**Mise en place d’un Programme de Renforcement de Capacité**

**pour le secteur de l’électricité en Mauritanie**

**Contexte**

**La Mauritanie est un pays aride d'Afrique de l'Ouest, avec un ensemble complexe de défis de développement.** Sa population de 3,98 millions d'habitants (2018) a augmenté de 2,8% par an depuis 2000. 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 (51% en 2018) 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). Les zones rurales représentent 49 pour cent de la population et sont composées pour la plupart d'établissements récents (plus de 8 100 à ce jour) qui sont peu peuplés (60 pour cent des établissements ruraux comptent moins de 150 personnes).

**Pour relever ces défis, le Gouvernement a adopté la Stratégie de croissance accélérée et de prospérité partagée** (Stratégie de Croissance Accélérée et de Partage de la Prospérité, SCAPP), qui comprend pour le secteur de l'énergie un agenda d'électrification ambitieux et pour atteindre l'accès universel en milieu urbain et un taux d'accès de 50 pour cent en milieu rural d'ici 2030.

**La stratégie d'électrification en Mauritanie est ancrée dans la SCAPP** avec un objectif ambitieux d'atteindre l'accès universel dans les zones urbaines et un taux d'accès de 50 pour cent dans les zones rurales d'ici 2030. En outre, une note sectorielle préparée par le ministère du Pétrole, de l'Énergie et des Mines (MPEM) décrit quatre domaines d'intervention dans le secteur de l'énergie, notamment : (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) augmenter la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique et (iv) mettre en œuvre des solutions hors réseau dans les zones rurales reculées.

**Le marché mauritanien de l'électricité est basé sur un système d'« acheteur unique », avec la compagnie nationale d'électricité en son centre**. En tant que service public intégré verticalement, la Société Mauritanienne d'Electricité (SOMELEC) est responsable des fonctions clés du service d'électricité, y compris la production, l'exploitation des systèmes, le transport et la distribution. 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 transmission, avec une part croissante d'énergies renouvelables. La puissance installée totale est de 549 MW, dont 505 MW sont disponibles. De plus, une production captive de 188 MW est installée par les industries minières. La Mauritanie dispose d'une capacité excédentaire d'exportation vers le Sénégal et le Mali (jusqu'à 60 MW en 2017). Les exportations représentent une part importante des revenus du service public national (jusqu'à 25 % des revenus de la Somelec en 2018). La part croissante des énergies renouvelables dans le mix énergétique a eu un effet bénéfique sur la trésorerie de la Somelec grâce à la réduction des coûts de carburant. 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 mise en service en 2023 à Nouadhibou, et (iv) les parts de la Mauritanie dans la centrale hydroélectrique de Manantali (30 MW) et la centrale hydroélectrique de Felou (18 MW). La Mauritanie a un important programme de réseau de transport en cours d'exécution visant à accroître l'exportation (ligne 225 kV Nouakchott-Saint-Louis) et l'approvisionnement des industries minières (ligne 225 kV Nouakchott à Nouadhibou). **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, à 48 %, est faible et comparable à la moyenne de l'Afrique subsaharienne. De plus, des disparités importantes existent entre les zones urbaines et rurales : alors que 91 % des ménages urbains ont accès à l'électricité, seuls 6 % des ménages ruraux bénéficient de l'électricité en 2020. En termes de couverture, sur 828 localités de plus de 500 habitants, environ seulement 200 localités ont accès à l'électricité.

**Jusqu'à présent, le secteur privé ne joue qu'un rôle marginal dans le développement et l'exploitation des infrastructures électriques** à travers les Délégations de Service Public de l'Electricité opérant en milieu rural et ce malgré la volonté des Autorités publiques d'impliquer d'avantages ce secteur. Cependant, des évolutions importantes sur le plan règlementaire ont été enregistrées cette année avec la révision, en cours, du code de l’électricité pour tenir compte du nouveau cadre de développement du secteur de l'électricité (implication du privé, promotion de l'électrification rurale et des énergies renouvelables). Ce nouveau cadre réglementaire a été renforcé par la modification et l'adaptation de certaines dispositions de la loi sur le partenariat public-privé (PPP), loi 2017-06, en 2021. Le secteur de l'électricité pourrait profiter de cette réforme majeure pour attirer des capitaux privés, notamment à travers le recours à la production indépendante d'électricité (IPP).

**Cependant, l'amélioration des performances de la SOMELEC et du cadre organisationnel et institutionnel du secteur de l'électricité est cruciale** pour s'assurer que le secteur profitera de ces développements. Plus précisément, des réformes et des actions de renforcement des capacités devront être entreprises à court et moyen terme pour relever ces défis. Dans ce cadre une réforme du secteur de l'électricité a été engagée en 2021, visant l'adaptation cadre institutionnel et réglementaire aux exigences de développement du secteur afin d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés. C'est ainsi qu'un plan d'assainissement et de réorganisation de l'opérateur historique (SOMELEC) a été mis en œuvre visant la séparation des activités de l'entreprise en deux entités (Production/transport et Distribution/Commercialisation).

