



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DÉVELOPPEMENT  
AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP



# RACEE 2.0

PRESENTATION DE L'ETUDE DE FAISABILITE  
*Etude réalisée par Cap Compétence, Révisée et complétée par  
ASEA/RACEE, Mai 2023*

# **PREAMBULE**

**Le Réseau Africain des Centres d'Excellence en Electricité (RACEE) a été créé par l'Association des Sociétés d'Electricité d'Afrique (ASEA) a la demande de ses membres.**

**Le RACEE se fixe comme objectif d'augmenter les performances des sociétés d'électricités africaines en améliorant le niveau de qualification de leurs ressources humaines.**

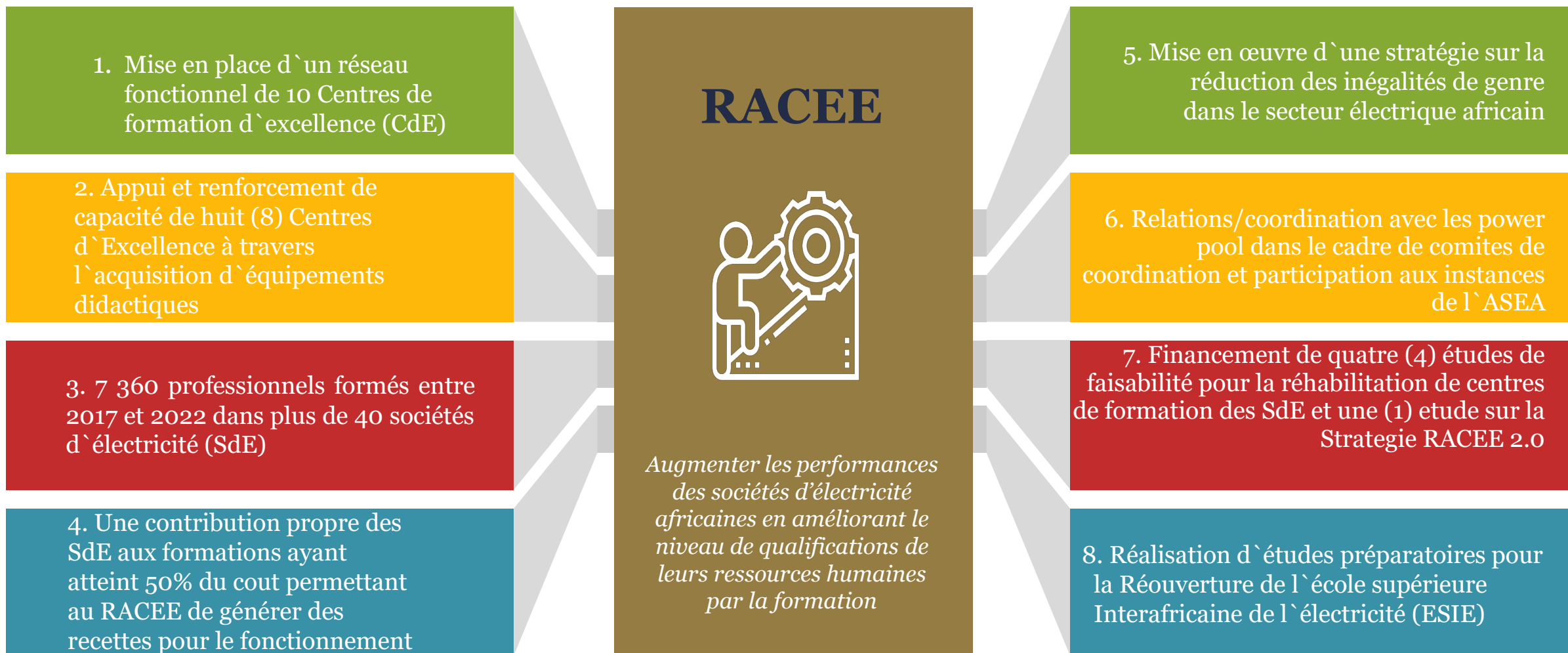
**Il s'appuie à cet effet sur la mise en réseau des meilleurs centres de formation africains existants et soutient en leur sein le développement d'une offre de formation d'excellence.**

