

Mise en place d'un contrat de gestion au profit de la SBÉE

Conférence des soumissionnaires au contrat de gestion

30 octobre 2018



SOMMAIRE



1. Rappel du contexte et des objectifs
2. Dispositif contractuel
3. Présentation du contrat plan et du contrat de concession
4. Contenu du contrat de gestion
5. Indicateurs
6. Mécanismes de rémunération
7. Suivi et contrôle
8. Data Room

SOMMAIRE



1. Rappel du contexte et des objectifs
2. Dispositif contractuel
3. Présentation du contrat plan et du contrat de concession
4. Contenu du contrat de gestion
5. Indicateurs
6. Mécanismes de rémunération
7. Suivi et contrôle
8. Data Room

Volonté politique forte d'améliorer durablement la qualité du service public de l'électricité

- Programme d'action du Gouvernement de plus de 850 Mds FCFA
- Investissements majeurs en infrastructures de production, transport, distribution
- Appui de nombreux DFIs

Réformes sectorielles en cours

- Révision du cadre juridique régional et national
- Réflexion sur la création d'une société patrimoine pour la production
- Définition d'une nouvelle politique tarifaire

La SBEE: une entreprise fragile en cours de transformation

- Situation financière précaire
- Investissements structurants à réaliser
- Faiblesse dans la conduite du réseau et la continuité du service
- Relation commerciale perfectible
- Refonte complète du système d'information
- Insuffisances dans le processus financier, comptable et budgétaire
- Absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Manque de fluidité dans le processus achats
- Gestion des risques santé, sécurité et environnement à approfondir

Programme d'investissement sectoriel

- **Montant total** : 1,3 milliard USD
- **Durée** : 2012 – 2024
- **Financements internationaux (DFIs)** : MCC/MCA, AFD, UE, PNUD, KfW, GiZ, BID, BOAD, BIDC, Banque Mondiale, BAfD
- **Nature des investissements** :
 - Restructuration et extension de réseaux urbains et ruraux
 - Densification de réseaux de distribution électrique
 - Construction de centrales solaires et thermiques
 - Réhabilitation de centrales thermiques
 - Renforcement et construction de postes
 - Construction d'un centre national de conduite du réseau
 - Construction du centre d'information et de coordination du centre régional (WAPP)
 - Acquisition et installations de kits de branchement
 - Construction de lignes à haute tension
 - Fourniture de compteurs
 - Outillage et équipements d'exploitation
 - Fourniture de lampes basse consommation
 - Renforcement des capacités et appui institutionnel
 - Electrification rurale

Démarche pour l'élaboration du CG

Décembre 2017

Septembre 2018



– Pilotage par :

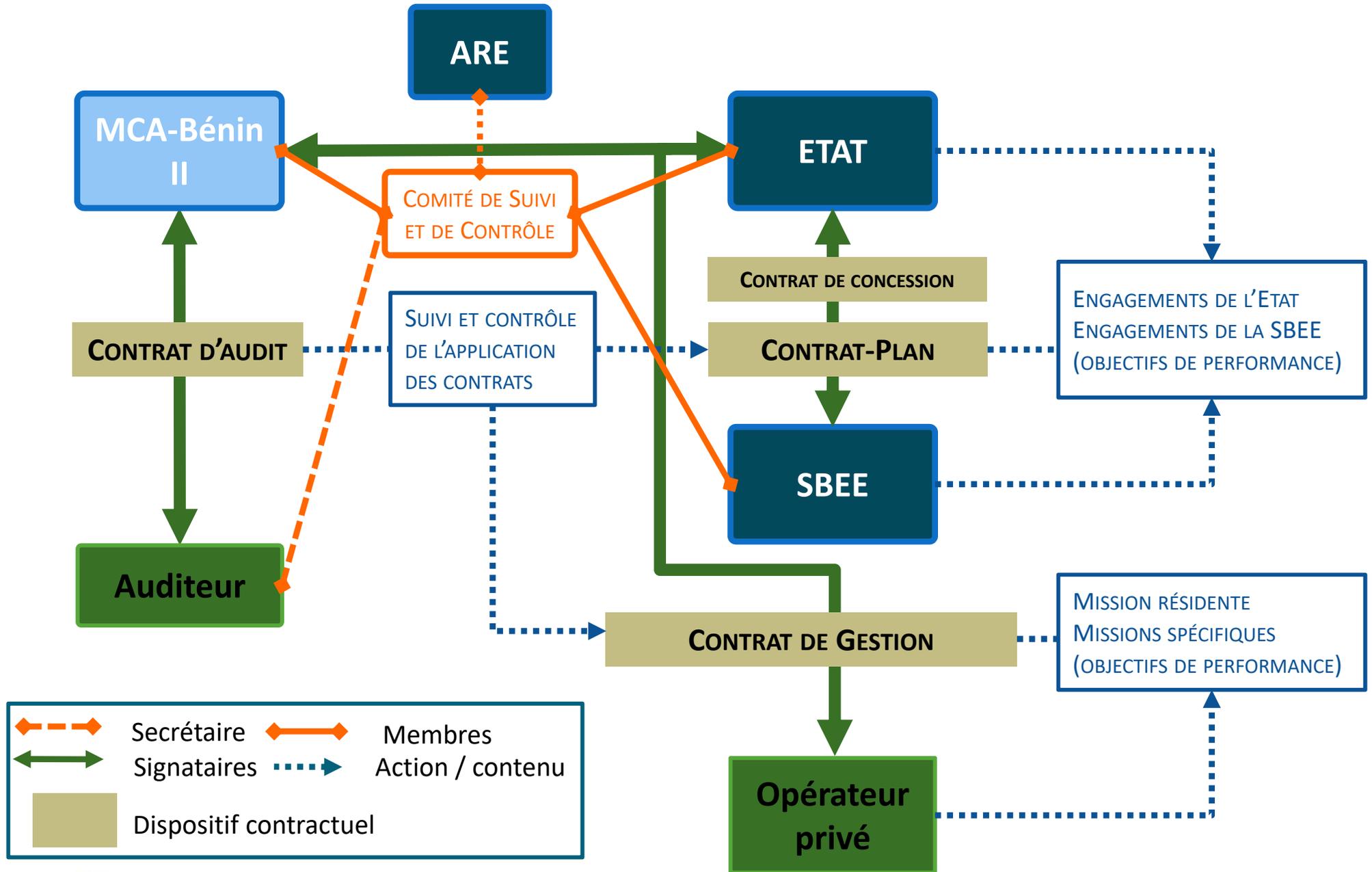
- BAI (Présidence)
- Ministère de l'Énergie
- Ministère des Finances
- Ministère du Plan
- SBEE
- MCA Bénin II

