



SOCIÉTÉ DES EAUX DE GUINÉE

N/Réf : DGAEQ/LPP/001/2017

A

Monsieur le Directeur Général de la
Société des Eaux de Guinée SEG-
-Conakry-

Objet : Licenciement Sélectif et
Mauvaise Gouvernance à la SEG

www.mosaiqueguinee.com

Monsieur le Directeur Général,

Pour la survie du processus d'amélioration continue à la SEG et, me référant au courrier DGAEQ/LPP/001/2016 du 23 février 2016 relatif aux vertus de la bonne gouvernance, je voudrais à présent une fois encore revenir sur les mêmes vertus dans le souci d'apporter ma contribution à l'amélioration de la gouvernance de notre chère Société.

Il s'agit entre autres de la:

Transparence; faciliter l'accès des parties prenantes à l'information et la compréhension des mécanismes de prise de décisions.

Redevabilité; nécessité de rendre comptes aux parties prenantes à la fois de l'utilisation pressentie des ressources et de leur utilisation réelle

Participation; nécessité que les parties prenantes participent de manière significative aux décisions.

A l'échelle de la Direction Générale, Monsieur le Directeur général et les deux adjoints constituent les parties prenantes. A l'échelle de la société, la Direction générale et l'ensemble des Directions opérationnelles et fonctionnelles constituent les parties prenantes.

Monsieur le Directeur Général, je constate avec regret, que les vertus ci dessus énumérés n'existent point à la SEG aujourd'hui, c'est l'opacité totale, l'injustice, manque d'équité, la gabegie financière et l'égoïsme dans la gestion des ressources. Ces pratiques n'honorent pas notre Direction Générale. Pour une question de quiétude et de confiance mutuelle, je vous demande de vous inscrire dans le cadre de la bonne gouvernance.

www.mosaiqueguinee.com

S'agissant du licenciement sélectif, oui Monsieur le Directeur général, vous faites du licenciement sélectif, vous venez de licencier certains collaborateurs notamment une pauvre Responsable Commerciale pour une pratique que vous aviez rendue pérenne à cause du caractère sélectif des sanctions à la SEG aujourd'hui, pourquoi vous n'aviez pas accepté de licencier les voleurs de carburant à Labé, le voleur d'importante somme d'argent à Kankan avec récidive à Kouroussa, le vol d'argent à Nzérékoré, Forécariah, Kaloum, les voleurs d'importantes sommes d'argent à la Direction des Ressources Humaines, et les milliards qui sont détournés dans le processus des achats avec la bénédiction de la comptabilité, etc... ?

Société anonyme à participation publique - Siège Social: Almama

Téléphone: (224) 30 43 71 26 / 30 43 71 28 - N° Vert: 119 - Télécopie: (224) 30 41 43 69 - B.P 150 CONAKRY - République de GUINÉE

Monsieur le Directeur Général, je pense que vous auriez dû jeter un regard sur le passé et murir la réflexion avant d'agir. Soit on décide d'appliquer la rigueur dans sa totalité, sans tenir compte de l'origine, ni de l'ethnie, de la personne inculpée ou continuer dans la sensibilisation avec renforcement du système de contrôle interne et le verrouillage des poches de malversation. Deux poids deux mesures n'augurent pas une gestion efficace et efficiente de notre société. Ce comportement entraîne la démotivation et le repli sur soit. En guise de témoignage, voici quelques extraits pour illustrer mes propos :

La situation des collaborateurs reconnus coupables de faute lourde donc passible de licenciement, mais unilatéralement, vous aviez décidé comme il vous semblait bon de le faire

matricule	Nom et prénoms	Observations
0371	BARRY Mamadou	Non licencié
0854	BOCOUM Habib	licencié
0679	CAMARA Amie steel	licenciée
0359	CONDE Mandian	Non licencié
0589	CONDE Amara	Non licencié
0463	CONDE Lamine	Non licencié
0743	DIALLO mamadou Oury	Non licencié
0760	GANDEKA N'famara	Non licencié
0790	KEITA Aboubacar	licencié
0963	KONATE Saran	Non licenciée
0983	KOMARA Mory	Non licencié
0668	KOUROUMA André	licencié
0761	LAMAH Francis	licencié
8771	LOUA Cécé Blaise	licencié
8763	ONIVOGUI Jean Nyakoi	licencié
055	OUATTARA Idrissa	Non licencié
0946	SOUMAORO Mawa	Non licenciée
0105	SOUMAH Yamoussa	Non licencié

