

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

.....

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION
OPTION : *FINANCES ET COMPTABILITE*

**« CONTRIBUTION A LA RECHERCHE
DE SOLUTION AU DELESTAGE
Cas de la JIRAMA Mahajanga »**



Présenté par: **RAZANADRASOA Julienne**

Sous l'encadrement de :

Encadreur professionnel

Mr Randrianjafy
Naivoarimanana

Encadreur pédagogique

Mr RADERANDRAIBE
Nirinandrasana Honoré

Session 21 Novembre 2009

REMERCIEMENTS

Ce présent rapport de travaux de recherche est réalisé à l'aide et le soutien des différents corps enseignants, du personnel administratif de l'Université d'Antananarivo et les membres du personnel de la JIRAMA Mahajanga. Je tiens donc à leur adresser mes plus profonds remerciements et, tout particulièrement à:

- *Monsieur **RANOVONA Andriamaro**,
Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie.*
- *Monsieur **ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier**, Maître de Conférences, Chef de Département de la filière Gestion.*
- *Madame **RAVALITRA Faraso**, Enseignant Chercheur,
Directrice du Centre d'Etude et de Recherche en Gestion*
- *Monsieur **RADEKANDRAIBE Nirinandrasana Honoré**,
Enseignant au sein du Département Gestion.
Directeur de la Société Génie Sys Info
Encadreur pédagogique.*
- *Monsieur **RASIDY Désiré**
Directeur Général de la JIRAMA .*
- *Monsieur **RANDRIASSIMIALONA Raymond**.
Directeur Interrégional de la Jirama Mahajanga .*
- *Monsieur **Naivoarimanana Randrianjafy** .
Chef de Département Planification Stratégique,
Encadreur professionnel.*
- *Messieurs le Président et les membres du Jury.*
- *Ma famille et tous mes proches.*

Enfin, à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire de fin d'étude.

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTES DES FIGURES

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE: PRESENTATION DU DOMAINE D'ETUDE	4
CHAPITRE I: PRESENTATION GENERALE	6
Section 1: Historique et mission de la JIRAMA	7
Section 2: Les activités principales, leurs environnements et La situation géographique et démographique de la commune Urbaine De Mahajanga.	12
Section 3: La structure d'organisation de la JIRAMA	14
CHAPITRE II: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	16
Section 1: Etude auprès de la structure de la Direction Interrégionale de la JIRAMA Mahajanga	25
Section 2: Etude auprès des abonnés	26
Section 3: L'impact du délestage au niveau de la commune urbaine de Mahajanga	28
DEUXIEME PARTIE: ANALYSE, DIAGNOSTIC DE LA SITUATION	32
CHAPITRE I: ETUDES SUR LA SITUATION ANTERIEURE	36
Section 1: La situation antérieure au niveau de la JIRAMA	38
Section 2: La situation antérieure au niveau des abonnés	40
Section 3: La situation actuelle	41
CHAPITRE II: LA SITUATION DE LA JIRAMA AVEC LE DELESTAGE	45
Section 1: Etude de production et vente en quantité.	45
Section 2: Etude de la vente et coût revient en valeur	57

II

TROISIEME PARTIE: PROPOSTIONS D'AMELIORATIONS	59
SOLUTIONS RETENUES	
RECOMMANDATIONS GENERALES	
CHAPITRE I: SOLUTIONS AVANCEES	61
Section 1: Contribution de la task force sur la reforme de la JIRAMA	61
Section 2: Négociation avec les bailleurs de fonds.	67
Section 3: Mesures correctives pour éviter la faillite de la JIRAMA	69
CHAPITRE II: PROPOSITION D'AMELIORATION	72
Section 1: Le renforcement des moyens techniques et matériels.	72
Section 2: L'orientation de la stratégie opérationnelle.	74
Section 3: L'objectif sur les solutions proposées.	75
CONCLUSION	80
BIBLIOGRAPHIES	
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	

LISTE DES ABREVIATIONS

Légende:

DIR: Direction Interrégionale

SCG: Service Contrôle de Gestion

SV: Service Vente

SAF: Service Administratif et Financier

SRH: Service Ressource Humaine

SSI: Service Système Informatique

CMS: Centre Médicaux Social

SEXO: Service Exploitation Eau

SPE: Service Production Electricité

SDE: Service Distribution Electricité

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1: Tableau représente la superficie, le nombre de secteur par quartier	15
Tableau n°2: Tableau représente la classification des activités	19
Tableau n°3: Tableau de répartition des stations existantes	39
Tableau n°4: Tableau des nombres des abonnés en électricité	40
Tableau n°5: Tableau de classement des zones suivant les moyens de productions	46
Tableau n°6: Tableau de la puissance des groupes installé à la centrale thermique	47
Tableau n°7: Tableau d'évolution de la quantité produite en électricité en MWH	47
Tableau n°8: Tableau d'évolution de la quantité vendue en électricité en MWH	49
Tableau n°9: Tableau d'évolution de la vente et production e quantité en électricité en MWH	50
Tableau n°10: Tableau de catégorie des clients ou abonnés dans les zones tarifaires	53
Tableau n°12: Tableau de compte d'exploitation en électricité	57

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Organigramme de la direction générale à la direction interrégionale	17
Figure 2: Organigramme de la direction Interrégionale Mahajanga	20
Figure 3: Les centres rattachés de la Direction Interrégionale Mahajanga	21
Figure 4: Organigramme d'élaboration budget	24
Figure 5: Courbe de production en Electricité premier semestre 2007-2008	48
Figure 6: Courbe de vente en Electricité premier semestre 2007-2008	49
Figure 7: Courbe de production et vente en Elec premier semestre 2007-2008	51

INTRODUCTION

Depuis l'année 2005, Madagascar fait face à un phénomène sans précédent, communément appelé « délestage » qui a plus ou moins créé des désordres dans tous les domaines (sociaux, culturels, économiques).

L'objectif de notre étude est d'analyser les problèmes actuels consécutifs au délestage électrique et son impact dans les différents secteurs de production situés dans la ville de Mahajanga, La démarche tend à approfondir la cause exacte de ce phénomène de délestage à travers Madagascar, en général, et chez les différents consommateurs d'électricité de la commune urbaine de Mahajanga, en particuliers. Nous illustrons l'analyse sur les différents secteurs d'activités qui consiste à étudier la consommation quotidienne en électricité. Le besoin en électricité est vital dans les grandes villes comme Mahajanga, si bien que la coupure de courant reste encore et toujours un problème majeur. Plusieurs quartiers sont touchés par le délestage et cela entraîne un ralentissement et de dysfonctionnement des activités quotidiennes de la population.

Tous les secteurs économiques et les activités industrielles sont ainsi sévèrement touchés, infligeant des pertes considérables allant jusqu'à la fermeture de certaines usines, à l'augmentation du chômage, et finalement à une baisse des recettes de l'Etat freinant ainsi le développement économique de la région.

Par ailleurs, le délestage engendre des risques, susceptible d'affecter la bonne marche de la société tels:

- ✓ Les faits accidentels provoqués par les défaillances d'installation technique et la coupure.
- ✓ Les faits criminels ou frauduleux commis durant le délestage.
- ✓ Le chaos marqué par l'augmentation du coût de production ou la coupure fréquent de l'énergie entraînant dans son sillage l'inflation, l'élévation des taux d'intérêt, voire même la faillite d'une société.

Bien que la JIRAMA en tant que premier responsable de l'approvisionnement en électricité du pays, essaie tant bien que mal à résoudre ce problème, force est de constater que la solution adéquate reste à trouver.

En effet, d'une part, les matériels vétustes à la disposition de la JIRAMA n'arrivent pas à satisfaire l'augmentation des besoins en énergie de l'industrie, des organismes étatiques, des ménages....et d'autre part, la JIRAMA elle-même, éprouve actuellement des difficultés en matière de gestion: depuis longtemps les bailleurs de fonds ont exigé sa privatisation, en réponse l'Etat Malagasy a passé un contrat de gestion avec une firme étrangère 'Lahmeyer'. Le bilan de cette opération reste actuellement mitigé.

Tel est donc l'intérêt de l'étude du thème: «Contribution à la recherche de solution au délestage cas de la JIRAMA Mahajanga».

Ce thème représente un grand intérêt du fait que:

- De l'approvisionnement en électricité dépend en grande partie le développement de tous les secteurs d'activité à Madagascar;
- Dans le cadre sa politique de développement économique et social et de réduction de la pauvreté, le Gouvernement Malagasy a fait de l'eau et de l'électricité des secteurs prioritaires pour l'avenir économique du pays;
- Les conséquences du délestage sont souvent catastrophiques: réduction de la production industrielle, impact négatif sur le tourisme, détérioration de la sécurité publique et du bien-être de la population.

En fait, notre principal objectif vise à faire le point sur la gestion de l'approvisionnement en électricité à Madagascar et en particulier à Mahajanga, ainsi, d'identifier les forces et les faiblesses éventuelles de sa production et de sa distribution.

Pour atteindre cet objectif, nous avons décidé d'adopter la méthodologie suivante:

- dans un premier temps, nous avons collecté des informations auprès de la JIRAMA et des abonnés afin d'identifier les causes et les conséquences du délestage;
- ensuite nous avons essayé de donner nos propres vues et de proposer quelques recommandations pour solutionner le problème.

Nous avons divisé notre devoir en trois parties: la première partie décrit brièvement l'historique et la mission de la JIRAMA, la deuxième analysera la situation antérieure et la situation avec le délestage, la troisième nous allons essayer d'exposer nos solutions, et les recommandations sur nos études.

Première partie:

Présentation

Du

Domaine d'étude

La JIRAMA est une société d'Etat, productrice et distributrice d'énergie et d'eau potable .Elle a pour objectif de fournir ses produits et services avec la qualité aux collectivités, entreprises et ménages mais il y a des coupures répétitives appelé « délestage »

D'après l'Edition **Eyrolles**¹, le « délestage –n.m. [Elec] c'est l'interruption préventive de la distribution du courant électrique sur une partie d'un réseau lorsque la puissance totale absorbée par les consommateurs risque de dépasser la puissance disponible sur ce réseau».

Dans le réseau électrique, le **délestage** consiste à stopper volontairement l'approvisionnement d'un ou de plusieurs consommateurs pour rétablir rapidement l'équilibre entre la production et la consommation du réseau. Il s'agit d'une mesure de sauvegarde destinée à éviter les risques d'effondrement en tension ou en fréquence qui pourraient entraîner la coupure de la totalité d'un sous réseau.

Le **réseau électrique** est l'ensemble des infrastructures permettant d'acheminer l'énergie électrique des centres de production (centrales électriques), vers les consommateurs d'électricité .Le réseau est constitué de lignes électriques exploitées à différents niveaux de tension, connectées entre elles dans des postes électriques .Les postes électriques permettent de répartir l'électricité et de la faire passer d'une tension à l'autre grâce aux transformateurs.

Un réseau électrique doit aussi assurer la gestion dynamique de l'ensemble production – transport – vente, mettant en œuvre des réglages ayant pour but d'assurer la stabilité de l'ensemble.

CHAPITRE I: PRESENTATION GENERALE

Avant 1999, le secteur de l'énergie électrique à Madagascar était régi par les dispositions de l'Ordonnance n° 74002 du 4 février 1974 portant orientation de la politique de l'eau et de l'électricité. Les dispositions de cette Ordonnance investissaient l'Etat du droit exclusif d'intervenir dans le secteur .L'Etat à conféré ce droit depuis 1975 à la Société d'intérêt national, la JIRAMA (Jiro sy Rano Malagasy), qui exploite la plupart, sinon la totalité des installations de production, de transport et de distribution d'électricité et de l'eau potable dans le pays.

Elle a une gestion privée qui applique un système de gérance centralisatrice. Son siège se trouve à Antananarivo, 149 rue Rainandriamampandry. BP 200 Ambohitovo.

- E-mail: infos@jirama.mg
- Téléphone: 00 261 200 22 2000 31
- Fax: 00 261 20 22 338 06

- Logo 

Le contexte politique et économique de l'époque justifiait alors que le secteur de l'énergie électrique soit placé sous l'entier monopole de l'Etat, et il apparut au fil du temps que la présence d'un seul intervenant n'était plus suffisante pour assurer l'efficacité et le plein essor d'un secteur qui est l'un des facteurs essentiels du développement économique et social de Madagascar.

Nous décrivons également la présentation historique et ses missions, et son activité principale, ainsi que son organisation sur le premier chapitre, et dans le deuxième chapitre nous allons montrer la méthodologie de la recherche sur le délestage à Mahajanga.

Section 1: HISTORIQUE ET MISSION DE LA JIRAMA

Madagascar est parmi les pays qui disposent d'atouts indéniables avec la présence d'un milieu naturel comportant une source d'énergie. Dans le cadre de sa politique de développement économique et social et de réduction de la pauvreté, le Gouvernement Malgache rappelle qu'il a fait de l'eau et de l'électricité des secteurs prioritaires pour l'avenir économique du pays.

§1- Historique

Avant de présenter la JIRAMA, il est intéressant de savoir l'historique des événements qui se sont passés depuis sa création, les différentes réglementations juridiques pour son développement.

La première distribution publique de l'eau et de l'électricité apparut au début du XIX^{ème} siècle à Antananarivo.

En 1905, une convention a été signée par le Général Gallieni attribuant à la Société Civile d'Etat (SCE) le privilège de l'eau et de l'éclairage public à Antananarivo.

Plus tard, cette société est devenue la société de l'Electricité et de l'Eau de Madagascar (EEM), en desservent en plus de la capitale, les provinces de Toamasina, de Fianarantsoa, d'Antsiranana et la région du Vakinankaratra en électricité.

Le 29 septembre 1952, un accord est passé entre l'Etat et la Société des Energies de Madagascar pour l'adduction et la distribution d'eau potable.

Le 4 février 1974, l'Etat confirme son monopole en créant la Société Malgache des Eaux et Electricité (SMEE). Elle regroupe transitivement aux intérieurs d'une nouvelle Société d'Intérêt National de l'Eau et d'Electricité (SINEE), la totalité des ressources et des emplois de la SMEE et de l'EEM.

Le 31 octobre 1975, la SINEE est dissoute et ses anciennes attributions sont confiées à la JIRAMA (Jiro sy Rano Malagasy) conformément à l'ordonnance n° 75 024 du 17 octobre 1975.

Le 29 juin 1977, l'Etat a fusionné la SMEE au sein de la JIRAMA. A cette époque, elle est le membre fondateur de l'Association des Electriciens des Iles de l'Océan Indien (AEOI).

En 1983, la JIRAMA signe un accord avec les bailleurs de fonds étrangers au titre du projet ENERGIE I pour la réalisation des barrages d'Andekaleka, Namorona et les travaux d'équipements comme le contrôle électrique de Volobe et les réhabilitations.

En 1996, un nouvel accord est signé avec la Banque Mondiale, pour assurer les projets d'investissements électriques pour les cinq années à venir. Ce projet ENERGIE II, a pour objectif de réaliser une croissance durable de Madagascar en assurant un approvisionnement en électricité adéquat à moyen terme ainsi qu'à un meilleur accès au service pour la population urbaine et rurale.

Le capital de la société JIRAMA est d'environ 17.53 milliards d'Ariary (87.6 milliards de Fmg). Elle assure ainsi la quasi-totalité du service public d'eau et d'électricité, avec près de 340.000 abonnés dans 114 localités pour l'électricité et près de 110.000 abonnés dans 65 centres pour l'eau.

Les différentes étapes de la réglementation juridique pour le développement de la JIRAMA:

Les années 70:

- Ordonnance n° 74-002 du 04 février 1974 portant orientation de la politique de l'eau et de l'électricité.
- Ordonnance n° 74-003 du 09 février 1974 portant réorganisation des secteurs de l'eau et de l'électricité.
- Ordonnance n° 75-024 du 17 octobre 1975 créant la Jiro sy Rano Malagasy.
- Ordonnance n°75-032 du 31 octobre 1975 portant la dissolution de SMEE et confiant à la JIRAMA ses anciennes attributions.
- Ordonnance n° 75-032 du 31 octobre 1975 portant la dissolution de SMEE et confiant à la JIRAMA ses anciennes attributions.

Les années 80:

- Instruction interministérielle de 1986 concernant les taxes et les surtaxes sur l'eau et l'électricité.

Les années 90 :

- Arrêté n° 7800-92 du 31 décembre 1992 portant modalités de révision des tarifs de vente de l'électricité.
- Instruction interministérielle de 1998 réglementant les modalités de fixation et de gestion des taxes communales et surtaxes sur l'eau et l'électricité.
- Loi n° 98- 029 du 20 janvier 1999 portant Code de l'eau.

- Loi n° 98-032 du 20 janvier 1999 portant réforme du secteur de l'électricité.

Les années 2000 :

- Décret n° 2001-849 du 26 septembre 2001 portant conditions et modalités de fixation des prix de l'électricité.
- Décret n° 2001-173 du 29 février 2001 fixant les conditions et modalités d'application de la Loi n° 98-032 du 1999, portant reforme du Secteur de l'Electricité.
- Décret n° 2001-803 du 19 septembre 2001 précisant l'organisation et le fonctionnement de l'Organisme Régulateur de l'Electricité.
- Arrêté n° 4634-2001 du 13 avril 2001 fixant la composition de la Commission d'Appel d'Offres, la procédure de dépouillement et les modalités d'évaluation des offres pour la production et la distribution d'énergie électrique.
- Arrêté n° 6678-2201 du 19 juin 2001 relatif aux déclarations et autorisations d'auto-production d'énergie e t électrique.
- Loi n°2002-001 du 07 octobre 2002 portant création du Fonds National de l'Electricité (FNE).
- Loi n° 2002-1550 du 07 octobre instituant l'Agence de Développement de l'Electrification Rurale (ADER).
- Loi n° 2003-194 du 04 mars 2003 le Décret n° 2001-803 du 19 septembre 2001 précisant l'organisation et le fonctionnement de l'organisme Régulateur du Secteur de l'Electricité.
- Décret n°2003-510 modifiant le Décret n° 2002-1550 du 03 décembre 2002 instituant l'ADER.
- Décret n° 2005-110 du 02 mars 2005 portant nomination de la Société Lahmeyer International au titre de gestionnaire intérimaire de la Société JIRAMA ainsi que du Directeur Général de ladite société.
- Décret n° 2006/32 du 17 janvier 2006 modifiant le décret 2005/110 du 02 mars 2005 portant nomination de la société Lahmeyer International au titre de gestionnaire intérimaire de la Société JIRAMA ainsi que du Directeur Général de ladite Société.
- Décret n° 2006/381 modifiant le décret 2005/110 du 02 mars 2005,modifié par le décret n° 2006/32 du 17 janvier 2006 portant nomination de la Société Lahmeyer International au titre de gestionnaire intérimaire de la Société JIRAMA ainsi que du Directeur Général de ladite société.

a)-Vision et objectifs

La JIRAMA veut:

- assurer le développement et une croissance soutenue de ses activités principales en terme de nombre d'abonnés, de productions et de ventes, d'installations de base par la satisfaction simultanée et e manière équilibrée de l'ensemble de ses partenaires;
- offrir à ses clients les meilleures qualités avec une garantie de certification, puis répercuter les gains de productivité et d'amélioration sur le prix;
- donner des réelles possibilités d'épanouissement et d'évolution au personnel;
- payer des dividendes aux actionnaires et les impôts à l'Etat;
- agir en entreprise citoyenne respectant l'éthique de la profession et l'environnement, en harmonisant les actions avec ses partenaires nationaux et régionaux tels la société civile et les collectivités.

Pour réaliser sa vision, la JIRAMA devait dès 2003:

- rénover totalement sa structure et son organisation;
- repenser à sa culture et trouver les nouveaux paradigmes adaptés aux besoins futurs;
- revoir sa façon de travailler.

b)-Actions dans la production

Le ministère chargé de l'énergie procèdera à la remise à jour du Plan d'Expansion au Moindre Coût (PEMC) des réseaux électriques de Madagascar. Cette action sera menée avec le concours de l'Organisme Régulateur du secteur de l'Electricité (ORE) et de la société nationale de l'électricité de l'électricité et de l'eau (JIRAMA).