– En parallèle, échanges permanents avec la SBEE (**diagnostic / orientations**) et les DFIs (**cohérence des programmes d'appui**)

SOMMAIRE



1. Rappel du contexte et des objectifs
- 2. Dispositif contractuel**
3. Présentation du contrat plan et du contrat de concession
4. Contenu du contrat de gestion
5. Indicateurs
6. Mécanismes de rémunération
7. Suivi et contrôle
8. Data Room



SOMMAIRE



1. Rappel du contexte et des objectifs
2. Dispositif contractuel
3. **Présentation du contrat plan et du contrat de concession**
4. Contenu du contrat de gestion
5. Indicateurs
6. Mécanismes de rémunération
7. Suivi et contrôle
8. Data Room

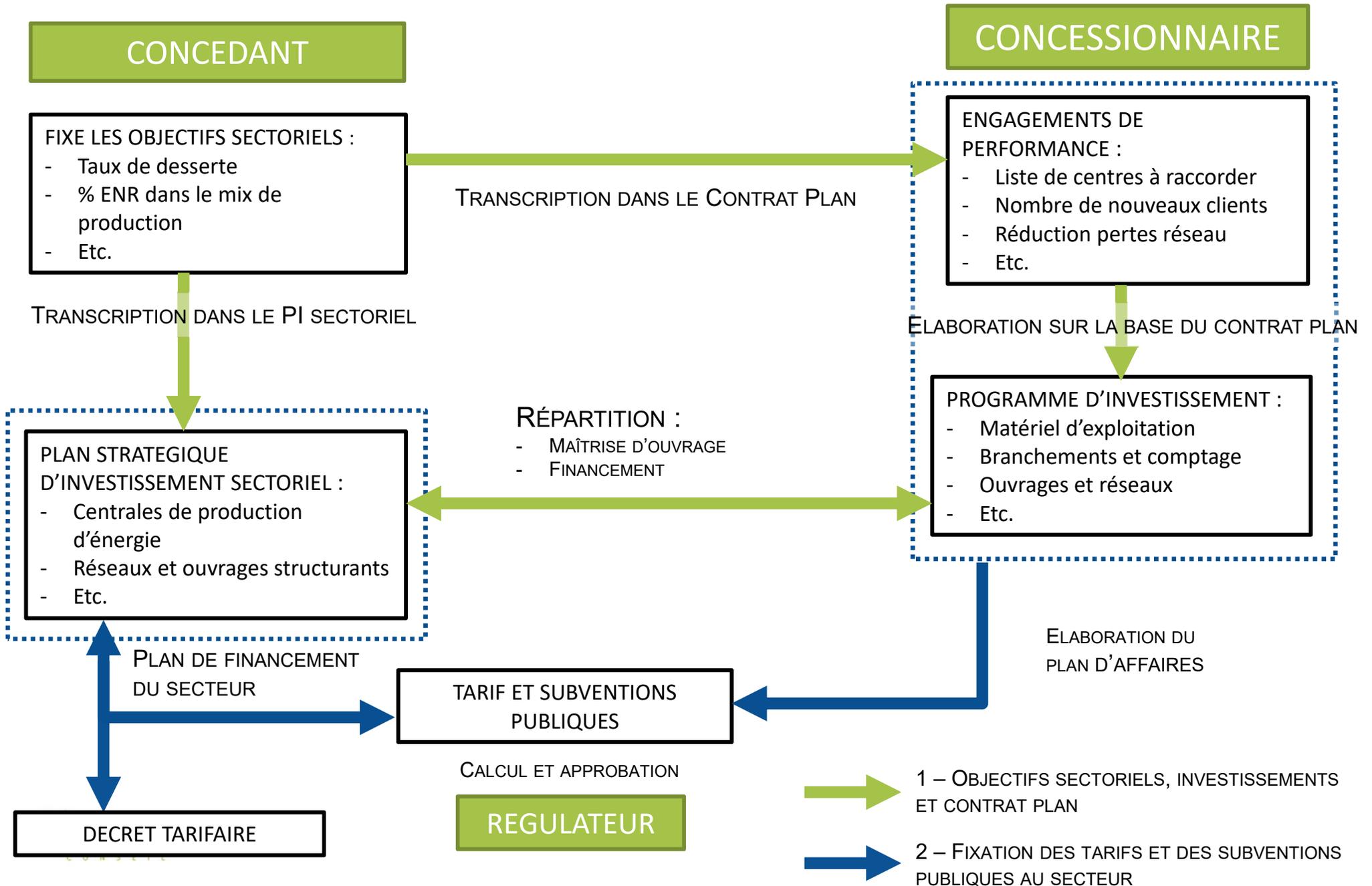
Présentation du Contrat Plan

- **Contrat miroir du contrat de gestion**, conclu entre l'Etat et la SBEE et **future annexe du contrat de concession**
- Définit les **conditions de mise en œuvre du plan d'action du redressement de la SBEE** pour la période 2019-2022 :
 - Engagements mutuels des parties
 - Délais de réalisation
 - Objectifs de performance attendus mesurés à l'aide **d'indicateurs identiques à ceux du contrat de gestion**
- L'opérateur appuie la SBEE pour qu'**elle respecte ses obligations au titre du contrat plan et du contrat de concession**

Présentation du Contrat de Concession

- Convention de concession **encadre** à long terme **les activités de la SBEE et ses relations avec l'Etat**
- Définit le **périmètre d'intervention de la SBEE** (technique et géographique)
- Précise les mécanismes de **détermination des tarifs réglementés** et la rémunération du concessionnaire en fonction d'un **programme d'investissement** et d'un **plan d'affaires quinquennal** soumis par la SBEE à l'ARE pour avis et au Concédant pour approbation
- Programme d'investissement et le plan d'affaires tiennent compte des **financements disponibles** et du **niveau de tarif envisagé**
- Précise le régime des biens et les conditions d'entretien / maintenance, renouvellement et extension
- Contrat Plan est une **annexe** du contrat de concession

