

# Les leçons des contrats de concession en Côte d'Ivoire

**Une analyse portant sur 25 ans d'histoire du secteur de l'eau et de l'électricité en Côte d'Ivoire permet de montrer les avantages et les inconvénients des différents types de contrat passés entre l'Etat et des acteurs privés, ainsi que les stratégies esquissées par les divers partenaires, afin d'atteindre un optimum économique et social.**

par **Jean-Claude Lavigne**  
*CNRS*

**L**a Côte d'Ivoire est un des pays d'Afrique les plus dynamiques au point de vue économique ; on a même parlé à son propos d'un « miracle ivoirien ». Il est intéressant d'analyser sur une période assez longue comment ce pays a essayé de résoudre ses problèmes d'eau et d'électricité grâce à un système évolutif de contrats de concession.

## Le secteur de l'eau : la desserte d'Abidjan avant 1973

Jusqu'en 1956, la distribution de l'eau potable relevait des régies municipales. Les réseaux étaient très réduits et ne desservaient que les plus grandes agglomérations du pays. En 1956, certaines municipalités passèrent des conventions de gérance avec une entre-

prise publique : EECI. La ville d'Abidjan, quant à elle, lança en 1959 un appel d'offre international (en fait, entre entreprises françaises) et retint la SAUR. La SAUR en Côte d'Ivoire devient, en 1960, la SODECI (Société de distribution de l'eau de Côte d'Ivoire), société de droit ivoirien au capital de 40 millions de CFA.

La situation était originale : une entreprise publique gérant les réseaux des villes de l'intérieur et une entreprise privée gérant le réseau de la capitale économique, Abidjan. Ce dernier réseau était cependant très modeste : 3 947 abonnés. SODECI et EECI n'étaient pas en concurrence directe, car chacune avait son territoire d'activité.

Dès la signature de son contrat, la SODECI essaya de développer le réseau abidjanais en étendant les canalisations, en installant des compteurs et en réduisant les fuites. Ce réseau s'étend avec l'augmentation considérable de la population de la ville d'Abidjan (qui passe de 180 000 habitants en 1960 à 640 000 en 1972) ; il atteint 30 000 abonnés en 1972.

Dans la mise en œuvre de son contrat, la société ne finançait que les forages, par le biais d'emprunts garantis par la SAUR, ou par autofinancement, car les autres investissements étaient faits par la ville d'Abidjan. Cette dernière avait une bonne réputation et pouvait facilement emprunter sur le marché international ; elle utilisait aussi ses fonds provenant de surtaxes au tarif.

En 1967, la société décide de faire appel à des capitaux privés ivoiriens (1) pour financer en partie une augmentation de capital. Cette opération fut un succès qui illustre la bonne image de la société dans le milieu ivoirien et servira dans les négociations avec le gouvernement ivoirien pour lui donner un

statut assez privilégié. La société ivoirienne sera son personnel de manière assez substantielle, ce qui est aussi très apprécié par le milieu politique local. La société, à partir de cette période, prit en exploitation de nouvelles villes.

## Un contrat d'affermage national de 1973 à 1987

En 1973, le gouvernement, voulant rattraper son retard en matière d'équipements en eau, lance le Programme national de l'hydraulique. L'eau reçoit alors la priorité par rapport à l'électricité et aux infrastructures routières. Ce programme national prévoit un développement rapide des réseaux sur tout le territoire. Pour cela, il met en place une politique sociale de subventionnement pour les connections aux réseaux et décide l'unification du tarif au niveau national.

Le gouvernement décide ce plan en même temps qu'il déclare que cette action ne devait pas entraîner de dépenses budgétaires supplémentaires et que le secteur devait s'équilibrer financièrement. Pour résoudre ce problème, une nouvelle organisation du secteur fut mise en place avec trois structures :

- le ministère de l'Economie et des Finances est chargé de mettre en place les financements ; un Fonds national de l'hydraulique est constitué pour recueillir une taxe intégrée dans le prix de l'eau, pour contracter des emprunts et financer le programme et le service de la dette ;
- le ministère du Plan prend en charge tous les équipements d'alimentation en eau ; il crée le Service autonome de