Ce plan doit présenter de la cohérence pour servir de cadre aux futurs investissements publics ou privés:

- pour le développement optimal des systèmes de production et de transport d'énergie électrique sur la période 2005-2030;
- pour l'évaluation de toutes les alternatives envisageables pour l'expansion de chaque système sur cette période;
- pour favoriser l'implication des investissements privés;
- pour l'analyse et l'évaluation des coûts de fourniture de l'électricité.

c)-Actions dans le transport et la distribution

Outre les activités principales de production (électricité et eau), la JIRAMA procède, d'une part, à des opérations d'entretien général, et d'autre part, à des activités de transport (eau) et de distribution (eau et électricité). La JIRAMA assure également la fourniture des prestations de services auprès de sa clientèle.

c.1) - Distribution électrique

Le programme est une sélection des travaux recensés actuellement .Il concerne les zones hors Réseau Interconnecté d'Antananarivo:

- recherche de financement pour l'amélioration du rendement de la distribution;
- renforcement de réseaux : remplacement et normalisation des sections des câbles et conducteurs (câbles 3 x 352 à 3 x 702. 1319 km de ligne en 2002, 1393 km en 2003);
- création des nouveaux postes car avec un coefficient d'utilisation supérieur à 85%, les postes sont saturés .Il faut aussi tenir compte des pannes et dépannages divers (nécessité de 40 postes/an ; existence de 1.554 postes en 2002 et 1.628 en 2003 ; tête de câble, transformateurs, disjoncteurs, analyseurs de lignes);
- modification des réseaux de 5 kV en 20 kV pour améliorer la qualité de tension au bout de ligne;
- création des bouclages pour assouplir le réseau et la mise en place de postes de réflexion pour les réseaux maillés,
- extension des interrupteurs aériens télécommandés pour la réduction des temps de coupure.

§2- Sa mission

La mission de la JIRAMA consiste principalement à satisfaire les besoins en eau potable et en électricité des ménages et entreprises malagasy, conformément aux besoins de lutte contre la pauvreté et au développement rapide de la nation. Ces besoins se montrent sous différents aspects selon les catégories de population qui n'ont pas les mêmes niveaux de développement:

- population urbaine mieux équipée et mieux instruite, et à un accès relativement facile aux services de l'électricité et l'eau potable, surtout à la population majoritairement pauvre;

- population rurale à très faible accès à l'électricité et l'eau potable, disséminée dans des zones difficiles d'accès, rendant difficile la rentabilisation des investissements;
- catégories industrielles et services en plein essor.

Les grandes agglomérations, jusqu'au niveau des chefs-lieux de commune ont toutes été électrifiées. Il reste les quartiers banlieue de ces villes et les zones rurales. De même, l'accès à l'eau potable dans les villes alimentées avoisine les 100 %.

Le gros du travail restant consiste à alimenter les zones rurales et à améliorer la qualité de service.

Section 2 : LES ACTIVITES PRINCIPALES, LEURS ENVIRONNEMENTS, LA SITUATION GEOGRAPHIQUE ET DEMOGRAPHIQUE DE LA COMMUNE URBAINE DE Mahajanga

La JIRAMA est une société qui assure la production de l'énergie et de l'eau potable après les avoir transportées par des moyens appropriés (station de pompage, branchement, divers...) et se termine par la distribution chez leurs clients.

Elle est classée dans le secteur secondaire car son activité est basée sur la production et la distribution.

§1- Les activités principales

Les activités principales sont la production, la distribution d'eau potable et l'électricité. Pour les activités, il s'agit d'une vente comme les travaux sur branchement qui consiste à:

- produire de l'eau et l'électricité par les chaînes de production eau (PO) et de production électricité (PE);
- transporter de l'eau et d'électricité de station et de la centrale thermique vers les réseaux de distributions;
- distribuer l'eau et l'électricité garantie par les services de distribution eau et celle de l'électricité et la vendre dont la tâche est assurée par le service vente.

§2- Leurs environnements

La société JIRAMA dessert plusieurs clients à Madagascar. Pour satisfaire les besoins de sa clientèle, l'apport socio-économique de la société est important car elle contribue au développement économique de pays par la création d'emploi et au bien-être de la population par la mise à sa disposition de l'énergie produite.

L'environnement externe de la JIRAMA repose sur la relation extérieure, à savoir ses clients, ses fournisseurs, ses institutions financières partenaires.

2.1-Ses clients, fournisseurs et ses institutions financières partenaires

Les clients abonnés au sein de la JIRAMA se répartissent en 10 différentes catégories:

- Catégorie 10 (clients particuliers): ce sont les clients ordinaires;
- Catégorie 11 (clients contentieux): ce sont les clients qui n'arrivent pas à payer leurs consommations auprès de la JIRAMA, clients litigieux;
- Catégorie 12 (clients effets à recevoir);
- Catégorie 20 (clients importants): ce sont les clients qui payent leurs devis à Antananarivo, les hautes personnalités de la localité;
- Catégorie 30 (clients relevés de comptes ou clients regroupés): ce sont les clients abonnés qui ont plusieurs bâtiments ou locaux dispersés dans la ville et qui demandent à ce que leurs factures de consommation soient envoyées et regroupées à une seule adresse;
- Catégories 40 (clients domiciliation bancaire): ce sont les clients qui demandent à ce que leurs factures de consommation soient prélevées directement en banque;
- Catégorie 50 (clients administration): ce sont les collectivités décentralisées et les administrations proprement dites;
- Catégorie 60 (cession interne de la JIRAMA) concerne tous les compteurs posés dans les différents locaux de la société;
- Catégories 70 (clients personnels): ce sont les agents de la JIRAMA qui bénéficient du tarif préférentiel, c'est-à-dire qu'ils bénéficient d'une réduction;
- Catégorie 80 (personnels retraités): ce sont les agents de la JIRAMA déjà retraités, ils paient directement à la caisse avec un droit de 5000 Ariary.

Les fournisseurs sont aussi considérés parmi les acteurs principaux assurant le bon fonctionnement de la société à savoir: Jovenna, Galana, les différentes quincailleries, La JIRAMA travaille en collaboration étroite avec les institutions financières à l'instar de la BMOI, de la BOA, de la BNI, de la BFV, pour faire la domiciliation des devis, les retraits d'espèces ou les paiements par chèque.

§3- La situation géographique et démographique de la commune Urbaine de Mahajanga

A- Situation géographique

La ville de Mahajanga, située sur la côte ouest de Mahajanga, au bord de l'estuaire de la Betsiboka, s'étend sur une superficie de 53 km². La commune Urbaine de Mahajanga est composée de 26 quartiers, ces quartiers sont divisés en secteurs qui varient d'un fokontany à l'autre selon la superficie et le nombre des populations.

B-Situation démographique

C'est une ville de migration, cosmopolite et multiethnique. Sa population est jeune (plus de 50% ont moins de 20 ans) et à dominance féminine. La population comporte des étrangers, dont les Comoriens, les Indopakistanaïens, les Européens, les Arabes, et les Asiatiques.

Le tableau 1 représente respectivement la superficie et le nombre de secteurs par quartier, ainsi que la répartition des populations par quartier.

Tableau n°1: TABLEAU DE SUPERFICIE ET NOMBRE DE POPULATION

Fokontany	Superficie en Hectare	Nombre Secteurs	Nombre de population		
			Homme	Femme	Total
Ambalavola	20	6	ND	ND	7 023
Ambohimandamina	198	12	4 043	4 314	8 357
Ambondrona	284	5	2 345	5 755	8 100
Amborovy	980	12	4 210	4 352	8 562
Ambovoalanana	14	12	1 816	1 802	3 618
Antanimalandy	474	8	2 093	2 466	4 559
Antanimasaja	171	5	2 782	3 312	6 094
Aranta	45	4	ND	ND	2 840
Fiofio	30	4	2 090	2 475	4 565
Mahabibokely	8	4	1 339	1 465	2 804
Mahajanga Be	215	5	2 272	3 886	6 158
Mahatsinjo	23	3	1 572	2 460	4 032
Mahavoky	167	11	ND	ND	22 019
Manga	33	5	1 359	1336	2 695
Mangarivotra	106	9	1 572	2 460	4 032
Manjarisoa	9	12	1 045	1 086	2 131
Marovato Abattoir	21	12	ND	ND	8 500
Morafeno	9	4	1 414	1 266	2 680
Tanambao Ambalavato	9	7	1 380	800	2 180
Tanambao Sotema	127	8	2 115	2 514	4 629
Tsaramandroso	28	8	6 058	5 398	11 456
Tsararano	169	16	9 489	12 769	22 258

Source: commune urbaine de Mahajanga.

Comité Communal de Développement Mahajanga, 2006 (ND: Non défini).

Section 3 : LA STRUCTURE D'ORGANISATION DE LA JIRAMA

La Direction Interrégionale de la JIRAMA Mahajanga a subi quelques changements au niveau des dirigeants; elle est l'une des Directions considérées comme pilotes à Madagascar.

Dans cette section nous allons présenter l'organigramme général de la JIRAMA , ses départements et ses nombreux secteurs dans les zones rurales.

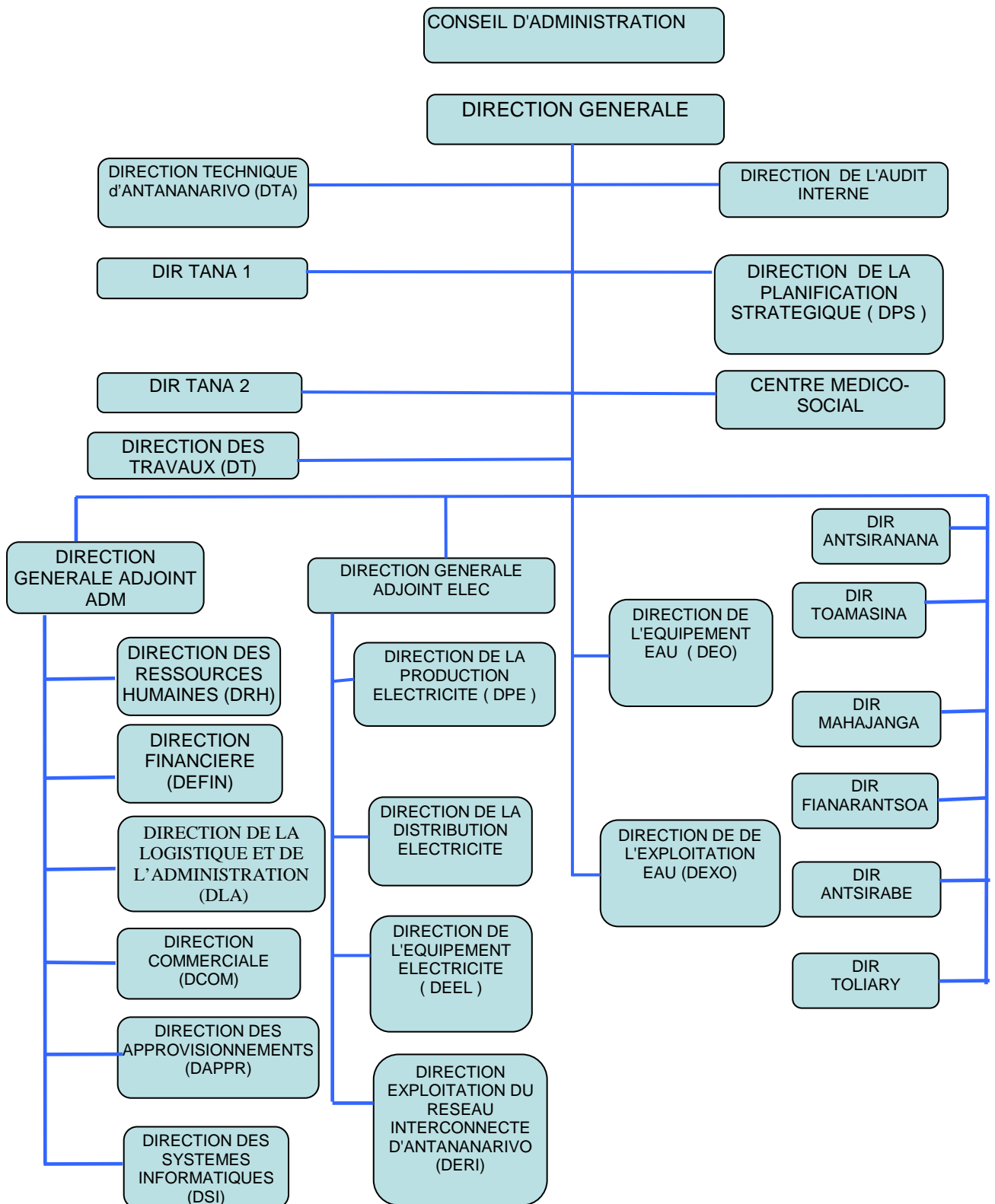
§1- Organisation générale de la JIRAMA

En tout, la JIRAMA rassemble 5 800 agents, dont 5 637 permanents et 163 contractuels, ce qui fait de la JIRAMA l'une des plus grandes entreprises du pays. Elle est une société anonyme de droit commun dont le capital est détenu entièrement par l'Etat malgache. Elle est administrée par un Conseil d'Administration auquel répond le Directeur Général.

Le Conseil d'Administration est composé des représentants de l'Etat, notamment des ministres de tutelle, et des représentants des employés. Le Directeur Général est nommé par le ministre chargé de l'énergie.

L'organisation de la JIRAMA reflète ses deux grandes activités que sont l'eau et l'électricité. L'entreprise déploie aussi parallèlement une organisation géographique faite de Directions Interrégionales dans chacune des six Provinces de Madagascar.

Figure 1: Organigramme de la Direction Générale au Direction Interrégionale



Source : www.jirama.mg , 2008

La figure 1 nous montre les différentes liaisons hiérarchiques allant de la Direction générale aux directions interrégionales. Les différentes tâches occupées par chaque niveau hiérarchique se présentent comme suit.

§ 2- Les fonctions par poste

La Direction Générale au niveau Madagascar coiffe sept (07) Directions Interrégionale, à savoir:

- La Direction Interrégionale de Mahajanga.
- Direction Interrégionale d'Antananarivo.
- La Direction Interrégionale d'Antsiranana.
- La Direction Interrégionale de Toliara.
- La Direction Interrégionale de Toamasina.
- La Direction Interrégionale de Fianarantsoa.
- La Direction Interrégionale d'Antsirabe.

Elles sont rattachées directement à la Direction Générale.

Cette dernière a autorité sur trois (03) Adjoint Directeurs Généraux à savoir :

- Adjoint Directeur Général Administratif.
- Adjoint Directeur Général Electricité.
- Adjoint Directeur Général Eau.

Chaque Adjoint Directeur Général est assisté de plusieurs Directions telles que:

Pour l'Administration:

- La Direction Administratives et Financières;
- La Direction des Ventes;
- La Direction des Ressources Humaines;
- La Direction du Système Informatique;
- La Direction de Planification.

Pour l'Electricité:

- La Direction de Production et transport électricité;
- La Direction d'équipement électricité.
- La Direction de travaux;

Pour l'Eau:

- La Direction d'Exploitation Eau;
- La Direction d'équipement Eau.

§ 3- Présentation de la Direction Interrégionale de la JIRAMA

Mahajanga

La JIRAMA Mahajanga est la seule société qui assure la production, le transport et la distribution d'eau et d'électricité de la ville de Mahajanga. Trois (03) sous -groupements et dix-huit (18) secteurs représentent la Direction Interrégionale dans diverses localités de la Province de Mahajanga.

- Son siège social se trouve à Ampasika, Mahajanga 401
- BP 123
- Téléphone: 62 220 22
- E-mail : jirama@.mg

La JIRAMA ne cesse de développer ses activités de région en région.

D'après la structure organisationnelle de la Direction Interrégionale de Mahajanga, la JIRAMA est composée de onze (11) services .Ils sont complémentaires et interdépendants selon ses activités.

Principalement, les activités des services de la JIRAMA Mahajanga sont réparties en trois branches différentes indiquées par le tableau ci-après:

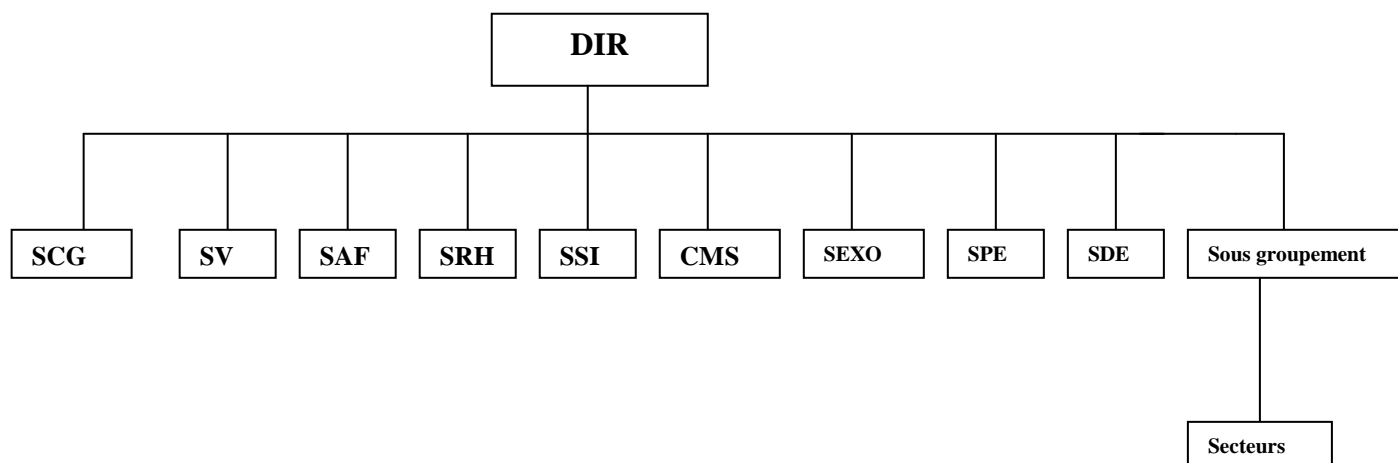
Tableau 2: Répartition par branche d'activité

SERVICE	MIXTE (M)	ELECTRICITE (E)	EAU (W)
01E	SRH		
03A	Comptabilité(SAF)		
04B	STAFF		
04C	Informatique (SSI)		
05F		Entretien général	
06B	Magasin (SLA)		
07E	Commercial (COM)		
08C	CMS		
10C		Production électricité (PE)	
11D			Production Eau (PO)
12R			Distribution Eau (DO)
15S			
17T		Production (dépannage)	
18U	Atelier garage		
19K	Compteur		
20P		Distribution Electricité (DE)	

Source: JIRAMA Mahajanga, 2007

Rappelons que la Direction Interrégionale de la JIRAMA Mahajanga est hiérarchiquement rattachée à la Direction Générale à Antananarivo. La figure 2 montre l'organigramme dans la Direction Interrégionale de cette société à Mahajanga.

Figure 2:ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION INTERREGIONALE



Source: JIRAMA Mahajanga 2007

La Direction Interrégionale coiffe les différents niveaux hiérarchiques de chaque service.