Présentation du Contrat de Concession

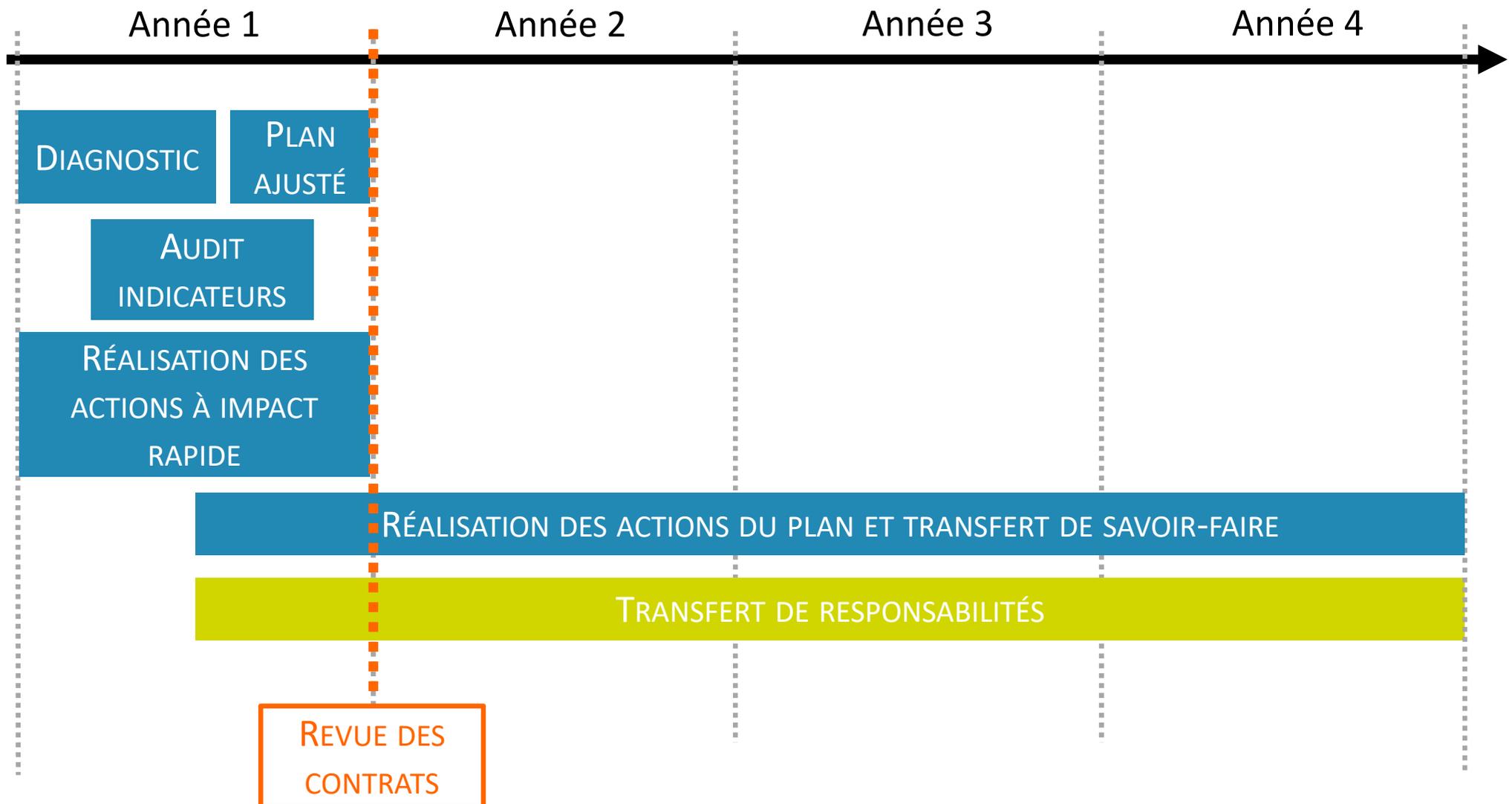


SOMMAIRE



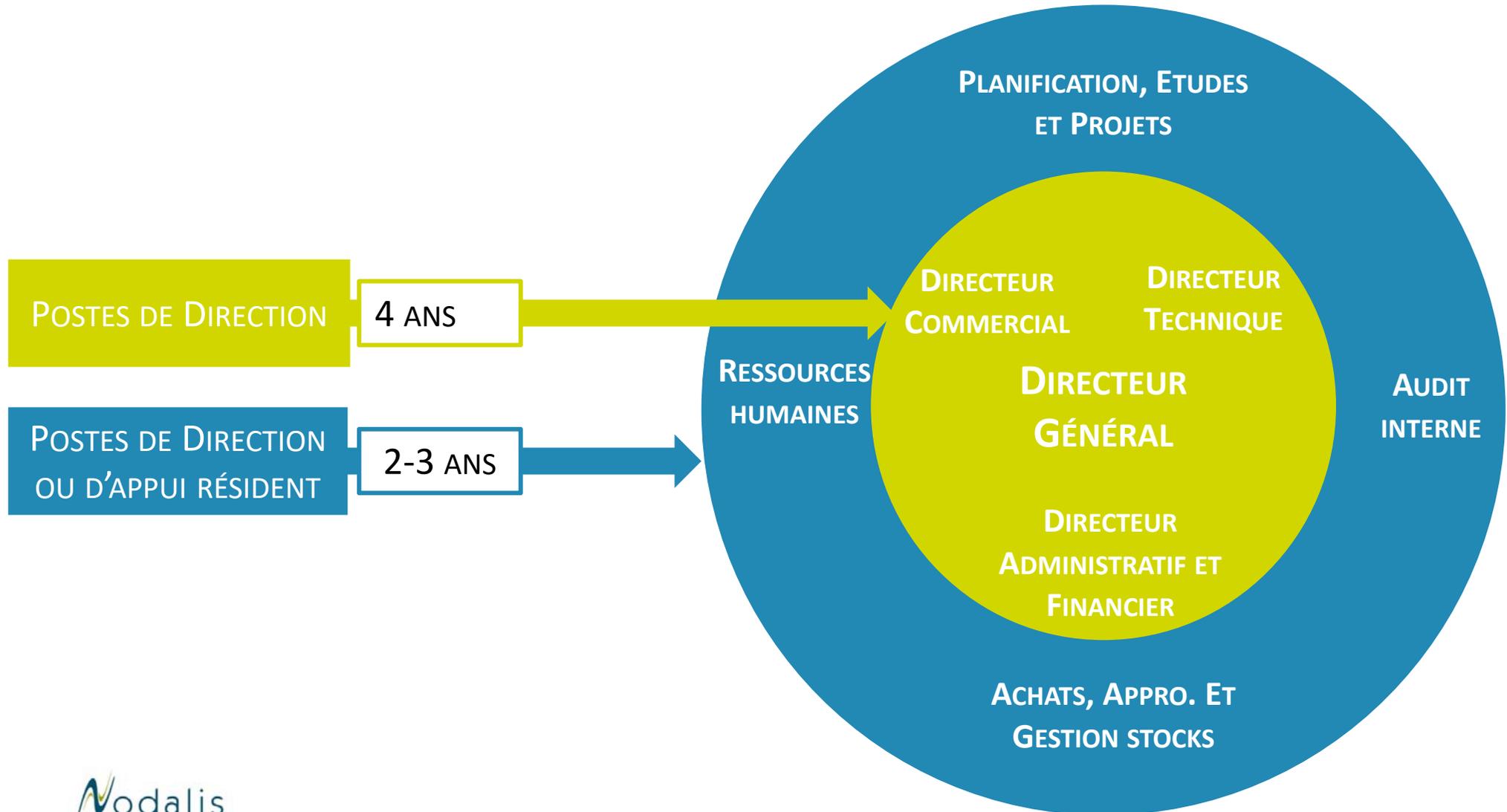
1. Rappel du contexte et des objectifs
2. Dispositif contractuel
3. Présentation du contrat plan et du contrat de concession
- 4. Contenu du contrat de gestion**
5. Indicateurs
6. Mécanismes de rémunération
7. Suivi et contrôle
8. Data Room

