

# **Elaboration d'un Plan d'Amélioration des Performances (PAP) de la Société Mauritanienne d'Electricité (SOMELEC)**

## **Termes de Référence**

### **I. Introduction Générale**

**La Mauritanie est un pays aride d'Afrique de l'Ouest, avec un ensemble complexe de défis de développement.** Sa population de 4,271 millions d'habitants (projections ANSADE 2021) a augmenté de 2,77% par an depuis 2013. Le nomadisme, autrefois répandu, est en train de disparaître, la moitié de la population du pays étant constituée d'anciens nomades qui se sont installés au cours des dernières décennies. La part urbaine de la population (54% en 2021) augmente rapidement et la Mauritanie a désormais le deuxième taux d'urbanisation le plus rapide d'Afrique. La capitale, Nouakchott, compte 1 155 000 habitants (57 % de la population urbaine).

**Malgré une décennie de croissance, un des défis majeur pour la Mauritanie est la diversification dans les secteurs créateurs d'emplois.** La détérioration de l'économie mondiale en 2020 due à la pandémie de COVID-19 a entraîné une contraction du PIB réel de la Mauritanie de 3,6% en 2020, après une croissance de 5,9% en 2019. La croissance économique a été principalement tirée par l'industrie extractive et minière, la pêche et le secteur de la construction. Les moteurs sous-jacents de la croissance ont été l'augmentation des prix du fer, de l'or et du cuivre sur les marchés internationaux, ainsi que d'importants investissements gouvernementaux dans les infrastructures publiques. Les exportations mauritaniennes sont largement dominées par les industries extractives (53%) et la pêche (45%), des secteurs qui ne sont pas encore enclins à la création d'emplois importants.

**Le gouvernement a fait de la diversification économique et du développement régional des priorités pour favoriser la création d'emplois.** Pour répondre au défi de la pauvreté et soutenir le développement économique du pays, actuellement principalement concentré à Nouakchott, Nouadhibou et autour des quelques mines, le gouvernement promeut un programme de développement régional.

**Pour relever ces défis, le Gouvernement a adopté la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité partagée (SCAPP),** qui comprend pour le secteur de l'énergie un ambitieux programme d'électrification de l'ensemble des localités urbaines et rurales à l'horizon 2030. La stratégie s'articule autour de trois piliers suivants :

- Premièrement, favoriser une croissance plus élevée, durable et inclusive créatrice d'emplois dans les secteurs qui présentent un potentiel élevé pour l'emploi tels que l'agriculture, les activités pastorales et la pêche. L'objectif est d'améliorer les infrastructures publiques, de promouvoir le développement du secteur privé en améliorant le climat des affaires, de développer les partenariats public-privé, d'élargir l'accès des petites et moyennes entreprises aux services financiers et de favoriser l'investissement direct étranger ;

- Deuxièmement, développer le capital humain et améliorer l'accès aux services sociaux de base, en visant en priorité l'accès et la qualité de l'éducation, la formation professionnelle et la santé ;
- Troisièmement, renforcer de la gouvernance. A ce titre, une nouvelle loi organique des finances renforcera la transparence et la responsabilisation.

## II. Contexte Sectoriel

**La stratégie d'électrification en Mauritanie est ancrée dans la SCAPP avec pour objectifs sectoriels :** (i) le développement de nouvelles capacités de production à partir des ressources nationales, principalement le gaz naturel ; (ii) l'extension du réseau de transport et l'interconnexion avec les pays voisins ; (iii) l'augmentation la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique et (iv) la mise en œuvre des solutions hors réseau dans les zones rurales reculées.

**La Société Mauritanienne d'Electricité (SOMELEC) intervient sur l'ensemble des segments d'activités de l'électricité,** à savoir la Production, le Transport, la Distribution et la Commercialisation. Le secteur de l'électricité en Mauritanie a bénéficié d'investissements importants dans les infrastructures électriques, en particulier dans les systèmes de production et de transport, avec une part croissante d'énergies renouvelables. La puissance installée totale en 2020, au niveau de la SOMELEC est de 518 MW, dont 327 MW sont disponibles. La production d'énergie renouvelable comprend (i) une centrale éolienne de 30 MW à Nouakchott (2017), (ii) deux centrales solaires de 15 MWc et 50 MWc à Nouakchott mises en service respectivement en 2013 et 2017, (iii) une centrale éolienne de 100 MW en construction devant être mis en service en 2021 à Boulougar et (iv) les parts de la Mauritanie dans la centrale hydroélectrique de Manantali (30 MW), la centrale hydroélectrique de Felou (18 MW) et 47 MW qui représentent la quote-part prévisionnelle de la centrale de Guoina. La Mauritanie a un important programme de construction de réseau de transport de l'énergie électrique en cours d'exécution visant à desservir les grands centres nationaux de consommation (lignes HT Nouakchott – Nouadhibou, Nouakchott – Zouerate, Sélibabi – Kiffa et Sélibabi - Mbout) et à créer et/ou à consolider les interconnexions avec **les pays limitrophes** (lignes 225 kV Nouakchott-Keur Per et Nouakchott – Néma avec dérivation vers Kayes).