**Le démarrage, le fonctionnement et les activités du RACEE de 2016 à 2022 ont été soutenus par une subvention de la BAD (9,7 Millions d'euros) et de l'AFD (3 Millions d'euros).**

**Les réalisations du RACEE sur la période écoulée et les défis à venir peuvent être résumés dans le tableau ci-dessous :**

# Principales réalisations du RACEE

(2016 - 2022)



# Challenges et propositions



# Challenges et propositions (2)



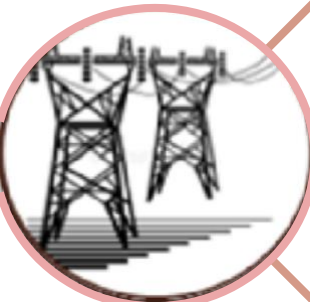
# Proposer une offre de service et consolider le RACEE



Promouvoir les CdEs : mettre à jour les catalogues des formations, constituer le vivier des formateurs, Renforcer la visibilité / lisibilité des services : guide des services, site web, un chargé de communication dédié

Développer des partenariats et coordonner les interventions avec des acteurs ayant des initiatives similaires (Power Pools)  
Evènements fédérant les acteurs (CdE, SdE, régulateurs, PTFs, Powerpool...) sur des problématiques innovantes, opérationnelles et partagées.

**C1 Animer  
le réseau**



Animer un réseau RH sur des problématiques partagées

Accompagner les sociétés d'électricité dans leur diagnostic RH, plan de formation, évaluation de la formation et dans la prise en compte du Genre (+ fonction observatoire) Cycle de formation longs et multimodaux sur (i) le management et (ii) le Genre

Intermédiation puis internalisation de services RH plus ciblés visant notamment une démarche GPEC complète (**service payant**)

AT de haut niveau (intermédiation / **service payant**) pour répondre à des besoins complexes des SdEs techniques, organisationnels ou financiers.

**C2 Conseil  
aux SdE**



Définir des critères objectifs pour labéliser « CdEs » les centres de formations et auditer les centres

Appui aux centres de formation CdE et non labélisés en ingénierie pédagogique, offre de formation adaptée aux besoins (C2), formation de formateurs, intégration du genre, équipement...

Développer une plateforme de e.learning

**C3 Appui aux  
centres de  
formation**



Mettre en relation les SdEs et les CdEs en fonction des besoins en formation identifiés (C2)

Prioriser les subventions sur la transformation des SdE – notamment les plus fragiles - vers (i) les NTIC (digitalisation, big data, data analytics, smart grid...), (ii) l'adaptation aux nouvelles donnes du marché (dégroupage, dérégulation...) (iii) la transition énergétique (iv) la réduction des inégalités entre les genres (**service payant / subventionné**), Intermédiation a valeur ajoutée,

**C4 Appui aux  
formations**

## Une gouvernance plus fluide intégrée au sein de l'ASEA

Le RACEE reste durant la phase du projet lié à l'ASEA qui en valide le cadre stratégique