Durée et étapes du contrat de gestion



Mission résidente

Composition



Mission résidente

Missions

- Diriger et gérer **les activités courantes** de la SBEE et **encadrer le personnel**
- Réaliser **le diagnostic** de la situation de la SBEE
- Définir et mettre en œuvre **les actions prioritaires de redressement**
- Elaborer et réaliser un **programme de restructuration** accompagné d'un plan de déploiement
- Elaborer un **plan d'affaires quinquennal** reposant sur un **modèle financier SBEE**
- Mettre en place et organiser le **dispositif d'échange d'informations avec l'ARE**
- Encadrer **l'organisation des missions spécifiques**
- Gérer et suivre les **contrats d'achat d'énergie (PPAs)**
- Participer à l'évaluation et au suivi de la **performance de la SBEE**
- Exécuter **les prestations de maîtrise d'ouvrage** (MOA) des travaux d'investissement de la SBEE
- Organiser la **montée en compétence** du personnel de la SBEE
- Identifier et former **les cadres** qui reprendront les postes de direction et de responsabilité

Mission résidente

Déploiement et transfert de responsabilités

- Identification **des homologues cadres dirigeants de la SBEE** aux postes de directeurs adjoints au cours des 9 premiers mois
- **Possibilité de recruter** le personnel d'encadrement **en interne (prioritairement) ou en externe** par appel à candidatures
- Organisation du **transfert de responsabilités le plus en amont possible** et au plus tard entre 12 et 6 mois avant le départ de l'expert



Chaque candidat décrira dans sa proposition technique

- Les modalités de prise de poste des experts résidents
- La démarche d'identification des homologues
- Les modalités de transfert de savoir-faire et de compétence dans le cadre d'un tutorat
- Les modalités de transfert des responsabilités

Missions spécifiques



- Missions réalisées par l'équipe résidente
- Apport éventuel d'une expertise court-terme complémentaire
- Remise de livrables
- Missions organisées par volet

Missions spécifiques

Volet	Mission Spécifique
 1. Planification, études, projets	<ul style="list-style-type: none">1.1 Diagnostic de la fonction planification, études et projets1.2 Réorganisation de la fonction1.3 Planification et réalisation des investissements1.4 Développement d'un SIG du système électrique
 2. Technique	<ul style="list-style-type: none">2.1 Diagnostic de la fonction production, transport, mouvements d'énergie, distribution2.2 Plan de protection du réseau2.3 Plan de maintenance des installations2.4 Système de GMAO2.5 Ingénierie de formation2.6 Renforcement de la sécurité dans la pratique opératoire
 3. Commercial	<ul style="list-style-type: none">3.1 Diagnostic de la fonction commerciale3.2 Réorganisation de la fonction commerciale3.3 Conformité des raccordements au réseau3.4 Amélioration du comptage et généralisation du prépaiement3.5 Mise en place de la codification électrique
 4. Comptabilité, finance, budget	<ul style="list-style-type: none">4.1 Diagnostic de la fonction comptabilité, finance, budget4.2 Réorganisation de la fonction4.3 Développement de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion4.4 Elaboration du plan d'affaires de la SBEE