(1) Deux autres opérations ouvrirent le capital de la société à des investisseurs ivoiriens en 1969 et 1970.

l'hydraulique humaine, qui élabore un plan ambitieux de développement et de rénovation du réseau ; ce service sera remplacé par la Direction centrale de l'hydraulique et le ministère de tutelle deviendra celui des Travaux publics et de l'Urbanisme en 1977 ;

- la SODECI est chargée de la gestion, de l'exploitation et de l'entretien des installations et de la distribution de l'eau ; elle signe une convention d'affermage le 24 juin 1974 avec le ministère du Plan, pour les centres de l'intérieur, pour 15 ans, et reformule son contrat pour Abidjan ; elle reprend les centres gérés par l'EECI et intègre une partie du personnel de cette société.

Cette structuration du secteur va fonctionner jusqu'en 1987. Elle manifeste une volonté politique de privatiser l'exploitation du secteur et de dégager la responsabilité financière de l'Etat, mais ce dernier ne veut pas perdre ses capacités de contrôle et de surveillance.

Le choix de la SODECI manifeste la capacité de cette société à gérer et développer le réseau : Abidjan avait servi de démonstration. La société a, en outre, une bonne image dans le milieu politique ; elle est ivoirisée au niveau du personnel à plus de 50 % pour les cadres, dès 1972, et le Directeur général sera ivoirien dès 1978. Son introduction à la bourse a permis d'ivoiriser aussi le capital.

La SODECI est rémunérée pour son activité de producteur-distributeur d'eau potable, mais elle est aussi chargée de collecter pour l'Etat la part qui sert à alimenter le Fonds national de l'hydraulique. La rémunération de la société est calculée à partir de la comptabilité de la société et des performances techniques et économiques requises pour faire face aux besoins estimés par la DCH. C'est l'Etat qui fixe cependant, de manière unilatérale, le prix au consommateur, utilisant cette responsabilité pour avoir une politique sociale : gratuité pour les petits branchements et tranche de consommation à prix bas...

Si la structure tripartite fonctionne assez bien pendant la période 1973-1987, elle rencontre cependant des difficultés. La première de celles-ci est la déconnexion entre les choix techniques (dimension du réseau, systèmes...) faits

par la DCH et le fermier du réseau. La DCH pousse au développement du réseau et des capacités de production de l'eau potable bien au-delà des besoins réels. Ses prévisions sur la croissance démographique et la consommation non seulement s'avèreront fausses pour de nombreuses régions, mais épuiseront rapidement le FNH : les recettes ne pouvant plus faire face au service de la dette. La politique tarifaire du gouvernement et, en particulier, le volet social (subventionnement des connexions sociales), n'est pas toujours compatible avec la rentabilité de la société privée : le grand nombre de petits consommateurs contribuent à augmenter les coûts.

La crise économique qui frappe la Côte d'Ivoire à partir de 1981 mettra en évidence ces difficultés. Le ralentissement de la consommation tant domestique qu'industrielle réduit considérablement les ressources du FNH ; le réseau stagne (voir le tableau ci-après sur l'évolution de la production et le nombre d'abonnés). La Côte d'Ivoire est moins crédible auprès des banquiers : les ressources manquent, ce qui pénalisera l'équipement des villes de l'intérieur. La politique sociale s'avère coûteuse et une taxe de développement doit être ajoutée aux factures des consommateurs plus aisés

## L'évolution vers un contrat de concession à partir de 1987

Prenant en compte les difficultés rencontrées dans la période précédente et anticipant de quelques mois l'échéance du contrat de la SODECI, le gouvernement ivoirien propose un nouveau contrat à la société en 1987. Il s'agit d'un contrat de type « concession » (2), signé pour 20 ans pour tout le pays à l'exception des puits et forages villageois (3).

Le monopole de la SODECI est renforcé grâce aux bonnes performances réalisées par cette société et par la nécessité de développer l'autofinancement du secteur. Ce développement de la société - qui se réalise sans mise en concurrence - s'est accompagné d'une réduction du tarif de l'eau en 1987, ce

qui facilite dans l'opinion publique le déploiement du groupe Bouygues dans le secteur de l'énergie.

La structure institutionnelle du secteur est simple.