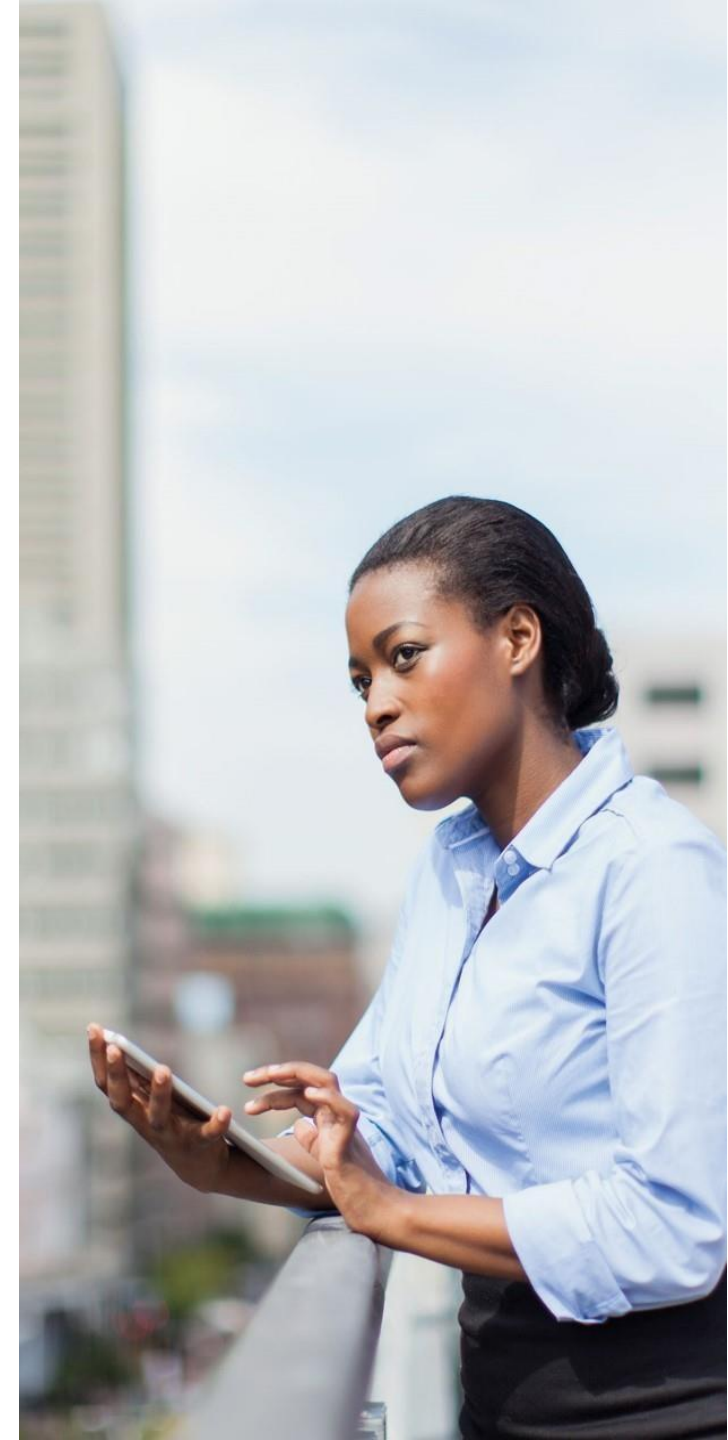
Le RACEE deviendrait en fin de projet une **Direction de l'ASEA**

Le RACEE gagne en **autonomie opérationnelle** d'exécution au sein de ce cadre stratégique.

- Efficacité et responsabilité décisionnelle assumée par le Directeur a tous les niveaux
- Le Directeur du RACEE doit pouvoir piloter l'engagement des dépenses liées aux activités Du réseau. Ce poste sera en fin de projet capitalisé avec l'ASEA selon des règles précises de fonctionnement
- Efficacité opérationnelle des équipes sous l'autorité du Directeur

Le positionnement du RACEE exigera à terme de **modifier l'organigramme du Secrétariat Général de l'ASEA** (i) intégrant cette nouvelle direction, (ii) fixant les missions du RACEE au sein de l'ASEA (iii) fixant son autonomie de gestion et contrepartie de redevabilité auprès du CODIR et du DG de l'ASEA (*cf. diapo suivante*)

Le nouveau positionnement du RACEE exigera de **modifier le manuel de procédures** de l'ASEA précisant les moyens de fonctionnement du RACEE (notamment la contribution de l'ASEA)



**Un COFIL très opérationnel** représentatif des acteurs de première ligne sur le terrain qui sont avant tout les premiers clients et les principales parties prenantes du RACEE à savoir les CdE et les SdE.  
Le DG de l'ASEA, le Directeur du RACEE et les bailleurs sont aussi associés au COFIL (à titre d'observateurs pour ces derniers).

La transformation en fin de projet du RACEE pour devenir une direction rattachée à l'ASEA nécessiterait au terme du projet :

L'actualisation de son **guide de procédures et de services** : qui précisera le fonctionnement de cette nouvelle direction au sein de l'ASEA (COFIL, Directeur...) et précisera ses services, l'accessibilité de ses services aux bénéficiaires (CdE et SdE), les tarifs et éventuelles subventions, les moyens humains de son fonctionnement (réseau, expertise interne, expertise externe...), etc...