Missions spécifiques

Volet	Mission Spécifique
 5. Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none">5.1 Diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines5.2 Réorganisation de la fonction5.3 Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences5.4 Politique de rémunération et de motivation
 6. Achats	<ul style="list-style-type: none">6.1 Diagnostic de la fonction achat, approvisionnements et gestion des stocks6.2 Réorganisation de la fonction6.3 Fluidification et fiabilisation du processus de commande6.4 Analyse du processus de fabrication des poteaux en béton
 7. Audit interne	<ul style="list-style-type: none">7.1 Diagnostic de la fonction audit interne7.2 Réorganisation de la fonction7.3 Mise en conformité avec les normes internationales d'audit interne
 8. Système d'information	<ul style="list-style-type: none">8.1 Diagnostic de la fonction système d'information8.2 Réorganisation de la fonction8.3 Appui à la modernisation du SI

Missions spécifiques

Volet	Mission Spécifique
 9. Santé, sécurité, environnement	9.1 Diagnostic de la fonction santé, sécurité, environnement 9.2 Réorganisation de la fonction 9.3 Mise en conformité des installations 9.4 Suivi environnemental et social
 10. Communication	10.1 Diagnostic de la fonction communication 10.2 Réorganisation de la fonction 10.3 Communication interne 10.4 Communication externe
 11. Transversal	11.1 Appui à la rédaction de l'ensemble des procédures et l'élaboration d'un manuel de procédures à jour et adapté

SOMMAIRE



1. Rappel du contexte et des objectifs
2. Dispositif contractuel
3. Présentation du contrat plan et du contrat de concession
4. Contenu du contrat de gestion
- 5. Indicateurs**
6. Mécanismes de rémunération
7. Suivi et contrôle
8. Data Room

Indicateurs de suivi et de performance

Indicateurs de suivi

- Mesure du taux d'exécution des missions par rapport au calendrier
- Remise des livrables associés à la mission résidente
- Remise des livrables associés aux missions spécifiques

Indicateurs de performance

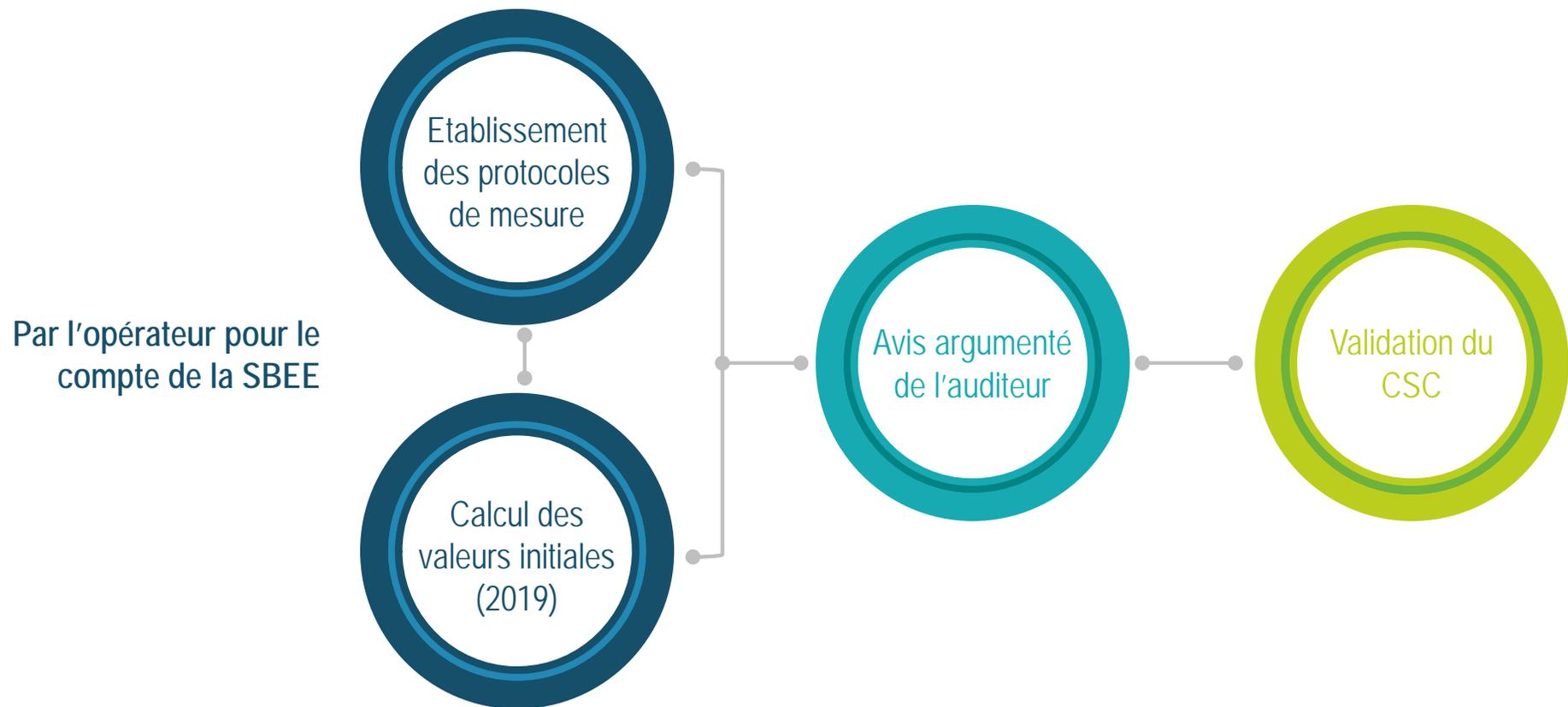
- Liés aux objectifs de redressement de la SBEE fixés dans le contrat-plan et dans le contrat de gestion
- Simples et facilement mesurables
- Incitent à l'action