**Malgré ces investissements dans la production et le transport, la Mauritanie continue de faire face à des défis importants en termes d'accès à l'électricité.** Le taux d'accès à l'électricité en Mauritanie s'élève à 48 % avec des disparités importantes entre les zones urbaines et rurales : 89 % des ménages urbains ont accès à l'électricité alors que seuls 6 % des ménages ruraux en bénéficient en 2020. En effet, le secteur s'est développé en l'absence d'une vision d'ensemble de long terme, d'une programmation stratégique claire pour atteindre les objectifs fixés, de l'absence d'un pilotage adéquat, d'un suivi et d'un contrôle rigoureux de la gestion et des performances de l'opérateur public principal dans le secteur. Il résulte de cette situation un ensemble de défis dont notamment, l'inadéquation du cadre légal et institutionnel régissant le secteur, l'insuffisance et les déséquilibres dans les investissements ainsi que des problèmes de performance majeurs pour l'opérateur public, la SOMELEC.

**Aussi, à ce jour, le secteur privé ne joue qu'un rôle marginal dans le secteur à travers les Délégations de Service Public de l'Électricité (DSPE) opérant en milieu rural.** L'adoption de

la loi sur le partenariat public-privé (PPP), loi 2017-06 et l'élaboration d'un nouveau code de l'électricité qui promeut les énergies renouvelables, encourageront l'implication du secteur privé, notamment à travers le recours à la production indépendante d'électricité (IPP).

**Compte tenu de ce qui précède, le Gouvernement envisage de procéder à une réforme du cadre institutionnel et organisationnel afin d'assurer une gestion optimale du secteur.** Les réformes porteront sur le renforcement des missions et des capacités du Ministère en charge de l'électricité afin qu'ils puissent jouer son rôle dans le pilotage, le suivi et le contrôle du secteur. Il s'agira également de renforcer les capacités de l'Autorité de Régulation (ARE) afin que celle-ci puisse exercer pleinement son rôle de régulateur dans un contexte où le secteur privé est appelé à jouer un rôle important dans les investissements dans la production, la distribution ainsi que dans la commercialisation. Dans ce cadre, les prérogatives de l'ARE, qui se limitent à ce jour aux DSPE, seront étendues à l'ensemble du secteur de l'électricité dont l'opérateur historique (SOMELEC) est régi à ce par un contrat-programme avec l'Etat au titre duquel il bénéficie d'avantages, fiscaux, douaniers, etc...

**Relativement à la SOMELEC, la réforme envisagée s'inscrit dans le cadre d'une vision stratégique qui s'articule autour de la séparation les activités Production et Transport d'une part des activités de Distribution et de Commercialisation,** d'autre part ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de performances techniques, commerciales et financières et surtout, à pérenniser les acquis dans le temps pour assurer sa viabilité financière.

### **III. Objectifs de la Mission**

Le Gouvernement cherche à recruter un Consultant pour préparer un Plan d'Actions pour l'amélioration des performances opérationnelles de la SOMELEC, ci-après le « **Plan d'Amélioration des Performances** » ou « PAP ».

Ce plan d'actions définira les engagements réciproques de l'État et de la SOMELEC et définira les objectifs de performances techniques et financières annuelles et pluriannuels que celle-ci devra atteindre. L'amélioration des performances de la SOMELEC devra également être inscrite dans le programme plus large de réforme du secteur reposant sur trois piliers : (i) la sécurité d'approvisionnement ; (ii) le développement durable du secteur ; et (iii) l'amélioration de l'équité et de la bonne gouvernance.

### **IV. Portée de la Mission**

**Tâche 1 : Évaluation de la structure organisationnelle actuelle de la SOMELEC et des procédures adoptées pour les opérations dans tous les domaines d'activité.**

Cette tâche portera aussi bien sur les fonctions métiers (Production, Transport, Distribution et Commercialisation) que sur les fonctions de support (Finances et comptabilité, ressources humaines, informatique et système d'information, passation de marchés, achats et approvisionnements, etc...).