Du côté de l'Etat, qui est le propriétaire de tout le réseau, on trouve, d'une part, la Direction de l'Eau (qui relève du ministère des Travaux publics) qui assure le suivi de la réglementation, contrôle la qualité de l'eau et les services fournis par la SODECI ; elle négocie le prix au consommateur et approuve les travaux dont elle surveille l'exécution ; elle peut aussi soutenir des projets pilotes ; la Direction centrale des grands travaux assure le support technique et le contrôle des grands chantiers, par délégation de pouvoir de la Direction de l'Eau et à son service. D'autre part, le Fonds national de l'eau (qui relève du ministère des Finances et est géré par la Caisse autonome d'amortissement de ce ministère) gère la dette liée aux réseaux d'eau et d'assainissement. Il collecte la taxe sur l'eau (par l'intermédiaire de la SODECI) et la taxe sur le drainage (inclus dans les impôts fonciers).

Quant à la SODECI, elle est le seul opérateur chargé du réseau d'eau ayant la pleine responsabilité de la production et de la distribution de l'eau potable, de la gestion du service, de la maintenance des installations et des petits travaux d'extension du réseau. Les travaux sont réalisés sur les crédits du Fonds de développement après accord avec l'autorité concédante.

Si les tarifs au consommateur sont fixés par l'Etat (Direction de l'Eau), la rémunération de la société est définie par contrat selon des procédures de révision quinquennale. Cette rémunération suit un plan calcul où sont identifiés les différents coûts. Dans la renégociation de 1987, qui fut particulièrement difficile, la Direction des grands travaux a pris un rôle important brisant les relations qui existaient entre la Direction de l'Eau et la SODECI pour obtenir une réduction de la rémunération de la

(2) Le terme est impropre, car les travaux neufs (y compris les branchements sociaux) sont réalisés à partir d'un fonds de développement qui n'appartient pas juridiquement à la SODECI, mais à l'Etat.

(3) qui relèvent de la Direction de l'Eau

### Evolution de la production d'eau et du nombre des abonnés

	Production	Abonnés
1975	43 M de m <sup>3</sup>	57 100
1980	72	130 500
1985	92,5	170 000
1990	99,58 M de m <sup>3</sup>	243 708
1995	110,6	318 000
1997	124,2	370 323

société (et facilitant, par là, une baisse du prix au consommateur).

La Direction centrale des grands travaux, rattachée à la Présidence de la République, fait les analyses des coûts de la société pour donner des éléments de discussion à la Direction de l'Eau quant à la rémunération du concessionnaire et au prix du consommateur. Elle intervient comme un tiers, technique et qualifié, au service des intérêts de l'Etat ; c'est une réponse au problème majeur : comment faire pour que les relations de longue durée entre le concédant et le concessionnaire ne conduisent pas à un laxisme ou à des situations fort éloignées de l'optimum économique et social ?

Le développement de la crise économique pèse assez lourdement sur les consommations d'eau et les capacités de paiement. La SODECLI doit affronter ce problème. L'équilibre entre la rentabilité de l'entreprise privée et la dimension sociale que représente une desserte en eau potable est fragile... Une des solutions est de renforcer la péréquation entre les consommateurs : faire payer plus les grands consommateurs, afin qu'ils subventionnent les tarifs des petits consommateurs. Cette solution, qui a été utilisée à partir de 1994, a des limites : solvabilité des grands consommateurs (et possibilité pour ceux-ci de négocier des avantages), résistance des couches moyennes... L'Etat ivoirien, lui-même grand consommateur, paye mal ses dettes.

Un des mécanismes utilisés pour améliorer la structure financière du secteur a été la diminution de la tranche sociale : elle n'est plus que de 6 m<sup>3</sup> en 1997 alors qu'elle était au début du système de 30m<sup>3</sup>. Ceci réduit la part des branchements sociaux dans le compte d'exploitation. Les tarifs (4) ont aussi augmenté.

Sur le plan technique, la SODECLI continue dans la période à développer ses forages et ses stations. Les villes de l'intérieur continuent cependant à être moins bien desservies.

