VEOLIA

ELECTRICITÉ DE GUINÉE (EDG)

Contrat de Gestion - Les grandes réalisations

2015 | 2016

Afin de mettre fin à la grave crise du secteur de l'électricité en Guinée, un plan de redressement supervisé par la banque mondiale a été adopté par le Gouvernement guinéen en 2012 et est actuellement en cours de réalisation. Ce plan vise à redresser durablement le secteur de l'électricité de Guinée, et plus particulièrement la société publique Electricité De Guinée (EDG), à travers l'exécution d'un programme d'une durée courte (moins de cinq ans).

Ce redressement est à la fois de nature technique, économique et financière. Il vise in fine l'amélioration durable de la qualité du service rendu aux usagers à moindre coût, tout en redressant la situation financière d'EDG et en limitant autant que possible la charge financière du plan sur le budget de l'Etat.

Le coût total du plan de redressement a été évalué à plus de 1,3 milliard de dollars, dont environ 55 millions de dollars d'actions d'appui au secteur et au redressement d'EDG.

"Depuis octobre 2015, Veolia opère le contrat de gestion d'EDG visant à permettre de réaliser son redressement interne et d'améliorer sa performance technique, commerciale et financière conformément aux objectifs du contrat de performance signé entre l'Etat et EDG. Pendant les quatre années d'exécution du contrat de gestion, Veolia encadrera le personnel d'EDG avec une équipe de huit experts permanents qui seront appuyés ponctuellement par des experts non-résidents lors d'une vingtaine de missions spécifiques.

A travers ce contrat, Veolia procède à des améliorations dans la gestion des installations, dans l'efficacité du réseau de distribution d'énergie et dans le développement du réseau dans le pays. Plusieurs domaines clés sont concernés : gestion commerciale des ressources clients, performance technique, planification de l'exploitation et de la maintenance des installations, gestion financière, gestion des ressources humaines et gestion des stocks."

Abdenbi Attou
Administrateur Général

Indicateurs de performance : un outil de pilotage efficace

Les objectifs à atteindre par EDG sont décrits dans le contrat de performance signé entre l'Etat et EDG et se déclinent sous forme «d' indicateurs de performance ».
Une vingtaine d'indicateurs, aussi bien liés aux performances techniques que commerciales ou de gestion administrative, ont été identifiés et un objectif cible fixé pour chacun d'entre eux.

Le suivi de ces indicateurs est un moyen de piloter avec efficacité les actions engagées.

Des progrès significatifs constatés

- Le nombre de déclenchements généraux est passé de plus d'une quarantaine par mois en 2015 à moins de un fin 2016.
- Le réseau est plus stable, le plan de production, établi avec rigueur, permet d'envisager le passage de l'étiage avec optimisme.
- Le taux de recouvrement atteint maintenant près de **95 %** et la pose des compteurs à prépaiement a commencé après douze ans d'attente.
- Le matériel de sécurité, le matériel roulant, les moyens informatiques se mettent en place, y compris dans les centres de l'intérieur.
- La confiance des bailleurs de fonds dans le redressement du secteur se confirme avec le lancement de nouveaux projets et l'obtention de nouveaux financements tels que celui de l'AFD (50 millions d'euros) pour le projet d'extension et de réhabilitation du réseau de transport et de distribution d'électricité de Conakry.
- En interne, les processus des achats sont maintenant réorganisés et EDG paye ses fournisseurs avec régularité.
- Réorganisation des effectifs et mise en place d'un plan de formation.

Des actions prioritaires qui se concrétiseront tout au long d'une seconde phase de contrat sont concentrées autour de trois piliers :