Indicateurs utilisés pour calculer la rémunération de l'Opérateur

- Indicateur de continuité du service (T1)
- Rendement du réseau de distribution (C1)
- Taux de recouvrement des factures des abonnés privés BT(C9)
- Taux de recouvrement des factures des abonnés privés MT (C10)
- Taux de recouvrement des factures des abonnés entreprises publiques (C11)

Indicateurs de suivi et de performance

Protocole de mesure et valeurs initiales



SOMMAIRE



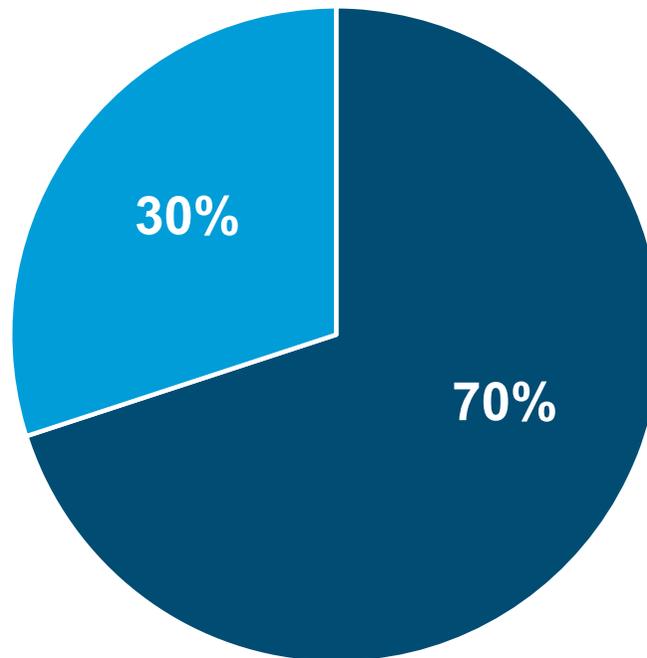
1. Rappel du contexte et des objectifs
2. Dispositif contractuel
3. Présentation du contrat plan et du contrat de concession
4. Contenu du contrat de gestion
5. Indicateurs
6. Mécanismes de rémunération
7. Suivi et contrôle
8. Data Room

Rémunération

Part forfaitaire

Missions spécifiques

Paiement trimestriel
% attaché à chaque
livrable défini par
l'opérateur dans sa
proposition financière



Mission résidente

Paiement trimestriel
4,4% du montant
forfaitaire initial à la
remise de chaque
rapport trimestriel



PÉNALITÉS

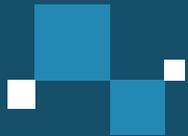
- **3 premiers mois:** 0,1% par jour calendaire de retard du montant associé au livrable concerné
- **A partir du 4^{ème} mois :** 0,2%
- **Après 6 mois:** livrable considéré comme non remis et pénalité additionnelle de 10%
- **Indemnité de substitution** du personnel clé de **50 000 USD**

Rémunération

Part variable (incitation à la performance)

