



L'usage de la calculatrice est autorisé.

L'usage d'une calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire, est autorisé

## EDD, les défis énergétiques

*Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 6 en effectuant les travaux suivants :*

1. Caractériser l'organisation de l'électricité de Djibouti (EDD) (type, finalité, ressources, activités, statut juridique, mode de production).
2. En quoi la politique de rémunération de l'EDD motive-t-elle ses salariés ?
3. Justifier la nécessité de la mise en place d'un plan de formation par l'EDD.
4. Présenter le diagnostic interne et externe de l'EDD.
5. Identifier le problème de management auquel l'EDD a été confronté en 2008.
6. Repérer les solutions qui ont permis de résoudre le problème de management en 2008.
7. En déduire les apports du projet de l'interconnexion électrique entre Djibouti et l'Éthiopie.

### Annexes :

**Annexe 1 :** Présentation de l'EDD

**Annexe 2 :** La politique de rémunération de l'EDD

**Annexe 3 :** La formation du personnel de l'EDD

**Annexe 4 :** Situation financière de l'EDD en 2008

**Annexe 5 :** Les nouvelles énergies

**Annexe 6 :** L'interconnexion électrique entre Djibouti et l'Éthiopie

### ANNEXE 1 : Présentation de l'Électricité De Djibouti (EDD)

L'Électricité de Djibouti (E.D.D) est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, créée le 21 janvier 1960. L'EDD a pour mission, dans le cadre de la politique gouvernementale et des directives qu'il reçoit de son Conseil d'Administration, d'assurer la gestion du service public de l'électricité et de réaliser les programmes d'études et de travaux nécessaires au fonctionnement de ce service. La puissance installée de l'EDD est de l'ordre de 100 Mw. Cette puissance est distribuée à 95% au seul district de Djibouti et 5% aux autres districts de l'intérieur. L'EDD fournit de l'énergie à environ 39 485 abonnés en 2014. L'effectif global de l'EDD est d'environ 900 agents.

Les comptes financiers définitifs de l'exercice 2013 de l'Électricité de Djibouti sont arrêtés en produits à plus de 22 milliards de Francs Djibouti. Au cours de cet exercice, le chiffre d'affaires de l'EDD s'est accru de 8% par rapport à l'année précédent grâce à l'augmentation substantielle de la production électrique et d'une meilleure maîtrise des dépenses de fonctionnement de l'établissement. En 2013, l'établissement a investi sur le renouvellement des ouvrages et le développement de son patrimoine. Les comptes financiers de l'Électricité de Djibouti 2014 sont arrêtés à plus de 23 milliards de Francs Djibouti.

Au cours de l'exercice 2014, l'EDD a réalisé des investissements en vue d'améliorer sa performance par l'introduction des compteurs intelligents et des projets de développement du réseau de transport ce qui a permis une nette amélioration de la gestion de ses activités.

[www.edd.dj](http://www.edd.dj)

### ANNEXE 2 : La politique de rémunération de l'EDD

Le directeur général est un salarié de l'entreprise. Le statut des cadres des établissements publics peut être celui des fonctionnaires ou agents publics détachés. Ces personnels sont rémunérés selon les règles de la Fonction Publique et sont recrutés par voie de concours dans toute la république de Djibouti, depuis le 1er septembre 2002.

Il peut être également celui des personnels de droit privé recrutés et rémunérés selon la convention collective applicable. Pour répondre au mieux aux attentes de ses collaborateurs l'EDD a défini une politique de rémunération qui se décline selon les pratiques spécifiques de ses employés. Pour ce fait, l'EDD accorde à l'ensemble de ses employés, dès leur embauche, la gratuité en électricité. En plus, les personnels encadrant bénéficient d'autres avantages tels que des voitures de fonction etc. Tout en respectant les principes d'équité et de non discrimination.

Pour motiver les techniciens de la centrale, leur package de rémunération comprend une part variable incitative pour les travaux réalisés en dehors des heures de travail (le soir, les jours fériés).