**Le secteur électrique mauritanien est confronté à d'importants défis financiers** en raison de la structure des coûts et des tarifs de l'énergie ainsi que le niveau élevé des pertes techniques et commerciales (rendement global de 62% en 2020) avec un taux de recouvrement du même ordre. **Le Gouvernement envisage de développer un contrat de performance avec la SOMELEC**, dans lequel l'entreprise s'engagerait à améliorer ses performances techniques, commerciales et financières, et plus important encore, à pérenniser les acquis dans le temps pour assurer sa viabilité financière. L'amélioration des performances de la SOMELEC permettra non seulement de réduire les coûts mais également d'accroître sa crédibilité en tant que futur acheteur potentiel d'électricité produite par le secteur privé.

**Malgré ces avancées majeures, la Mauritanie possède un capital humain inadéquat pour la transformation envisagée à horizon 2030.** Il est ainsi crucial pour la Mauritanie de renforcer son capital humain pour se préparer à la transition énergétique, avec l’évolution de nouveaux métiers et l’évolution du cadre réglementaire, notamment avec la participation du secteur privé dans le secteur électrique.

**Tache 1 : Diagnostic des Acteurs du Secteur de l’Electricité**

* 1. **Revue du Cadre Réglementaire**

Le Consultant effectuera une revue du Cadre Réglementaire, notamment les éléments suivants

* Revue de la stratégie du secteur de l’électricité
* Revue de la feuille de route restructuration de la SOMELEC
* Revue de la stratégie de croissance accélérée et de prospérité partagée (SCAPP)
* Revue du cadre réglementaire secteur électricité (Code 2001, Code 2022, Loi PPP, …)
* Revue du cadre réglementaire financements extérieurs
* Diagnostic des principales fonctions Direction Electricité
* Diagnostic des principales fonctions Financements Extérieurs
* Revue de la feuille de route hydrogène
	1. **Diagnostic des fonctions du secteur électrique**

Le Consultant effectuera un diagnostic complet des fonctions du secteur de l’électricité en Mauritanie.

**Pour la SOMELEC,** le Consultant se concentrera sur les éléments suivants :

* Diagnostic des fonctions production
* Diagnostic des fonctions transport
* Diagnostic des fonctions distribution
* Diagnostic des fonctions commerciales
* Diagnostic des fonctions support
* Diagnostic et audit de l’organisation actuelle
	+ organigramme,
	+ fonctions par activités et métiers,
	+ identification plan de charge de travail par poste,
	+ audit du personnel et adéquation profil/poste,
	+ évaluation de la grille salariale

**Pour la DGENER,** le Consultant se concentrera sur les éléments suivants :

* Diagnostic de la Direction de l’Electricité
	+ *Service de l’Electrification*
	+ *Service du Suivi des Opérations*
* Diagnostic de la Direction des Energies Renouvelables et de la Maitrise de l’Energie
	+ *Service de Promotion des Energies Renouvelables*
	+ *Service de la Maitrise de l’Energie*

**Pour l’ARE,** le Consultant se concentrera sur les éléments suivants :

* Diagnostic de la Direction de l’Electricité et de l’Eau

**Tache 2 : Stratégie de Renforcement du Capital Humain dans le secteur électrique**

Le Consultant élaborera une stratégie de renforcement du capital humain dans le secteur électrique pour la SOMELEC, la DGENER et l’ARE.

Pour ces entités, le Consultant proposera une nouvelle organisation qui optimisera le futur du capital humain de la société électrique. Elle inclura les éléments suivants :

* Nouvelles directions
* Nouveaux métiers
* Proposition de structuration
* Proposition de profil du personnel en fonction des fiches de postes
* Proposition d’affectation du personnel actuel
* Proposition du profil des nouveau recru
* Proposition d’une nouvelle grille salariale en fonction des profils expertises ….
* Proposition d’un plan de formation pour le personnel
* Création d’un centre de formation par métiers pour une meilleure prise en charge de formation continue
* Élaboration d’un système suivi évaluation du personnel
* Mise en place d’un système contrôle qualité et audit (définition des critères, nature de la structure …..)
* Proposition d’un système de gestion informatique adapté à la SOMELEC (comptabilité analytique, GMAO, gestion des commandes, gestion du personnel, de paiement, ….)

**Tache 3 : Détermination d’un Programme de Renforcement de Capacités**

Le Consultant élaborera un programme de renforcement de capacités de 6 ans (2025-2030) pour assurer les fondations de la transformation du secteur de l’électricité à horizon 2030. Ce programme sera focalisé sur la SOMELEC, la DGENER (MPME), et l’ARE.