La production d'eau potable a augmenté ainsi que le nombre des abonnés (voir le tableau ci-dessus), mais on est loin des forts taux de croissance de la période précédente. De plus, les branchements subventionnés progressent beaucoup plus que les non-subventionnés. Les chiffres continuent à montrer une baisse de la consommation moyenne par abonné : 338 m<sup>3</sup> en 1992, 293 en 1995, 279 en 1997. Ce problème est lié à la politique sociale, qui favorise les petits branchements, et à la crise économique, qui n'est pas complètement terminée.

La SODECLI donne une grande importance à son image de marque. L'image de modernité et d'efficacité portée par son président et par les principaux cadres est importante. Les méthodes de management et la gestion assistée par une informatique assez performante font aussi partie de la réputation de la société sur la place d'Abidjan. La SODECLI doit cependant multiplier ses actions de communication directe en direction des usagers pour s'expliquer devant eux sur la question des tarifs et des devoirs des consommateurs... Ceci est nécessaire, car les usagers ne comprennent pas bien les responsabilités des différents partenaires du secteur (rôle de l'Etat) ni, surtout, les variations de tarifs ou les contrôles opérés par la société (contre les branchements illégaux) ou l'arrêt de la distribution d'eau en cas de non-paiement... Cette stratégie marketing est fondamentale, dans un système de monopole privé, pour garder un dynamisme.

### Les défis rencontrés

Le dynamisme de la SODECLI a été, pour une large part, tributaire de la croissance très rapide de la ville d'Abidjan. Elle a bénéficié des grands programmes immobiliers pour installer son réseau de manière rationnelle, minimisant ainsi ses coûts... Par contre-coup, elle souffre du ralentissement du secteur immobilier avec la crise économique. Elle réussit aussi moins bien avec le développement assez récent des zones d'habitat spontané (bidonvilles) à Abidjan.

Le problème de la précarité économique d'une importante couche de la population urbaine est un obstacle réel au développement du secteur de l'eau. Même si l'Etat subventionne les branchements, il faut payer l'eau, ce qui reste cher pour beaucoup de sans-emplois réguliers. Il faut non seulement payer l'eau - ce qui n'est pas évident dans la mentalité de beaucoup d'urbains de fraîche date - mais la payer par abonnement, régulièrement (avec un comportement d'épargnant pour payer à la fin de la période). Bien souvent, les consommateurs se tournent vers les vendeurs d'eau qui font payer tout de suite, à la consommation : cela revient plus cher en vérité, mais n'est pas perçu de la même manière. La SODECLI doit lutter contre ces revendeurs qui, cependant, rendent un service réel.

La précarité économique se retrouve aussi dans les villes de l'intérieur et dans les zones rurales qui restent moins bien desservies qu'à Abidjan, car le coût de desserte est élevé et la rentabilité du réseau très faible.

La principale difficulté des services urbains des pays en voie de développement est bien le faible pouvoir d'achat de la population, qui freine l'expansion des réseaux et, donc, contribue à des coûts élevés. L'Etat ne peut pas ne pas intervenir : tant pour des raisons sociales (et politiques) que pour la rentabilisation globale des réseaux, mais cette intervention risque cependant de compromettre la rentabilité de l'acteur

(4) Ils sont passés pour la tranche normale (entre 81 et 210 m<sup>3</sup>) de 307 CFA, en 1993, à 464 CFA, en 1998 ; la tranche sociale est passée de 159 CFA, en 1994, à 184 CFA, en 1998, et elle ne concerne plus que des consommations inférieures à 9m<sup>3</sup>.

privé, car les consommateurs subventionnés ne consomment pas beaucoup d'eau et le coût de leur gestion est lourd.

Une autre série de problème concerne la dérive possible du personnel de l'entreprise vers la fonctionnarisation : la SODECI essaie d'avoir une politique de lutte contre la « fonctionnarisation » en insistant sur la formation, la culture managériale moderne... Il y a là un champ permanent de vigilance de la part de l'entreprise pour conserver sa productivité et son efficacité. Si elle doit être attentive à ce que le personnel ne prenne pas d'habitudes passives, elle doit aussi faire attention à rester indépendante des politiques (ce qui n'est possible qu'avec des dirigeants particulièrement déterminés et en même temps respectés par les autorités politiques).