Ces bonus reflètent l'atteinte d'objectifs à la fois personnels et collectifs ainsi que leur contribution à la réussite de l'organisation.

### ANNEXE 3 : La formation du personnel de l'EDD

Le directeur général est un salarié de l'entreprise. Le statut des cadres des établissements publics peut être celui des fonctionnaires ou agents publics détachés. Ces personnels sont rémunérés selon les règles de la Fonction Publique et sont recrutés par voie de concours dans toute la république de Djibouti, depuis le 1er septembre 2002.

Il peut être également celui des personnels de droit privé recrutés et rémunérés selon la convention collective applicable. Pour répondre au mieux aux attentes de ses collaborateurs l'EDD a défini une politique de rémunération qui se décline selon les pratiques spécifiques de ses employés. Pour ce fait, l'EDD accorde à l'ensemble de ses employés, dès leur embauche, la gratuité en électricité. En plus, les personnels encadrant bénéficient d'autres avantages tels que des voitures de fonction etc. Tout en respectant les principes d'équité et de non discrimination.

[www.edd.dj](http://www.edd.dj)

### ANNEXE 4 : La situation financière de l'EDD en 2008

En 2008, la situation financière de l'EDD devint fragile. [...]

Des mesures efficaces ont été entreprises afin de remédier à la forte fièvre qu'a connue l'entreprise en 2008, suite à la hausse fulgurante du carburant cette année là, le baril était monté à 148 dollars : un prix à acquitter intenable, insupportable sans recourir à une hausse de nos tarifs... Pourtant cette option a été écartée par le gouvernement. Il était important de signaler que si l'EDD avait pu remplir ses obligations régaliennes qui lui ont été confiées par l'État, et qu'elle n'avait pas procédé à l'augmentation de ces tarifs, c'était grâce au concours de ce dernier. Une importante subvention avait été accordée, qui était de l'ordre de 5,2 milliards de nos francs. Par souci, le gouvernement s'était donné l'obligation de préserver au maximum les couches les plus vulnérables de nos populations en comblant aux centimes près la différence entre le prix de revient du kilowatt et le prix de vente à la clientèle, celui-ci étant minoré.

Le gouvernement avait fait son choix, celui de la solidarité avec les plus démunis de nos concitoyens : il n'était pas question de fragiliser davantage la population.

Il avait tenu ses engagements contre vents et marées, et ce d'autant plus qu'on n'avait aucune idée de quand allait enfin cesser ces hausses continues des cours boursiers d'hydrocarbures. Le tableau de bord financier ne tenait plus la route. Ni l'EDD, ni l'État, n'étaient préparés à affronter ses bourrasques financières. Heureusement, les choses avaient commencé à revenir à la normale vers la fin de cette même année là...

D'ailleurs à la suite de la baisse constatée et durable des cours pétroliers, l'État avait assigné à réduire le prix de kilowatt, toujours avec ce souci constant qui était la préservation, autant que possible, de la population démunie. C'est la raison pour laquelle conformément aux instructions données, en mai 2009, l'EDD avait procédé à une baisse significative, de l'ordre de 9% tout de même du prix du kilowatt. Cette bouffée d'oxygène a été très appréciée par notre clientèle. Sur les livres de l'EDD cela représentait tout de même près de 1,600 milliards de manque à gagner.

D'après l'extrait de l'interview de Mahdi (agent de l'EDD)

#### ANNEXE 5 : Les nouvelles énergies

En 2010, l'EDD avait procédé à une hausse de 11% des tarifs afin de faire face à l'augmentation constante des charges financières. L'équilibre financier n'était pas assuré. Ceci déstabilisait grandement la trésorerie puisque cela revenait à vendre le kilowatt en deçà de ce qu'il en coûtait en réalité. La crise haussière des cours mondiaux avait touché de plein fouet les comptes financiers de l'EDD.

Cette situation ne pouvait évidemment perdurer indéfiniment, cela ne serait pas viable économiquement. D'ailleurs c'était l'une des raisons principales qui a encouragé l'EDD à développer d'autre source d'énergie propre. Les prospections avec les partenaires Islandais dans le développement de l'énergie géothermique répondait à cette ambition qu'elle s'est fixée.