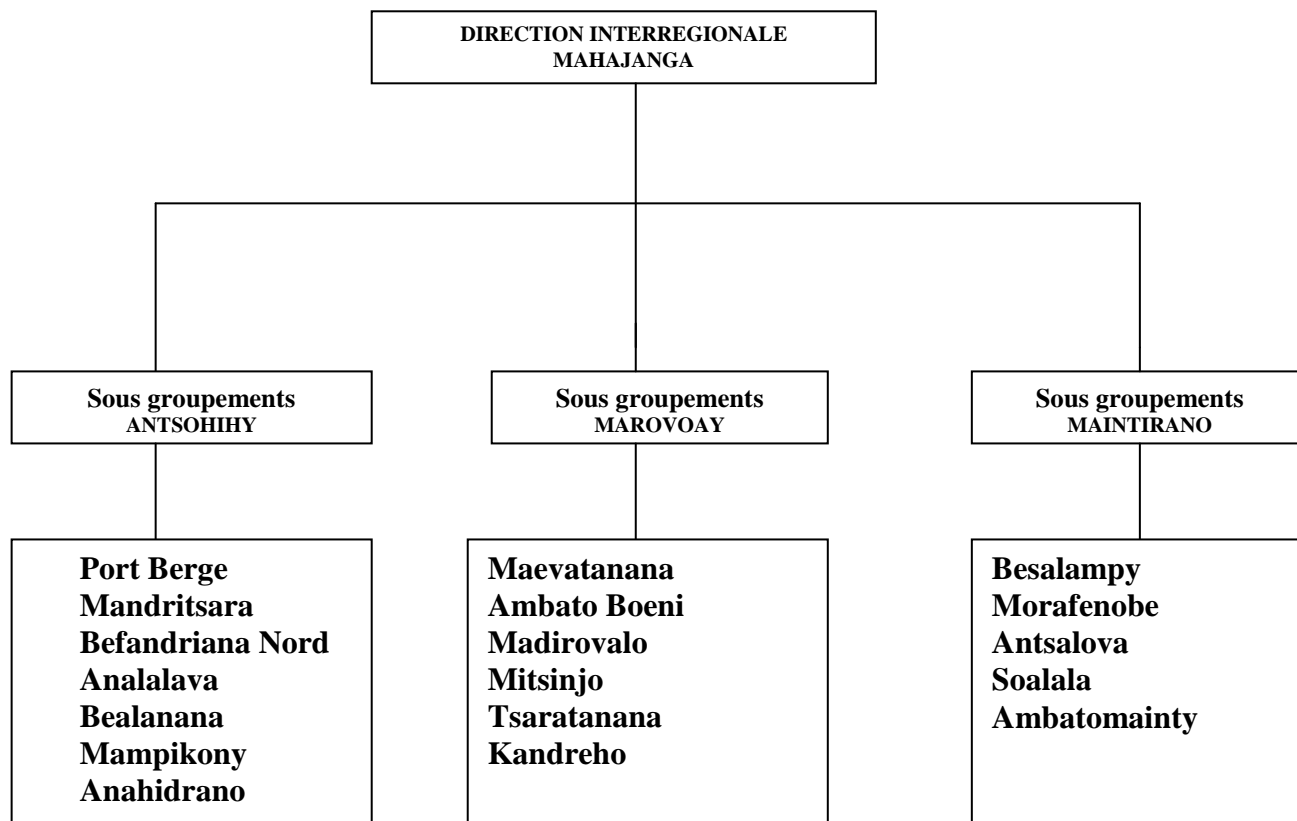
Les fonctions de chaque service:

La JIRAMA Direction Interrégionale de Mahajanga se divise en plusieurs services qui assurent le fonctionnement de la société. Chaque service a pour objectifs:

- d'améliorer les performances de la société (du point de vue technique, commercial et de la production);
- d'améliorer constamment la qualité de service offert à la clientèle tant sur le plan technique que commercial.
- d'adopter la méthode de gestion proche de celle du privé et la formation de l'ensemble du personnel.

La Direction Interrégionale de Mahajanga est composée de trois sous-groupements, à savoir: de Maintirano, Marovoay et Antsohihy. Ces sous-groupements se subdivisent en 21 secteurs représentés par la figure 3.

Figure 3: ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION INTERREGIONALE ET LES CENTRES RATTACHEES



Source: JIRAMA Mahajanga 2007

La Direction Interrégionale de Mahajanga va coiffer trois sous groupements répartis comme suit:

- les sous groupements d'Antsohihy sont composés 7 secteurs.
- les sous groupements de Marovoay s'occupent 6 secteurs.
- les sous groupements de Maintirano sont chargés de 5 secteurs.

A- Les fonctions de chaque service

La JIRAMA Direction Interrégionale de Mahajanga se divise en plusieurs services qui assurent le fonctionnement de la société. Chaque service a pour objectifs:

- d'améliorer les performances de la société (du point de vue technique, commercial et de la production).
- d'améliorer constamment la qualité de service offert à la clientèle tant sur le plan technique que commercial.

- d'adopter la méthode de gestion proche de celle du privé et la formation de l'ensemble du personnel.

a)-Le Service Production Electricité

La JIRAMA Mahajanga fonctionne par une centrale thermique qui était construite en 1930 et produit de l'énergie électrique pour la commune urbaine .Cette centrale utilise des groupes de moteur Diesel qui nécessite:

- de l'eau pour la refroidir;
- de l'huile pour la lubrification des mécanismes ainsi que la régulation d'échauffement;
- de l'air au moment de démarrage et de l'arrêt.
- du gas-oil et du fuel pour le combustible.

L'électricité produite par ces groupes s'avère insuffisante, c'est pour cette raison que la JIRAMA a passé un accord avec les sociétés Henri Fraise et ENELEC pour une location de groupes pour accroître l'énergie produite par le Service Production Electricité.

b)-Le Service Exploitation Eau

Il occupe deux taches différentes: la production et le distribution de l'eau.

L'exploitation de l'eau se fait en 3 étapes:

- la recherche des sources d'eau.
- le mode d'adduction.
- le système de traitement.

Il assure la potabilité de l'eau, la réalisation des branchements particuliers et des extensions réseaux eaux, l'entretien des canalisations des branchements eaux, les dépannages des réseaux de production et de distribution.

c)-Le Service Distribution Electricité

Il est responsable de l'entretien des réseaux électriques, du dépannage, de l'établissement des devis en électricité pour les nouveaux abonnés ainsi que le déplacement de branchement, l'alimentation en énergie électrique ou extension des villages, quartiers non électrifiés. Il assure la continuité de la fourniture de l'électricité en réalisant les différents types de maintenance.

d)-Le Service Système Informatique

C'est le service le plus en relation aux autres services en raison de l'utilisation du réseau informatique qui facilite l'exploitation des données informatiques. Il s'occupe aussi de l'établissement des factures qu'il transmet aux services commerciaux pour leur distribution, et assure la maintenance technique au cas où un service rencontre un problème en informatique.

e)-Le Service Ressources Humaines

Sa fonction est de transmettre des décisions internes de la société. La Direction Interrégionale de Mahajanga est composée de 437 agents dont 217 sont situés à Mahajanga ville et; 220; se trouvent dans les secteurs périphériques c'est-à-dire répartis dans les sous groupements. Le Service Ressources Humaines est chargé:

- de la relation interne de la société.
- de la gestion du personnel.
- des pièces de paiement, du congé annuel et de mutation du personnel.
- des personnels actifs et les retraités.

f)-Le Service Approvisionnements

Ses principaux rôles sont de:

- assurer l'approvisionnement.
- gérer la gestion prévisionnelle des stocks.
- gérer la prévision des mouvements des stocks et les achats locaux.
- gérer tous les véhicules de la société.

g)-Le Service Administratif et Financier

Ce service a comme fonctions principales:

- La finance: elle s'occupe des enregistrements des opérations courantes de la comptabilité ainsi que la tenue des différents livres comptables;
- L'encaissement des différentes factures.

h)-Le Service vente

C'est le seul service qui est en relation directe avec les clients. Il s'occupe de l'accueil de ces derniers, de leurs réclamations, de leurs demandes de travaux en eau et en électricité, d'envoi des ordres d'exécution aux services concernés en cas de paiement du devis par les clients, des relevés de chaque mois ainsi que de la distribution des factures et de l'encaissement.

i)-Le Service Contrôle de Gestion:

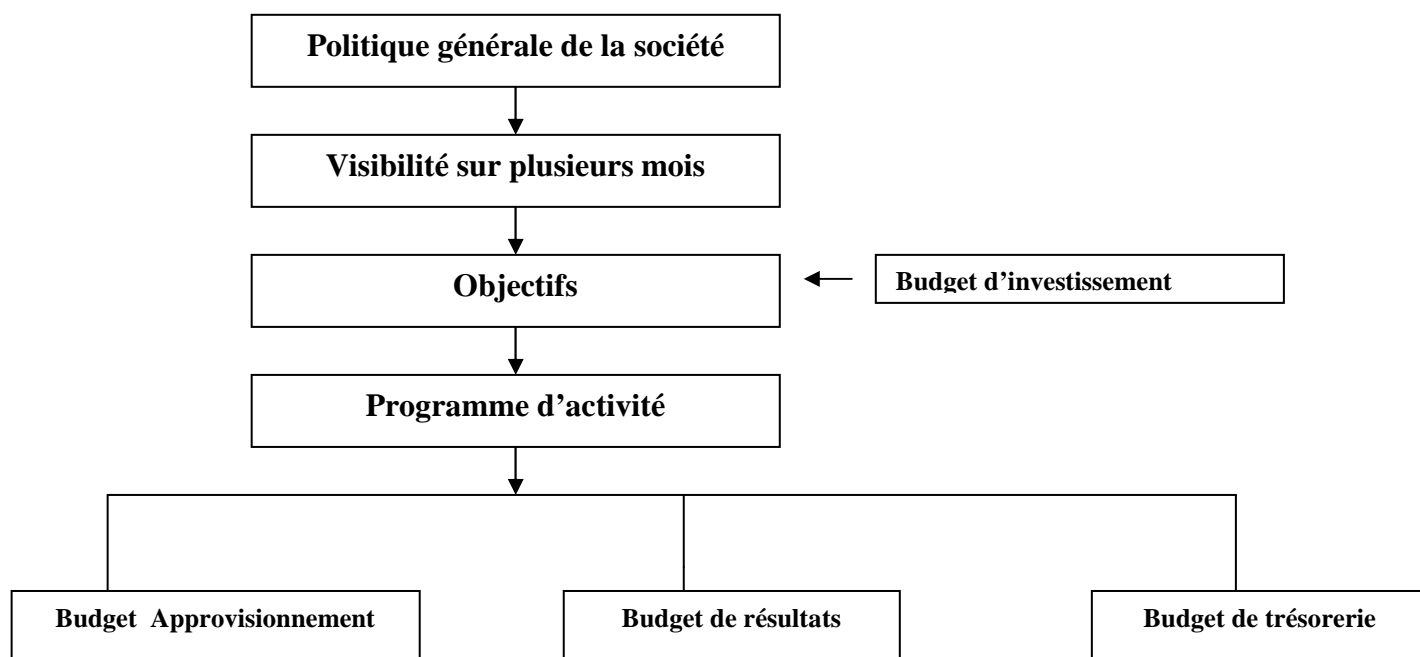
L'autonomie financière étant l'un des objectifs principaux de la JIRAMA, elle doit mettre la priorité sur la rentabilité dans les choix de son investissement et développer une politique de maîtrise des coûts.

Ce service a pour mission de contrôler l'efficacité des ressources mises en œuvre (ou à mettre en œuvre) pour la réalisation des objectifs. Ces contrôles peuvent être:

- des contrôles a priori comme les engagements, c'est-à-dire, les bons de commandes, le contrat de transport, la demande des fonds;
- des contrats a posteriori, à savoir les indicateurs de performance;
- des contrôles de gestion proprement dite

Le service contrôle de gestion assure l'élaboration des divers budgets, comme nous le montrons la figure 4 ci-après. Il effectue également des mesures correctives comme la réactualisation du budget et la révision des normes.

Figure 4: Organigramme d'élaboration des budgets



Source: JIRAMA Mahajanga 2007

L'élaboration du budget dépend de la politique générale de la société. Après la préparation de ce budget, la procédure passe par la réflexion sur la visibilité afin de déterminer l'objectif et la destination finale de ce budget et la vision sur l'existence du budget d'investissement

Après les étapes précédentes, on passe le programme d'activité à réaliser suivant la répartition de la gestion budgétaire affectée selon les besoins de chaque branche (budget approvisionnement, soit budget résultat, soit budget de trésorerie).

La JIRAMA a passé plusieurs étapes de la réglementation juridique pour son développement depuis sa création, et sa mission consiste principalement à satisfaire les besoins en eau potable et en électricité des ménages et des entreprises, conformément aux nécessités inhérentes à la lutte contre la pauvreté et au développement rapide de la nation.

Ces besoins se montrent sous différents aspects selon les catégories de population qui n'ont pas le même niveau de vie. Les principaux produits de la JIRAMA étant l'eau et l'électricité; elle est obligée de procéder à des activités annexes payantes pour offrir à ses clients son réseau de distribution comme les travaux de branchement ou de dépannage, la vente des matériels y afférents. Le deuxième chapitre expliquera la méthodologie de notre recherche sur l'étude de l'impact du délestage à Mahajanga.

CHAPITRE II: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Comment expliquer que jusqu'à ce jour, Madagascar n'ait pu régler le problème de délestage d'électricité?

Une première tentative d'explication assume que la population et les besoins des industries augmentent alors que l'approvisionnement en eau et électricité est insuffisante et n'arrive pas à suivre le rythme à cause de l'insuffisance et la vétusté des moyens matériels à la disposition de la JIRAMA. D'autres sources avancent que le délestage est dû à des problèmes d'organisation et de gestion de la JIRAMA (les dettes publiques, la gestion budgétaire de la société).

La ville de Mahajanga n'est pas épargnée par le problème du délestage. Malgré une légère amélioration de l'approvisionnement, le délestage persiste et continue d'handicaper la vie de la population et surtout les activités des opérateurs économiques de la ville. Durant les jours ouvrables même, les quartiers de la ville subissent tour à tour une coupure de courant.

Le deuxième chapitre nous montre en général la méthodologie de notre recherche sur l'étude de délestage à Mahajanga. Ce chapitre comporte trois sections qui traitent succinctement le déroulement de notre enquête auprès de la direction interrégionale de la Commune urbaine de Mahajanga.

Section 1 : ENQUETE AUPRES DE LA DIRECTION INTERREGIONALE DE LA JIRAMA MAHAJANGA

Nous avons collecté des informations sur les principales fonctions de tous les services, ainsi que des informations sur la JIRAMA elle-même (renseignements généraux, historique, problèmes ...) Le personnel a eu l'amabilité de se mettre à notre disposition et de fournir les données statistiques nécessaires, facilitant ainsi nos recherches.

Pour obtenir ces renseignements, nous avons adopté plusieurs moyens pour collecter les informations. Pour obtenir ces renseignements, nous avons adopté plusieurs moyens pour collecter les informations. Pour mener à terme notre recherche, nous avons suivi le plan suivant:

- l'identification des principaux problèmes dans la société;
- la gestion d'exploitation de la société;
- l'évaluation des enjeux.
- les effets et l'impact du délestage au niveau de la commune urbaine de Mahajanga.

Il est certain que le coût et l'approvisionnement en énergie apparaissent comme des facteurs décisifs dans l'appel aux investissements directs étrangers. Des études ont même démontré que le délestage a contribué à la baisse du taux de croissance en 2005. Ces facteurs font, d'ailleurs, partie des paramètres incontournables et ils ne sont pas les seuls. Tels sont les problèmes que Madagascar doit affronter aujourd'hui, et qu'il devra résoudre dans les prochaines années. D'autres facteurs influents sont tenus en compte par le gouvernement pour faciliter l'appel aux investissements directs étrangers.

§ 1- Le problème de trésorerie

La JIRAMA se trouve souvent confronter à des problèmes de trésorerie qui la contraignent à recourir à des délestages plusieurs heures par jours (voire une journée entière et même plusieurs jours dans certaines localités) entraînant des désordres publics et socio économiques. De même, elle subit de plein fouet les pressions et caprices exercées par ses fournisseurs de carburants : Galana, Total et Jovenna.

En effet, pour être fournie en carburants, la compagnie est sommée tout d'abord de payer les carburants par les encaissements des factures –clients mais d'une part les carburants représente 120% du montant des factures - clients et d'autres part le taux de recouvrement est très faible, représente en général 40 à 50 % par mois

Le montant des encaissements assure le carburant pour les groupes électrogènes, les frais de personnels, les autres charges tels que les divers achats, les frais de missions, les diverses charges pour véhicules.

Les encaissements des factures ne sont pas satisfaites devant les charges donc les centrales thermiques ne tournent plus à plein régime ou ont cessé de fonctionner privant les villes, les ménages et les opérateurs économiques d'électricité.

Il va sans dire que ces délestages occasionnent des pertes colossales pour l'économie, les entreprises étant en arrêt de production ou voyant leurs stocks se détruire. Et le prix du groupe électrogène, source d'énergie de substitution, a augmenté de manière exorbitante.

Malgré cette situation alarmante, les pourparlers entre les dirigeants de l'entreprise, les membres du gouvernement n'ont jusqu'ici abouti à aucun accord qui puisse mettre fin aux délestages. La réponse pour le moment aux problèmes de trésorerie de la JIRAMA ont été les ajustements successifs par les tarifs et l'instauration des compteurs pré-payés.

Une telle hausse ne fait pas le bonheur des uns et des autres : en premier lieu, cette augmentation frappe durement les ménages urbains dont le budget est déjà grevé par une inflation galopante, la flambée du prix du riz et la dépréciation de la monnaie nationale. En outre, les tarifs appliqués aux gros consommateurs vont augmenter de 40%.

§ 2- Les problèmes de moyens techniques et matériels

Les équipements et les installations de la JIRAMA seraient vétustes, en proie de manière récurrente à des pannes techniques, et l'entreprise n'aurait pas le temps de moderniser son appareil productif pour alléger ses coûts qui n'étaient pas couverts par les tarifs en vigueur.

La JIRAMA Mahajanga est encore obligé de dépendre aux services de prestataires comme la société Henri Fraise et Fils (HFF) et la société ENELEC pour la production d'énergie.

Les prestations de ces deux sociétés se présentent sous forme de contrat de location de leurs groupes électrogènes à la JIRAMA.

La convention détermine que la JIRAMA assure la fourniture des combustibles et lubrifiants pour le fonctionnement des groupes et les sociétés prestataires assurent la conduite et la maintenance de leurs installations.

En outre, la société ENELEC est actuellement en cours de renforcer de sa puissance installée avec les maintenances de deux groupes électrogènes d'une puissance de 2 x 6.5 MW fonctionnant au fuel lourd qui réduit le coût de production.

Section 2 : ENQUETE AUPRES DES ABONNES

Le délestage a frappé particulièrement la ville de Mahajanga depuis le mois d'avril 2005 .Ce qui a engendré des répercussions négatives sur les activités économiques en particulier celles des hôteliers, les services commerciaux, les petits métiers et les autres secteurs de développement. Or, l'on sait que cette ville est une destination touristique prisée de nations étrangères.

La coupure de courant a été et est encore un problème majeur dans la ville, malgré les promesses faites par diverses hautes personnalités étatiques. Les quartiers populaires tels que Tsararano haut et bas, Ambalavato , Abattoir, Tsaramandroso, Ambalavola, Tanambao Sotema, sont les plus touchés par le délestage. Toutes les activités quotidiennes de la population tournent au ralenti faute d'énergie.

§ 1-Bouleversement des prévisions budgétaires de la population

Plus grave encore, l'opinion a été fortement choquée d'apprendre qu'un bébé prématuré né est mort dans sa couveuse qui n'avait pu fonctionner faute de courant. La panique commence à s'emparer des populations plongées dans le noir, victimes des voleurs et autres malfrats. Si tous les utilisateurs n'ont pas la possibilité de se ravitailler en énergie par l'achat de groupes électrogènes, ceux qui le peuvent se plaignent, car ce palliatif ne fait que bouleverser leurs prévisions budgétaires.

Un restaurateur a ainsi mentionné une dépense supplémentaire quotidienne de 1 million de francs malgache, pour l'achat de carburant nécessaire à son groupe électrogène. Et pourtant, le pouvoir ne semble pas s'émouvoir outre mesure face à l'impact gravissime de cette crise pour la population et l'économie nationale.

A-Une hausse de 25% à 40% des tarifs

Maintenir les tarifs actuels pratiqués par la JIRAMA ne ferait qu'aggraver davantage la situation. Du coup, en concertation avec le ministère de l'Energie et des Mines, la Direction Générale de la JIRAMA a décidé un réajustement de ses tarifs.

Ainsi, selon des données recueillies pour l'année 2006 jusqu'à la fin d'année 2008, les tarifs seraient augmentés, en moyenne de 30 % pour l'électricité et de 15% pour l'eau. Plus précisément, une hausse de 25% pour l'ensemble de la basse tension et de 40% pour la moyenne et la haute tension. Cependant, pour tenir compte des abonnés à faible revenu,

la tranche sociale passe de 20 à 25 KWh et ne fera pas l'objet d'une augmentation des tarifs.

Autrement dit, la hausse des tarifs ne s'appliquera pas aux abonnés qui consomment moins de 25 KWh. Et si l'on tient compte des chiffres donnés par la JIRAMA, beaucoup d'abonnés peuvent bénéficier de cette non application de la hausse de prix, car on compterait actuellement 391 000 abonnés de la basse tension dont environ 234 000 pourraient bénéficier de ce tarif économique.

§ 2-Les coûts cachés du délestage au niveau du secteur de développement

Combien perdent les entreprises quotidiennement, combien chaque individu doit dépenser, combien perd l'Etat pour chaque coupure de courant

Les coûts directs sont les plus souvent évoqués mais des coûts cachés existent.

Prenons l'exemple d'une entreprise industrielle. Dans ces types d'entreprise, les machines doivent fonctionner de 7 heures du matin à 18 heures du soir. Dans les meilleurs cas, pour les ouvriers moins zélés, la machine doit au moins fonctionner de 8 heures à 17 heures.