La situation des dysfonctionnements graves constatés par les structures de contrôle dans le processus des dépenses liées aux achats et que je nomme professionnellement « **Détournement** » au niveau de la comptabilité, se présente comme suit :

Dysfonctionnement	Montant de la dépense en millions de Francs Guinéens GNF					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016 rapports provisoires du commissaire au compte
Dépenses effectuées sans pièces justificatives (bon de commande, bon de livraison, facture définitive, contrat ou PV de réception des travaux)	4 015	2 349	2 902	0 800	3 653	55 112

Soit une dépense totale non justifiée de soixante huit milliards huit cent trente un millions de francs Guinéens (68 831 000 000 GNF)

Ces quelques révélations ci-dessus énumérées en disent bien, du fonctionnement de notre société.

Monsieur le Directeur Général, vous pratiquez aussi de l'égoïsme; quand vous étiez Directeur Général Adjoint, en conformité avec la grille salariale en vigueur à la SEG, l'écart entre votre salaire indiciaire et celui du Directeur Général d'alors, n'avait jamais dépassé 800.000 GNF. Pourquoi aujourd'hui vous refusez de respecter ce principe et vous creusez cet écart à hauteur de plus de 3.000 000GNF, alors que depuis fin décembre 2010, la SEG n'a pas de Conseil d'Administration, le seul qui pouvait entériner certainement une telle dégradation qui n'est profitable qu'à vous seul. Vous augmentez votre salaire indiciaire et ceux de vos proches sans nous, pourquoi ?

Monsieur le Directeur Général, parlons de notre mission proprement dite :

La Société des Eaux de Guinée (SEG), créée par décret D/2001/096/PRG/SGG du 18 décembre 2001, est une société anonyme à participation publique chargée du patrimoine et de tous les droits et obligations qui en découlent de l'Exploitation, de l'entretien, de la réhabilitation, du renouvellement et du développement des installations de l'hydraulique urbaine en vue d'assurer la fourniture **d'Eau potable** en République de Guinée. Où en sommes nous de cette mission ?

En guise de rappel, voici à ce jour, l'état des sites de production pour le périmètre qui nous est confié :

Coyah

Le système de traitement est défaillant
Cinq (5) forages sur (10) en arrêt
Manque d'éclairage à la station

Forécariah

Deux (2) forages sur (4) en arrêt

Système de comptage et de traitements défectueux

Une pompe de refoulement sur trois en panne

Vanne DN200 du filtre n°1 en panne

Bâche eau traitée usée et fissurée sur sa paroi extérieure véritable passoire

Clôture en grillage de la station détruite en partie

Château d'eau de Allasoyah non opérationnel

Kindia

Une (1) pompe sur (3) à l'exhaure en panne

Une (1) pompe de refoulement sur (3) en panne

Epuisement du lit filtrant de la sous station SADELMI

Défaillance du système de traitement

Envasement de la retenue et des caniveaux de drainage des eaux de ruissellement

Manque d'éclairage à la station

Manque de pompe japi ou de compresseur pour l'alimentation de la cuve du groupe

Equipements de la salle de commande non protégés

Dubrêka

Un (1) forage sur (4) en panne difficulté majeure de production

Manque d'éclairage des sites d'exploitation

Système de comptage et de traitements défectueux

Groupe électrogène sans abri et alimentation manuelle en carburant

Boffa

Difficulté majeure de production

Manque d'eau et pollution de la source

Boké

Un groupe électrogène en panne

Manque de grille de protection à l'aérateur

Manque de toilettes à la station

Absence de comptage du volume d'eau au forage de Bonia

Telimelé

Système de traitement non opérationnel

Système de comptage défectueux

Bureau non équipé (pas de mobiliers)