Ce guide de procédures sera approuvé/ajusté par son COFIL et conforme aux statuts et au guide de procédures de l'ASEA.





## Les ressources humaines mobilisées



Le RACEE sera mobilisé au quotidien par une **Unité de Coordination de Projet (UCP) plus technique/opérationnelle** (spécialiste RH/formation) et pilotée par un Directeur

Dans le cadre du projet, l'UCP sera prise en charge conjointement par l'ASEA (prise en charge partielle et progressive du Directeur, spécialiste communication, un spécialiste RH/formation) et par les bailleurs (50% des postes ASEA + 100% DAF, deux spécialistes communication, assistant administratif).

*Au terme du projet, l'équipe restreinte de la Direction RACEE sera prise en charge par l'ASEA dans le cadre d'une restructuration permettant d'ériger le RACEE en tant que direction dans l'organigramme du SG de l'ASEA.*

**Le démarrage du RACEE 2.0 sera appuyé par une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO)** qui appuiera l'UCP pour le recrutement de l'équipe, l'ajustement des statuts et manuels de procédures et le lancement des marchés d'assistance technique (contrat cadre). L'AMO au démarrage demeurera en appui perlé pouvant aller jusqu'en année 3.

Le RACEE constituera et s'appuiera sur un **réseau de formateurs et d'experts des CdE et SdE** pour mener ses services : AT mutualisée et formations des SdE au premier chef.

Au cours du projet, le RACEE mobilisera de **l'AT externe (contrats cadres)** pour l'animation du réseau RH des SdE, les appuis Genre et management des SdE, le renforcement des CdE et centres non labélisés (en co-intervention avec un CdE le cas échéant), le déploiement de la plateforme e-learning et du site internet du RACEE & la logistique (billets avion, hébergement)...notamment.

## **Au terme de la période, le RACEE 2.0 vise les principaux objectifs suivants :**

- **12 CdE labellisés et régulièrement audités**
- **Les 12 CdE du RACEE ont bénéficié d'actions de renforcement pédagogique et en équipement**
- **Toutes les SdE de l'ASEA ont bénéficié d'un diagnostic RH et 75% d'entre elles disposent d'un plan de formation du personnel grâce à l'appui du RACEE**
- **32 500 h/j de formation réalisée au sein des SdE de l'ASEA**
- **Dans le cadre du projet 60% des subventions aux formations seront accordées aux thèmes et cibles prioritaires (transition énergétique et renouvelable, smart grid, formation des femmes et 82% des subventions accordées aux SdE fragiles**
- **Disponibilité d'une plateforme e-learning mettant à disposition 50 modules de formation standardisées pour les sociétés**
- **Mise en place d'un modèle économique pérenne s'appuyant sur la revente d'expertise spécialisée payante sur les aspects techniques, organisationnels, financiers ou RH des SdE.**