Ce programme inclura un accompagnement au quotidien à la SOMELEC (à estimer en jours hommes par type d’expertise requise), ainsi que des formations et des stages d’immersion à l’étranger pour une formation optimale des cadres de la SOMELEC, de la DGENER et de l’ARE.

Le public cible sera les jeunes recrues (moins de 35 ans), focalisé sur les Ingénieurs et Techniciens (CAP, BT, BTS) Spécialités : Electricité, Electronique, Automatique, Génie Civil, Télécom, Informatique, …

Le Consultant élaborera dans le cadre de ce programme un plan d’action avec le budget annuel nécessaire pour mener à bien la transformation du capital humain à horizon 2030.

**Pour la SOMELEC**, ce programme contiendra un soutien personnalisé à tous les postes suivants :

* Soutien à la stratégie de libération progressive du secteur
	+ *Soutien à la création des conditions économiques de rentabilisation des investissements*
	+ *Promotion du secteur privé dans le financement*
	+ *Opportunité de participation du secteur privé dans la distribution (NKC/NDB)*
* Soutien à l’intégration régionale
	+ *Promotion de l’Intégration Régionale OMVS/WAPP*
	+ *Promotion de l’Intégration Régionale COMELEC*
* Soutien Réglementaire
	+ *Soutien aux relations avec l’Etat*
	+ *Actualisation du Contrat Programme Etat-SOMELEC, jamais actualisé*
	+ *Développement de cahiers de charges*
	+ *Développement de contrats de performance*
	+ *Soutien à la séparation des activités sectorielles*
* Soutien à la tarification
	+ *Soutien à la détermination des couts réels et fixation des tarifs de cession et celui du transport de l’énergie, applicables entre les filiales du Groupe*
	+ *Soutien à la détermination des tarifs de vente de l’électricité aux usagers de service*
* Soutien à la transition juridique
	+ *Soutien à la détermination de la nature juridique pour modernisation de la SOMELEC au niveau des procédures nationales.*
* Soutien à la future Holding
	+ *Planification et études des projets de développement*
	+ *Fonctions communes*
	+ *Gestion de la dette rétrocédée*
	+ *Système d’Information*
	+ *Procédures de Gestion*
	+ *Contrôle de gestion*
	+ *Approvisionnement en combustibles*
	+ *Soutien à la soumission de chacune des filiales aux exigences de viabilité*
	+ *Soutien à la soumission des filiales aux règles de régulation technique et tarifaire*
	+ *Ressources Humaines*
* Soutien à la future filiale Production/Transport
	+ Soutien au programme d’exécution des grands projets
	+ Soutien au programme d’exécution des petits projets de révision des groupes
	+ Soutien au futur GRT (Gestionnaire de Réseau de Transport) incluant formations liées à l’exploitation et à la maintenance des lignes HT
	+ Soutien au Dispatch Production / Transport incluant formations liées à l’exploitation/maintenance d’un Dispatching P/T
* Soutien à la future filiale Distribution/Commercialisation
	+ Soutien au Dispatch Distribution incluant formations liées à l’exploitation/maintenance d’un Dispatching Distribution
	+ Mise à Place d’un Système d’Information Intégrée
	+ Mise en place d’un Progiciel de Gestion Intégré (ERP)
	+ Mise en place d’un Programme de Protection de Revenus
	+ Appui à la gestion des postes et des lignes MT et BT avec formations liées à l’exploitation/maintenance des postes
	+ Appui à la vente de l’électricité aux clients finaux usagers de l’énergie en MT et BT
* Soutien à la future filiale Electrification Rurale
	+ *Mise en place d’un cadre propice à l’électrification rurale*
	+ *Stratégie de sortie des Centres Isolés avec Programme Mini Réseaux*
	+ *Soutien au suivi des mini-réseaux isolés dans le cadre de contrats DSPE (Mini Grid)*
	+ *Soutien au suivi des centres isolés SOMELEC (Mini Grid)*
* Soutien à l’amélioration des performances
	+ *Sécurisation, développement et diversification de la production*
	+ *Organisation, sécurisation des revenus et maitrise des couts*
	+ *Externalisation de l’activité commerciale (prestataires)*
	+ *Modernisation et Dématérialisation*
* Soutien aux projets Banque mondiale
	+ *Soutien à la mise en œuvre du projet Moudoun*
	+ *Soutien à la mise en œuvre du projet BEST*
	+ *Soutien à la mise en place du projet META*
	+ *Soutien à la CMI SOMELEC pour le développement d’un mécanisme de coordination et de facilitation des marchés Banque mondiale*
	+ *Soutien à la revue des études stratégiques sur financement BM*
* Soutien aux structures d’appui (ajouter section)
	+ *Soutien au contrôle de gestion et audit*
	+ *Soutien à la gestion financière et comptable*
	+ *Soutien à la gestion SI*
	+ *Soutien à l’Ecole des Métiers*
	+ *Soutien au contrôle qualité, environnement, hygiène et sécurité industrielle*
	+ *Soutien à l’exécution des projets*