Deuxième groupe électrogène de 40 kva en panne

Une partie du réseau est déconnecté par les travaux de voirie

Labé

Défaillance du système de traitement et de comptage

Groupe électrogène de secours IVECO 300KVA en panne

Filtre n°2 à l'arrêt

Une (1) pompe sur (3) au refoulement en panne

Mali

Manque d'abris pour le groupe 3

Défaillance des systèmes de traitement et de comptage

Faible débit de production

Mamou

Un (1) groupe électrogène sur (2) en panne

Baisse du rendement des 3 pompes de refoulement (trop rembobinées)

Clapets anti retour DN100 des pompes de refoulement sont défectueux

Une (1) pompe de refoulement sur (3) en panne

Koundara

Faible capacité de production
Un (1) forage sur (3) en panne

Dalaba

Envahissement du périmètre de la retenue d'eau par les habitations
Obstruction du lit des têtes de sources de la retenue
Défaillance du système de traitement à la station
Absence totale d'électricité à la station (ligne souterraine)
Le sable filtrant est défectueux

Pita

Trois (3) forages sur (5) en arrêt
Aérateur non opérationnel
Panne de la ligne électrique souterraine
Manque de second groupe électrogène
Défaillance du système de traitement

Kankan

Une (1) pompe de l'exhaure sur (3) en panne
Trois (3) clapets anti retour DN200 et les trois (3) vannes à l'exhaure sont défectueux
Un (1) sur presseur d'air sur deux (2) est en panne
Le système de traitement et de comptage est défaillant
Deux (2) pompes de refoulement sur six (6) en pannes
Manque d'étanchéité des vannes DN400 d'alimentation du réservoir de 1000m³
Epuisement du lit filtrant

Siguiri

Défaillance du système de traitement et de comptage
Trois (3) forages sur (11) sont hors service
Locaux d'exploitation en état de dégradation très poussé

Kouroussa

Le système de traitement et de comptage est défaillant
Les deux (2) groupes électrogènes de 65kva chacun sont défectueux, un en arrêt total
Trois (3) forages sur 4 en arrêt

Dabola

Défaillance du système de comptage et de traitement

Dinguiraye

Manque d'abris pour le groupe N°2 des forages

Mandiana

Panne d'onduleur
Faible capacité de production

Kerouané

Défaillance du système de comptage et de traitement

N'Zérékoré

Défaillance des grilles de protection à la prise
Un (1) sur deux (2) groupes électrogènes est défectueux
Défaillance des systèmes de traitement et de comptage
Manque d'éclairage à la station
Trois (3) clapets anti retour DN150 à l'exhaure et deux (2) vannes DN125 refoulement sont défectueux
Le racleur de boue du décanteur est hors service
Forte dégradation des locaux d'exploitation

Macenta

Défaillance des systèmes de traitement et de comptage

Une (1) pompe de refoulement en panne

Un (1) sur deux (2) groupes électrogènes de 225kva est défectueux

Guékédou

Défaillance des systèmes de traitement et de comptage

La pompe d'épuisement est en panne

Toiture du bâtiment de la salle de traitement dégradée

Manque de pompe japi ou de compresseur pour l'alimentation de la cuve du groupe

Kissidougou

Défaillance des systèmes de traitement et de comptage

Un (1) Groupe électrogène sur 2 en panne

Faiblesse du débit de production

Deux (2) pompes de refoulement sur quatre (4) en pannes, hors service

Manque d'éclairage à la station

Salle de traitement fortement dégradée

Un (1) forage sur (4) panne

Faranah

Une (1) pompe sur deux (2) à l'exhaure en panne

Défaillance de la grille de protection de la prise

Une (1) pompe sur deux (2) au refoulement en panne

Système de traitement défaillant

Les sables du lit filtrant des batteries de filtres sont épuisés

La toiture de la salle de traitement fortement dégradée

Un (1) groupe électrogène sur (2) en panne

SITES DE CONAKRY

STADE DU 28 SEPTEMBRE :

Un (1) forage sur (2) en panne;

La toiture des locaux (GE et salle de commande) non étanche ;

L'agitateur du bac de HTH en panne.