# Budget du projet RACEE 2.0 – Propositions ASEA

SO1 - Opérationnalisation et animation du RACEE					3 588 116 €
Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
473 483 €	757 500 €	786 848 €	766 764 €	803 521 €	
<b>R0 : Mobilisation d'une AMO pour la passation de marchés</b>					94 600 €
<b>R 1.1 : Mise en place de l'équipe</b> : Spécialiste RH/formation pris en charge à 50% par ASEA à partir de l'année 1 + Spécialiste communication pris en charge à 50% à partir de l'année 2 + Directeur RACEE pris en charge à 50% à partir de l'année 3 Responsable administratif et financier + Responsables RH/formation 2 & 3 + assistant administratif et comptable entièrement pris en charge par les bailleurs + Appui de l'AMO au recrutement de l'UCP + Renforcement des capacités de l'UCP					1 357 466 €
<b>R 1.2: Constitution d'un vivier de formateurs et d'experts (par l'UCP)</b>					0 €
<b>R 1.3: Redéfinition du cadre de gouvernance du RACEE</b> : (i) Appui technique de l'AMO à l'ajustement de la gouvernance du RACEE + COPIIL semestriels + Evaluations et audits du RACEE					234 600 €
<b>R 1.4 : Pérennisation du modèle économique</b> : Appui technique de l'AMO à l'évolution des statuts de l'ASEA, du guide des procédures de l'ASEA et du RACEE,					22 000 €
<b>R 1.5 : Développement de la notoriété et de l'image, qui génère un "reflexe RACEE"</b> : 12 événements annuels (60 000€ / ev) + développement et la maintenance du site web + 10 000 € par an d'appui à la communication du RACEE					824 200 €
SO2 - Offre de conseil pour les SdE et notamment en RH					1 113 975 €
Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
0€	246 550 €	281 475 €	336 475 €	249 475 €	
<b>R 2.1: Accompagnement RH des SdE</b> – (i) animation du réseau RH des SdE à distance + deux regroupements présentiels + (ii) >50 diagnostics RH des SdE					514 975 €
<b>R 2.2: Accompagnement RH des SdE - accompagnement spécialisé</b> : (i) 25 SdE accompagnées sur le genre (subventionné) + Accompagnement spécialisé des SdE en RH (hors Genre) : Service payant (10 chaque année en vitesse de croisière)					419 000 €
<b>R 2.3: Accompagnement technique spécialisé des SdE - Service payant</b> – Intermédiation du RACEE (20 chaque année en vitesse de croisière)					0 €
<b>R 2.4 : Cycles de formations « management » et « genre »</b> : sessions à distance animées par une expertise externe spécialisée + un regroupement présentiel par thématique sur le projet					180 000 €

SO3 - Renforcement de l'offre de formation du RACEE					3 113 800 €
Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
5 000 €	198 800 €	1 040 100 €	1 827 700 €	42 200 €	
<b>R 3.1 : Renforcement des CdE</b> : diagnostic des 10 CdE + appui pédagogique (expertise externe) et en équipement (200 000€ par centre) suite au diagnostic					2 487 000 €
<b>R 3.2 : Renforcement des centres de formation non labélisés</b> : diagnostic des 5 centres + appui pédagogique (expertise externe) et en équipement (200 000€ par centre) à deux centres en vue de la labélisation					546 200 €
<b>R 3.3: Label CdE du RACEE</b> : Mobilisation d'une expertise externe en appui à UCP pour l'actualisation / consolidation des critères d'Excellence					8 200 €
<b>R 3.4: Catalogue des formations présentielle du RACEE</b> : Consolidation et actualisation du catalogue par l'UCP					0€
<b>R 3.5 : Déploiement et animation d'une plateforme e-learning</b> + maintenance & contrats de collaboration du RACEE avec d'autres plateforme elearning partenaires					72 400 €

SO4 - Appui du RACEE en formation des SdE priorisé vers les pays fragiles, les ENR, les NTIC, la réduction des inégalités entre les genres					3 645 411€
Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
415 826€	693 044€	1 039 566€	1 108 870€	388 105€	
<b>R4.1 : Mise en œuvre d'un mécanisme d'octroi des subventions</b> Les subventions aux formations sont calculées selon des hypothèses favorisant les pays fragiles, les ENR, les NTIC, la réduction des inégalités entre les genres. Le taux de subvention oscille ainsi entre 30% et 100%. Nous envisageons une montée en puissance progressive du nombre de formations (3000 h/j en année 1, puis 5000h/j en année 2, puis 7500h/j en année 3 puis 10 000h/j année 4 puis 7000h/j en année 5 avec la diminution des subventions). Les subventions seront dégressives à partir de l'année 4 selon un mécanisme à convenir (baisse de 20% en année 4 puis 60% en année 5)					3 645 411€
<b>R4.2 : Intermédiation, traitement et suivi des demandes de formation &gt; UCP</b>					0€

Le RACEE 2.0 déploie progressivement des **services payants** sur la phase de projet : accompagnements spécialisés des SdE sur des sujets techniques, organisationnels ou financiers + Intermédiation des formations. Les recettes, sur la période du projet, ne sont pas réinvesties au projet et ne conditionnent pas le fonctionnement du RACEE. Elles peuvent être mobilisées pour des actions additionnelles **(808 000€ sur 5 ans)**.