Supposons qu'une coupure de courant arrive subitement. Entre le coupure et le redémarrage des machines grâce à une autre source d'énergie, il y aura toujours un laps de temps d'arrêt, aussi minime soit-il. En même temps, on peut constater une baisse de productivité des ouvriers et par conséquent, les coûts des heures machines vont assurément connaître une hausse.

Cette baisse de productivité voire baisse de rendement des ouvriers peut faire perdre énormément à l'entreprise. Il va y avoir du retard dans les délais de livraison, les conditions générales de fabrication risquent de changer et tant d'autres problèmes peuvent surgir.

§ 3-La situation des opérateurs économiques

Le Président du Conseil d'Administration de la JIRAMA a tenté de minimiser le scandale, et de faire accepter l'augmentation de 12% des factures de la JIRAMA. Mais les opérateurs économiques se plaignent et annoncent leur fermeture prochaine, ou tout du moins, ils annoncent qu'ils vont procéder à des chômages techniques. La plupart des employés des usines franches, quant à eux, sont forcés par leurs employeurs de fournir des heures supplémentaires non payées, le patronat devant rattraper le manque à gagner cause par le délestage, pour honorer leurs contrats.

Actuellement, la puissance disponible à Mahajanga est de 5600 KW or le besoin est de l'ordre de 8000 KW d'où les périodes de délestage. En principe, la JIRAMA devrait procéder au délestage tournant mais l'imperfection du réseau de distribution n'a pas pu le permettre. Ce qui explique que certains endroits sont restés dans le noir pendant de longues durées.

Pour le moment, la situation crée des soucis pour les opérateurs. D'une manière générale, le secteur tourisme est le plus atteint. Les coupures sont longues et ne sont pas programmées. Les conséquences directes restent pour l'heure les dépenses engagées dans l'utilisation des groupes électrogènes d'appoint auxquels les établissements sont contraints d'avoir recours.

Les activités touristiques sont bouleversées par les coupures, la situation est plus ou moins identique pour les autres secteurs d'activités.

A- Les abonnés dans les secteurs tourismes

En tout, quatre (04) hôtes, dont Anjary Hôtel, Vieux Baobab et le Boulet, ont dû fermer leurs portes à cause des fréquentes coupures de courant, causant désagréments et pertes de recettes dans la gestion de l'hôtellerie ; En outre , l'Hôtel de France a décidé ne plus recevoir des clients tous les après-midi.

Le mécontentement des opérateurs concernant ce fléau ne date pas d'hier. De fait, ces derniers sont contraints d'engager d'autres investissements hors budget. L'achat des groupes électrogènes et des combustibles rentrent en effet dans ce cadre. A cela s'ajoute la hausse du coût de l'électricité qui atteint actuellement son plus haut niveau.

Si l'économie est handicapée par les effets néfastes du délestage, le secteur du tourisme l'est en particulier .Rappelons que l'objectif fixé par la Grande île est **d'ACCUEILLIR 500 000 VISITEURS ETRANGERS** en 2008.

L'idée avancée par un opérateur de Mahajanga est d'ajuster le moment de délestage en fonction des heures creuses en matière d'utilisation d'énergie, c'est-à-dire entre 3h et 6h du matin .La Commune de Mahajanga enregistre en ce moment plus de 6 heures de délestage. Et ce, à partir de minuit jusqu'à 6 h du matin .L'heure de pointe pour les professionnels de l'hôtellerie et de la restauration.

B- Les abonnés des secteurs administratifs: enseignement primaire et secondaire.

La Circonscription Scolaire (CISCO) de Mahajanga I regroupe 106 établissements scolaires dont 20 établissements publics avec 02 Lycées d'enseignement, et techniques, 05 Collèges d'Enseignements Général, 13 Ecoles Primaire Publiques et 87 établissements privés répartis en 39 Collèges et 48 Ecoles Primaires. Le délestage provoque chez les établissements une désorganisation de son quotidien.

Certains établissements obligent leur personnel à effectuer son travail dans le jour chômé du samedi ou du dimanche. Les élèves, par exemple, sont privés de lumière aux heures où ils doivent généralement réviser leurs leçons, les établissements obligent leur personnel à effectuer son travail dans le jour chômé du samedi ou du dimanche. Les élèves, par exemple, sont privés de lumière aux heures où ils doivent généralement réviser leurs leçons, les établissements sont systématiquement plongés dans le noir .Les coupures d'électricité durent au moins deux ou six heures par jour aux heures de travail au bureau ou dans la classe en plein cours.

C- L'enseignement supérieur: l'Université de Mahajanga

Le problème du délestage fait rage dans le campus d'Ambondrona. La grogne des étudiants se fait entendre suite à leur lassitude de réviser avec des bougies. Les étudiants ne dorment que d'un seul œil à l'approche des examens, en raison des coupures d'électricité.

Le délestage au campus est dramatique .Il se déroule au moment où les révisions battent leur plein.

Le délestage persiste à plus de six heures par jour. Les étudiants cherchent tous les moyens pour résoudre ce problème afin de faciliter leur vie estudiantine. L'achat de bougies les ruines, or c'est le seul moyen pour tout assurer dans la nuit.

Les épreuves de la première session sont retardées par rapport à celles des autres provinces. Outre la polémique qui a miné le début de l'année universitaire,

Tous ces problèmes vont peser lourd sur les étudiants car il y a des jours où le délestage dure toute la journée.

Pour expliquer les coupures, la JIRAMA a d'abord évoqué une raison technique, à savoir exorbitant du gasoil qui les alimente. Pourtant, nous voyons que tous les poteaux de la ville restent allumés à partir de six heures du matin, pour laisser les rues dans le noir complet pendant plusieurs heures le soir.

En tout cas, les coupures d'électricité se ressentent sur les activités économiques.

Section 3: L'IMPACT DU DELESTAGE AU NIVEAU DE LA COMMUNE URBAINE DE MAHAJANGA

Le délestage, il est vrai, permet de mieux gérer l'insuffisance d'énergie dans une localité. Mais les coûts qu'il engendre sont conséquents. Des cas de détérioration et de pannes de machines industrielles ont été constatés dans différentes localités de Madagascar.

Une brusque coupure de courant suivie d'une reprise brusque endommage facilement les machines. L'onduleur existe pour les ordinateurs mais ne sont pas suffisants car ils peuvent aussi ne plus supporter les différentes variations de tension électrique.

Certains foyers tentent de combattre cette variation grâce à l'utilisation des stabilisateurs peu fiables. Mais ces solutions ne sont pas permanentes.

L'électricité est coupée de manière tournante pendant une heure à une heure et demie vers 19 heures tous les soirs, et parfois même durant la journée, sans préavis. Et cela dure depuis des mois. Le problème est subi à tour de rôle par tous les usagers, sauf ceux qui résident dans des quartiers déclarés «zone rouge», comme ceux avoisinant un hôpital.

§ 1- L'effet du délestage au niveau des ménages, social et le fonctionnement de travail

La ville de Mahajanga est pratiquement privée d'électricité, la JIRAMA n'offrant que deux petites heures de lumière en une journée. Les quartiers, en général, furent à leur tour victime de délestage, deux à trois coupures d'électricité allant de une à trois heures, (parfois même toute la nuit). Sans doute qu'ils avaient des conséquences de cette situation sur toutes activités sociales et économiques: élèves en période d'examen pénalisés dans leur révision, coiffeurs, artisans, poissonniers et bouchers, restaurateurs, etc...

Il n'y a pas si longtemps, tous les camps militaires, les postes de gendarmerie et les hôpitaux bénéficiaient des services de la JIRAMA 24 h/24. Désormais, ils connaissent des délestages comme la grande masse, bien qu'à moindre degré.

Devant une telle situation, la tension monte dans la capitale du Boeny. Quelques personnes ont manifesté leur colère en interpellant les responsables locaux de la JIRAMA;

Actuellement, la situation semble s'améliorer.

A -L' effet du délestage au niveau des ménages

Il est toujours observé que le délestage continue, que l'électrification rurale reste timide et que la majorité des ménages utilisent encore le bois comme source d'énergie.

L'insuffisance des infrastructures économiques de base nuit à l'amélioration des performances en matière de croissance économique et de réduction de la pauvreté. Pour pallier à cette insuffisance, particulièrement dans le domaine de l'électricité, les actions du Ministère en charge de l'énergie portent notamment sur l'accroissement de l'accès de la population à l'électricité par une politique centrée sur la participation des communautés bénéficiaires et du secteur privé et axée sur le développement des sources d'énergies renouvelables.

Ceci devrait se traduire par une réduction des coûts et une augmentation de la productivité.

L'électrification rurale permettra également une amélioration de la qualité de la vie et le désenclavement des zones rurales.

L'énergie n'est pas explicitement prise en compte dans les initiatives de la lutte contre la pauvreté, même si pour les plus démunis elle est indispensable à la satisfaction de leurs besoins quotidiens. Aussi, n'est-il pas du tout surprenant si la compétitivité de l'économie reste handicapée car la qualité insatisfaisante des services publics de l'électricité s'avère notoire.

B -L' effet du délestage au niveau social

Le délestage commence à partir de 23 heures et se termine vers 6 heures du matin. Des fois, il fait trop chaud dans les chambres d'hôtels et ni le climatiseur ni le ventilateur ne peuvent fonctionner faute d'électricité. Les clients doivent donc dormir les fenêtres ouvertes.

L'insécurité et les risques d'épidémie de paludisme, de chikungunya et de dengue constituent des menaces pour toute la population.

Au niveau des ménages, avec le coût exorbitant de l'électricité, chacun commence à acheter les lampes économiques .Pourtant, ce type d'ampoules n'est pas vraiment conseillé pour la santé des yeux .Certains individus achètent les lampes à néon rechargeables qu'il faut charger le jour quand il y a de l'électricité et utiliser le soir lorsque le courant est coupé.

C -L' effet du délestage au niveau de fonctionnement de travail

Imaginons le cas d'une entreprise manufacturière qui ne dispose ni de groupe électrogène ni d'aucune autre source d'énergie susceptible de faire fonctionner ses équipements. La production serait et le chômage technique devient inévitable.

Prenons maintenant le cas d'une entreprise de service, par exemple une entreprise de revente de matériels technologiques. Des marchandises importées arrivent au port de Mahajanga mais un délestage empêche les douaniers ou les manutentionnaires d'entamer les différentes procédures de dédouanement ou d'acheminement des marchandises à débarquer.

Les clients qui avaient déjà commandé réclament un dédommagement à cause du retard de livraison .Mais il se pourrait aussi que la douane ne se préoccupe pas de ces détails et va facturer un frais de magasinage supplémentaire à l'entreprise.

Imaginons aussi que les marchandises ne sont pas des matériels technologiques mais des produits périssables qui nécessitent un conditionnement spécial ou comportent une date de péremption. Les produits seront bons pour la poubelle, il faut rembourser les avances perçues ou déduire les acomptes à une prochaine livraison s'il y a lieu. En plus de tout cela il faut prévoir les différents frais liés à la destruction des produits avariés (frais de transport, de conditionnement, frais des agents et des manutentionnaires, etc...)

En effet, le délestage constitue un argument de choix pour justifier une révision des tarifs. Les coupures deviennent de plus en plus longues et fréquentes. Même les syndicalistes de la JIRAMA hésitent quant à la solution adéquate à prendre redoutant surtout les impacts d'une crise financière sur les employés de la société même. Même si ces derniers sont préservés d'un licenciement massif par le contrat de gestion et bénéficient des avantages 'habituels' concernant les tarifs, leur avenir reste incertain.

Telle est la situation observée lors du bras de fer engagé entre les industriels et la JIRAMA: les premiers ayant opté pour un dégrèvement d'une

partie de leur dette envers la JIRAMA qui, de son côté a voulu carrément leur couper l'approvisionnement en énergie.

En tout cas, c'est une autre sonnette d'alarme qui vient d'être tirée concernant le problème d'énergie à Madagascar et elle vient de mettre en évidence, encore une fois, que ce sont les consommateurs qui finissent par en endosser toutes les conséquences.

Pour conclure ce deuxième chapitre, rappelons que le délestage est plus que jamais un problème crucial aussi bien pour les populations que pour l'économie; il convient donc de consentir les efforts nécessaires pour l'éradiquer totalement. La deuxième partie de l'ouvrage procèdera à une étude comparative de la situation antérieure et la situation avec le délestage.

Deuxième partie:

*Analyse- Diagnostic de la Situation et
Recommandation*

Colin Clark avait répertorié les activités économiques en trois secteurs: le secteur primaire incluant l'agriculture et les industries extractives, le secteur secondaire composé des industries manufacturières et le secteur tertiaire regroupant le reste : le commerce et les industries des services. Aujourd'hui, on parle d'un quatrième secteur qui est la conception de richesses immatérielles (informatiques, etc ...). Les pays occidentaux ont su faire des mutations pour passer d'un stade à un autre. Ces mutations n'ont globalement pas encore eu lieu à Madagascar. Nos économies sont basées essentiellement sur un secteur primaire, dominé par l'extraction des matières premières et de l'agriculture.

L'électricité est nécessaire; pour faire marcher un ordinateur, un téléphone mobile,...il faut de l'énergie. L'énergie a donc une double fonction: l'apport en bien-être pour certains d'entre nous, mais également la production des richesses. En raison de ses multiples applications, à la fois industrielles et domestiques, il serait très difficile d'envisager de vivre aujourd'hui sans électricité. Le progrès économique et social, le développement de tout ce qui est lié au processus de production, de transformation, le transport ou la distribution exige de l'énergie électrique.

Dans tous les cas de figure, l'utilisation de centrales thermiques expose encore la JIRAMA à des facteurs exogènes .Celles-ci sont en effet très vulnérables à la fluctuation du prix du pétrole sur le marché mondial. Une différence de 10 USD crée une mobilisation de près de un milliard d'Ariary sur le budget prévisionnel de la JIRAMA. C'est aussi pour cette raison que le délestage reste une menace pour le pays.

Dans cette partie nous procédons à une étude de la situation de la JIRAMA Mahajanga avant et après le délestage.

CHAPITRE I: ETUDES SUR LA SITUATION ANTERIEURE

A titre de rappel, la JIRAMA est une société d'Etat chargée de l'électricité et de l'adduction d'eau, héritière de l'Electricité et Eaux de Madagascar (EEM) créée du temps de colonisation. Elle fut transformée en société d'économie mixte sous le nom Société d'Energie de Madagascar (SEM) sous la première République, puis, nationalisée sous le régime Ratsiraka, sous le nom JIRAMA.

La puissance électrique disponible à Madagascar s'élève à 275MW, dont une moitié environ provient de 10 centrales hydroélectriques et l'autre de 700 centrales thermiques, le tout alimentant 63 réseaux indépendants. La production actuelle (850GWh en 2001) peine aujourd'hui à satisfaire la demande. Le pouvoir de l'époque envisageait sérieusement de se pencher sur l'utilisation de nouvelles sources d'énergie renouvelable, telles que la biomasse, les gisements solaires, les gisements éoliens, l'hydraulique (le potentiel hydraulique se chiffrant à 7000MW). Quelle a été suite réservée à ces projets.

Ce chapitre comporte trois sections qui expliquent la situation antérieure au niveau de la JIRAMA, au niveau des abonnés et le passage de la situation antérieure vers la situation actuelle.

Section 1 : LA SITUATION ANTERIEURE AU NIVEAU DE LA JIRAMA

En 2002, la JIRAMA avait une production brute de 780 GWh dont 69% ou 535.4 GWh produites par ses centrales hydroélectriques et 31% ou 244.6 GWh par ses centrales thermiques classiques.

La JIRAMA totalise 114 centres de production électrique. Une soixantaine de ces centres sont mixtes avec à la fois une production d'eau et une production d'électricité. 100 sont des centres alimentés par des groupes thermiques «diesel», tandis que les autres sont des centres alimentés par des centrales hydroélectriques.

Le tableau ci-dessous fournit la répartition des stations existantes suivant les Directions Interrégionales avec leurs caractéristiques:

Tableau n 3: Répartition des stations existantes

DIRECTION INTERREGIONALE	Nombre de stations	
	Electricité seulement	Eau et Electricité
ANTSIRANANA	3	7
MAHAJANGA	7	15
TOAMASINA	6	6
ANTANANARIVO I et II	12	10
ANTSIRABE	5	6
FIANARANTSOA	12	9
TOLIARA	6	10
	51	63

Source: www.jirama.mg , 2005

§ 1- Les nombres des abonnés

En 2002, la JIRAMA comptait 338 282 abonnés en électricité et 109 654 abonnés en eau. Avec environ 3.3 millions de ménages à Madagascar, la JIRAMA assure un taux d'électrification de 10.2%. En 2005, la JIRAMA comptait 401 900 abonnés dans l'électricité.

Les ménages ont regroupés en cinq catégories à savoir:

- Les quartiers résidentiels utilisant la basse tension: utilisation de l'énergie électrique à fins domestiques.

Exemple: *Alimentation en énergie électrique d'une maison d'habitation.*

- Les quartiers non résidentiel utilisation de l'énergie électrique pour un usage commercial ou autre que domestique.

Exemple: *Alimentation en énergie électrique d'une épicerie ou d'un salon de coiffure.*

- Les quartiers industriels qui utilisent la consommation des moyennes tensions;
- Les secteurs petits et moyennes entreprises et les autres services qui consomment la basse tension;

➤ Les éclairages publics.

A –L'évolution des abonnés en électricité:

En 2001 au 2008

Le tableau ci-dessous nous montre les nombres des abonnés en électricité depuis l'année 2001 au l'année 2008.

Tableau n° 4:Les nombres des abonnés en électricité

Désignation	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Résidentiel BT	351 162	381 401	390 989	392 850	392 864	392 864
Industriel MT	913	918	921	931	929	927
PME-Service BT	8 575	8 584	8 598	8 624	8 534	8 432
Eclairage public	1 012	1 040	1 091	1 095	1 095	1092
TOTAL	361 662	391 943	401599	403 500	403 422	403 315

Source : www.jirama.mg , 2008

Les besoins en énergie électrique amplifient progressivement à Madagascar avec une évolution sensible au niveau des Résidentiel BT, Industriel MT, PME, Service BT et éclairage public.

Section 2 : LA SITUATION ANTERIEURE AU NIVEAU DES ABONNES

Lorsque l'on parle d'énergie, l'on croise l'offre et la demande. Dans l'offre, l'on trouve le nucléaire, le photovoltaïque dont le solaire, l'éolien, les énergies liées à la biomasse (le bois), le charbon, le pétrole, le gaz, etc. Chaque moyen de production est adapté à un type de contexte. Or, le problème de l'électricité pour assumer une allocation optimale des ressources (offre= besoin),il faut avoir un outil bien adapté. Une centrale thermique fait en moyenne 1200 Mégawatts, donc une nécessité de densité urbaine importante. Quand on regarde l'étalement urbaines, à Madagascar sont très faibles. Une centrale thermique constituerait un gouffre d'investissement en termes de coût par rapport au résultat escompté. Il faut plutôt des moyens modulables de type central thermique (50 à 80 mégawatts) pour les villes moyennes.

A cela, il faut adjoindre la notion de ressources propres. Si vous achetez une technologie dont vous devez vous fournir en combustible à l'étranger vous payerez

beaucoup plus cher. Aujourd'hui, avec un pétrole à 70 dollars le baril, nos Etats croulent puisqu'ils ne peuvent pas se l'offrir. Autant mieux pousser des solutions endogènes, propres au pays, de type biomasse, on arrive à faire de l'électricité ou de la cuisson à partir du bois. Madagascar a intérêt à pousser les solutions dans les domaines où il a des ressources abondantes.

Section 3 : LA SITUATION ACTUELLE

L'électricité est coupée dès 6 heures du matin et n'est rétablie que vers 13 heures. La coupure reprend à 14 heures et ce jusqu'à 19 heures le soir, d'après notre remarque, il nous arrive d'être privés de lumière le soir. Mais dimanche, nous avons eu plus de chance. Le courant y était toute la journée. Par exemple à Tsaramandroso ambony, des salons de coiffure ne reçoivent aucun rendez-vous dans la matinée, faute d'électricité.

Le courant est coupé toute la matinée et n'est rétabli qu'à l'heure de leur sortie à midi. Le bord de la mer est le seul endroit où l'éclairage public reste allumé toute la nuit.

Le cauchemar continue pour Mahajanga. Les habitants, totalement désespérés, sont livrés à eux-mêmes et d'aucuns ne croient plus à la fin du délestage. Tout le monde attend vainement la fin du cauchemar. Aucune explication n'est donnée.