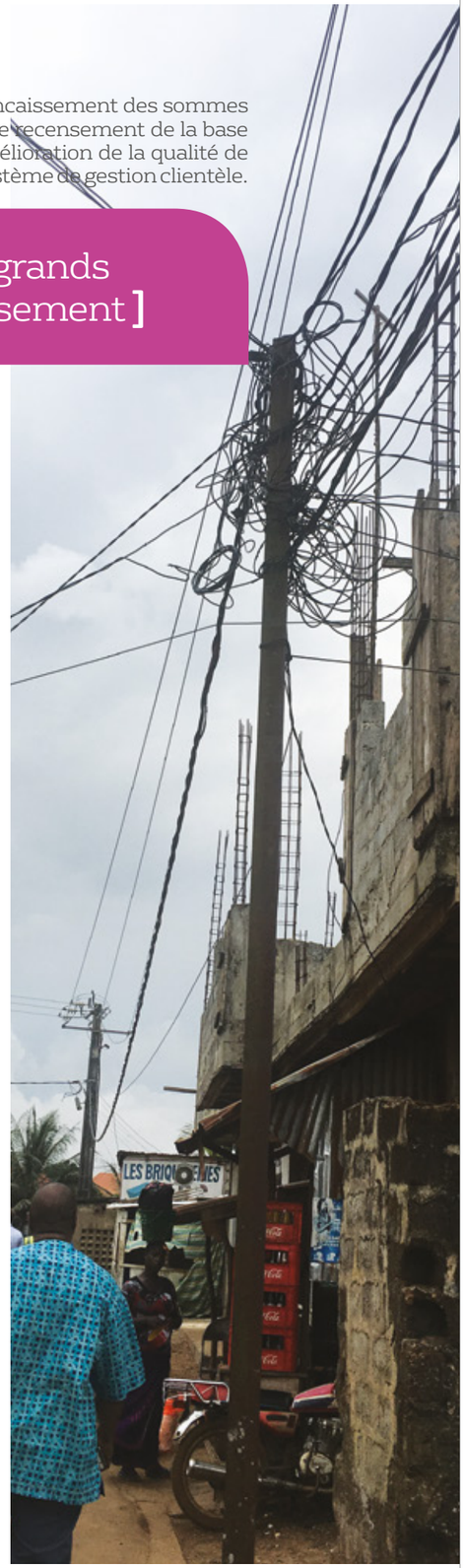
- **Commercial :** avec des projets prioritaires structurants tel que l'installation d'un système de gestion clientèle, le recensement des clients, la mise en place d'un centre d'appels, le déploiement et l'installation systématique d'unités de comptage, notamment à prépaiement, et les efforts de réduction des pertes commerciales.
- **Managérial :** à travers la mise en action d'un plan de formation et de développement des compétences des salariés d'EDG qui permettra la montée en puissance d'un encadrement mieux formé et le renforcement du dialogue social.
- **Technique :** avec notamment la poursuite de l'extensio n et la réhabilitation des réseaux et des centrales.

Pour ce faire, EDG dispose d'un personnel de qualité avec qui l'équipe du contrat de gestion continuera de travailler main dans la main. La mise en œuvre du plan de formation permettra ainsi d'assurer la transmission durable du savoir-faire.

SERVICE CLIENT

Fiabiliser et étendre la facturation des consommations et l'encaissement des sommes dues, en particulier de la clientèle privée, en s'appuyant sur le recensement de la base clientèle et le déploiement du comptage à prépaiement. Amélioration de la qualité de service grâce, notamment, à la mise en place d'un nouveau système de gestion clientèle.

[Fiabiliser la facturation des grands comptes et relancer l'encaissement]



Réalisations 2015 | 2016

1 Redynamisation du service commercial

- Réorganisation des équipes.
- Renforcement des moyens d'exploitations (serveurs, imprimantes agences, 130 ordinateurs, uniformes, outillage).
- Sécurisation du logiciel de gestion clientèle existant (GESABEL).

2 Réduction pertes commerciales

- Fiabilisation de la facturation des gros clients (MT et gros consommateurs BT).
- Lancement d'actions de **lutte contre la fraude** ayant permis d'identifier dès les premiers mois un manque à gagner de 284 millions de francs guinéens sur la clientèle MT pour la période de janvier à août 2016.

3 Comptage

- Equipement de **100%** des clients MT privés de compteurs afin de basculer d'une facturation forfaitaire sous-estimée vers une facturation au réel.
- Remplacement des compteurs MT privés électromécaniques par des compteurs de nouvelle génération plus fiables (90% du parc compteurs).
- Lancement du prépaiement à Conakry avec la pose de plus de **1 800 compteurs** et déploiement du système de vente des unités de recharge au sein des agences EDG.