## Budget projet 2.0 BAD / AFD – Synthèse

<i>SO1 - Opérationnalisation et animation du RACEE</i>						<b>3 588 116 €</b>
<i>SO2 - Offre de conseil pour les SdE et notamment en RH</i>						<b>1 113 975 €</b>
<i>SO3 - Renforcement de l'offre de formation du RACEE</i>						<b>3 113 800 €</b>
<i>SO4 - Appui du RACEE en formation des SdE priorisé vers les pays fragiles, les ENR, les NTIC, la réduction des inégalités entre les genres</i>						<b>3 645 411€</b>
	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>	
<b>Sous-total</b>	894 310 €	1 895 894 €	3 147 989 €	4 039 809 €	1 483 301 €	11 461 302 €
<b>Imprévus (5%)</b>	42 034 €	89 110 €	147 960 €	189 877 €	69 717 €	538 698€
<b>TOTAL</b>	936 344 €	1 985 004 €	3 295 949 €	4 229 686 €	1 553 018 €	<b>12 000 000 €</b>

## Contribution de l'ASEA au projet RACEE 2.0

**677 551 €**

Fonctionnement matériel de l'UCP						
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
Location des bureaux et charges	48 000 €	48 000 €	54 000 €	54 000 €	54 000 €	258 000 €
Assurance maladie pour membres de l'UDC	4 800 €	4 800 €	6 000 €	7 000 €	8 400 €	31 000 €
Equipement bureautique de l'équipe	3 200 €	3 200 €	3 600 €	3 600 €	3 600 €	17 200 €
Personnel sur financement ASEA						
Directeur du RACEE			47 741 €	49 173 €	50 648 €	147 561 €
Spécialiste en communication		25 750 €	26 523 €	27 318 €	28 138 €	107 728 €
Spécialiste 1 en RH et formation	8 333 €	25 750 €	26 523 €	27 318 €	28 138 €	116 062 €

# Calendrier des actions

## Année 1

Recrutement du spécialiste communication & RAF & deux spécialistes RH/formation

AMO en appui aux marchés

Organisation d'un événement RACEE

Constitution du vivier d'experts

Redéfinition du cadre de gouvernance et de services du RACEE

Partenariat avec le WAPP

Révision des critères de labélisation

3000 h/j de formation

## Année 2

Organisation de deux événements RACEE

Refonte du site web

12 Diagnostic RH des SdE et plan de formation

Une réunion présentielle du réseau RH

4 appuis des SdE sur le Genre

Consolidation et actualisation du catalogue des formations présentielles du RACEE

Diagnostic de 5 CdE et définition d'un programme de renforcement

Diagnostic de 4 centres non labélisés

Développement d'une plateforme de e-learning

5000 h/j de formation

### Services payants

5 accompagnement spécialisé des SdE : 2 RH (intermédiation) et 3 AT

## Année 3

Organisation de trois événements RACEE

15 Diagnostic RH des SdE et plan de formation

7 appuis des SdE sur le Genre

Réunion présentielle du cycle management

Diagnostic de 5 CdE et définition d'un programme de renforcement

Diagnostic d'un centre non labélisés et renforcement de 2 centres non-labélisés

7500 h/j de formation

### Services payants

15 accompagnement spécialisé des SdE : 5 RH (dont 2 par UCP) et 10 AT

## Année 4

Recrutement d'un spécialiste RH/formation

Organisation de trois événements RACEE

15 Diagnostic RH des SdE et plan de formation

Une réunion présentielle du réseau RH

7 appuis des SdE sur le Genre

Réunion présentielle du cycle Genre

10 000 h/j de formation / désengagement progressif des subventions

### Services payants

25 accompagnement spécialisé des SdE : 10 RH (dont 5 par UCP) et 15 AT

## Année 5

Organisation de trois événements RACEE

15 Diagnostic RH des SdE et plan de formation

7 appuis des SdE sur le Genre

7 000 h/j de formation / désengagement progressif des subventions

### Services payants

25 accompagnement spécialisé des SdE : 10 RH par UCP et 15 AT

**En continu** : Actualisation / entretien du vivier, animation du site web, actualisation du catalogue de formations, Développement de partenariats, animation du réseau RH, cycle management et genre, COPIL, Mise en œuvre de la plateforme et utilisation par les CdE...