Dès la nuit tombée, la plupart des quartiers sont totalement plongés dans l'obscurité. Heureusement, les phares des voitures, les lumières des stations d'essence ou celles des domiciles privés éclairent les rues. Cela nous conduit à la détermination des points forts et les points faibles de cette société.

A- Les points forts de la société

Le premier point fort de cette société est son âge. Depuis 1975, la fusion de la SMEE et de la SEM a donné naissance à la JIRAMA.

La JIRAMA a une grande renommée tant sur le plan national que sur la scène internationale.

Au niveau de la consommation, la société acquiert toujours des informations en provenance des secteurs, des clients à la direction générale d'Antananarivo à l'aide des technologies modernes de transmission: Internet, télécopie, téléphone, et les courriers.

L'accueil dans la société dans les différents services est satisfaisant lors de la visite des clients ou des visiteurs.

Au niveau de la coopération, la JIRAMA Mahajanga a produit une faible énergie électrique à partir de la centrale thermique, appuyée par ses partenaires: Henri Fraise et Fils, et ENELEC.

La société dispose d'un centre médico-social en faveur de ses employés et de leurs familles légitimes.

Le personnel bénéficie d'une réduction sur les facteurs d'eau et d'électricité.

B- Les points faibles de la société

Au niveau de matériel, on constate insuffisance des groupes pour produire de l'énergie dans des quantités correspondant aux besoins des habitants;

Sur le plan humain, on déplore la diminution en effectif des employés à cause du départ en retraite ou des décès. En effet, la JIRAMA n'embauche pas pour remplacer les manquants dans chaque niveau des services, et cela engendre une occupation des tâches de responsabilité des personnels.

Un faible pouvoir d'investissement

La JIRAMA est en cours de redressement (Cabinet Lahmeyer sur budget Banque Mondiale/AFD). Son faible pouvoir d'investissement est la conséquence de plusieurs facteurs, et notamment:

- des tarifs inchangés depuis juillet 2001 (jusqu'aux récentes hausses depuis juillet 2005);
- un développement de l'énergie thermique au détriment de l'hydroélectricité dont le potentiel est pourtant reconnu à Madagascar;
- entretien et un renouvellement des équipements très insuffisants;
- une gestion défailante notamment concernant le personnel, le contrôle des intrants, la facturation, le recouvrement, etc...
- un faible taux de recouvrement des consommations des établissements publics.

L'activité opérationnelle connaît plusieurs problèmes:

- un parc de production déficient par manque de maintenance;
- une part importante de la production thermique dans l'ensemble de la production d'électricité
- une facture élevée en combustible c'est-à-dire pour la consommation en gas-oil des groupes.

- un recours accru et onéreux à la location de groupes électrogènes

Le prix du KWh est relativement cher à Madagascar, en raison notamment de la part devenue de plus en plus importante du parc thermique utilisant du gas-oil comme combustible: le prix est près du double de celui de l'île Maurice et l'Afrique du Sud. Ce coût élevé ralentit l'accès de la population à l'électricité et ne favorise pas le développement industriel de Madagascar. De plus, le tarif n'est pas totalement unifié: le coût de l'énergie dans les zones qui ne sont pas interconnectées est plus élevé que dans le centre.

Au niveau financier la situation a connu entre 2003 et 2005 des dégradations:

- au niveau de la valeur ajoutée qui était négative en 2005 du fait principalement d'un ajustement tardif des tarifs face à la hausse du prix des combustibles;
- une dégradation continue de la situation financière (résultat net et situation nette déficitaires de 164 milliards de Ariary environ dans une année).

Face aux difficultés liées à sa trésorerie et son endettement, la société a décidé de procéder à une restructuration de son bilan et à un recours important à des producteurs indépendants. Par ailleurs, l'Etat avait confié dès Avril 2004 la gestion à 'Lahmeyer International' pour en améliorer la situation. Un plan de redressement de la JIRAMA a été élaboré avec le soutien de la Banque Mondiale et de l'Agence Française de Développement. Il comprend des mesures de redressement, un assainissement financier et un plan d'investissement.

Depuis 1999 et la libéralisation du secteur de l'électricité, la JIRAMA n'est plus le seul fournisseur d'énergie électrique: d'autres opérateurs économiques ont fait leur entrée sur le marché, tels qu'on le constate dans l'électrification des zones rurales (Mahatsinjo, Tsaramandroso, Ambondromamy, etc...).

Elle conserve toutefois le monopole dans les grandes villes. Ainsi, pour la ville de Mahajanga, la JIRAMA reste le principal fournisseur en eau et en électricité. Il est donc primordial pour cette société d'Etat d'avoir des estimations les plus précises possibles des besoins futurs des consommateurs.

Pour conclure le premier chapitre, parmi les sources d'énergie à Mahajanga, l'électricité est de loin la forme d'énergie la plus utilisée dans les secteurs résidentiels, PME/Service, industriel et éclairage public.

Dans le secteur professionnel, l'électricité représente la grande part de la consommation d'énergie, de même pour les ménages, les petits métiers des locaux tels les salons de

coiffure, les ateliers de vulcanisations et de charge de batteries, de soudure électrique. A cet égard c'est l'électricité qui domine largement. Dans le deuxième chapitre nous expliquons l'étude sur la situation de la JIRAMA avec le délestage.

CHAPITRE II: LA SITUATION DE LA JIRAMA AVEC LE DELESTAGE

L'insuffisance de la puissance disponible, la vétusté des groupes électrogènes et le manque d'entretien de la centrale thermique de Mahajanga sont les principales causes de la persistance du délestage dans la ville des fleurs. Pour une puissance demandée de 9 000 KW, la centrale de Mahajanga ne dispose que 5 600 KW de puissance durant l'année 2006. De plus, le manque d'entretien des groupes entraîne des pannes entraînant l'arrêt d'une partie de l'approvisionnement.

Consultée sur la situation, la Direction de la JIRAMA locale avance plusieurs raisons pour expliquer cette incapacité. «Nous avons de vieux groupes qui tombent en panne quelquefois».

La vétusté des installations serait l'une des causes de l'irrégularité du ravitaillement.

Ce chapitre se compose trois sections qui développent une analyse sur la production en électricité au niveau de la JIRAMA, puis la quantité d'énergie consommée et la situation de trésorerie.

Section 1 : ETUDE DE PRODUCTION ET VENTE EN QUANTITES

L'autonomie financière étant l'un des objectifs principaux de la JIRAMA, elle doit mettre la priorité sur la rentabilité de ses investissements. Elle s'est munie d'un système budgétaire depuis 1980, sous la responsabilité de la Direction Administrative et Financière qui est chargée de l'étude des propositions de projets d'investissement avancés par les exploitations lors l'élaboration des budgets annuels, et l'enveloppe financière pour chaque centre de responsabilité à titre de charge de fonction.

§1 -L'ANALYSE DE PRODUCTIONS

On distingue trois moyens de production suivant les zones (1-2-3), à savoir:

- la zone 1: la production hydraulique;
- La zone 2: la production d'électricité par des groupes diesel fonctionnant au fuel lourd;
- La zone 3: la production d'électricité par des groupes diesel fonctionnant au gasoil.

Le tableau ci-dessous nous montre le classement des zones suivant leur moyen de production dans chaque région concernée.

Tableau n°5:le classement des zones suivant leur moyen de production

Zone	Moyen de production	Régions
Zone 1	Hydraulique	Toamasina-Andekaleka- Moramanga-Antsirabe- Fianarantsoa
Zone 2	Groupe Fuel lourd et gasoil	Mahajanga-Toliara
Zone 3	Groupe à Gasoil	Antsiranana

Source: www.jirama.mg , 2005

a) -L'énergie thermique

L'énergie thermique est alimentée par des combustibles fossiles, les centrales thermiques sont plus coûteuses à exploiter que les installations hydroélectriques. Il existe plusieurs types de centrale thermique comme les centrales thermiques à moteurs diesel, les centrales thermiques à vapeur, les centrales thermiques à turbines à gaz. Nous constatons que le premier type de centrale à moteur diesel est utilisé par la JIRAMA Mahajanga.

Ce type de centrale ne comporte pas de turbine. Le combustible utilisé est soit du gas-oil, soit du fuel lourd. L'énergie mécanique créée par le moteur diesel (A) entraîne directement l'alternateur (B), générateur d'énergie électrique. C'est le type de centrale thermique utilisé actuellement par la JIRAMA.

b) Les équipements existant à la centrale thermique de Mahajanga

La Direction Interrégionale de la JIRAMA Mahajanga ville dispose de cinq groupes producteurs d'électricité représentés par le tableau ci-dessous. A cause de leur état et de leur ancienneté, ces groupes ne produisent que 6600 KW, parfois leur puissance de production se réduit jusqu'à 5 600 KW. La JIRAMA était obligée de faire tourner en alternance au moins trois groupes par jour, ceci étant préconisé lorsque l'un de groupe subit une panne technique. Ces groupes étaient acquis depuis 1965-1969 et 1975.

Tableau n°6: Représente le numéro du groupe par puissance

N° de groupe	1005	1007	1300	1303
Production en KW	1 400 KW	700 KW	2 800 KW	1 700 KW

Source www.jirama.mg , 2005

La JIRAMA conclût à des accords avec ses partenaires comme la société Henri Fraise et la société ENELEC qui lui procure des groupes complémentaires.

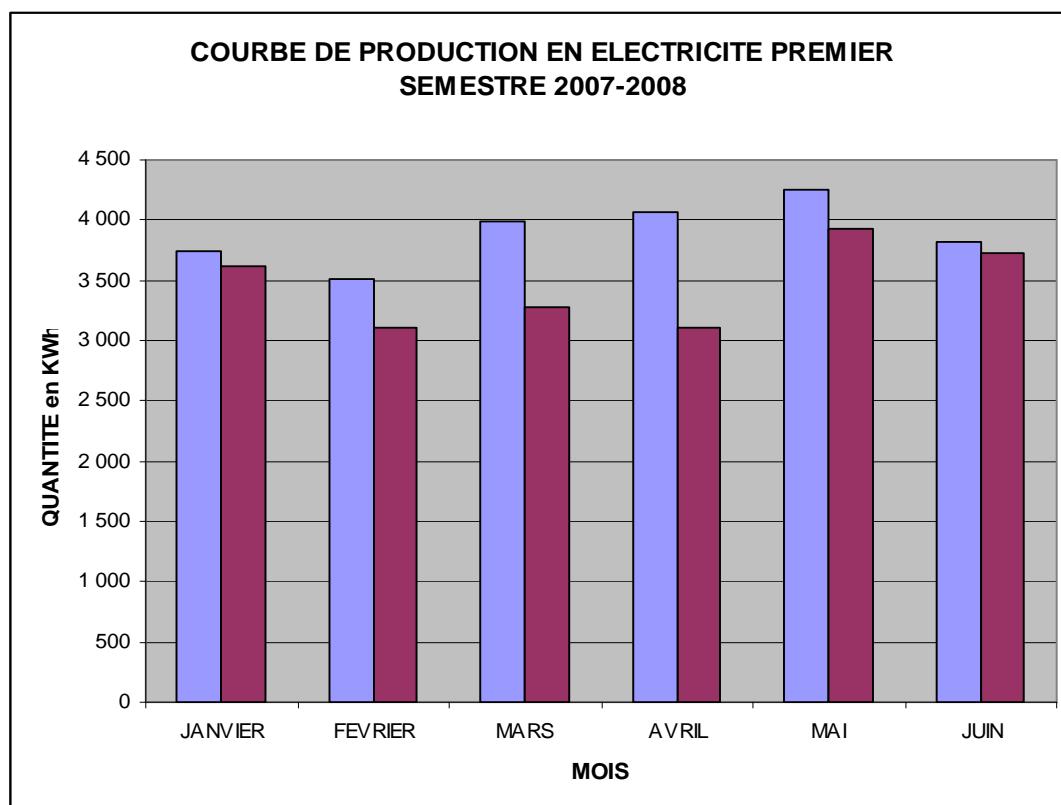
La Direction centrale a décidé de renouveler ses groupes et dispose déjà de deux groupes de 2 000 KVA et de 500 KVA pour la Direction Interrégionale de Mahajanga. La société Henri Fraise aussi a installé un groupe de 3 600 KVA, mais les problèmes restent toujours les mêmes, car l'augmentation du prix et la pénurie de carburant au sein de la société engendrent le bouleversement de la prévision au niveau de la trésorerie.

c) L' évolution de la quantité produite en électricité en MWh premier semestre 2007-2008

Tableau n°7: Quantité produite en électricité premier semestre 2007-2008

ANNEE	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN
2007	3 745	3 512	3 997	4 064	4 255	3 813
2008	3 621	3 106	3 285	3 109	3 934	3 728

Source: www.jirama.mg , 2008

Figure n 5: Courbe de production en électricité premier semestre 2007-2008

Source: www.jirama.mg , 2008

Au cours du premier semestre de l'année 2007 et 2008, nous constatons que les quantités produites au premier semestre 2008 diminuent par rapport au premier semestre 2007.

§2-ANALYSE DE LA VENTE EN ELECTRICITE AU NIVEAU DE LA JIRAMA

Le Service Commercial et le Service Technique de la JIRAMA sont responsables de:

- Prévoir la quantité produite pour satisfaire la demande de la clientèle et l'énergie par niveau de tension basse tension et moyenne tension;
- Définir le nombre prévisionnel des données de ces deux niveaux de tension, la pointe du réseau mégawatts (MW) et la quantité de sortie de réseau mégawatts en mégawatts heures (MWh);
- Déterminer la consommation des combustibles nécessaires pour la production d'énergie.

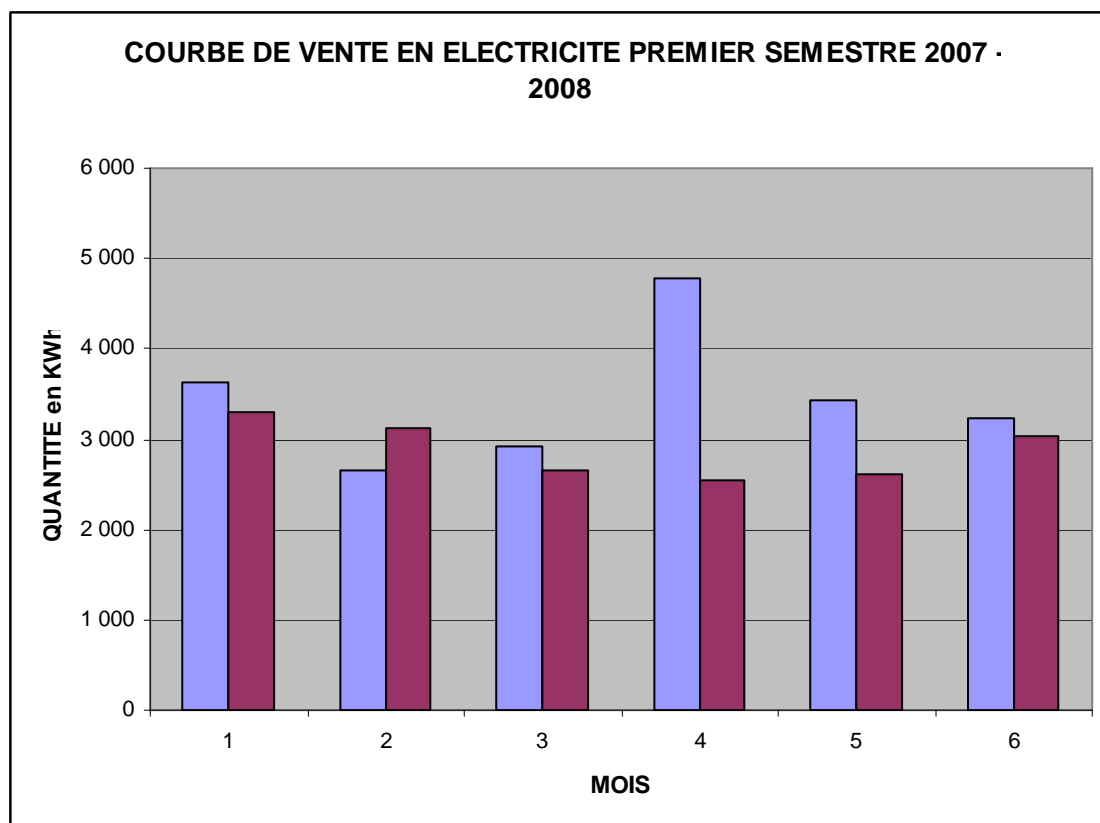
b)- L' évolution de la quantité vendue en électricité en MWh premier semestre 2007-2008:

Tableau n°8

ANNEE	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN
2007	3 632	2 662	2 928	4 793	3 430	3 223
2008	3 298	3 117	2 647	2 545	2 603	3 026

Source: www.jirama.mg , 2008

Figure n° 6: Courbe de vente en électricité premier semestre 2007-2008



Au cours du premier semestre de l'année 2007 et 2008, nous constatons que les quantités produites au premier semestre 2008 diminuent par rapport au premier semestre 2007.

§3-ANALYSE DE PRODUCTION ET DE VENTE EN MWh PREMIER

SEMESTRE 2007-2008

Malgré le retour à la normale de l'approvisionnement en électricité, la situation de la JIRAMA reste précaire .Elle demeure en difficulté. Le véritable plan de redressement n'est pas encore effectif, mais des décisions ont déjà été adoptées.

Les mesures de prévention entamées jusqu'à maintenant ont déjà entraîné des résultats plus que probants. Les actions de ratissage ont permis de réduire le taux de perte et le nombre de branchements illicites. D'un autre côté, le réajustement des tarifs conduit vers l'assainissement de la comptabilité. En tout cas, la JIRAMA se trouve dès lors dans une phase stratégique de son évolution.

La JIRAMA met en pratique la politique de partenariat public privé pour satisfaire ses usagers.

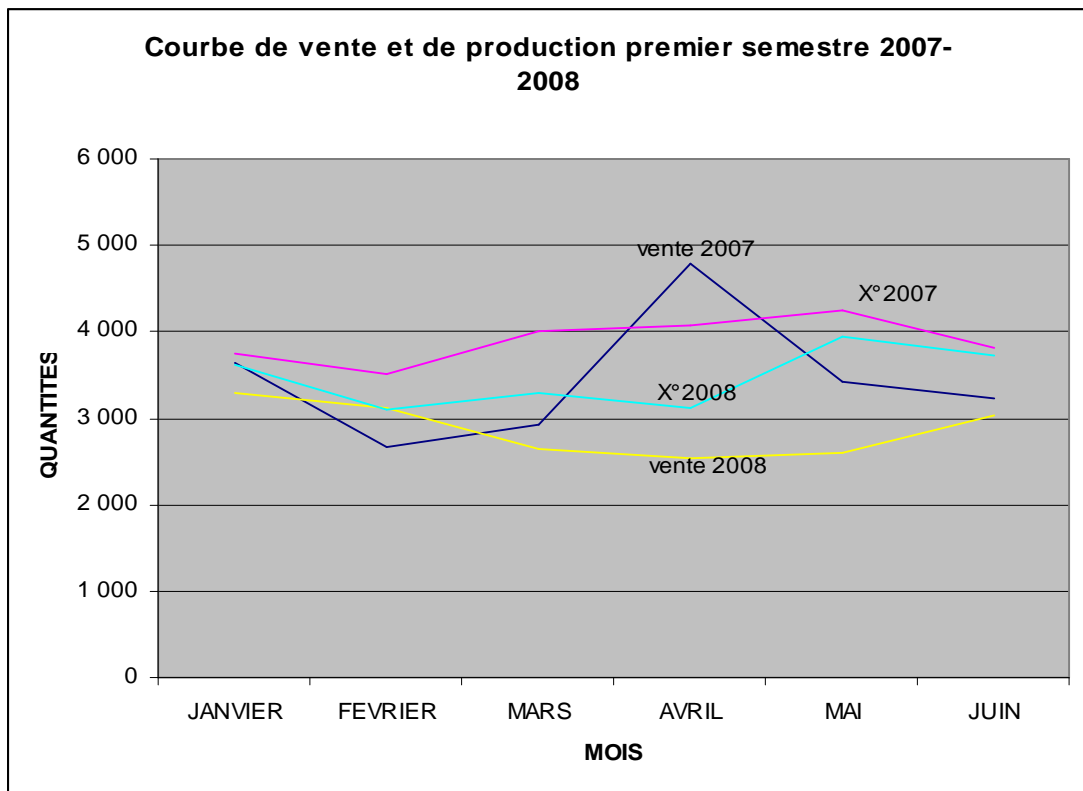
D'une part, elle loue les groupes électrogènes des opérateurs privés, temporairement, le temps de réparer les siens propres, ou à plein temps. D'une part, la société d'Etat laisse libre cours aux opérateurs privés la desserte de certaines agglomérations rurales (le plus souvent) ou urbaines (de temps en temps).