Les liens avec le pouvoir politique sont complexes. Ils sont nécessaires à la survie de l'entreprise, mais en même temps, ils peuvent nuire à la fois à celle-ci (trop d'influence) et à la fixation des prix au détriment des consommateurs. La longue relation entre les dirigeants de la société et les responsables de la Direction de l'Eau est, certes, nécessaire au bon fonctionnement du secteur mais, en même temps, elle peut conduire à un certain laxisme de la part de l'administration.

Le développement de la SODECI, devenue une société très dynamique en Côte d'Ivoire, l'a conduite à diversifier ses activités. Elle intervient dans les travaux, la distribution de l'eau, l'assainissement... Elle évolue vers un service multiple (5) et devient ainsi une véritable « puissance » sans concurrent, avec les risques inhérents à cette situation.

## Le secteur de l'électricité et les débuts de la « privatisation »

Le secteur de l'électricité et son histoire ressemblent au secteur de l'eau, d'autant plus que ce sont les mêmes groupes économiques et les mêmes responsables qui gèrent les deux.

Le secteur électrique de la Côte d'Ivoire relevait du monopole de l'entreprise

d'économie mixte EECI (Energie électrique de Côte d'Ivoire (6)), mais cette société n'arrivait pas, à la fin des années 80, à gérer son activité dans de bonnes conditions économiques et techniques. Avec le déploiement de la crise qu'a connue la Côte d'Ivoire, l'EECI a eu de plus en plus de difficultés.

En 1990, suite à des mouvements sociaux étudiants, le Président Houphouët Boigny décide de changer le système de fonctionnement du secteur électrique et de le faire fonctionner comme celui de l'eau ; il est poussé à cela par les bailleurs de fonds et, en particulier, la Banque mondiale et la Caisse centrale de coopération économique.

La SAUR (7) est contactée pour la gestion du réseau, sans appel d'offre. Elle s'associe avec EDF pour créer la SISF (la société internationale de services publics). Cette SISF détient à son tour 51 % du capital d'une nouvelle société de droit ivoirien : la CIE (Compagnie ivoirienne d'électricité). Le reste du capital est fourni par l'Etat et sera progressivement rétrocédé à des investisseurs ivoiriens. Le personnel possède 5 % du capital.

La CIE reçoit un contrat d'affermage - elle n'a pas la responsabilité des nouveaux investissements - pour 15 ans (8), alors que l'Etat - via l'EECI (9) - reste propriétaire du réseau et le responsable du développement (10) de ce dernier. On a la même structure d'ensemble que pour l'eau. Cette nouvelle organisation a été mise en œuvre avec quelques difficultés, d'autant plus que le pays passait par une période politiquement délicate.

La CIE est responsable du fonctionnement du réseau, de sa maintenance et de sa réparation, du transport de l'énergie et du fonctionnement des unités de production. Cette société est aussi chargée de la gestion économique du réseau et des usagers.

L'activité de la CIE a débuté très rapidement après la signature du contrat (novembre 1990), grâce à l'expérience des cadres et des administrateurs de la SODECI, qui constituent le noyau des dirigeants de la société, et de cadres de l'ancienne EECI, motivés par une aven-

**Il n'est pas toujours facile de distinguer parmi les travaux ce qui relève du fermier ou de l'autorité concédante**

ture plus privée. Le PDG de la SODECI est aussi celui de la CIE.

La CIE est rémunérée pour son activité à partir de ses coûts (avec un système particulier pour les importations de fioul), vérifiés par la DCGTx, et d'une marge négociée. Les facturations à

l'utilisateur tiennent compte de la rémunération de la CIE, mais aussi de la nécessité pour l'Etat de rembourser les dettes du secteur électrique, de financer le renouvellement et l'extension du réseau et de rémunérer l'activité de l'EECI. Le secteur électrique doit être indépendant par rapport au budget de l'Etat. La CIE collecte l'ensemble des rémunérations et reverse au FNEE (Fonds national pour l'énergie électrique) la part qui revient à l'Etat pour faire face à ses responsabilités dans le secteur.