# Autonomisation du RACEE

L'ASEA propose un désengagement sur trois piliers. A partir de l'année 6

## 1. L'ajustement du fonctionnement et le resserrement des services

Seuls quelques diagnostics RH et un événement annuel restent subventionnés  
Les RH sont ramenés à 4 personnes dédiées au RACEE. Le RAF et l'assistant administratif et comptable sont capitalisés avec le RACEE

**Le budget du RACEE se stabilise à 568 000€ / an** dont 60% de fonctionnement

## 2. La capacité réaliste à générer des recettes par le déploiement d'une offre de services payants (initiée pendant le projet)

> Intermédiation des accompagnements techniques spécialisés aux SdE > objectifs de 20 prestations par an

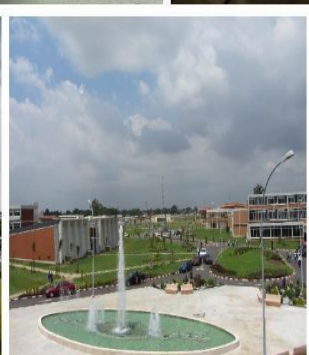
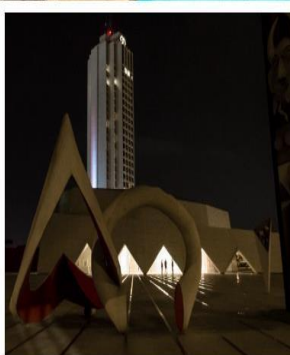
> Accompagnements spécialisés RH menés par UCP > objectif de 10 prestations par an

> Intermédiation des formations > objectif de 5000 h/j par an (10% de frais de gestion)

**Objectifs ambitieux** mais réalistes au terme de la consolidation du RACEE.

**338 500€ de recettes annuelles : 60% du budget > Un RACEE fortement auto-porté**

## 3. Une participation de l'ASEA qui prend en charge une partie des frais de fonctionnement. 230 000€ (40% du budget RACEE). Cette contribution de l'ASEA reste réaliste. Elle est même en deçà des salaires de l'équipe. Elle est aussi progressive (de 64 000€ > 230 000€ sur 6 ans)



## Budget du RACEE – Année 6

<b>Dépenses RACEE</b>	<b>568 328€</b>
<b>Une équipe réduite (4) :</b> Directeur, Responsable de la communication et deux spécialistes RH/formation Le RAF et l'assistant administratif et comptable sont capitalisés avec le RACEE Fin des ajustements de salaire + Assurances	272 865 €
<b>Bureau et matériel</b>	38 400 €
<b>Fonctionnement courant du RACEE (i)</b> COPIL semestriels (30 000€) + Déplacement (30 000€) + communication (10 000€), entretien du site web (2000€)	72 000 €
<b>Développement de la notoriété et de l'image, qui génère un "reflexe RACEE" :</b> 1 événement annuels (60 000€)	60 000 €
<b>Accompagnement RH des SdE – 3 diagnostics RH des SdE – mobilisation de l'expertise interne</b>	15 000 €
<b>Renforcement des CdE ou centre de formation non labélisé :</b> diagnostic, appui pédagogique et/ou équipement ( <b>enveloppe réduite de 85%</b> )	80 000 €
<b>Entretien de la plateforme e-learning</b>	3 000 €
<b>Imprévus (5%)</b>	27 063€
<b>Recettes propres RACEE</b>	<b>338 500 €</b>
<b>Accompagnement spécialisé en RH :</b> 10 missions. Recettes moyennes = 15 000 Euros/prestation	150 000 €
Accompagnement technique spécialisé : 20 missions. Honoraires moyens = 4 000 Euros/intermédiation	80 000 €
Frais de gestion pour organiser les formations non subventionnées : 10% sur les formations, facturé aux SdE en plus du coût de la formation. Hypothèse de 5000 h/j de formation par an	108 500 €
<b>Contribution ASEA</b>	<b>229 828€</b>
<b>Gap de financement</b>	<b>0 €</b>



**Merci !**