Pour pouvoir la demande de la ville, avec sa demande en électricité de 10 500 KW, Elle a passé des accords avec de nombreux opérateurs. Sont actuellement en activité: 3 groupes de la JIRAMA, 9 groupes de Henri Fraise et 2 groupes d'ENELEC.

Tableau n°9:Quantité de vente et production premier semestre 2007-2008

LIBELLES	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN
2007						
Vente	3 632	2 662	2 928	4 793	3 430	3 223
Production	3 745	3 512	3 997	4 064	4 255	3 813
2008						
Vente	3 298	3 117	2 647	2 530	2 603	3 026
Production	3 621	3 106	3 285	3 109	3 934	3 728

Source: www.jirama.mg , 2008

Figure n°7: Courbe de vente et de production premier semestre 2007-2008

Source: www.jirama.mg , 2008

Normalement, la courbe de vente est inférieure à la production et toujours en parallèles mais pour mois d'avril 2007 la vente en électricité est supérieure à la production, ce qui explique le rattrapage due par la vente collecté au mois de février et mars 2007.

D'après ce schéma, on en déduit que la quantité et la vente en électricité pour le premier semestre 2008 ont été diminués par rapport à l'année 2007. Ce qui veut dire pour l'année 2008 il existe du délestage à la JIRAMA Mahajanga.

Section 2: ETUDE DE LA VENTE ET COUT DE REVIENT EN VALEURS

§ 1- TARIFICATION EN ELECTRICITE

Les tarifs considérés sont différents selon les zones en fonction des moyens de production et le type de raccordement (Basse tension BT, Haute Tension HT).

Client Basse Tension: ces clients sont classés en deux catégories tel que client résidentiel, et client non résidentiel.

- Le client résidentiel: c'est le client qui utilise l'énergie électrique à des fins domestiques ayant appliqué
tarif 17 si la puissance souscrite <3 KW
tarif 16 si la puissance souscrite > ou = 3 KW

Exemple: alimentation en énergie électrique d'une maison d'habitation.

- Le client non résidentiel: c'est le client qui utilise l'énergie électrique pour un usage commercial ou autre que domestique, ayant appliqué
- le tarif 15 si la puissance souscrite < 3KW
- le tarif 22 si la puissance souscrite > ou = 3KW

Exemple: alimentation en énergie électrique d'une épicerie ou d'une épicerie ou d'un salon de coiffure.

Les caractéristiques du courant électrique à Madagascar:

- Tension BT: 220 Volt en monophasé et 380 Volt en triphasé.
- Tension MT: 5KV- 15KV- 20KV-35KV;
- Tension HT: 63KV- 138KV;
- Frequence: 50Hz.

a - Catégorie des abonnés dans la zone tarifaire 1:**Tableau n°9:Catégorie des abonnés**

Catégorie d'abonnés	Tarif	PUT1	PUT2	PUT3	PUT4	PUFF	FF
Agent	01-02	1.40	21	70	140		11.6
Cession- Consommation interne	05	230				2900	7500
Cession-électricité à eau	07	230				2900	7500
BT Général –bâtiments communaux	12	230				2900	7500
Eclairage public	13	230				2900	7500
Economique résidentiel-particulier	14	140	605				760
BT économique non résidentiel-particulier	15	150	630				760
BT général résidentiel- particulier	16	200	270			2650	6300
BT général résidentiel- administration	17	200	270			2650	6300
Economique non résidentiel-particulier	22	230				2900	7500
BT force motrice- particulier	30à34	230				2900	7500
BT force motrice- particulier	35à39	230				2900	7500

Source: www.jirama.mg , 2006

b - Catégorie des abonnés dans la zone tarifaire 2:**Tableau n°10**

Catégorie d'abonnés	Tarif	PUT1	PUT2	PUT3	PUT4	PUFF	FF
Agent	01-02	1.40	21	70	140		11.6
Cession-Consommation interne	05	395				2500	7500
Cession-électricité à eau	07	395				2500	7500
BT Général –bâtiments communaux	12	395				2500	7500
Eclairage public	13	395				2500	7500
Economique résidentiel-particulier	14	140	675				760
BT économique non résidentiel-particulier	15	150	705				760
BT général résidentiel-particulier	16	360	400			1700	6300
BT général résidentiel-administration	17	360	400			1700	6300
Economique non résidentiel-particulier	22	395				2500	7500
BT force motrice-particulier	30à34	395				2500	7500
BT force motrice-particulier	35à39	395				2500	7500

Source: www.jirama.mg , 2006

Tableau n°11**c - Catégorie des abonnés dans la zone tarifaire 3:**

Catégorie d'abonnés	Tarif	PUT1	PUT2	PUT3	PUT4	PUFF	FF
Agent	01-02	1.40	21	70	140		11.6
Cession-Consommation interne	05	535				1500	7500
Cession-électricité à eau	07	535				1500	7500
BT Général –bâtiments communaux	12	535				1500	7500
Eclairage public	13	535				1500	7500
Economique résidentiel-particulier	14	140	725				760
BT économique non résidentiel-particulier	15	150	755				760
BT général résidentiel-particulier	16	480	540			1250	6300
BT général résidentiel-administration	17	480	540			1250	6300
Economique non résidentiel-particulier	22	535				1500	7500
BT force motrice-particulier	30à34	535				1500	7500
BT force motrice-particulier	35à39	535				1500	7500

Source: www.jirama.mg , 2006

Légende:

- PUT1: Prix Unitaire Tranche 1
- PUT1: Prix Unitaire Tranche 2
- PUT1: Prix Unitaire Tranche 3
- PUT1: Prix Unitaire Tranche 4
- PUPF: Prix Unitaire Prime
- FF: Frais Fixe.

La comparaison de ces trois tableaux nous explique qu'au niveau de chaque zone, le prix unitaire de tranche (PUT1-PUT2-PUT3) bénéficié par les agents de la JIRAMA est semblable dans notre territoire. Par contre dans la zone 2 et la zone 3 ces prix sont plus élevés par rapport à la zone 1 à partir de la cession consommation interne jusqu'à la basse tension force motrice particulier, cela nous montre que le tarif appliqué par la JIRAMA est dissemblable par rapport au moyen de production utilisé dans chaque zone.

§ 2- Les éléments essentiels pour le calcul du résultat d'activité en électricité

Nous allons exposer les éléments qui composent le coût de production .Dans le calcul du coût de production de la JIRAMA on rencontre:

- des charges variables (CV) qui sont principalement des consommations telles que: la consommation en Gas-oil, en fuel, en lubrifiant, la consommation en sel et en eau, les achats et les charges externes.
- des charges fixes (CF): essentiellement les frais de personnel.
- des coûts de revient: il faut avoir la somme du coût de production, le coût de distribution et des charges réaffectés. Ces dernières sont les totaux des charges d'administration répartis en eau et électricité en calculant suivant le volume du chiffre d'affaires.

**§ 2 -1 Etat comparatif du premier semestre 2006-2007-2008 du compte
d'exploitation en électricité (unité en Kar)**

Tableau n°12:Compte d'exploitation en électricité 2006-2007-2008

LIBELLES	Réalizations		
	Année 2006	Année 2007	Année 2008
Vente	8 265 570	8 985 902	9 189 776
<u>Coût de production:</u>			
Carburant groupe	10 776 753	10 676 108	10 836 868
Autres charges variables	418 539	1 110 883	1 732 904
Charges fixes	47 012	54 952	58 859
TOTAL	11 242 304	11 841 943	12 628 631
<u>Coût de distribution:</u>			
Charges variables	5 912	30 340	35 161
Charges fixes	60 503	70 986	62 248
TOTAL	66 415	101 326	97 409
<u>Charges mixtes:</u>			
Charges communes	276 711	277 274	312 026
Part en électricité	157 725	166 364	187 218
Coût de revient:	11 466 444	12 109 633	12 913 258
Résultats bruts	- 3 200 874	-3 123 731	-3 723 482

Source: www.jirama.mg , 2008

En analysant le tableau ci-dessus, on constate que:

- il y a une augmentation de la valeur de la vente mais la quantité vendue est généralement diminuée. Cette augmentation est relative à la hausse des tarifs.
- la valeur du carburant pour les groupes représente 118 % de la vente, ce qui veut dire que le résultat reste encore négatif, c'est-à-dire que le chiffre d'affaires ne reconquiert pas les charges de la société.

La diminution de la quantité vendue a été due à:

- l'augmentation de perte d'énergie livrée sur réseau à savoir.
- l'insuffisance des carburants.
- le délestage économique: insuffisance de trésorerie due à la recouvrement facture client faible (40 % au moyenne par mois).

- délestage technique (panne technique inopiné): insuffisance de puissance des groupes fournis due à l'insuffisance d'entretien périodique des groupes électrogènes selon l'heure de marche effectué
 - Petite Visite Périodique (PVP) après 4 000 heures de marche,
 - Grande Visite Périodique (GVP) 'après 8 000 heures de marches.
 - Révision Générale (RG) d'après 16 000 heures de marches.

- les problèmes techniques sur compteurs: compteurs bloqués, illisibles, vitres cassés,....
- les problèmes de gestion sur compteurs: erreur relevé, erreur de saisie, maison fermé...
- les falsifications par les clients: piquage avant compteurs, compteur déplombé...

Cette société subit une conjoncture difficile actuellement à cause de la hausse des prix des carburants. La JIRAMA Mahajanga nécessite plusieurs années de travaux et importants investissements pour la construction, l'extension ou la réhabilitation de centrales électriques. Les conséquences des ruptures (pannes, délestage) peuvent être catastrophiques et ainsi leur prévision demeure très importante. Des solutions à court terme ou à long terme doivent être apportées pour réduire l'impact de ces ruptures.

Ainsi, ce problème n'a aucun sens s'il n'existe pas des solutions à apporter. Nous proposons donc des solutions à la 3^{ème} et dernière partie.

Troisième partie:

*Propositions d'amélioration,
Solutions retenues et
Recommandations générales*

En raison des multiples utilisations à la fois industrielles et domestiques, il serait très difficile d'envisager de vivre aujourd'hui sans électricité. Le progrès technique et social, le développement de tout ce qui est lié au processus de production, de transformation, de transport ou de distribution exige de l'énergie électrique. C'est dans ce cadre et dans le contexte plus général d'une nouvelle politique économique orientée vers la libéralisation de toutes les activités de production et le désengagement progressif de l'Etat que ce dernier a souhaité mettre en œuvre une réforme du secteur de l'énergie électrique.

Cette réforme a pour but d'ouvrir à de nouveaux opérateurs, publics ou privés, la possibilité d'intervenir dans le secteur afin, d'une part, de relayer l'Etat malgache dans le financement de l'infrastructure électrique du pays et, d'autre part, de promouvoir l'efficacité et la qualité des services offerts aux usagers par le jeu de la concurrence.

Il a alors été procédé à une refonte du cadre légal et réglementaire existant, non seulement pour matérialiser les objectifs poursuivis par la réforme mais aussi pour établir de façon concrète les nouvelles modalités de fonctionnement du secteur de l'énergie électrique à Madagascar.

Cette partie qui comprend deux chapitres explique brièvement les solutions avancées par l'Etat Malgache sur la transition entre le contrat de gestion et l'avancée vers l'affermage dans le premier chapitre, le second chapitre présentera les solutions proposées, et la conclusion de notre étude.

CHAPITRE I: LES SOLUTIONS AVANCEES.

Pour la JIRAMA, les aménagements thermiques sont essentiels pour la production et au bon équilibre du réseau électrique. Sont trouvés ici les efforts adoptés par l'Etat en créant une entité incluant « les associations des consommateurs, les représentants du personnel, les industriels, la société civile, le Ministère des Finances et du Budget, le Ministère de l'énergie et des Mines, le Secrétariat à la Privatisation » appelée Task Force.

La Task Force a pour objectif de redresser la société sur le plan d'investissement, l'assainissement financier. Cette option se présente comme la plus pertinente dans la mesure où elle engage davantage de responsabilités de la part des contractants. D'une manière générale, le plan de redressement de la société est déjà approuvé par les bailleurs de fonds.

Le présent chapitre qui comporte trois sections essaie d'éclaircir d'abord la politique se rapportant aux deux phases de transition de la gestion de la JIRAMA, ensuite les moyens sur l'introduction de la concurrence, et enfin la recherche des moyens de financement pour remédier à la situation de cette société. La première section de ce chapitre explique la contribution de la Task Force à la réforme de la JIRAMA, la seconde traite de la négociation avec les bailleurs de fonds, la dernière expose les mesures correctives pour éviter la faillite de la JIRAMA sur la nouvelle gérance.

SECTION 1: LA CONTRIBUTION DE LA TASK FORCE SUR LA REFORME DE LA JIRAMA

Dans le cadre de sa politique de développement économique et social et de réduction de la pauvreté, le Gouvernement de Madagascar rappelle qu'il a fait de l'eau et d'électricité des secteurs prioritaires pour l'avenir économique du pays. Le Gouvernement s'est ainsi engagé à appuyer la JIRAMA dans le cadre du redressement à court terme de la société et dans la réforme de son mode de gestion à long terme.

Pour mener à bien cette réforme, le Gouvernement a mis en place en 2005 une Task Force dont la mission est de parvenir à l'identification de l'option de gestion la mieux adaptée pour que la JIRAMA réponde aux grands enjeux de développement de Madagascar.

Cette Task Force est notamment composée de représentants du Ministère de l’Energie et des Mines, du Ministère de l’Economie, des Finances et du Budget, du secteur privé, des consommateurs, du personnel, des syndicats de la JIRAMA, de la société civile et des ONG.

En mars 2006, le Gouvernement avait validé les conclusions du travail de la Task Force, à savoir:

- le maintien des activités eau et électricité au sein d’une même entreprise;
- la conservation de l’intégration verticale (production, transport, distribution) de l’entreprise;
- la propriété des actifs à l’Etat;
- la confirmation du besoin d’un partenariat Public Privé

§1- La théorie des partenariats public-privé (PPP)

Un partenariat public privé (PPP) est une initiative de collaboration visant la fourniture d’infrastructures ou la prestation des services, reposant sur l’expertise du partenaire le mieux apte à rendre à des besoins publics clairement définis au moyen de l’affectation des ressources et de l’imputation des risques et des récompenses les plus appropriées. Les PPP ne sont possibles que s’il existe quelque part une volonté d’entreprendre.

La volonté d’entreprendre fait naître le partenariat à l’initiative du secteur public ou du secteur privé. Reste à déterminer la formule contractuelle la plus appropriée.

Dans le cadre d’un PPP, le cadre institutionnel est responsable de la surveillance et de l’évaluation de la qualité alors que le privé est plus étroitement lié à la prestation réelle du service ou à la mise en œuvre du projet. Les études visent les modes de partenariats privés adaptés:

- à la volonté de l’Etat de garder la propriété des actifs,
- aux conditions économiques et sociales propres à Madagascar,
- à la nécessité de réduire l’impact sur les finances publiques des charges liées au service public d’eau et d’électricité,
- à l’adéquation avec le cadre juridique et institutionnel.

Au vu de ces éléments et à la lumière des réflexions apportées par chacun des acteurs, la Task Force propose au Gouvernement de retenir l'affermage comme option de gestion pour la JIRAMA, c'est-à-dire:

- l'Etat garde le contrôle des actifs : il est propriétaires des infrastructures et est investisseur;
- l'Etat confie l'exploitation et la maintenance des installations à un partenaire privé, le fermier, moyennant le paiement d'un loyer.

A- La procédure de sélection du partenariat public privé

La Task Force propose que le processus de sélection de l'opérateur privé intègre des éléments jugés prioritaires et concernant:

- Les indicateurs de performance que le partenaire s'engage à atteindre;
- Le maintien du périmètre d'intervention géographique actuel de la JIRAMA avec l'obligation de service public;
- La gestion du changement pour le personnel et les modalités de son transfert dans la société privée fermière, et en particulier le fait que le personnel sera transféré vers la société fermière sans détérioration des conditions actuelles.

Les Partenaires au développement ont constaté que les travaux effectués depuis la mise en place de la Task Force ont permis d'aboutir au choix d'un mode de gestion pour la JIRAMA dont la pertinence est reconnue par l'ensemble des acteurs.

Ils estiment que ce mode de gestion permettra de créer les conditions favorables:

- à la réalisation de sa mission de service public;
- à sa modernisation;
- à l'atteinte des objectifs de développement des deux secteurs.

La Task Force a apprécié la qualité des échanges et insiste sur l'importance du maintien de la concertation au cours du processus de sélection du partenaire privé.

§2- La conservation régulière des caractéristiques de la

JIRAMA

Les principales caractéristiques de la JIRAMA seraient maintenues, c'est-à-dire:

- le maintien des activités conjointes eau / électricité : la société conserve ses deux spécialités;
- le maintien d'une JIRAMA unique sur le périmètre national: il n'y aura pas de découpage sectoriel;

- le maintien d'une JIRAMA unique sur le périmètre national: il n'y aura pas de découpage sectoriel;
- le maintien de l'intégration production / transport / distribution: la future JIRAMA reste une entreprise intégrée;
- le maintien des missions de service public: desserte / accessibilité / qualité / compétitivité / pérennité
- enfin l'Etat reste propriétaire des actifs de la JIRAMA: les actifs ne seront pas vendus.

Les objectifs sont fixés sur trois axes bien définis tels que:

- Détailler les options retenues en analysant leurs forces et faiblesses :
- faisabilité juridique et institutionnelle;
- impact sur les finances publiques;
- facilité de mise en œuvre.
- Choisir l'option de gestion définitive;
- Préparer la mise en œuvre de l'option choisie.

Ces travaux ont d'abord consisté à présenter ces options sous l'angle de leur faisabilité juridique et institutionnelle c'est-à-dire leur adéquation avec le cadre juridique et institutionnel malgache, ensuite en fonction de leur capacité à intégrer les contraintes sociales et à répondre aux enjeux économiques, en fonction également de leur impact sur les finances publiques.

Cette comparaison a permis de choisir l'option de gestion pour la JIRAMA et de préparer sa mise en œuvre effective.

CHOIX DE LA MEILLEURE OPTION

Les critères de choix:

- L'Etat propriétaire des actifs et pilote le développement sectoriel;
- sur les plans juridique et institutionnel: l'option permet le développement d'un réglementaire et institutionnel;
- sur les plans économique et social: l'option permet le développement d'un service public de qualité à moindre coût;
- dans le domaine des finances publiques: l'option réduit l'impact sur les finances publiques;
- sur la mise en œuvre: attractivité du type de PPP pour les opérateurs privés.

L'option retenue devrait:

- permettre à l'Etat de rester propriétaire des actifs et de continuer à piloter le développement sectoriel eau et électricité
- être, bien sûr, compatible avec le cadre réglementaire et institutionnel actuel;
- l'option devait également être celle qui permet le développement d'un service public de qualité à moindre coût;
- l'option choisie doit réduire significativement l'impact des charges liées aux fournitures d'eau et électricité sur les finances publiques;
- enfin, pour que sa mise en œuvre se fasse dans les meilleures conditions, il faut qu'elle soit attractive pour les opérateurs privés candidats.

A -Appuis au programme de reforme du secteur électrique

Le Gouvernement malgache met en œuvre actuellement un programme global de réforme économique visant à atteindre une croissance économique accélérée sous le dynamisme et l'initiative des investissements privés. Les dernières projections prévoient pour l'année 2003 une croissance économique de 7% et un taux d'inflation inférieur à 5%.

Cependant, ces bornes performances peuvent être améliorées car Madagascar est un pays qui dispose des ingrédients nécessaires à une croissance économique élevée.

L'insuffisance des infrastructures économiques de base nuit à amélioration des performances en matière de croissance économique et de réduction de la pauvreté.

Pour pallier cette insuffisance, particulièrement dans le domaine de l'électricité, les actions du ministère en charge de l'énergie porteront notamment sur l'accroissement de l'accès de la population à l'électricité par une politique centrée sur la participation des communautés bénéficiaires et du secteur privé et axée sur le développement des sources d'énergies renouvelables.

Ceci devrait traduire par une réduction des coûts et une augmentation de la productivité. L'électrification rurale permettra également une amélioration de la qualité de la vie et le désenclavement des zones rurales.

