

CORRIGE

Parties intéressées de la centrale PV de Mékhé et leurs exigences

Certaines des réponses suivantes sont issues des témoignages que vous avez écoutés, d'autres sont suggérées car paraissant crédibles dans le contexte de ce projet de centrale PV (en bleu ci-après).

Ce corrigé n'est pas exhaustif, les exigences de certaines parties prenantes sont à identifier : à vous de les compléter à partir de la connaissance que vous avez des projets de centrales PV reliées au réseau ou des recherches que vous ferez sur la centrale de Mékhé.

1. Les parties intéressées, leurs exigences et les actions menées

1.1 Au niveau du management du projet (Meridiam) :

Etat = Partenaire politique et financier de Méridiam

- **Rôle** : Garantie de la pérennité des engagements financiers de la Senelec
- **Exigences de Meridiam / partie publique** :
 - Engagement à long terme de la part de l'Etat, de la partie publique
 - Continuité de l'investissement
 - Garantie souveraine de l'Etat à combler le risque de défaillance de la Senelec.
- **Exigences de l'Etat / Meridiam** :
 - ?

Actions menées par Meridiam pour répondre au mieux aux exigences de l'Etat :

- Nombreux échanges lors de la conception du projet
- Respect des lois et réglementations du pays
- Prise en compte des enjeux nationaux et régionaux dans le projet proposé
- Autre ?

Senelec = Client final de Meridiam

- **Rôle** : Achat de l'électricité produite par Meridiam pendant 25 ans
- **Exigences contractuelles de la Senelec & Meridiam** (liens client ↔ fournisseur) :
Contrat d'achat-vente d'énergie
 - Engagement de production/distribution
 - Prix = tarif agréé par le gouvernement
 - Obligations des parties
 - Modalités de paiement
 - Modalités de fin de contrat
- **Exigence de Meridiam envers Senelec** :
 - Stabilité du réseau Senelec
 - Communication rapide en cas de perturbations sur le réseau
 - Autre ?
- **Exigence de la Senelec envers Meridiam** :
 - Fiabilité et régularité de la production de la centrale
 - Respect des procédures lors des arrêts ou démarrages
 - Communication rapide en cas de variation de production (panne, etc.)
 - Autre ?

Actions menées par Meridiam pour répondre aux exigences de la Senelec :

- Négociations contractuelles et financières prenant en compte la réalité du contexte
- Prise en compte des besoins et intérêts de la Senelec
- Apport de solutions techniques crédibles
- Mise en place d'un dispositif de monitoring et maintenance rassurant sur la capacité à produire la puissance promise
- Autre ?

Sous-traitants (fournisseurs) de Meridiam

1/ Bureaux d'étude = sous-traitants de Meridiam dans la phase de développement

- **Rôle** : Dimensionnement de la centrale en fonction des contraintes, du contexte
- **Exigence de Meridiam envers les bureaux d'étude** :
 - Respect des délais
 - Pertinence des propositions
 - Capacité à envisager différents scénarios de production
 - Autre ?
- **Exigences des bureaux d'étude vis-à-vis de Meridiam** :
 - Avoir connaissance des informations indispensables à un dimensionnement adéquat :
 - Capacité des lignes haute tension Senelec pour évacuer la puissance fournie
 - Stabilité du réseau Senelec
 - Données du contrat Meridiam-Senelec
 - ...
 - Respect des délais par Meridiam : délais de paiement, délai de traitement des demandes, ...
 - Autre ?

2/ EngieSolar et Eiffage = sous-traitants de Meridiam pour les phases de construction et maintenance :

- **Rôle** : Construction et maintenance pour le compte de Meridiam
- **Exigence de Meridiam** :
 - ?
- **Exigences de ces sous-traitants vis-à-vis de Meridiam**
 - ?

Actions menées par Meridiam au niveau des sous-traitants :

- Implication forte dans le choix des sous-traitants
- Autre ?

Populations : Les terrains étaient des terres agricoles pour l'essentiel : l'assiette foncière appartient à l'Etat, avec un droit d'occupation exercé par les populations locales

Exigences des populations vis-à-vis de Meridiam

- Avoir une contre-partie du manque à gagner par la perte de l'accès aux terres
 - Contre-partie financière immédiate
 - Contre-partie à moyen et long terme pour l'employabilité des populations locales et le développement de la zone

Actions menées par Meridiam vers les populations locales :

- Formalisation des engagements via des protocoles d'accords
- Indemnisation
- Phase de construction : réunions mensuelles avec les représentants des populations
- Protocole d'accords avec engagement de Meridiam de mener des réalisations pour le développement de la communauté
- Contresigné avec la mairie et les représentants des populations
- Tout au long du projet : discussion Meridiam ⇔ représentants des populations pour appropriation du projet et suivi

- Embauche et formation de mains-d'œuvre locales pendant la construction
- Accompagnement de cette main-d'œuvre formée pour une employabilité dans d'autres projets de centrale
- ?

Bailleurs privés : banques de développement (AFD et son équivalent Belge BioInvest)

- **Rôle :** apport de financement à long terme pour la construction de la centrale
- **Exigences vis-à-vis de Meridiam :**
 - ?

Et nous pourrions ajouter dans les parties intéressées **le personnel** (client interne), voire **les syndicats**.