La CIE a reçu d'EECI cinq barrages (avec une capacité installée de 600 mégawatts), une station de production thermique à Abidjan (350 MW) et un réseau (connecté avec celui du Ghana) d'environ 23 000 km, mais de faible qualité.

L'EECI, la société de patrimoine, est chargée des travaux de renouvellement, mais il semble que cette société n'a pas véritablement assumé, au départ du nouveau système, ses responsabilités, à cause de ses difficultés financières, mais aussi pour des raisons institutionnelles liées à un conflit latent avec la CIE (l'EECI vivant mal d'avoir été dépossédée de sa responsabilité de gestionnaire du réseau). De plus, il n'est pas toujours facile de distinguer parmi les travaux ce qui relève du fermier ou de l'autorité concédante...

La CIE a donc dû se substituer à cette occasion à l'EECI et réaliser des travaux qui lui paraissent vitaux pour le fon-

(5) Fin mars 1999, SODECI a signé avec le gouvernement un contrat d'affermage en matière d'assainissement et de drainage pour la ville d'Abidjan. Une redevance d'assainissement sera perçue sur les habitants.

(6) Créée en 1952.

(7) Filiale de Bouygues depuis 1984.

(8) Renouvelable deux fois, par tacite reconduction, pour 3 ans. Le contrat viendra à échéance pour la première fois en 2005.

(9) Qui est sous la tutelle du ministère de l'Energie. (10) avec l'aide de la DCGTx pour les grands chantiers.

tionnement normal du réseau ; une renégociation du contrat a donc eu lieu avec l'aide du ministre de l'Energie. La CIE a reçu une enveloppe financière particulière pour réaliser des travaux urgents ; l'EECI s'engageait, quant à elle, à faire les travaux nécessaires, mais moins urgents.

Cette première période de l'activité de la société s'effectue dans un climat économique assez morose. Malgré cela, le nombre de clients basse tension progresse et atteint 419 492, et celui des clients de moyenne tension, 1888. La consommation unitaire tend cependant à baisser en raison des difficultés économiques des ménages.

La CIE cherche à se développer, à l'image de la SODECI, pour apparaître comme une entreprise moderne et efficace. L'amélioration du service rendu aux particuliers est une priorité de l'entreprise ; mais le réseau n'étant pas en bonne condition, cette amélioration demandera un peu de temps. L'Etat, là encore, est un mauvais payeur.

Dans le contrat passé avec l'Etat, la CIE devait reprendre le personnel de l'EECI et l'intégrer dans la nouvelle structure. Une telle tâche s'est avérée très complexe car la culture d'entreprise des anciens de l'EECI était loin d'être celle de la SODECI, que voulaient reproduire les cadres de la CIE.

## Une phase de développement à partir de 1994

Après la dévaluation du FCFA, en 1994, une nouvelle négociation eu lieu entre la CIE et les autorités de tutelle. Cette renégociation entraîna une augmentation du prix de l'électricité de 20 % environ. Les effets positifs de la dévaluation sur l'économie ivoirienne allaient, malgré la hausse des tarifs, entraîner une augmentation considérable de la consommation électrique. Les besoins devenant de plus en plus importants, il fallait augmenter la capacité de production.

L'Etat ivoirien était en grande difficulté financière et ne pouvait plus assurer ses

responsabilités en matière d'investissement. Avec l'appui des bailleurs de fonds, une nouvelle société est créée pour la production électrique : CIPREL. Les capitaux de cette société sont détenus par la SAUR (qui fournira aussi le responsable), par la Caisse française de développement... Cette société installe

trois turbines à gaz (11) à Vridi pour produire de l'électricité qu'elle vend à la CIE. CIPREL a une véritable concession, un contrat signé pour 20 ans. Dès 1995, CIPREL produit de l'électricité : 12 % de l'énergie consommée. CIPREL a sous-traité la production de ses machines à CIE, qui a affecté une partie de son personnel à cette société.

Une nouvelle usine est en cours de construction à Azito (Yopougon), car la demande excède l'offre. Elle a été construite à partir d'un véritable appel d'offre international qui a été remporté par IPS (fonds de l'Agha Khan) et ABB.

Azito introduit une diversification politique là où le monopole Bouygues commençait à poser

problème (12). Cette usine relève de la forme BOT (Build-Operate-Transfer).