4 Encaissement

- Amélioration du taux de recouvrement grands comptes atteignant **99%** en 2016 contre 71,3% en 2015.
- Augmentation de **20 %** du taux de recouvrement pour les autres clients privés.

5 Qualité du service client

- Diminution du temps d'attente aux caisses par l'augmentation de nombre de caisses, passant de 22 à 35, réparties au sein des 11 agences de Conakry.
- Ouverture de la nouvelle agence de Kipé.
- Amélioration de la gestion des réclamations par une prise en charge nominative et un suivi des délais de traitement.

GRAND CONAKRY*	2015	2016	Variation
MWH FACTURÉS			
BT privé	373 972	516 914	+ 38%
MT privé	78 245	197 983	+ 153%
Total	452 217	714 897	+ 58%
VENTES TTC (MILLIONS DE FRANCS GUINÉENS)			
BT privé	130 149	177 021	+ 36%
MT privé	233 128	283 028	+ 121%
Total	258 382	460 049	+ 78%
ENCAISSEMENTS (MILLIONS FRANCS GUINÉENS)			
BT privé	81 088	145 644	+ 80%
MT privé	91 367	279 165	+ 206%
Total	172 455	424 810	+ 146%
TAUX DE RECOUVREMENT BRUT (%)			
BT privé	62%	82%	
MT privé	71%	99%	
Total	67%	92%	

*Données hors consommations des administrations

Objectifs 2017

1. Déploiement du prépaiement sur le grand Conakry avec l'installation de plus de 35 000 compteurs
2. Implémentation d'un programme de protection des revenus générés par les grands comptes
3. Recensement de la clientèle et des branchements
4. Améliorer l'accueil clientèle au sein des agences et le traitement des demandes clients.

«L'enjeu de demain sera de garantir un service de qualité auprès des usagers, tout en assurant la performance commerciale d'EDG».

Antoine Branco,
Directeur Commercial

PERFORMANCES TECHNIQUES

Assurer une desserte permanente et conforme aux standards internationaux, une connaissance des installations du système, une maintenance et une réhabilitation des installations électriques, le renforcement des capacités de transport et de distribution.

[Optimiser la production et fiabiliser les réseaux pour assurer un service de qualité 24h/24]

«Depuis notre arrivée, la continuité de service est nettement mieux maîtrisée; l'amélioration durable de la qualité du service reste un objectif de long terme qui ne sera atteignable qu'à condition de poursuivre la réhabilitation du réseau ».

Abdelaziz Derrahi,
Directeur de la distribution et des exploitations régionales

DISTRIBUTION ET EXPLOITATIONS RÉGIONALES

Réalisations 2015 | 2016

1. le **renforcement des réseaux**, grâce aux bailleurs de fonds, par la construction de **8,290km** de réseau moyenne tension (MT) et **23,6km** de basse tension (BT), permet d'assurer une meilleure disponibilité des installations de distribution
2. La création sur fonds propres de **39 nouveaux postes MT/BT**, dont 30 à Conakry, ce qui contribue fortement à l'amélioration de la continuité de service
3. Au-delà de la continuité de service, les équipes techniques d'EDG œuvrent à l'amélioration de la **qualité de service**, celle-ci étant désormais pilotée grâce à des indicateurs tels que le Temps Equivalent de Coupure (TEC), le taux d'avarie des transformateurs ainsi que le nombre d'incidents
4. Réhabilitation de plus de **50%** des compteurs privés MT et raccordement de **83** nouveaux clients MT.

Objectifs 2017

Des financements extérieurs vont permettre :

1. Construction de **20 km de lignes MT** (Conakry +centres de l'intérieur)
2. Création de **50 nouveaux postes MT/BT** (Conakry + centres de l'intérieur)
3. Réhabilitation de **200 Postes MT/BT** (protections, MALT, parafoudres, raccordements BT, etc).

L'enjeu pour la direction est de mettre en service tous ces ouvrages dans les meilleures conditions afin d'offrir une qualité de service encore améliorée.

PRODUCTION ET TRANSPORT

Réalisations 2015 | 2016

1. Elaboration et exécution d'un **plan de production** permettant la gestion optimale du mix énergétique, favorisant le recours à l'hydraulique face au thermique pour une meilleure maitrise des coûts et un impact réduit sur l'environnement.