KAKIMBO

Manque de Groupe électrogène sur le site

Trois (3) pompes de reprise sur (5) en pannes;

Quatre (4) forages sur (11) en arrêt dont (2) nouveaux non opérationnels en projet

DEMOUDOULA

Trois (3) forages sur (6) en arrêt dont (1) nouveau non opérationnel en projet;

Le site connaît des inondations à chaque pluie, les travaux de remblai non pas été terminés.

L'anti-bélier n'est pas fonctionnel

KOBAYA

Manque de Groupe électrogène sur le site;

L'anti-bélier n'est pas fonctionnel ;

Trois (3) pompes de reprise sur (5) en pannes;

Cinq (5) forages sur (12) en arrêt dont (2) nouveaux non opérationnels en projet

BASSIA :

La canne d'injection de la pompe doseuse est défectueuse ;

Un (1) forage sur (4) en panne

STADE NONGO

Un (1) forage sur (2) en panne.

PK 43 :

Manque de pompe doseuse sur le site ; la stérilisation se fait au goutte à goutte par gravité ;

Le captage Kitéma est toujours en arrêt ;

Nécessité de protection, de reboisement et de délimitation de toutes les prises de captages ;

Manque de courant EDG sur le site.

Kakoulima:

Une (1) pompe de reprise sur (6) en panne;

Un (1) forage sur (11) en panne

Les deux agitateurs sont en pannes au niveau des bacs de solution de HTH.

Yéssoulou :

Travaux de rénovation de yéssoulou 1 en difficulté; probable échec des travaux

Une seule(1) pompe doseuse de chaux pour la neutralisation finale à yéssoulou 2 et 3

Besoin de pompes doseuses et d'agitateurs pour le sulfate, le HTH et la chaux à yéssoulou 2 et 3

Lac sonfonia :

Après la construction de la ligne MT, le site manque toujours de courant EDG.

Le réglage progressif du système de lavage automatique des filtres défaillant;

Les compteurs électromagnétiques défectueux à la prise, à la reprise et au refoulement.

Les vannes pneumatiques des filtres 12 sur 14 sont défectueuses.

Tous les sites à 99% sont insalubres

Monsieur le Directeur Général, tous ces problèmes techniques qui entravent aujourd'hui, l'alimentation correcte en Eau potable des paisibles populations de nos centres urbains et qui aggravent leur souffrance familiale auraient pu être réglés promptement, sans même attendre l'intervention du Gouvernement et de nos partenaires, si nos ressources financières qui sont placées sous votre responsabilité directe étaient correctement gérées.

Ces nombreux dysfonctionnements au niveau de notre « **industrie d'exploitation** », constituent à 70% la cause de notre défaillance commerciale qui en somme, justifie pleinement l'échec des différentes structures organisationnelles dont, malheureusement, vous n'aviez jamais voulu nous associés pour les différentes modifications apportées depuis novembre 2011.

Monsieur le Directeur Général, je vous présente aux paragraphes suivants une analyse diagnostique à fin juin 2017 et une proposition de plan de redressement de nos résultats et de l'organisation en place:

α-Evolution des indicateurs a fin juin 2017

EXERCICES	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Fin juin 2017
Volume produit (M ³)	58 813 537	60 323 415	61 333 889	62 762 291	61 973 115	63 751 911	31 413 382
Volume facturé (M ³)	42 706 962	43 337 887	33 541 802	36 773 625	36 295 214	37 170 954	18 661 435
Poids Privés (M ³)	33%	31%	38%	40%	40%	42%	42%
Poids ADM (M ³)	67%	69%	62%	60%	60%	58%	58%
Ratio de Facturation	72,6%	71,8%	54,7%	58,6%	58,6%	58,3%	59,4%
Facturation Totale (CA TTC)	137 990 084 991	153 969 205 929	186 984 357 302	200 496 998 675	197 785 448 165	215 084 039 035	101 835 490 653
Poids Privés (CA TTC)	27%	21%	25%	26%	26%	27%	28%
Poids ADM (CA TTC)	73%	79%	75%	74%	74%	73%	72%
Encaissements Clients Privés	21 105 126 125	23 712 369 544	34 293 211 535	36 816 488 144	37 073 243 190	41 688 880 719	15 771 733 947
Encaissements Clients Adm	60 000 000 000	60 000 000 000	90 000 000 000	90 000 000 000	90 000 000 000	90 000 000 000	45 000 000 000
Encaissements Totaux(TTC)	81 105 126 125	83 712 369 544	124 293 211 535	126 816 488 144	127 073 243 190	131 688 880 719	60 771 733 947
Taux de Recouvrement	58,8%	54,4%	66,5%	63,3%	64,2%	61,2%	68%
Poids ADM (EC TTC)	74,0%	71,7%	72,4%	71,0%	70,8%	69,0%	74%
Trésorerie Exploitation	87 024 000 000	96 510 000 000	134 370 000 000	169 000 000 000	133 976 000 000	142 697 000 000	70 771 733 947
Nombre Abonné	119 792	124 383	130 758	134 960	137 555	141 126	141 835
Poids ADM	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Ratio abonné facturé	64%	64%	51%	52%	51%	51%	52%
Rendement réseau	72%	70%	54%	58%	57,5%	57%	58%
Délai de recouv. (Mois)	5	6	4	4	4	5	5
Nombre Personnel	720	730	781	808	809	803	809
Nombre MOJ	293	364	362	362	282	283	282
Productivité	6,0/8.4	5,9/8.8	6,0/8.7	6,0/8.7	5,9/7.9	5,7/7.7	5.7/7.9

Ces résultats sont le reflet de l'organisation mise en place

b-Diagnostic du management

b-1-évolution organigramme 2011-2017

L'organigramme de management de la SEG 2011-2015 :

Coordonnateur Général	Mamadou Diouldé DIALLO
Responsable Financier et Comptable	Gaoussou FOFANA
Responsable des Ressources Humaines	Mariama Dalanda BARRY
Responsable de la Communication et du Marketing	Demba BARRY
Responsable de la Formation	Amara FOFANA
Responsable des Moyens Généraux	Marie Mamia KOUROUMA
Responsable du Système d'Information	Samba BOIRO
Conseiller Technique	Tanoudy KEITA
Conseiller Commercial	Réné BAVOGUI
Conseiller Administratif	Mamadou DIOP
Conseiller des Relations Extérieures	Massé CAMARA
Conseiller Financier	Aboubacar DIANE
Coordonnateur Général Adjoint Exploitation, Audit et Qualité	Patrice Pépé LOUA
Responsable de la Clientèle de Conakry	Oumar BAH
Responsable de la Clientèle de l'Intérieur	Arafan Mahmoud CAMARA
Responsable de l'Audit et de la Qualité	Mohamed OULARE
Responsable de la Sécurité, Santé et Environnement	Gerard Céckol GONOMY
Responsable de la Production et du Réseau	Abdoulaye BALDE
Responsable de la Normalisation et de la Performance	Ouo ouo KOULEMOU
Coordonnateur Général Adjoint Infrastructures et Développement	Mamadi Laye CHERIF
Responsable des Travaux et de la Maintenance	Mamadi KOMARA
Responsable des Etudes et de la Cartographie	Fatoumata KEITA
Responsable de la Planification et des Investissements	Souleymane Dokoré BAH
Responsable des Actions du CICR	Moise Npounah NAPPENY
Chef du Projet "BID"	Abdoul Madjid CAMARA

L'organigramme de management de la SEG depuis 2016 :