A partir de 1995, les ressources en pétrole et gaz découvertes au large de la Côte d'Ivoire sont mobilisées. Le gaz sera utilisé par les turbines de CIPREL. La Côte d'Ivoire bénéficie en ce domaine d'un avantage considérable. Elle qui avait importé de l'énergie des pays voisins commence à en exporter dès 1995. Elle en vend au Ghana, Bénin et Togo.

Les abonnés continuent à croître grâce à une politique de promotion des abonnements subventionnés. On atteint 630 000 abonnés en septembre 1998 pour la basse tension. Cette politique « sociale » conduit à augmenter la part de la clientèle subventionnée qui représente environ 75 % des abonnés, avec des conséquences sur le coût de gestion des abonnements.

La facturation aux usagers comprend plusieurs taxes calculées par rapport à l'installation énergétique (prime fixe,

contribution rurale, taxe communale), une TVA et la facturation des Kwh consommés selon deux tranches (13).

Pendant cette période, la CIE a cherché à améliorer le service rendu aux clients.

Le nombre d'incidents a beaucoup diminué et le temps des pannes a été réduit... Cette volonté d'être une entreprise orientée vers

la satisfaction du client se heurte toutefois à des difficultés, chaque hausse de tarif induisant, en effet, des mouvements sociaux parfois considérables (ce qui fut le cas en décembre 1998). L'électricité semble être, en effet, un secteur plus sensible que celui de l'eau. La CIE cherche à éviter que sa situation de monopole ainsi que l'installation de ses règles de fonctionnement dans un climat d'habitude ne détruisent son dynamisme entrepreneurial. Elle cherche à maintenir un état d'esprit privé et moderne en luttant contre les risques de dérive du personnel, tenté de revenir à une « attitude de fonctionnaire ».

## Les difficultés et les défis de la CIE

Les problèmes de l'électricité en Côte d'Ivoire ressemblent pour une large part à ceux de l'eau, le transport de l'électricité étant cependant plus difficile.

La CIE s'est trouvée confrontée à de très sérieux problèmes pour ce qui concerne l'éclairage urbain. Or les erreurs commises dans ce secteur ont de lourdes conséquences politiques : les usagers sont sensibles au mauvais fonctionnement et l'opinion publique est rapide à la critique. La société a surtout souffert de vols de matériels, de vandalismes... Une amélioration est sensible, mais il reste encore beaucoup à faire

(11) Une nouvelle tranche permettra le fonctionnement d'une quatrième turbine en 1997.

(12) Le groupe Bouygues est cependant toujours très bien placé en Côte d'Ivoire : il a été choisi pour construire le troisième pont d'Abidjan, la rénovation de l'Hôtel Ivoire...

(13) Pour les consommations inférieures à 80 Kwh, le prix est de 34,83 FCFA, et de 69,61 FCFA, pour les consommations supérieures à 80 Kwh.

tant pour développer le civisme que pour faire prendre conscience que le service de l'électricité est un vrai produit qui a un coût et qui doit être payé par les bénéficiaires.

L'électricité, besoin de base, est un service coûteux. Les populations sont très sensibles aux variations de prix dans ce domaine. L'Etat doit subventionner les

branchements et veiller à ce que les prix soient stabilisés le plus bas possible. Malgré tout, une

connexion électrique revient cher à une famille pauvre, d'autant plus que la gestion économe et prudente de l'électricité domestique n'est pas habituelle. Ainsi, la fraude ou les détournements électriques sont très fréquents. La CIE passe beaucoup de temps à « discipliner » le secteur et à le mettre aux normes d'une gestion rationnelle et économique.

Comme pour l'eau, il existe des revendeurs d'électricité qui évitent aux familles les plus pauvres d'avoir à payer un branchement régulier. La CIE doit lutter contre ces revendeurs qui fournissent, en fait, une électricité plus chère aux usagers, mais dans une logique et une modalité plus proche de la manière de vivre des pauvres.

Les zones rurales sont restées encore en marge de l'électricité. Il existe environ 7 000 localités sans électricité en Côte

d'Ivoire. Un plan d'électrification rural existe, mais les moyens manquent. L'électrification est un bon

thème électoral, mais le problème de son financement est rarement abordé et les réalisations sont souvent en deçà des promesses.