   Cela a permis de **réduire de 80% le nombre d'heures de délestage** pendant l'étiage.

2. **Remise à niveau de l'intégralité des protections** sur les organes de production et transport.

3. **Remise en état du système Samou, ensemble de trois barrages en série** avec une capacité installée totale de 47MW, qui n'était exploité qu'à 50% depuis 2010.

4. Renforcement des capacités de production des centres de l'intérieur avec l'installation de 18 groupes thermiques.

PERFORMANCE TECHNIQUE DU RÉSEAU DU GRAND CONAKRY	2015	2016	VARIATION
Nombre d'heures de délestage	86 738	17 343	-80%
Nombre de déclenchements généraux	356	85	-76%
Pointe de production (MWh)	4 663	5 251	13%

Objectifs 2017

1. Mise en place du plan de maintenance hydraulique.
2. Mise en place du plan de maintenance réseau.
3. Préparation/planification du projet de réhabilitation (étalé sur 3 ans) des centrales hydrauliques.

> «On ne peut que constater une augmentation significative de la consommation des clients, ce qui est le fruit de la nette amélioration de la desserte. Compte tenu de la modification des habitudes de consommation des clients, on doit s'attendre à une forte augmentation en 2017 ».
>
> **Patrick Manissier**,
> Directeur production et transport

PLANIFICATION ET TRAVAUX

Renforcer la planification, améliorer les études et le suivi des travaux ainsi que la coordination des projets

[Piloter un programme d'investissements ambitieux]

Réalisations 2015 | 2016

1. Création d'un **département projet** composé d'une équipe de **35** personnes gérant un portefeuille de **11** projets financés par les bailleurs de fonds pour une enveloppe de plus de 400 millions d'euros.
2. Optimisation du fonctionnement des unités de gestion de projets notamment via la mise en place d'un **tableau de bord** permettant un suivi systématique de l'avancement des travaux et du décaissement.
3. Lancement du projet de réhabilitation des centrales hydrauliques et postes sources financé par la Banque Européenne d'Investissement.
4. **Numérisation du réseau MT** (SIG) à l'échelle nationale, ce qui constitue un outil fondamental de l'amélioration de la connaissance du réseau et des études de nouveaux projets.

Objectifs 2017

1. Mise en œuvre et appropriation par les équipes des logiciels de planification et d'ingénierie.
2. Réalisation des études du projet d'électrification rurale des localités riveraines de la future ligne d'interconnexion Cote d'Ivoire, Liberia, Sierra Leone et Guinée.
3. Etudes pour la desserte des zones non couvertes par les projets de réhabilitation financés par les bailleurs de fonds pour assurer à terme une couverture complète de Conakry.

> «La mise en place d'unités de gestion de projets performantes permet de répondre efficacement aux futurs enjeux liés au développement des infrastructures ».
>
> **Alex Valandro**,
> Directeur études et travaux

FINANCE ET COMPTABILITÉ

Rétablir une gestion financière et comptable rigoureuse en vue d'améliorer la maitrise des dépenses et de sécuriser les opérations financières.

[La rigueur financière est un facteur clé dans le redressement d'EDG]