Globalement, la spécificité de Meridiam est de s'impliquer très en amont sur la phase de développement pour s'assurer du bon fonctionnement sur la durée de la concession (25 ans). Beaucoup de travail est fait avec toutes les parties prenantes, le bénéfice étant une meilleure maîtrise des budgets et des délais de réalisation.

1.2 Au niveau de la centrale :

- **Exigences de Meridiam : client premier** (manager, employeur et financeur)
 - Que le monitoring et la maintenance soient assurés sérieusement
 - Que les engagements pris envers la Senelec et les bailleurs de fonds soient respectés
 - Qu'un reporting (fiable) soit fait chaque semaine sur le fonctionnement de la centrale, pour prendre les décisions adéquates.
- **Exigences de la Senelec : client final**
 - Préserver la stabilité du réseau : la Senelec s'appuie sur les énergies renouvelables, dont la centrale de Mékhé, pour stabiliser la fourniture de courant
 - Si intermittences de la part de la centrale : Meridiam sera pénalisé
 - Nécessité d'anticiper les variations de production (découplage, baisse durant la maintenance, ...)
 - Protocoles stricts pour l'arrêt/redémarrage
 - Contrat "Take or pay" : Meridiam doit produire au maximum pour vendre à la Senelec → exigence pour la centrale d'être en fonctionnement à 98% par an (soit 1 semaine maximum d'arrêt cumulé de production par an).

Actions menées par les techniciens responsables de la centrale pour répondre aux exigences de Meridiam et de la Senelec :

- Opérations de maintenance faites durant les heures creuses
- Respect des protocoles de découplage de la centrale : redémarrage graduel pour éviter des dépassements de tension ou de capacité brusques sur le réseau Senelec
- Suivi précis des dysfonctionnements (monitoring à distance, monitoring sur le terrain, maintenance)
- Echanges permanents avec la Senelec pour éviter toute saut de tension sur le réseau (qu'elle soit due à des intermittences de la centrale ou du réseau)
- Rendu de comptes à Meridiam chaque semaine sur la base de données fiables.

Nous pourrions ajouter dans les parties intéressées **les techniciens sous-traitants** (fournisseurs) pour la maintenance ou l'entretien.

2. Ces parties intéressées sont-elles toutes « pertinentes » ?

On constate que chacune des parties intéressées a ses propres exigences, qu'elle soit en position de client, fournisseur ou autre.

Une entité donnée peut également avoir un rôle de client ou de fournisseur selon les étapes du processus. Par exemple, Meridiam a des exigences envers la Senelec et vice-versa.

Parmi toutes les personnes ou tous les organismes environnant votre processus, certaines ne sont pas à prendre en compte car elles n'ont pas d'impact ou ne sont pas directement impactées par votre activité.

Par exemple, concernant la centrale PV de Mékhé : l'Etat et les bailleurs seront jugés pertinents et à prendre en considération au niveau de Meridiam, mais pas au niveau du site de production. En revanche, les sous-traitants intervenant dans la maintenance et l'entretien de la centrale seront des parties intéressées plus pertinentes au niveau du responsable technique de la centrale qu'au niveau de Meridiam.

C'est pourquoi la liste des parties prenantes pertinentes est à faire aux différents niveaux de responsabilité de l'activité concernée.

3. Comment connaître leurs attentes et leur satisfaction ?

Tout d'abord, pourquoi identifier les parties intéressées pertinentes ? Nous avons vu sur l'exemple de la centrale de Mékhé que le fonctionnement d'un processus ou d'un projet implique la prise en compte de différentes exigences :

- Du client
- Légales ou réglementaires
- De la direction
- Les exigences propres à l'activité
- Les exigences des normes.

Connaître les parties intéressées pertinentes permet d'avoir conscience de toutes les exigences et de ce fait de pouvoir les respecter. C'est le plus sûr moyen d'assurer la satisfaction des clients ou des autres parties intéressées.

Il existe différents moyens de :

- Connaître les exigences des parties intéressées-clefs
- Evaluer leur satisfaction suite à la fourniture du produit ou du service attendu.

Avec le développement des outils numériques, ces outils d'analyse des besoins et d'évaluation de la satisfaction ont tendance à se résumer à des enquêtes en ligne. Pourtant de nombreux autres moyens existent, il ne faut pas les oublier par exemple :

- Le contact direct avec le client ou le bailleur va apporter de nombreuses informations implicites qui n'apparaîtront jamais dans un questionnaire
- Le suivi des signes de mécontentement ou des réclamations est un autre bon indicateur de la satisfaction et permet de prendre en compte des besoins nouveaux, qui émergent au fil du temps
- Des réunions multipartites prennent du temps mais sont l'occasion de réajuster les attentes par rapport aux possibilités, que les différents acteurs d'un projet se comprennent mieux, d'exposer à vos parties intéressées certaines de vos contraintes qu'ils sous-estiment peut-être.

Remarque : souvent on ne veut pas analyser les besoins et les exigences des clients ou des autres parties intéressées, de peur de devoir toutes les satisfaire... Non, les connaître ne signifie pas les satisfaire.

Par contre vous serez alors en mesure d'anticiper la demande, d'exposer clairement le fait que vous ne fournirez pas tel ou tel service/produit, d'en expliquer les raisons objectives. Ainsi votre posture sera professionnelle et la relation avec la partie intéressée concernée sera plus sereine.