L'énergie solaire est aussi une bonne piste qu'elle souhaite explorer davantage dans les années à venir. Dans l'immédiat, l'interconnexion avec le grand voisin Ethiopien, est en cours de finalisation. C'est une véritable aubaine pour les concitoyens. Les enseignements de ces dernières années a montré à quel point il était urgent pour l'EDD de diversifier ses sources d'approvisionnement en énergies. C'était la mission à laquelle s'est attelée la direction de l'EDD, il semblerait que celle-ci, au vue des résultats sur le terrain, est une franche réussite. Les travaux d'interconnexion arrivent à leurs termes, et on peut espérer que dès la fin 2010, l'EDD pourrait acquérir son énergie propre à un meilleur coût.

Suite de l'extrait de l'interview de Mahdi (agent de l'EDD)

## ANNEXE 6 : L'interconnexion électrique entre Djibouti et l'Éthiopie

Contrairement à Djibouti, qui dépend de l'utilisation des ressources pétrolières pour répondre à son augmentation de demande d'électricité, l'Éthiopie possède un important potentiel exploitable d'hydro-électricité. En considérant cette situation, les deux pays ont entrepris l'interconnexion de leurs réseaux d'électricité, pour renforcer l'accès de l'électricité en Éthiopie et à Djibouti grâce à la coopération régionale

En novembre 1999, la République de Djibouti et la République Fédérale et Démocratique de l'Éthiopie ont relancé le processus en signant un accord de coopération portant sur l'interconnexion électrique des deux pays. Responsable de la mise en valeur du projet EDD et la Compagnie Éthiopienne pour l'Énergie (EPCO) ont, sur fonds propres, réactualisé l'étude de faisabilité, réalisé l'étude de conception des ouvrages et l'étude d'impact environnemental. A la demande des gouvernements de Djibouti et d'Éthiopie, une mission d'évaluation de la Banque Africaine de Développement a visité les deux pays en 2004. Cette mission a confirmé la faisabilité technique et la viabilité économique du projet. Elle a recommandé à sa direction de financer ce projet.

Les travaux ont démarré en avril 2008 et se sont achevés en mai 2011.

### But du projet

Le but du projet est d'interconnecter par une ligne électrique très haute tension les réseaux de Djibouti et de l'Éthiopie pour permettre un échange d'énergie entre les deux pays. Selon le contrat d'Achat d'Énergie entre EDD et la compagnie Éthiopienne pour l'Énergie (EPCO), le niveau d'importation d'énergie peut varier annuellement entre 180 GWh et 300 GWh. Cependant, vu le récent développement des infrastructures urbaines, portuaires et hôtelières à Djibouti ce niveau peut dépasser les 700 GWh à l'horizon 2020.

### Avantages :

- Des coûts d'énergie réduits à Djibouti ;
- Une répartition plus économique des charges saisonnières par une utilisation optimale des différences des caractéristiques de charges ;
- Un calendrier d'entretien plus flexible ;

- Le soutien en cas d'urgence.

### Détails du projet

Le projet a permis la construction de trois lignes de transport double terne :

- Une ligne de transport d'énergie double terne à 230 kV long de 283 km (201km en territoire éthiopien et 82 km en territoire djiboutien) entre la ville de Dire Dawa et PK12. La capacité de transit est de 400 MVA soit 200 MVA par terne.
- Une ligne double terne 63 kV de 79km entre Djibouti et Ali-Sabieh. La capacité de transit est de 60 MVA soit 30 MVA par terne.
- Une ligne double terne 8.7km de ligne 63 kV double terne entre PK12 et Palmeraie. La capacité de transit est de 160 MVA soit 80MVA par terne.

Ainsi que la construction d'un poste 230/63/20 kV à PK12. La capacité installée est de 263MVA en 230/63 kV.

[www.edd.dj](http://www.edd.dj)