A cet effet, le Consultant devra passer en revue, à titre indicatif et non limitatif, les points suivants :

- Planification et ingénierie (technologie et normalisation) de la production et du réseau (transport et distribution) (définition et mise en œuvre des investissements pour la fourniture de services de transport et de distribution d'électricité) ;
- Exploitation, maintenance, extension et renouvellement Des infrastructure de production, de transport et de distribution de l'énergie électrique ;
- HSSE (Hygiène, santé, sécurité et environnement) ;
- Opérations de fourniture d'électricité aux clients : production, transport, distribution, prise en charge des réclamations des clients et remise en service.
- Fonctions commerciales : contractualisation, cycle de revenus (comptage, facturation, encaissement), protection des revenus (pertes et impayés), attention client (agences, call center, WEB, réseaux sociaux).
- Gestion des ressources de l'entreprise : comptabilité et finance ; administration des ressources humaines (paie, rémunérations, formation, santé au travail, administration générale, etc.) ; achats et passation de marchés (approvisionnement) logistique (gestion des entrepôts, etc.), archivage (gestion électronique du courrier, numérisation, etc...) ;
- Planification d'entreprise, affaires réglementaires et communications ;
- Indicateurs clés de performances (identification et méthodologie de calcul) qui tiennent compte des conditions locales notamment du prix de revient du kWh dont le calcul se fera périodiquement afin de déterminer le niveau de la subvention à verser par l'État à la SOMELEC (ou à ses démembrements ultérieurs) ;
- Plans d'actions de réduction des pertes techniques et non techniques.

## **Tâche 2 : Analyse des GAP pour chaque domaine d'activité identifié dans la description de la tâche1**

Il s'agit de procéder à une analyse détaillée de la situation actuelle en comparaison avec les meilleures références pertinentes pour la SOMELEC.

Dans ce cadre, le Consultant identifiera les causes des lacunes à combler, en termes :

- De procédures et de pratiques techniques relatives à la conception, à la construction, à l'exploitation et à la maintenance des infrastructures de production, de transport et de distribution ;
- D'expertises et de performances techniques au niveau de tous les segments d'activités ;
- De ressources humaines requises (formation, spécialités, qualification, quantité, etc...) ;
- De tableau de bord, d'indicateurs de performances et de mise en œuvre de plans d'actions de réduction des pertes conformément aux normes internationales ;
- De mesures prises pour améliorer le comptage, la facturation et les recouvrements ainsi que pour prévenir la subtilisation de l'énergie électrique ;
- D'approche relative à l'introduction des compteurs intelligents et de la qualité de leur approvisionnement ;

- De stratégie de recouvrement (notamment des arriérés) et de communication pour encourager les comportements de paiement au temps opportun des factures ;
- D'approches pour la mise en œuvre d'un programme de gestion de la demande par le biais de mesures de conservation de l'énergie et d'efficacité énergétique ;
- De gestion financière et comptable ;
- D'informatique et de système de gestion (identification du besoin, établissement de liaisons entre le système d'information et d'autres systèmes d'information techniques relatifs aux activités, etc...) ;
- D'approvisionnement et de passation de marchés.

**Tâche 3 : Proposition d'une nouvelle structure organisationnelle, en phase avec la vision stratégique du département et de procédures à adopter**

Cette organisation et les procédures correspondantes seront adéquates pour atteindre une efficacité, une transparence et une responsabilité élevées dans chaque domaine d'activité. Il s'agira de réaliser à titre indicatif et non limitatif, les sous-tâches suivantes :

- Définition des processus clés (chaînes de valeur) dans chaque domaine d'activité ;
- Développement d'une structure organisationnelle optimisée basée sur l'expérience internationale pertinente pour le cas, les considérations locales et les objectifs assignés à court, moyen et long terme ;
- Définition des responsabilités fonctionnelles et des responsabilités de chacune des unités au sein de la structure et mappage des processus opérationnels clés à l'unité ou aux unités responsables ;
- Préparation de l'organigramme fonctionnel, des fiches de postes et de profils, des descriptions des postes ;
- Élaboration des principales procédures techniques, administratives et financières.

**Tâche 4 : Conception d'un plan pour mettre en œuvre la structure organisationnelle et les procédures opérationnelles** de manière harmonieuse et complète dans chaque domaine d'activité sur une période de mise en œuvre à proposer par le Consultant.