Directeur Général	Mamadou Diouldé DIALLO
Responsable Financier et Comptable	Gaoussou FOFANA
Responsable des Ressources Humaines	Aboubacar DIANE
Responsable de la Communication et du Marketing	Fatoumata KEITA
Responsable des Moyens Généraux	Marie Mamia KOUROUMA
Responsable du Systèmes d'Information	Samba BOIRO
Conseiller Technique	Amadou BARRY
Conseiller Commercial	Réné BAVOGUI
Conseiller Principal	Moise Npounah NAPPENY
Conseiller Relations Extérieures	Mariama Dalanda BARRY
Inspecteur Général	Ousmane KOUROUMA
Secrétaire Général	Abdoul Madjid CAMARA
Directeur Général Adjoint Exploitation, Audit et Qualité	Patrice Pépé LOUA
Responsable de la Clientèle de Conakry	Ouo ouo KOULEMOU
Responsable de la Clientèle de l'Intérieur	Arafan Mahmoud CAMARA
Responsable de la Qualité -Sécurité -Environnement et patrimoine	Ousmane SOUARE
Responsable de la Production et du Réseau	Abdoulaye BALDE
Directeur Général Adjoint Infrastructures et Développement	Mamadi Laye CHERIF
Responsable des Travaux et de la Maintenance	Mamadi KOMARA
Responsable des Etudes de la Planification et des Investissements	Souleymane Dokoré BAH

b-2-analyse diagnostique

Constats principaux :

- bien que ces organigrammes présentent l'aspect d'une structure fortement décentralisée, dans le fonctionnement ils présentent de nombreux conflits de compétence qui influencent négativement les résultats
- au niveau de la Direction Générale, il manque totalement de concertations sur les questions essentielles de gestion des ressources (financières, humaines et moyens

généraux : tout part du chef et revient au chef) caractéristique d'une gestion opaque des ressources; le Conseil de Direction, l'instance supérieure de prise de décision pour l'ensemble des structures de la société, se résume à 99.8% aux réunions d'analyse des activités de l'exploitation et des projets, d'ailleurs, ces conseils tels que institués ne se tiennent plus depuis août 2016

- l'environnement interne, à part l'esprit de famille qui représente la vraie « valeur » de l'équipe SEG, est caractérisé par la démoralisation de l'exploitation (les recrutements, les nominations et les promotions de complaisance) et la démoralisation des structures de contrôle interne (rétention sur les moyens essentiels de travail et manque d'intérêt par la hiérarchie à leurs recommandations par rapport aux dysfonctionnements).

L'analyse diagnostique du management de la SEG à fin juin 2017 présente les dysfonctionnements essentiels suivants:

1/- Fiabilité de l'Information

La fiabilité du système d'information de gestion de la SEG est incertaine, volume produit estimé ; Les chiffres indiqués dans les différents rapports (activités-budgets-contrat plan) ne sont pas toujours cohérent).

2/- Aspect Organisationnel et Humain

L'organigramme renferme un nombre élevé de directions centrales; Taux d'encadrement élevé (31% des effectifs) et improductif ; Besoin de formation des Agents à tous les niveaux; Productivité basse (ratio effectif par millier d'abonnée varie de 5 à 8); Niveau de salaire moyen relativement bas (17% du Chiffre d'affaire hors taxes).

3/- Aspect Financier

Tarif appliqué bas ne permettant pas de couvrir les charges d'exploitation; écarts significatif dans la justification des comptes de trésorerie, de stock et de fournisseur; indicateur symptomatique de dysfonctionnement interne grave de l'Entreprise avec de nombreux cas de détournement; Fragile santé financière avec une faible capacité d'autofinancement; **Dépendance financière de la SEG vis-à-vis de l'Etat**; Etats financiers non certifiés; Le niveau de la dette à court terme (solde fournisseurs et compte assimilés) est toujours élevé, plus de 100 milliards à ce jour; sécurité sociale et organisme sociaux plus de 4 milliards