**Pour la DGENER et l’ARE**, ce programme contiendra un soutien personnalisé à tous les postes suivants :

* Soutien à la Direction de l’Electricité
	+ *Appui au suivi et au contrôle de l’exécution des programmes d’investissement en milieu urbain et rural*
	+ *Appui au suivi des activités de production, de transport, de distribution et de commercialisation de l’électricité en milieu urbain et rural*
	+ *Appui au suivi des activités de régulation dans le domaine de l’électrification urbaine et rurale mise en œuvre par l’ARE*
	+ *Appui à l’électrification rurale avec l’accompagnement de l’opérationnalisation du PNE*
	+ *Appui au suivi des cahiers de charges des opérateurs de service public d’électricité, en liaison avec l’ARE.*
* Soutien à la Direction des Energies Renouvelables et de la Maitrise de l’Energie
	+ *Appui à l’élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie nationale relative au développement des énergies renouvelables et de la transition énergétique*
	+ *Appui à l’encouragement de la participation du secteur privé dans la production et la distribution électrique (IPP, PPP, Concessions)*
	+ *Appui au suivi de la politique globale d’efficacité énergétique au service du développement*
	+ *Appui à la comptabilité énergétique et à l’établissement des bilans énergétiques*
	+ *Appui au suivi de l’application des mesures institutionnelles liées à la maitrise de l’énergie*
* Soutien à l’ARE
	+ *Appui à la soumission du groupe SOMELEC à la régulation, non effective malgré disposition du Code de 2001*
	+ *Soutien à la mise en place des IPPs*
		- *Règles techniques de raccordement au réseau*
		- *Règles de sûreté pour l'exploitation du réseau*
		- *Code de bonne conduite*
		- *Code réseau (prévu dans le programme IPP ESMAP)*
		- *Modèle de contrat d’accès au réseau avec les tiers*
		- *Schéma national de raccordement des énergies renouvelables*
		- *Étude d’intégration au réseau de toute nouvelle source d’énergie renouvelable variable*
		- *Politiques de maintenance et de renouvellement*
		- *Politique en matière d’installation et de renouvellement des infrastructures*
		- *Plan d’affaire et un programme pluriannuel d’investissements*
	+ *Soutien au suivi des mini-réseaux isolés dans le cadre de contrats DSPE (Mini Grid)*
	+ *Soutien à la mise en place des PPP Mini-Réseaux futurs*

**Livrables et Calendrier**

Le consultant doit fournir les livrables suivants :

|  |  |
| --- | --- |
| **Activités** | **Date limite** (semaines après la mission de lancement) |
| Rapport de Démarrage | 4 semaines |
| Rapport de Diagnostic (Tâche 1) | 10 semaines |
| Rapport de Stratégie de Renforcement du Capital Humain (Tâche 2) | 20 semaines |
| Rapport de Programme de Renforcement du Capital Humain (Tâche 3) | 30 semaines |
| Rapport Final | 36 semaines |

La durée prévue de l'ensemble de l'activité est de 36 semaines. La version finale de chaque livrable doit inclure une annexe décrivant sous forme matricielle les commentaires sur les projets de rapports reçus de l'équipe de contrepartie du client, la réponse du Consultant à chaque commentaire et une référence au contenu du rapport final traitant du commentaire.

**Qualifications de l’Equipe de Consultant**

Le Consultant devra mobiliser une équipe d'experts aux compétences techniques diversifiées, y compris la gestion et les opérations des entreprises/services publics dans tous les segments de la chaîne d'approvisionnement en électricité. L'équipe du Consultant doit comprendre au moins :

­ Un (1) directeur de projet, ingénieur avec au moins 15 ans d'expérience dans la stratégie et la planification du secteur de l’énergie dans les pays en développement (non-membres de l'OCDE), avec une exposition directe ou indirecte à des projets similaires

­ Un (1) expert financier avec au moins 10 ans d'expérience concernant le secteur de l’efficacité énergétique dans les pays en développement.

­ Un (1) expert en gestion technique et commerciale et les opérations des compagnies d'électricité/services publics dans tous les segments de la chaîne d'approvisionnement en électricité.

**Calendrier de Paiement**

10 % à la signature du contrat

10 % à la soumission du Rapport de Démarrage

10 % à la soumission du Rapport de Diagnostic (Tâche 1)

20 % à la soumission du Rapport de Stratégie de Renforcement de Capacité (Tâche 2)

30 % à la soumission du Rapport de Programme de Renforcement de Capacité (Tâche 3)

20 % à la soumission du Rapport Final