**Tâche 5: Elaboration d'un plan d'actions visant à réduire les pertes techniques et non techniques (selon les prescriptions internationales) intéressant tous les domaines techniques d'activités.** Ce plan d'actions comprendra la mise en œuvre d'un programme de protection des revenus (RPP) basé sur l'enregistrement et le suivi systématiques de la demande des grands clients à l'aide de technologies de comptage avancées.

**Tâche 6: Identification des investissements nécessaires à la réhabilitation et la mise à niveau des infrastructures pour résoudre les problèmes urgents liés à la fourniture d'une électricité de qualité, fiable et à moindre coût :** évaluation des montants des investissements et proposition d'un calendrier pour une mise en œuvre efficace.

Ainsi, le Consultant évaluera, en conséquence, le chronogramme pour que la SOMELEC (et/ou ses démembrements éventuels) :

- Satisferont, en termes de performances opérationnelles, aux exigences de l'ensemble des indicateurs de l'UNIPEDE<sup>1</sup>, dans tous ses segments d'activité et atteindront le niveau de performance recommandé par la Banque Mondiale<sup>2</sup> pour les structures similaires, soit un taux d'au moins 90% ;
- et parviendront à l'équilibre financier, avec réduction graduelle de la subvention de l'Etat.

A cet effet, le consultant travaillera de concert avec le Ministère de l'Economie et celui des Finances.

## **V. Livrables**

Le planning sur 6 mois (24 semaines) des livrables et des ateliers est le suivant :

- **Début de la mission :**  
Semaine 0
- **Rapport de démarrage** (cadre de la mission et collecte de données) :  
Semaines 2
- **Rapport sur les tâches I et II :**  
Semaines 8
- **Atelier de présentation et de validation du rapport des tâches I & II :**  
Semaine 11
- **Rapport sur les tâches III et IV :**  
Semaines 20
- **Atelier de présentation et de validation du rapport des tâches III & IV –**  
Semaine 21
- **Rapports sur les tâches V et VI :**  
Semaines 23
- **Rapport et atelier de validation du rapport final –**  
Semaine 24

## **VI. Reporting**

L'organisation des ateliers de présentation et de validation des livrables se feront à Nouakchott par les soins du Consultant.

Des copies des rapports parviendront à la SOMELEC (4 sous format papier et une version électronique).

## **VII. Qualifications du Consultant**

---

<sup>1</sup> International Union of Producers and Distributors of Electrical

<sup>2</sup> Vers une électricité abordable et des opérateurs viables en Afrique, Trimble et Kojima (2016).

**Le consultant sera un cabinet international ayant une bonne connaissance du secteur de l'électricité** et des sociétés d'électricité de pays émergents (non-membres de l'OCDE, une connaissance de secteur de l'électricité de l'Afrique subsaharienne serait un plus.

Le Cabinet mettra en place une équipe pluridisciplinaire constituée d'au moins cinq (05) experts dont un **chef de mission** ayant 20 années d'expérience générale et 10 années d'expérience pertinentes dans le secteur de l'électricité.

Le profil des experts est le suivant :

- **Un ingénieur électricien (ou équivalent) spécialisé en production** ayant au minimum 15 ans d'expérience générale et une expérience spécifique avérée dans l'exploitation des infrastructures de production ;
- **Un ingénieur électricien (ou équivalent) spécialisé en Transport** (lignes et postes) ayant au minimum 15 ans d'expérience générale et une expérience spécifique avérée dans l'exploitation des infrastructures de réseaux de transport et de distribution ;
- **Un ingénieur électricien (ou équivalent) spécialisé dans le SCADA/Dispatching** ayant au minimum 15 ans d'expérience générale et une expérience spécifique avérée dans la exploitation de SCADA/Centre de Conduite de Réseau de Transport et Distribution ;
- **Un expert en organisation des entreprises** ayant au minimum 10 ans d'expérience générale dans l'organisation des entreprises et une expérience spécifique avérée dans les audits organisationnels de sociétés d'électricité ;
- **Un spécialiste en gestion des entreprises** ayant au minimum 10 ans d'expérience générale et une expérience spécifique avérée dans l'élaboration de procédures administratives, financières et comptables.

#### **VIII. Niveau d'Effort Estimé**

La mission débutera le 1<sup>er</sup> Septembre 2022 et devrait se terminer 6 mois plus tard.