	Part du montant forfaitaire	Année N	Année N+1	Année N+2	Année N+3
Indicateur de continuité du service					
Valeur cible		$(TIN)_N$	$0,6 \times (TIN)_N$	$0,4 \times (TIN)_N$	$0,2 \times (TIN)_N$
Part de la rémunération incitative	5 %		1,67 %	1,67 %	1,67 %
Rendement du réseau de distribution					
Valeur cible			80 %	83 %	85 %
Part de la rémunération incitative	9 %		3 %	3 %	3 %
Taux de recouvrement des abonnés privés BT					
Valeur cible			92 %	95 %	98 %
Part de la rémunération incitative	3,3 %		1,1 %	1,1 %	1,1 %
Taux de recouvrement des abonnés privés MT					
Valeur cible			95 %	98 %	100 %
Part de la rémunération incitative	2,4 %		0,8 %	0,8 %	0,8 %
Taux de recouvrement des entreprises publiques abonnées					
Valeur cible			100 %	100 %	100 %
Part de la rémunération incitative	0,3 %		0,1 %	0,1 %	0,1 %
TOTAL	20%		6,67%	6,67%	6,67%

SOMMAIRE



1. Rappel du contexte et des objectifs
2. Dispositif contractuel
3. Présentation du contrat plan et du contrat de concession
4. Contenu du contrat de gestion
5. Indicateurs
6. Mécanismes de rémunération
7. **Suivi et contrôle**
8. Data Room

Comité de Suivi et de Contrôle (CSC)

Composition

BAI (Présidence)
Ministère en charge de l'énergie
Ministère en charge des finances
MCA-Bénin II
PCA SBEE
Directeur Général SBEE
Représentant du titulaire du contrat de gestion
ARE (observateur)

Fonctionnement

Adoption d'un règlement intérieur
Réunion 1 fois / trimestre les 2 premières années
1 fois / semestre ensuite
Secrétariat assuré par l'auditeur

Attributions

Assurer la bonne exécution du contrat de gestion et du contrat-plan
Statuer sur les rapports de l'auditeur et de l'opérateur
Valider le protocole de calcul des indicateurs et les valeurs de référence
Réviser et actualiser les objectifs de performance
Effectuer une revue des contrats suite au diagnostic de l'opérateur à l'issue de la 1ère année
Mettre en place un cadre de concertation

Auditeur des contrats

Missions principales

- Proposer au CSC la **liste définitive des indicateurs de performance** avec leurs paramètres de détermination
- Emettre un **avis motivé sur les protocoles de mesure et les valeurs initiales ainsi que sur le plan d'action ajusté**
- Assister le CSC dans le **suivi de la bonne exécution du contrat de gestion et du contrat-plan**
- Assurer une **mission de conseil** auprès du CSC
- Assurer le **secrétariat permanent** du CSC
- Sur le **contrat de gestion**, émettre un **avis sur les rapports périodiques** produits par l'Opérateur
- Sur le **contrat plan**, émettre un **avis sur les rapports périodiques** produits par la SBEE et suivre la réalisation des engagements de la SBEE et de l'Etat tels que fixés dans ledit contrat
- Suivre, en coopération avec l'ARE, **l'évolution des tarifs** ainsi que, le cas échéant, les montants de subvention annuelle de l'Etat à la SBEE requis pour lui permettre d'assurer sa mission de service public sans compromettre son équilibre financier
- Vérifier les **calculs des paiements** dus à l'opérateur

SOMMAIRE



1. Rappel du contexte et des objectifs
2. Dispositif contractuel
3. Présentation du contrat plan et du contrat de concession
4. Contenu du contrat de gestion
5. Indicateurs
6. Mécanismes de rémunération
7. Suivi et contrôle
8. **Data Room**

Data Room

- Mise en place d'une **Data Room** avec plusieurs documents à consulter
- Nécessité de **demander accès à la Data Room** pour y accéder
- Règlement de fonctionnement de la Data Room précisé dans le **DAO**
- **Accord de confidentialité** à signer pour avoir accès à la Data Room

Index Data Room

1. Documents pays

- 1.1. Politique générale de l'Etat
- 1.2. Législation générale
- 1.3. Sélection opérateurs
- 1.4. Documents stratégie pays PTF

2. Documents sectoriels

- 2.1. Documents de politiques et de stratégie
- 2.2. Textes législatifs et réglementaires sectoriels
- 2.3. Documents de projets PTF

3. Documents SBEE

- 3.1. Général
- 3.2. Documents juridiques
- 3.3. Organisation
- 3.4. Etudes et développement

3. Documents SBEE

- 3.5. Technique
- 3.6. Gestion commerciale
- 3.7. Directions régionales
- 3.8. Finance, comptabilité
- 3.9. Contrôle de gestion et budget
- 3.10. Gestion des RH
- 3.11. Système d'information
- 3.12. Achats, gestion des stocks, approvisionnement
- 3.13. Audit interne
- 3.14. Santé, sécurité, environnement
- 3.15. Communication

4. Documents contrat de gestion

(dont Contrat plan)



**MERCI DE VOTRE
ATTENTION**