Réalisations 2015 | 2016

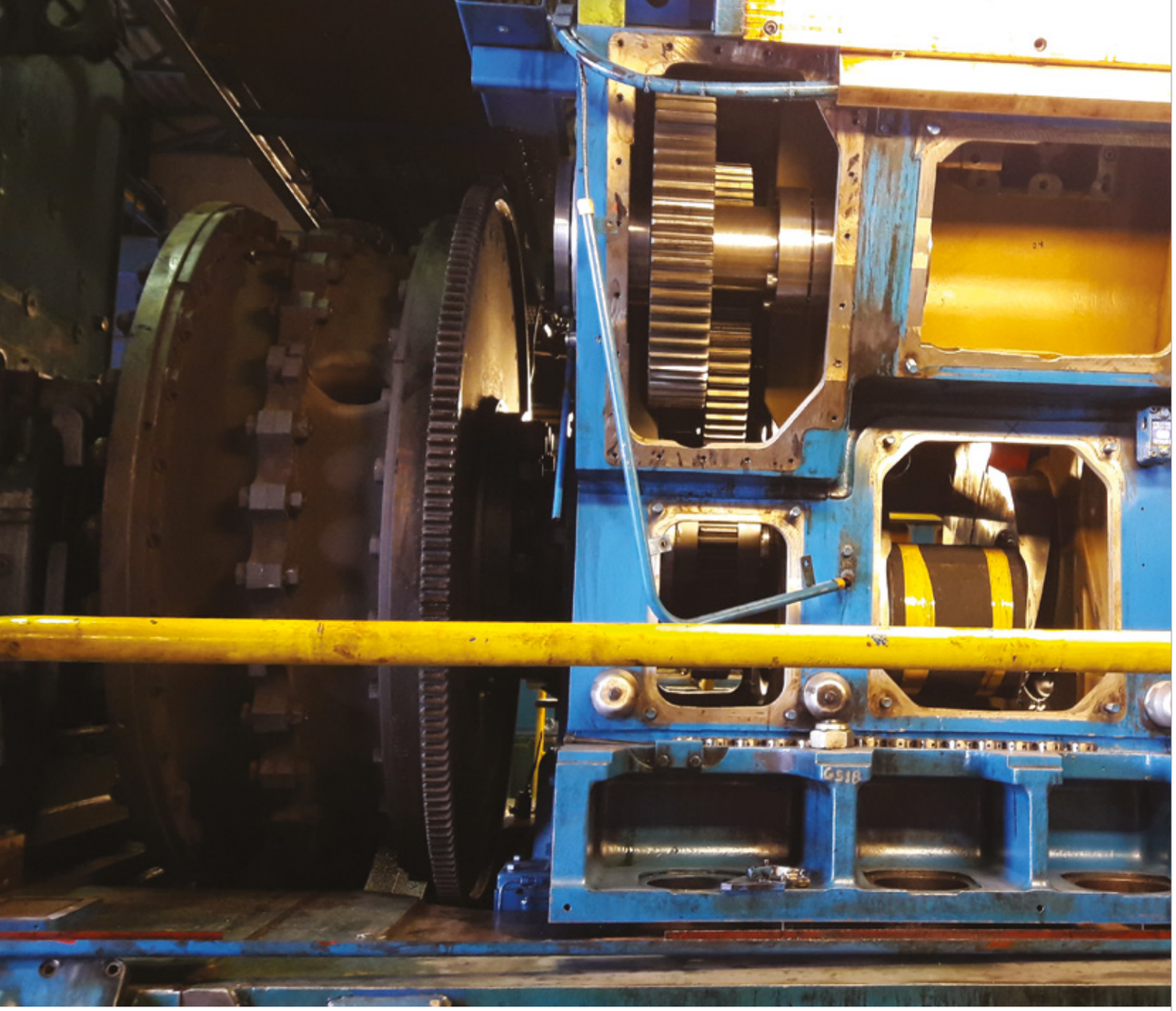
1. Remise en conformité de la comptabilité avec les règles SYSCOHADA:
   - Premier audit des états financiers depuis quatre ans.
   - Intégration des projets d'investissement en comptabilité.
2. Mise en place d'une procédure de gestion et de suivi des documents financiers visant notamment à réduire les délais de traitement des factures fournisseurs.
3. Réajustement du mode de calcul du coût de revient du kWh avec la mise en place d'une révision trimestrielle.
4. Remise à niveau de l'informatique de gestion via la réinstallation des modules de comptabilité, immobilisation, stocks et paie du logiciel en place.
5. Mise sous contrôle de la trésorerie.
6. Maitrise du cycle de paiement ayant permis le rétablissement de la confiance des fournisseurs.

Objectifs 2017

1. Optimisation du plan comptable analytique.
2. Mise en place du contrôle budgétaire.
3. Revue des procédures en préalable à la mise en place du futur progiciel de gestion intégrée (PGI).
4. Audit et certification des comptes aux dates légales.

«Ces réalisations sont un premier pas, nous devrons redoubler d'efforts dans les prochains mois afin d'inscrire durablement l'entreprise dans une gestion financière et administrative rigoureuse».