La réforme du sous-secteur de l'électricité a été ainsi engagée par la Loi N° 98-032 du 20 janvier 1999. Les dispositions de cette loi reposent sur les principes suivants:

- la structure du sous-secteur vise l'introduction de la concurrence à moyen et long terme par la désintégration verticale des activités (production, transport distribution et commerciale);

- les activités de service public sont soumises à la surveillance d'un Organisme Régulateur de l'Electricité (ORE) indépendant;

a)- Les objectifs de la reforme

- assurer la garantie de l'approvisionnement en électricité du pays dans les meilleures conditions de sûreté et de prix;
- accélérer l'électrification urbaine (40% en 2005) et rurale (10% en 2005)
- accroître l'accès à l'électricité par une politique centrée sur la participation des communautés bénéficiaires et du secteur privé (notion de partenariat public privé);
- promouvoir les ressources d'énergies renouvelables notamment le solaire, l'éolienne et l'hydraulique.

b)- Les stratégies de la reforme

- La capacité du pays à maintenir une économie en progrès constant et à améliorer les conditions de vie de la population dépend, dans une large mesure, de la croissance et de la modernisation du secteur de l'électricité. Etant donné le taux de croissance élevé de la demande d'électricité dans les prochaines années, une restructuration du secteur est nécessaire.
- La participation du secteur privé, conjuguée avec celle de l'Etat, est la meilleure garantie que le pays disposera d'une industrie électrique qui puisse supporter la croissance économique et satisfaire les aspirations du peuple malgache au progrès et au bien-être.
- L'efficacité et la compétitivité du secteur de l'électricité seront renforcées par un marché de l'électricité qui permettra de satisfaire la demande à tout moment par des moyens de production aux meilleurs conditions de sécurité, de stabilité et de prix.

Les résultats attendus

- la réduction des coûts de l'électricité;
- la maximisation des revenus publics;
- la protection de l'environnement.

§3 –Le rôle de l’office de Régulation de l’Electricité (O.R.E)

Cet organisme est habilité à effectuer toutes les investigations qu’il juge nécessaire pour faire respecter les dispositions légales et réglementaires régissant le secteur, à prononcer des injonctions et des sanctions. Il joue le rôle d’interface entre l’Etat, les opérateurs et les consommateurs.

L’ORE dont le siège est à Antananarivo, est dirigé par deux organes : le Conseil de l’Electricité et le Secrétariat Exécutif. Le Conseil de l’Electricité de l’ORE est composé ans, renouvelable une fois, et est dirigé par un Conseil de l’Electricité de l’ORE est composé de sept membres nommés par décret pris en Conseil des Ministres pour un mandat de 5 ans, renouvelable une fois, et est dirigé par un Secrétaire Exécutif.

Opérationnel depuis 2005, l’ORE est devenu un acteur indispensable du secteur, car sa qualité d’interface l’amène à côtoyer le ministère de tutelle, les exploitants du secteur, aussi bien que les consommateurs.

Outre ses missions principales, ORE se charge également des litiges éventuels qui naissent entre les opérateurs, entre l’Etat et les opérateurs ou encore entre les consommateurs et les opérateurs.

L’instruction de ces dossiers amène souvent l’équipe de l’ORE à faire des descentes sur terrain afin de recueillir tous les éléments nécessaires à son enquête, tout en procédant au contrôle des installations des exploitants.

La régulation est désormais entrée dans les mœurs, ce qui est un signe évident du progrès du secteur de l’électricité vers une libéralisation effective.

SECTION 2: LA NEGOCIATION AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

Le 13 Juillet 2006, la Banque mondiale a approuvé un crédit de l’IDA (Association Internationale de Développement) de 10 millions de dollars pour aider à restaurer la compagnie d’électricité et d’eau de Madagascar pour atteindre le niveau minimum de performance opérationnelle et financière.

Le Projet de Redressement et de Restructuration du Secteur Electricité et Eau appuiera les progrès réalisés dans le programme de réformes et pour le rôle futur de l’énergie et de l’eau comme moteurs de la croissance et appuiera la stratégie du Gouvernement de Madagascar qui s’articule sur les buts principaux du programme de réformes comme étant son engagement pour le partenariat public privé et la mise en œuvre de tarifs reflétant les coûts.

Ce crédit soutient la première d'un programme d'assistance à plus long terme visant à financier les investissements en infrastructure et facilitant la procédure de réforme de la JIRAMA par le Gouvernement vers une gestion aux meilleures pratiques sous un partenariat public privé.

Ces efforts sont, de plus, appuyés par une Equipe de Conseil de la SFI (Société Financière Internationale, du Groupe de la Banque mondiale) qui assistera le Gouvernement dans la procédure de sélection et de contractualisation d'un partenaire privé convenant aux nécessités de la société.

«La Banque soutient la décision du Gouvernement de lancer un ensemble de réformes globales, allant au-delà de l'étape intérimaire d'un contrat de gestion pour résoudre la faible et de déclinante performance de la société».

«La Banque a établi un dialogue très constructif avec le Gouvernement durant ces trois dernières années et a travaillé de près avec d'autres partenaires-clés dans le secteur pour s'assurer qu'un investissement à long terme dans le secteur puisse continuer à être financier».

Cette première phase fournira également des fonds pour les études préparatoires nécessaires pour mettre en place un conduit pour les investissements et garanties dans le futur de la deuxième phase.

Ce crédit est accordé selon les termes habituels de l'IDA, à savoir un prêt sans intérêt, un remboursement en 40 ans avec une période de grâce de 10 ans, et comprenant des frais d'engagement de 0.35% et des frais administratifs de 0.75%.

§1- Le financement de la Banque Mondiale

Vers le milieu de l'an 2007, une puissance supplémentaire de 115.9 MW serait produite dans l'ensemble du pays.

Depuis l'application du contrat de gestion avec la société Lahmeyer en avril 2005, la Banque mondiale a octroyé un financement de 600 000 dollars pour l'achat de pièces.

En principe cette somme devrait être de 2 millions de dollars mais pour des raisons administratives, la finalisation n'a pas eu lieu. Néanmoins, sur les 7 millions de dollars destinés à la société JIRAMA, un million de dollars serait utilisé pour compenser ce qui n'était pas finalisé auparavant.

En fait, la Banque mondiale a promis d'octroyer une somme de 40 millions de dollars pour la restructuration de la JIRAMA suite à la présentation du plan de redressement à Paris le 13 Janvier 2006.

Sur cette totalité, la première tranche qui s'élève à 10 millions de dollars a été signée récemment à Washington après l'approbation du Conseil d'Administration de la Banque mondiale le 13 juillet 2006, 7 millions de dollars sont prévus pour financer les projets de la JIRAMA et les 3 millions restants reviennent au ministère de tutelle.

A- La négociation officielle sur le déblocage des fonds d'investissement

Pour préparer la négociation officielle sur le déblocage des 125 millions de dollars, la Banque mondiale discutera avec l'Etat malgache quant à la décision à prendre sur le choix du mode de gestion qui régira la JIRAMA après le contrat de gestion avec Lahmeyer qui prendra fin au mois d'avril 2007. Rappelons que la Task Force a présenté au gouvernement, le 21 mars 2006, les trois alternatives entre lesquelles il fera son choix.

Le Ministère de l'Energie et des Mines a confirmé que la JIRAMA est une société d'Etat et le restera. Il s'agit d'améliorer le mode de gestion afin d'en faire une entreprise commerciale capable d'assurer sa mission de service public et cela en privilégiant le partenariat public privé comme structure institutionnelle. Et les intérêts des employés de la société ne seront pas remis en cause.

B- Les soutiens de la BADEA

Par ailleurs, en partenariat avec des fournisseurs privés, la JIRAMA va procéder à la mise en place de nouvelles centrales fonctionnant avec du fuel lourd à Mahajanga, Tuléar, Nosy-Be, Antsiranana et Toamasina. Ces nouvelles centrales produiront une puissance totale de 66 mégawatts à partir de 2007.

SECTION 3: LES MESURES CORRECTIVES POUR EVITER LA FAILLITE DE LA JIRAMA SUR LA NOUVELLE GERANCE

Ces mesures correctives auront évidemment des impacts négatifs au niveau des revenus aussi bien des particuliers que des entreprises. Mais elles s'imposent afin d'éviter une faillite totale de la JIRAMA, laquelle entraînerait inévitablement un blocage total de tous les secteurs économiques et des activités industrielles. Ce qui aura pour conséquences des déficits considérables pour le pays, avec ce que cela suppose comme fermetures d'usines, augmentation du chômage, et au final une baisse de recettes de l'Etat. En somme, l'inertie face aux problèmes actuels de la JIRAMA entraînerait une grave paralysie de la vie économique.

Depuis 2001, le prix du gas-oil a augmenté incessamment (de 589 à 1 293 Ariary le litre), pendant ce temps, les tarifs n'ont pas été augmentés, occasionnant ainsi un manque à gagner de 210 milliards d'Ariary entre 2001 et 2004.

En tout cas, le redressement de la JIRAMA est parti avec cette décision inévitable d'augmentation des prix. Evidemment, la situation ne s'améliorera pas du jour au lendemain puisque la JIRAMA est obligée de renforcer encore la campagne d'économie d'énergie électrique et d'eau qu'elle a entamée depuis quelques mois. Bref, la difficulté actuelle constitue un passage obligé pour un lendemain meilleur.

§-1 La reprise des branchements

Les problèmes de la JIRAMA étaient bientôt résolus. Les branchements pourront reprendre dès 2007. Un soulagement est constaté pour les 7000 demandeurs en instance. Des efforts seront entrepris pour enrayer le délestage dans certaines localités. La lumière commence à revenir dans les foyers. La JIRAMA s'avance à annoncer la résolution des problèmes pour l'année 2007, fût-ce t-il provisoire.

Elle pourra même recevoir de nouvelles demandes à ce moment là. La JIRAMA entrevoit aujourd'hui le bout du tunnel. C'est grâce aux nouveaux accords qu'elle a signés avec quelques opérateurs privés de sa place. Elle sera en mesure de fournir assez d'énergie pour combler le manque mais aussi pour permettre des nouveaux branchements. En fin de 2007, la JIRAMA prévoit une augmentation de puissance sur tout le territoire.

A- Un nouveau branchement à partir de 50 00 Ariary

Les populations peuvent reprendre espoir. La JIRAMA promet de nouveaux branchements. Actuellement le nombre d'abonnés dans tout Madagascar tourne autour de 410 000 avec une concentration de plus de 60% du volume total à Antananarivo. Près de 7000 demandes de branchements sont aujourd'hui déjà payées et en attente de connexion. Le devis à payer sur branchement inclut le prix du câble selon la longueur, de la location du compteur et de la main d'œuvre.

Le prix peut cependant devenir astronomique au fur et à mesure que le point à brancher s'écarte du réseau.

B- L'accroissement du nombre d'abonnés

Grâce à ces puissances supplémentaires, la JIRAMA pourra recevoir de nouveaux abonnés, y compris des industriels. Notons qu'o enregistre environ 28 000 demande de branchements par an. Le niveau moyen d'électrification et de desserte en eau potable est encore faible à Madagascar. Seuls 35% de la population malgache sont touchés par l'électrification et la desserte en eau n'atteint que 24%;

- L'adoption du compteur prépayé

Au niveau de la JIRAMA en vue d'une bonne gestion, il s'agit entre autres de la coupure d'eau et d'électricité au niveau des départements ministériels qui n'ont pas payé à temps leurs factures. L'adoption de compteur prépayé semble être une bonne solution et est en cours d'installation.

Ces mesures ont été prises afin de satisfaire les besoins vitaux de la population et répondre aux attentes de sa clientèle.

CHAPITRE II: LES SOLUTIONS PROPOSEES

Pour que la recherche permanente et continue d'amélioration soit initiée par tous les acteurs, il faut que chacun d'eux soit persuadé de l'intérêt et des efforts qu'il faut engager pour diminuer, voire éliminer les dysfonctionnements.

Nous proposons plusieurs solutions sur la société JIRAMA aux acteurs internationaux. Vu la production actuelle, certaines grandes villes du pays sont déjà à l'abri des coupures d'électricité.

Sur le plan technique, le délestage est plus ou moins écarté .Il reste le problème de la fluctuation du cours mondial du pétrole, la solution idéale dans ce contexte demeure l'installation de centrales hydroélectriques. Dans cette optique, plusieurs projets de construction de nouvelles centrales hydroélectriques seront en cours à la JIRAMA ;

Ce chapitre nous conduit sur les différentes sections qui expliquent la procédure du résultat attendu.

La première section explique le renforcement des moyens techniques et matériels, la deuxième traite l'appui à l'orientation de la stratégie opérationnelle.

SECTION 1: LE RENFORCEMENT DES MOYENS TECHNIQUES ET MATERIELS

A Mahajanga I, dont la population représente les 35.08% de la population régionale avec un nombre avoisinant les 200 000 personnes, pour une surface de 53 km², la pression démographique est essentiellement due à un exode rural très important. Parfois les riverains de la route nationale RN4 émigrent également vers Mahajanga I, en quête de travail temporaire ou définitif dans les unités industrielles, plus spécialement dans les pêcheries et le port pendant la saison morte agricole. Or, la capacité d'accueil de la ville est à un niveau de saturation telle que l'urbanisation des périphéries est devenue une gageure.

D'ailleurs, ces dernières décades ont vu l'émergence de quartiers spontanés et populaires, occupant une surface étendue, caractérisés par l'absence de lotissement, d'infrastructures et d'équipements collectifs de base. Cette section nous décrit l'augmentation de la production d'énergie, la recherche et l'exploitation de nouvelles sources d'énergie.

§1-L'augmentation de la production d'énergie

La JIRAMA fournit l'essentiel de l'énergie disponible de la Région par ses centrales thermiques. Un petit nombre d'investisseurs privés exploitent aussi de l'énergie au profit de leurs installations et de leurs communes d'implantation.

La couverture en énergie reste insuffisante, beaucoup de communes ne sont pas encore électrifiées actuellement et l'installation de nouveaux investissements se trouve limitée.

La puissance produite par les centrales existantes est insuffisante, tous les besoins en énergie ne sont pas couverts.

En outre, les coûts d'énergie au niveau des consommateurs sont très élevés et entraînent des surcoûts pour les investisseurs.

Par ailleurs, deux sites de production d'énergie hydroélectrique peuvent encore être exploités dans la Région à savoir celui d'Ambodiroka et celui de Mahavavy. Les qualités géographiques (climat et relief) de la Région permettent de penser que l'exploitation de sources d'énergie renouvelable (éolienne et solaire) constitue un réel potentiel;

§2-La recherche et l'exploitation de nouvelles sources d'énergie

Madagascar est riche en potentialités hydrauliques, mais la consommation énergétique globale reste encore très faible. Cette consommation énergétique est dominée par le bois et ses dérivés. Par ailleurs, le pays est importateur de produits pétroliers et le taux de couverture nationale en électricité n'est que de 21 % environ.

Aujourd'hui, très peu de personnes à Madagascar ont accès des sources d'énergie modernes, et cela freine sérieusement le développement. En outre, les personnes qui n'y ont pas accès doivent utiliser d'énergie de moins bonne qualité, inefficaces et souvent polluantes, pour lesquelles ils dépensent en moyenne entre 2 et 10 fois plus pour des niveaux d'éclairage nettement inférieurs que ceux qui sont raccordés.

Jusqu'ici, l'économie régionale dépend de l'énergie non renouvelable, souvent très onéreuse et portant atteinte à l'environnement local. Le charbon de bois arrive en tête comme combustible principal à usage domestique. Les bois exploités vont du bois ordinaire, aux mangroves voire aux bois précieux tels que le palissandre.

En termes d'éclairage, l'énergie utilisée actuellement par la JIRAMA et par la plupart des secteurs privés est à base thermique.

Cependant, avec le soleil, la région peut disposer d'une potentialité inestimable qui pourrait être exploitable en matière d'énergie. D'ailleurs, le secteur santé et certains secteurs privés y ont recours pour leurs besoins spécifiques.

Au sein de l'Université de Mahajanga, une recherche sur l'énergie renouvelable est entreprise, notamment sur l'énergie solaire. Différents matériels à usage domestique et agricole sont actuellement créés tels que le séchoir solaire, la cuisinière solaire, etc.....

Mais la solution idéale à laquelle rêve tout le secteur privé et la population régionale est d'accéder à une énergie plus puissante, à des coûts plus compétitifs. Avec son important réseau hydrographique, la région dispose également d'une capitale eau qui n'attend que d'être mis en valeur pour la fourniture d'énergie hydroélectrique.

On pense notamment à la grande chute d'eau de la Mahavavy dans la commune d'Ambarimanga à Mitsinjo qui pourrait fournir la solution adéquate. Il en est de même du côté d'Ambatoboeny et de Maevatanana sur Betsiboka à Ambodiroka.

La concrétisation d'un tel projet nécessiterait sûrement des études de grande envergure et ne saurait être envisagée sur le court terme. Néanmoins, cela n'empêche pas la région d'y croire et d'y compter pour la promotion des investissements durables dans le monde rural.

SECTION 2: L'ORIENTATION DE LA STRATEGIE OPERATIONNELLE

Il faut mettre en place une nouvelle méthode d'amélioration des performances organisationnelles c'est-à-dire déployer les principes et les méthodes d'amélioration des systèmes.

§1-Optimiser le résultat brut d'exploitation:

Accroître le chiffre d'affaire en électricité et en eau qui signifie:

- L'amplifier les nombres d'abonnés.
- Prospecter les autres foyers non abonnés
- Acquérir les nouveaux équipements afin de répondre à toutes demandes de branchement des clients

Ensuite, elle doit renforcer la consommation de ces abonnés en:

- Diminuant les fréquences des coupures d'électricité et de l'eau
- Améliorant la qualité des tensions chez les abonnés
- Présentant des solutions aux réclamations des clients

De plus, la société devrait appuyer son rendement technique en:

- Réduisant les pertes sur les lignes de distributions,
- Résolvant le problème de chute de tension
- Diminuant le temps d'intervention sur la fuite de canalisation et de branchement
- Réduisant le taux de vétusté des réseaux
- Evitant les opérations d'anomalies et de branchements illicites
- Récupérant le volume perdu pour réaliser des nouveaux branchements.

Aussi, elle devrait renforcer son rendement commercial pour la fiabilité du comptage en:

- Veillant à la conformité des branchements
- Eradiquant les fraudes
- Redressant les anomalies de comptages
- Mettant à jour les fiches individuelles des branchements.

Enfin, la JIRAMA devrait insister à l'amélioration de son système de production en:

- Réduisant la consommation des combustibles en Gas-oil
- Relevant le rendement du réseau de transport
- Maximisant l'utilisation du Fuel lourd moins cher que Gas-oil
- Remplaçant les matériels de production vétustes ou totalement amortis

SECTION 3: L'OBJECTIF SUR LA SOLUTION PROPOSEE

Notre objectif pour le secteur de l'énergie est d'aider directement les pauvres en assurant une fourniture durable et de bonne qualité à des prix raisonnables de l'énergie.

Cette politique énergétique mettra l'accent sur trois principes fondamentaux :

Economique: rationaliser les conditions d'approvisionnement, de production, de distribution et de consommation d'énergie

Environnemental: respecter les équilibres écologiques fondamentaux et encourager une gestion rationnelle des espaces ruraux dans les zones d'exploitation forestière à l'usage énergétique;

Social: permettre aux populations, en milieu rural et urbain, d'avoir accès à un minimum de services de l'énergie

Cette section nous explique les stratégies et la proposition de plans d'actions sur la mise en place de la politique d'énergie.

§1- Les stratégies

Afin d'améliorer l'accès de la population à l'énergie et pour supporter la croissance économique, les stratégies porteront sur:

- La refonte du cadre légal et réglementaire régissant le secteur énergie, libéralisation et promotion du secteur, avec l'introduction de la concurrence dans la mesure du possible (ouverture des capitaux au secteur privé)
- La régulation transparente des segments d'activités;
- L'imposition réelle des normes sur la protection de l'environnement et sur la protection de la santé publique pour toutes les opérations et installations du secteur
- La promotion de l'accès de la population à l'énergie
- Le développement des sources d'énergie locales, en particulier des énergies renouvelables (solaire, éolienne, hydraulique)
- La promotion de l'efficacité du système énergétique et de l'économie d'énergie
- La maîtrise de l'énergie dans les autres secteurs d'activités.