4/- Aspects commerciaux

Faibles niveaux des indicateurs de gestion; Méconnaissance du métier de gestion clientèle par la majorité des agents d'exécution; Le comptage client est quasi inexistant 44% des abonnés sont facturés au forfait et l'activité relève - facturation ne fait pas l'objet de contrôle efficace; Certains clients sont méconnus des agents de zones; Actes de vandalisme, branchements illégaux et fraudes à large échelle; Au niveau des abonnés, 74% des consommations sont estimées. Sur les 26 % des consommations mesurées, il n'y a pas de dispositifs pérennes de vérification contradictoire des compteurs.

5/- Aspect procédural

Les procédures de l'entreprise existent pour les fonctions essentielles, mais ne sont pas respectées, indicateur symptomatique de dysfonctionnements et des malversations graves.

6/- Aspect technique

Déficit important de production; Le système de comptage de la production n'est pas fiable à plusieurs niveaux; Plusieurs structures ont en charge la maintenance du réseau sans un véritable responsable de la maintenance réseau. Ainsi l'activité réparation de fuites n'a pas d'objectifs clairement définis avec des résultats mesurables et la maintenance préventive est quasi inexistante. Les programmes de renouvellement et de réhabilitation indiqués dans les contrats plans ne sont jamais exécutés, en conséquence le réseau de distribution est vieillissant en l'absence d'un système de maintenance approprié; et les normes de réalisation des travaux neufs ne sont pas toujours respectées par les équipes d'exécution.

La gestion des approvisionnements est défailante et inefficace (quantité et qualité).

7/- Aspect contrôle interne

A fin juillet 2013, les dispositifs de contrôle interne (Audit-Qualité et Contrôle de gestion) ont fait des constats pour les quels l'inspection devrait se saisir pour faire la lumière sur ces dysfonctionnement, malheureusement vous aviez refusé le déroulement de cette mission avec pour argument « manque de confiance aux contrôleurs et que vous n'acceptez pas d'être contrôlé à l'interne » et depuis ce jour rien en a été sauf des mesures de déstabilisation de la structure de contrôle interne. Les dysfonctionnements concernaient entre autres:

- Un écart de gestion carburant au niveau des stations de Almama et Simbaya d'une valeur de 650 millions environ pour une période de 19 mois. Ces écarts ont été observés sur tout le processus de gestion carburant (entre Commande et livraison, puis entre livraison et consommation) ;
- Un écart de stocks de matériels de réseau (robinet de prise en charge DN20, DN25, robinet à Equerre inviolable DN25, robinet à boisseau sphérique DN25) d'une valeur plus de 500 millions pour une période de 15 mois;
- Des anomalies graves dans la gestion des évacuations sanitaires; Les achats et l'attribution des marchés financés sur fonds propre de la SEG.

c-Suggestions

Propositions d'amélioration de la gestion

Les propositions visent la mise en ordre des structures afin d'améliorer la qualité du service en attendant un véritable programme d'investissement pour résorber définitivement le déficit de production. Les points concernés sont :

1. réorganisation de la structure managériale
2. gestion technique
3. gestion commerciale
4. gestion financière
5. indicateurs de performance et reporting

1. Réorganisation de la Structure managériale

Il s'agit de proposer un nouvel organigramme plus opérationnel et de réviser les procédures de gestion, d'élaborer et de réaliser un programme de formation en fonction des revenus de la société. Les activités à mener sont les suivantes :

1.1 Elaboration d'un nouvel organigramme recentré sur trois processus : (i) pilotage, (ii) réalisation et (iii) support;

1.2 Elaboration d'une politique de personnel et renforcement des dispositifs de contrôle interne: redéploiement interne, application des sanctions administratives plus équitables (licenciement) en cas de malversation, respect de l'application de la grille salariale en vigueur, politique qualitative de promotion sur mérite et par la formation;

1.3 Elaboration ou mise à jour des procédures de gestion;

1.4 Elaboration d'un programme de formation du personnel aux procédures de gestion technique, commerciale et financière sans oublier le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage pour la passation des marchés, la supervision des études et des travaux, la meilleure gestion des marchés et achats.