Jean Luca,
Directeur administratif et financier



ACHATS, APPROVISIONNEMENT ET LOGISTIQUE

Rationaliser les achats et l'approvisionnement, assurer le support logistique et gérer le Patrimoine

[Mise en place d'un processus achat performant et générateur d'économies]

Réalisations 2015 | 2016

1. **Revitalisation du siège social** par le réaménagement des espaces de travail et le rééquipement bureautique.
2. **Centralisation du processus d'achat** avec instauration de règles de paiement fournisseurs.
3. **Création d'un service approvisionnement** en charge de la gestion des stocks. Réalisation d'un inventaire physique de l'entreprise au 31/12/2015.
4. **Renégociation des contrats** existants ayant permis une économie de près de six milliards de francs guinéens par an.
5. **Optimisation du fonctionnement du département support** (contrôle systématique des consommations de carburants, optimisation des lieux de stockage et mise en place d'une gestion du parc de véhicules).

Objectifs 2017

1. Création d'un **répertoire de fournisseurs** et signature de contrats cadre avec les principaux fournisseurs de chaque famille d'achat.
2. Réalisation du **plan de passation de marchés**, uniformisation des procédures d'achat afin rationaliser et massifier les achats.

« La mise en place de procédures d'achat et d'approvisionnement menée a permis de remettre les dépenses d'EDG sous contrôle et d'assurer à nouveau le bon fonctionnement de l'entreprise. La pérennisation de ces bonnes pratiques par une relève formée et performante sera vitale pour opérer le redressement d'EDG dans la durée ».

Gérard Troussicot,
Directeur des achats,
approvisionnement et logistique

RESSOURCES HUMAINES

Evaluer les ressources humaines et identifier les besoins à moyen terme, mettre en place un système de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), et renforcer les capacités du personnel EDG à travers la mise en œuvre d'actions de formation.

[Identifier les talents afin de mieux les valoriser et développer un environnement de travail sûr au sein d'une organisation fluide]

Réalisations 2015 | 2016

1. **Organisation :** sur la base d'un état des lieux exhaustif, y compris dans les centres de l'intérieur, mise en place d'une réorganisation des directions afin d'établir leurs rôles et les ressources associées.
2. **Formation :** un plan d'urgence identifiant et évaluant les besoins en formation de l'intégralité du personnel a été lancé dès les premiers mois. Lors de la première année, **15 680 heures de formation** ont été dispensées (soit 10h de formation par employé).
3. **Prévention :** lancement du **comité sécurité santé et environnement** (CSSE) en mars 2016, composé de 13 agents, ayant pour mission d'étudier, d'élaborer et de veiller à la mise en œuvre des mesures de prévention et protection.
4. **Santé :** réhabilitation du centre médical avec création d'un **laboratoire d'analyse et d'une pharmacie.** Remise en place de la visite médicale systématique et actions de sensibilisation (SIDA, hypertension et diabète).
5. **Gestion du personnel :**
   - Traitement des dossiers à l'abandon depuis 5 ans (inscriptions à la caisse nationale de sécurité sociale, dossier de pension retraite, réattribution des primes, etc).
   - Paiement des salaires en 36h contre 10 jours auparavant.
   - Création d'un service de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.
   - Travail sur la pyramide des âges : 20 départs à la retraite anticipée (dont 15 cadres).

Objectifs 2017

1. Lancement du plan d'action de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.
2. Développement d'un plan de formation pluriannuel avec pour objectif 17h de formation par employé et par an à horizon 2019.
3. Déploiement des séances de sensibilisation santé dans les centres de l'intérieur.
4. Assistance aux directeurs pour préparer la relève de l'équipe d'experts par des cadres guinéens.

« Conformément à l'esprit du contrat, l'effort reste marqué sur la formation et sur la prévention. Il s'agira également d'identifier les talents d'EDG afin de mieux les valoriser et de positionner chaque agent à la place qui lui revient ».

Loïc Durand,
Directeur des ressources humaines

Ressourcer le Monde

www.veolia.com/africa

YouTube Veolia Africa • LinkedIn Veolia Africa

paristokyo