer au capital de leur société et de la holding Eranove.

Développement durable en Afrique

Les communautés d'accueil des sites d'implantation des entreprises ont aussi une place importante dans la démarche sociétale du groupe. Leur prise en compte est d'autant plus forte que, dans l'histoire de l'électricité, les ouvrages hydro-électriques ont souvent transformé l'environnement. Dans le secteur de l'eau, la ressource est puisée sur un site villageois ; il en résulte une relation avec les populations locales. Dans tous les cas, ces ancrages territoriaux ont été renforcés par la prise en compte de ces communautés et la contribution au développement local. Des actions de développement ont été mises en œuvre par les filiales d'Eranove dans plusieurs villages, agissant sur l'organisation de la gouvernance locale, l'accès à l'éducation et à la santé, la création d'activités génératrices de revenus, la préservation de l'environnement et de la biodiversité. Une démarche s'est progressivement homogénéisée, traduisant le modèle sociétal de l'entreprise auprès des communautés : former les villageois à une gestion participative du développement du village, donner les outils nécessaires pour identifier les sources de richesse, promouvoir la culture d'épargne et la gestion durable des ressources.

Conclusion et perspectives

Les fondements du modèle du groupe Eranove sont posés. Une ère nouvelle s'annonce. Au-delà de la consolidation des acquis, de la performance et de son modèle managérial et sociétal, Eranove a entrepris une phase de développement dont les premières étapes ont été franchies ces dernières années.

Eranove a en effet accentué son développement panafricain en République démocratique du Congo en obtenant en 2012 un contrat de service auprès de la Régideso financé par la Banque mondiale, et au Mali en signant en juin 2015 avec l'État, à travers sa filiale Kenié énergie renouvelable, une convention pour le financement, le développement, la construction et l'exploitation de la centrale hydroélectrique de Kenié.

L'objectif est de devenir une plateforme panafricaine de gestion de services publics et de production d'eau et d'électricité. Plusieurs projets sont actuellement à l'étude à travers l'Afrique.

Le challenge est désormais de déployer cette plateforme sur le continent africain, en restant fidèle aux valeurs du groupe, à ses exigences tant opérationnelles qu'environnementales, sociétales ou financières ; c'est-à-dire en conciliant reproduction du modèle et adaptation au contexte et à la culture de chaque société et de chaque pays.

NOTES

1. WHO 2012.

2. World Energy Outlook 2014, Agence internationale de l'énergie.

3. Banque africaine de développement, Étude relative au diagnostic et à l'évaluation des besoins de renforcement des capacités du secteur de l'énergie, 2014.

4. Source : Banque mondiale, *Infrastructures africaines : une transformation impérative*, 2011.