A- Les éléments qui président la mise en œuvre des stratégies sont:

- La capacité du pays à maintenir une économie en progrès constant et à améliorer les conditions de vie de la population dépend, dans une large mesure, de la croissance et la modernisation du secteur de l'électricité dans les prochaines années, une restructuration du secteur est nécessaire;
- La participation du secteur privé, conjuguée avec celle de l'Etat, est la meilleure garantie que le pays disposera d'une industrie électrique qui puisse supporter la croissance économique et satisfaire les aspirations du peuple malgache au progrès et au bien-être .L'Etat devra mettre en place des instruments de régulation appropriés pour certains segments de l'industrie qui ne sont pas potentiellement compétitifs, étant entendu que la participation privé se fera de manière progressive;
- L'efficacité et la compétitivité du secteur de l'électricité seront renforcées par un marché de l'électricité qui permettra de satisfaire la demande à tout moment par des moyens de production aux meilleures conditions de sécurité, de stabilité et de prix.

Les autres objectifs de la reforme comprennent:

- La réduction des coûts de l'électricité;
- La maximisation des revenus publics;
- La protection de l'environnement;

Pour le sous secteur des hydrocarbures, ces objectifs sont de doter le pays d'un système d'approvisionnement efficient en produits pétroliers, afin de:

- Sauvegarder la sécurité publique et l'environnement dans toutes les opérations et installations pétrolières;

Assurer l'égalité d'accès de tous les consommateurs à des produits et à des services de qualité dans les meilleures conditions de prix;

- Etablir un marché libre et compétitif et éliminer toute forme de discrimination et de traitement préférentiel;
- Créer des conditions favorables à l'entrée de nouveaux opérateurs et investisseurs afin de développer et diversifier les infrastructures d'approvisionnement.
- De promouvoir les ressources d'énergies renouvelables notamment le solaire, l'éolienne et hydraulique.

1

§2- La proposition de plan d'actions sur la mise en place de la politique d'énergie

A court terme

Il se base surtout la finalisation des différents textes sur la réforme du secteur énergie dont:

- La mise en place de l'Office de Régularisation de l'Electricité(ORE) qui sera chargé entre autres d'assurer la régulation, le contrôle et le suivi des activités relatives au secteur de l'électricité; la mise en œuvre, le suivi et l'application des tarifs dans le respect des méthodes et procédures fixées par la législation et ses textes pris pour son application; de promouvoir la concurrence et la participation du secteur privé en matière de production, et de distribution d'énergie électrique dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires; de veiller au respect par les opérateurs du secteur de l'électricité, des conditions d'exécution des contrats de concession et d'autorisation;
- La mise en place du Fonds National de l'Electricité : le Fonds National de l'Electricité créée par la loi N° 2002-001 du 7octobre 2002 sera destiné à financer en partie les programmes de développement d'Electrification

Rurale et sur lequel seront prélevées des subventions d'investissements accordées aux exploitants titulaires d'Autorisation ou de Concession pour un montant n'excédant pas 70% du total des investissements;

- La mise en place d'une Agence pour le Développement de l'Electrification Rurale (ADER) qui aura pour rôle principal de promouvoir la fourniture des services, tels que l'électricité, la téléphone, la télévision... exécutée par des opérateurs privés, superviser et financier les projets d'Electrification Rurale grâce aux ressources du FNE, fournir une assistance technique aux opérateurs, assurer le suivi et l'évaluation socio-économique et environnementale des projets, inciter et promouvoir l'émergence et la structuration du secteur;

A moyen terme

- Renforcement des actions à faire instaurer la vérité des prix des produits pétroliers en libéralisant totalement les activités d'importation, de raffinage et de commercialisation et en stimulant la concurrence pour éliminer toute forme de protection, de subvention sur toute la chaîne de l'activité pétrolière;
- Normalisation des impôts sur les produits pétroliers;
- Mise en œuvre d'un programme visant à promouvoir le gaz et le pétrole lampant pour la cuisson et l'éclairage en milieu au titre d'énergie de substitution au bois.
- Amélioration de l'exploitation, la transformation, l'utilisation et le commerce du bois énergie;

Extension du projet Programme Pilote Intégré de Mahajanga et du Programme National d'économie de Bois d'Energie dans les autres Provinces Autonomes afin de:

- Rationaliser l'exploitation forestière grâce à la politique volontaire d'aménagement des forêts existantes;
- Maîtriser la demande en bois d'énergie grâce à la vulgarisation et la diffusion des foyers économes et à la promotion d'énergie de substitution :gaz, pétrole lampant, valorisation des déchets.
- Développement d'un Programme d'Utilisation Rationnelle de l'Energie comme la vulgarisation de la lampe à basse consommation, la cogénération dans les usines de sucrerie.

Le charbon minier, l'uranium, l'éolienne, le solaire, le biogaz...seront des solutions envisagées pour apporter l'énergie en milieu rural.

Le projet d'énergie de remplacement qui est le plus avancé est celui de la filière biocarburant à base de jatropha.

Soucieux de la préservation de l'environnement, la JIRAMA a mis en place une unité environnementale qui est directement rattachée à la Direction Générale pour atténuer l'émission des gaz polluants des unités de production d'électricité et gérer les déchets de fuel ou des huiles usées conformément au cadre réglementaire, et enfin protéger les sites de production d'eau contre l'envahissement des tiers.

Aujourd'hui, et avant l'épuisement ou la pollution des ressources de la terre, il faut réussir impérativement à concilier la poursuite d'une politique énergétique soutenue et la réduction de ses impacts négatifs sur l'environnement et la santé. L'effort est, en fait, de promouvoir des solutions profitables à tous actuellement et pour nos futures générations.

Telles sont nos propositions qui constituent notre contribution à la recherche de solution au délestage à Madagascar .La réalisation de ce projet nécessitera plusieurs années, ce n'est qu'un projet éclairer pour les descendants de nos enfants. Le nécessaire sera l'exploitation immédiate des énergies correspondant à notre patrimoine naturel afin de promouvoir l'accès universel à l'électricité dans notre pays, et cela nous conduit à la conclusion de notre recherche.

CONCLUSION GENERALE

La défaillance en énergie, l'insuffisance d'infrastructure moderne (communication, transport) et le problème de la situation fiscale à Madagascar constituent les premières barrières aux investissements étrangers.

Madagascar occupe, aujourd'hui, la 167^{ème} sur les 178^{ème} pays où l'environnement des investissements est le plus incitatif. Ce classement ne fait pas honneur aux initiatives du Gouvernement, tendant à créer un climat favorable aux affaires. D'autres cas « le taux d'imposition et d'incitation fiscale établissent des conditions à l'investissement étranger».

La disponibilité de l'énergie figure également dans les conditionnalités exigées par les investisseurs.«Il est certain que le coût et la disponibilité de l'énergie constituent des facteurs décisifs dans l'appel aux investissements. Ils font même partie des paramètres incontournables ce ne sont pas les seuls».Or, la production d'électricité à Madagascar demeure incapable d'assurer l'approvisionnement de la consommation existante.

Même si la fiabilité et la couverture en électricité a augmenté durant les quatre dernières années, le taux de couverture national est d'environ 15% seulement et le taux d'accès dans le milieu rural est inférieur à 50%. En tant que principal importateur de produits pétroliers, le secteur reste vulnérable aux fluctuations externes du prix du baril sachant qu'entre 2001 et 2005 le prix du baril a dépassé les 100 dollars. Simultanément, la proportion de production en hydraulique a accusé une réelle baisse ; ce qui a pour effet une augmentation des coûts liés à la production thermique. La production thermique totale est de passées 21% en 1997 à 35% en 2004.

Jusqu'à nos jours, la compagnie nationale Jirama n'a jamais été restructurée afin de faire face à l'augmentation de besoin en énergie requis pour une forte croissance économique. Cela a été dû à un manque de financement, à un équipement et une machinerie obsolètes et enfin à un système de gestion inadéquat ; toutefois, des reformes d'envergure sont en cours

Nous savons que la Jirama joue un rôle clé au sein de la société malgache en tant que fournisseur presque exclusif des services publics d'eau et d'électricité.

Sa survie est un que fournisseur presque exclusif des services publics d'eau et d'électricité. Sa survie est un critère incontournable pour le développement économique de Madagascar, d'où la priorité de sa restructuration.

La Jirama a annoncé qu'au cours de l'année 2007, tous les principaux centres de consommateurs d'énergie seront équipés de nouvelles stations d'énergie qui pourront répondre à l'accroissement anticipé de la demande pour les prochaines 3 à 5 années. Les besoins énergétiques sont satisfaits par deux moyens : le gasoil et le bois. La flambée du prix du pétrole et la destruction galopante des forêts ne pouvaient donc qu'aggraver la situation de notre pays qui n'arrive plus à produire assez d'électricité pour faire tourner les unités de production et illuminer les foyers.

En premier lieu, cette augmentation frappe les ménages urbains dont le budget est déjà grevé d'une inflation galopante, la flambée du prix du riz et la dépréciation de la monnaie nationale. En outre, les tarifs appliqués aux gros consommateurs vont augmenter de 40%. Une telle situation exacerbe les tensions inflationnistes, qui brouillent les anticipations des opérateurs économiques et des investisseurs.

Rappelons que Madagascar figure parmi les pays qui disposent d'atouts indéniables avec la présence d'un milieu naturel comportant des sources potentielles d'énergie, mais jusqu'à nos jours, il n'y a que 5% de ces sources naturelles qui sont exploités.

Enfin, la compagnie nationale de l'électricité doit équilibrer son compte d'exploitation afin que les recettes puissent couvrir le coût de production. Aucune banque ni institution financière n'accepte de financer une société réalisant une vente à perte.

BIBLIOGRAPHIE

Document de la JIRAMA :

- Gazetin'ny jiro sy rano Malagasy n° 001-2006 page 6 et 30
- Gazetin'ny jiro sy rano Malagasy n° 002-2006 page 22
- Gazetin'ny jiro sy rano Malagasy n° 003-2006 page 12

Ouvrage

- Christian Alphonse RAZAFIMBAHINY édition CECOR , Principe de gestion d'entreprise.
- Eli COHEN, édition de la découverte, Dictionnaire de Gestion
- Journal officielle n° 2560 du 08.02.99, page 795, Loi n°98-032 du 20 janvier 1999 Réforme du secteur de l'électricité
- PILVERDIER Jossette ,LA TREYTE , Maître de conférence- Expert comptable « Finances d'entreprise » , Edition Economie 4^{ème} édition , 1988.
- PESSEY Christian, Spécial électricité, édition MARABOUT, 2001 p.192

Support de cours

- Ralison Roger, Contrôle de Gestion , 4^{ème} Année A-U : 1991-1992

Autres documents

RASOLOJAONA RIVOCHARILALA Sec2taire exécutif de l'office de régulation de l'électricité de Madagascar « La revue Liaison Energie Francophonie »

Monographie de la Commune Urbaine de Mahajanga, Comité Communale de développement, 2005, page 3 et 7

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Fonction des diverses directions.

Annexe II :Rapport mensuel

Annexe III: Tableau de bord électricité

Annexe IV: Relevé des index

Annexe I: Fonction des diverses directions.

- ❖ La Direction Générale supervise l'exécution et le bon fonctionnement de la société.
- ❖ La Direction Planification s'occupe de la tarification à partir des études économiques générales et du plan d'investissement à moyen et court terme de la JIRAMA.
- ❖ La Direction Générale Adjoint Electricité est chargée des équipements relatifs à l'électricité. Cette direction s'occupe principalement de l'approvisionnement en énergie électrique des abonnés pour assurer à la fois l'exploitation, la gestion et la maintenance.
- ❖ *La Direction Générale Adjoint Eau* assure des missions analogues à la DGAE mais dans le domaine d'eau.
- ❖ *La Direction Générale Adjoint Administrative* est chargée du développement et de la mise en œuvre de la politique de gestion et de sécurité du personnel .Elle s'occupe également des affaires sociales par l'intermédiaire des Ressources Humaines.

Annexe II: Rapport mensuel

RAPPORT MENSUEL

JIRAMA Zone : Mahajanga

FINANCES

Mois de :

COMPTES D'EXPLOITATION ANALYTIQUES MENSUEL-ACTIVITE ELECTRICITE

PRODUITS	MOIS M	MOIS PRECEDENT	CUMUL MOIS
Ventes MT			
Ventes BT			
Redevances			
Cessions			
TOTAL			
Autres			
Total des produits			
<u>CHARGES :</u>			
Production thermique			
Frais de personnels			
Gas-oil			
Fuel-lourd			
Location groupe			
Prestation			
Autres charges			
Sous total Prod			
Distribution d'énergie			
Frais de personnels			
Autres charges			
Sous total distribution			
Charges mixtes			
Frais de personnels			
Autres charges mixtes			
Sous total mixte			
TOTAL DES CHARGES			
Marge brute d'exploitation			

Annexe III: Tableau de bord électricité

CLE	Libellés	KWH	MTCONS	PRIMES F	FF	CTR
3.11	PARTICULIERS					
3.12	ADMINISTRATIONS					
3.13	POMPAGE EAU HT					
3.21	ECO-PARTICULIERS T1					
3.22	ECO-PARTICULIERS T2					
3.31	MONO-COMPTAGE PART					
3.32	UD-PARTICULIERS					
3.33	FMBT-PARTICULIERS					
3.41	MONOCOMPTAGE ADM					
3.42	UD-ADMINISTRATIONS					
3.43	FMBT-ADMINISTRATIONS					
3.51	BATIMENTS COMMUNAUX					
3.52	ECLAIRAGE PUBLIC					
3.53	AUTRES INSTALLATIONS					
3.61	CESSIONS INTERNES					
3.62	POMPAGE EAU HT					
3.71	AGENTS JIRAMA					
13.11	PARTICULIERS					
13.12	ADMINISTRATIONS					
13.13	POMPAGE EAU HT					
13.21	ECO-PARTICULIERS T1					
13.22	ECO-PARTICULIERS T2					
13.31	MONO-COMPTAGE PART					
13.32	UD-PARTICULIERS					
13.33	FMBT-PARTICULIERS					
13.41	MONOCOMPTAGE ADM					
13.42	UD-ADMINISTRATIONS					
13.43	FMBT-ADMINISTRATIONS					
13.51	BATIMENTS COMMUNAUX					
13.52	ECLAIRAGE PUBLIC					
13.53	AUTRES INSTALLATIONS					

13.61	CESSIONS INTERNES
13.62	POMPAGE EAU HT
13.71	AGENTS JIRAMA
17.11	PARTICULIERS
17.12	ADMINISTRATIONS
17.13	POMPAGE EAU HT
17.21	ECO-PARTICULIERS T1
17.22	ECO-PARTICULIERS T2
17.31	MONO-COMPTAGE PART
17.32	UD-PARTICULIERS
17.33	FMBT-PARTICULIERS
17.41	MONOCOMPTAGE ADM
17.42	UD-ADMINISTRATIONS
17.43	FMBT-ADMINISTRATIONS
17.51	BATIMENTS COMMUNAUX
17.52	ECLAIRAGE PUBLIC
17.53	AUTRES INSTALLATIONS
17.61	CESSIONS INTERNES
17.62	POMPAGE EAU HT
17.71	AGENTS JIRAMA
18.11	PARTICULIERS
18.12	ADMINISTRATIONS
18.13	POMPAGE EAU HT
18.21	ECO-PARTICULIERS T1
18.22	ECO-PARTICULIERS T2
18.31	MONO-COMPTAGE PART
18.32	UD-PARTICULIERS
18.33	FMBT-PARTICULIERS
181	MONOCOMPTAGE ADM
18.42	UD-ADMINISTRATIONS
18.43	FMBT-ADMINISTRATIONS
18.51	BATIMENTS COMMUNAUX
18.52	ECLAIRAGE PUBLIC
18.53	AUTRES INSTALLATIONS

18.61	CESSIONS INTERNES
18.62	POMPAGE EAU HT
18.71	AGENTS JIRAMA
26.11	PARTICULIERS
26.12	ADMINISTRATIONS
26.13	POMPAGE EAU HT
26.21	ECO-PARTICULIERS T1
26.22	ECO-PARTICULIERS T2
26.31	MONO-COMPTAGE PART
26.32	UD-PARTICULIERS
26.33	FMBT-PARTICULIERS
26.34	MONOCOMPTAGE ADM
26.42	UD-ADMINISTRATIONS
26.43	FMBT-ADMINISTRATIONS
26.51	BATIMENTS COMMUNAUX
26.52	ECLAIRAGE PUBLIC
26.53	AUTRES INSTALLATIONS
26.61	CESSIONS INTERNES
26.62	POMPAGE EAU HT
26.71	AGENTS JIRAMA

Annexe IV: RELEVÉ DES INDEX

Compteur		PS		Année 20...
MOIS LECTURE	DATE RELEVÉ	INDEX	CONSOMMATION	VALEUR ESTIMÉE
DEC				
NOV				
OCT				
SEPT				
AOUT				
JUIL				
JUIN				
MAI				
AVRIL				
MARS				
FEV				
JANV				
DEC n-1				

Compteur		PS		Année 20...
MOIS LECTURE	DATE RELEVÉ	INDEX	CONSOMMATION	VALEUR ESTIMÉE
DEC				
NOV				
OCT				
SEPT				
AOUT				
JUIL				
JUIN				
MAI				
AVRIL				
MARS				
FEV				
JANV				
DEC n-1				

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAU

LISTE DES FIGURES

	Page
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU DOMAINE D'ETUDE	4
CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE	6
1-Historique et mission de la JIRAMA	7
1.1 HISTORIQUE	7
1.2 MISSION	12
2-Les activités principales, leurs environnements, la situation géographiques et démographiques de la Commune Urbaine de Mahajanga	12
2.1 Les activités principales	12
2.2 Leurs environnements	13
2.3 La situation géographique et démographique de la CUM	14
3-La structure d'organisation de la JIRAMA	16
3.1-Organisation générale de la JIRAMA	18
3.2-Les fonctions par poste	18
3.3 Présentation de la Direction Interrégionale de la JIRAMA Mahajanga	19
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	25
1-Etude auprès de la Direction Interrégionale de la JIRAMA Mahajanga	26
1.1-Problème de trésorerie	26
1.2-Problèmes des moyens techniques et matériels	27
2- Etude auprès des abonnés ou clients	28
2.1- Bouleversement des prévisions budgétaire de la population	28
2.2- Les coûts cachés du délestage au niveau de secteurs de développement	29

XVI

2.3-La situation des opérateurs économiques	30
3-L'impact du délestage au niveau de la Commune Urbaine de Mahajanga	32
3.1-L'effets du délestage au niveau de la Commune Urbaine Mahajanga	32
3.2- L'effet du délestage au niveau des ménages, social et le fonctionnement de travail	32

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE .DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ET RECOMMANDATIONS

36

CHAPITRE I : ETUDES SUR LA SITUATION ANTERIEUR

38

1-La situation antérieure au niveau de la JIRAMA	38
1.1-Les nombres des abonnés	39
2-La situation antérieure au niveau des abonnés.	40
3-La situation actuelle	41

CHAPITRE II : LA SITUATION DE LA JIRAMA AVAC LE DELESTAGE

45

1-Etude de production et vente en quantité	45
1.1 L'analyse de production en électricité	45
1.2 L'analyse de la vente en électricité	48
1.3 L'analyse de production et vents premier semestre 2007-2008	50
2-Etude de la vente et coût de revient	52
2.1-Tarifification en électricité	52
2.2-Les éléments essentiel pour le calcul du résultat d'activité en électricité	56
2.2.1 Etat comparatif du premier semestre 2007-2008	57

<u>TROISIEME PARTIE: PROPOSITION D'AMELIORATION, SOLUTION RETENUES ET RECOMMANDATIONS GENERALES</u>	61
CHAPITRE I : LES SOLUTIONS AVANCEES	61
1-La contribution de la task force sur la reforme de la JIRAMA	61
1.1-La théorie des partenariats publics –privés.	62
1.2-La conservation régularisation des caractéristiques de la JIRAMA	63
1.3- Le rôle de l'office de régulation de l'électricité	67
2-La négociation avec les bailleurs de fonds	67
1.1 Le financement de la banque mondiale	68
3-Les mesures correctives pour éviter la faillite de la JIRAMA sur la nouvelle gérance	69
1.1-La reprise des branchements	70
CHAPITRE II: LES PROPOSITIONS D'AMELIORATIONS	72
1- Le renforcement des moyens techniques et matériels	72
1.1-L'augmentation de la production d'énergie	73
1.2-La recherche et l'exploitation de nouvelles sources d'énergie	73
2-L'orientation de la stratégie opérationnelle	74
2.1- Optimiser le résultat brut d'exploitation	74
3-L'objectif sur la solution proposée	75
3.1-Les stratégies	76
3.2- La proposition de plan d'actions sur la mise en place de la politique d'énergie	77
CONCLUSION GENERALE	80