2. Gestion technique

Il s'agit principalement :

- de la poursuite du programme d'urgence pour l'amélioration de la desserte en eau potable de la ville de Conakry par la restauration de la capacité nominale de production des installations existantes en attendant la réalisation du 4^{ème} projet eau;
- d'améliorer la gestion des installations de production (forages et stations de traitement) et des réseaux de distribution à travers un programme dynamique de maintenance curative et préventive des équipements et du réseau;
- de veiller notamment à la bonne disponibilité des infrastructures et équipements de production et au comptage des volumes d'eau produits et distribués, ainsi qu'au contrôle des consommations d'énergie électrique et des consommations de carburant pour les groupes électrogènes;
- de renforcer le suivi de la qualité des eaux, en particulier dans les centres de l'intérieur;
- d'améliorer les rendements techniques des réseaux de distribution en menant des opérations vigoureuses de lutte contre les pertes d'eau;
- d'organiser la gestion du parc de compteurs;
- de réviser les procédures d'approvisionnement et de gestion technique des stocks.

3. Gestion commerciale

Il s'agit d'améliorer rapidement les performances de la facturation et du recouvrement des créances, notamment en fiabilisant la base de données clientèles, en organisant le service clientèle, en procédant à une vaste opération de recensement systématique des clients listés (actifs et inactifs), et en révisant les procédures de gestion : demande d'abonnement, relève des index des compteurs, facturation dans les délais réglementaires, encaissement rapide, recouvrement (relance, coupure, suivi des moratoires), traitement des réclamations; Le système informatique de gestion des Abonnés (SIGA) doit être audité et amélioré.

4. Gestion financière

Il s'agit en général de renforcer la capacité de la Direction financière à anticiper sur l'impact du déficit tarifaire et à traiter ses différentes activités notamment, la comptabilité des immobilisations, des stocks, gestion de la trésorerie, comptabilité générale et analytique. Il s'agit spécifiquement:

4.1 Proposer une nouvelle stratégie de réajustement du tarif de consommation d'eau des abonnés en tenant compte du niveau général des prix sur le marché et du programme d'investissement d'urgence à concevoir;

4.2 Réalisation d'un inventaire des immobilisations et mise en place d'un suivi rigoureux des immobilisations, réalisation d'une interface avec la comptabilité générale pour alimenter les comptes d'immobilisation, d'amortissement et de reprises de subvention;

4.3 Apurement des dettes croisées entre l'Etat et la SEG, installation de compteurs sur les branchements des administrations; renforcement du mécanisme de paiement régulier des acomptes et des soldes à payer par l'Etat;

4.4 Renforcement des compétences des équipes comptables et financières et des procédures relatives au suivi et à la gestion des immobilisations, des comptes de stocks, de dettes fournisseurs, de trésorerie, et l'établissement des états financiers de la société au format SYSCOADA;

4.5 Audit du système informatique de gestion financière, rédaction d'un cahier des charges, puis mise à niveau ou acquisition d'un logiciel professionnel, développement des interfaces avec toutes les autres applications.

5. Indicateurs de performance et reporting

Le reporting de la SEG est essentiellement réalisé par des traitements manuels. Elle ne dispose pas de données fiables, ni d'indicateurs suffisants, permettant d'évaluer ses performances et de déterminer des axes d'amélioration. Il s'agit d'inscrire un panel d'indicateurs pertinents dans les objectifs futurs qui à terme permettront d'apprécier la performance de la société.

Dans l'espoir d'une bonne compréhension et d'une meilleure exploitation de la présente, je vous renouvelle encore une fois de plus, **Monsieur le Directeur Général**, ma sincère collaboration pour le bonheur de la population Guinéenne et le bien être des travailleurs de la Société des Eaux de Guinée –SEG–.


6/11/17

Patrice LOUA

Copie : MEH