En 1996, le nouveau ministre de l'Energie, trouvant que la CIE, société monopoliste, occupait une trop grande place dans l'économie ivoirienne, a fait faire un audit du secteur, visant à favoriser la concurrence entre les acteurs. Cet audit a été suivi d'effets, puisque

**Il existe environ 7 000 localités sans électricité en Côte d'Ivoire : un plan d'électrification rural existe, mais les moyens manquent**

**L'histoire de la desserte en eau et en électricité de la Côte d'Ivoire fait apparaître une véritable « success story » industrielle : celle du groupe SODECLI-CIE**

EECI a été dissoute le 16 décembre 1998 (14) et le personnel licencié, malgré l'opposition syndicale. Trois sociétés publiques sont en cours de création : SOPIE (société d'opération ivoirienne d'électricité), SOGOPE (société de gestion du patrimoine du secteur de l'électricité) et ANARE (autorité nationale de régulation du secteur

de l'électricité). La SOPIE serait chargée de l'achat de l'énergie selon le meilleur prix entre des fournisseurs indépendants, mais devrait être aussi transporteur, ce qui introduit une concurrence à terme avec la CIE. Ce système se veut plus favorable à la baisse des prix en introduisant de la compétition. La CIE est d'accord quant à la nécessité d'un organisme régulateur - ce que sera ANARE - mais avance l'argument de l'exiguïté du marché et des effets inflationnistes d'une structure nouvelle. Elle a cependant un contrat de monopole jusqu'en 2005 et sera protégée jusque-là.

Le secteur est donc en pleine évolution et illustre bien les difficultés d'un régime monopoliste - que celui-ci soit privé ou public - mais aussi celles de la place de l'Etat dans le contrôle du secteur privé en vue de favoriser le bien commun social. EECI était plus souvent un opposant qu'un contrôleur de la CIE. 1999

ouvre donc une nouvelle étape pour l'histoire, déjà très riche, de l'électricité en Côte d'Ivoire.

## Une « *success story* » industrielle

L'histoire de la desserte en eau et en électricité de la Côte d'Ivoire fait apparaître une véritable « success story » industrielle : celle du groupe SODECLI-CIE et de son équipe dirigeante. Ce succès est dû à de très nombreux facteurs :

qualité et stabilité des dirigeants, relations établies avec l'Etat, souplesse des arrangements institutionnels et adaptabilité de ceux-ci... Ce succès est aussi dû à l'ivoirisation progressive mais systématique du personnel ainsi qu'à la politique de formation.

SODECLI-CIE, qui opère sur un vaste secteur, a un véritable monopole permettant des économies d'échelle et une plus grande capacité d'intervention. Le groupe ne décide pas le prix final (au client) et n'a pas le pouvoir absolu - le client le croit cependant responsable - mais, par l'ancienneté des liens établis avec les responsables politiques, il joue un rôle important. Si ce quasi-monopole permet à la société de réaliser son programme de développement, cette dernière court toutefois le risque de prendre les habitudes d'une « société publique » et doit donc lutter contre cette tendance. Les récents changements dans le secteur de l'électricité introduisent des éléments nouveaux qui auront des conséquences pour la CIE qui se trouvera, à terme, de nouveau dans une situation de concurrence.

Il est difficile de fournir de l'eau et de l'électricité pour des populations à faible pouvoir d'achat. Ces services restent chers pour la majorité des Ivoiriens, ce qui conduit à des attitudes de fraudes qui, à leur tour, renchérisent les services...

Entre les objectifs sociaux et la nécessité de dégager des profits pour l'entreprise privée, un difficile équilibre est à trouver, qui relève des options politiques du gouvernement... Ce point fait l'objet d'une attention particulière de la part des dirigeants politiques ivoiriens, d'autant plus que les populations sont très sensibles aux variations de tarifs et à la satisfaction de leurs besoins : il y a des zones limites qui ne peuvent être négligées. ●

(14) La mission conduite pour ce travail de recherche s'est déroulée au début de décembre. Les changements radicaux ne semblaient pas devoir se produire dans le court terme.