

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

Conférence des soumissionnaires au contrat d'audit

---

31 octobre 2018





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



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

## **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 PTF

## **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



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





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

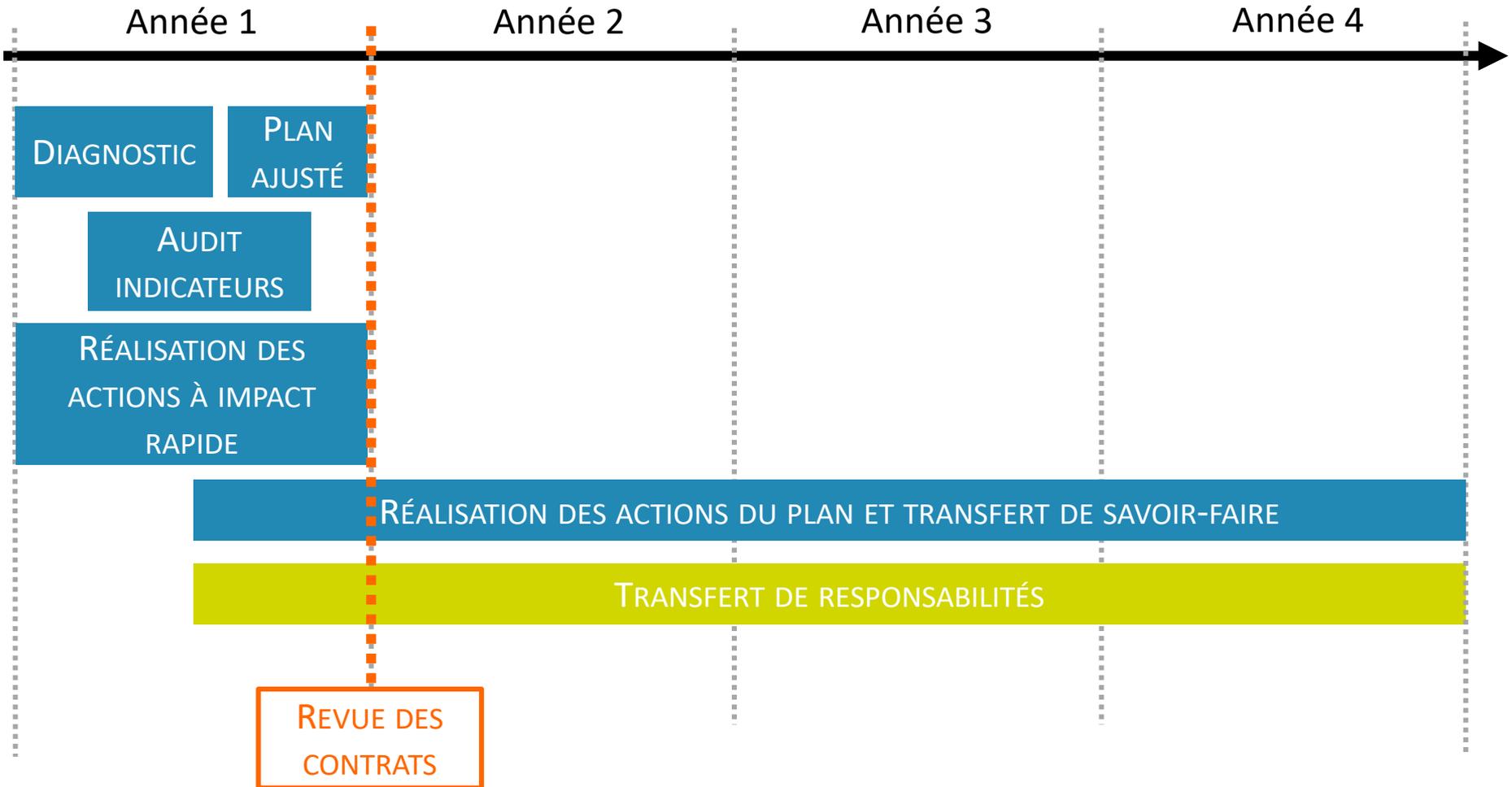
# Présentation du Contrat Plan

- **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 sera tenu de faire en sorte que la SBEE respecte ses obligations au titre du contrat plan**



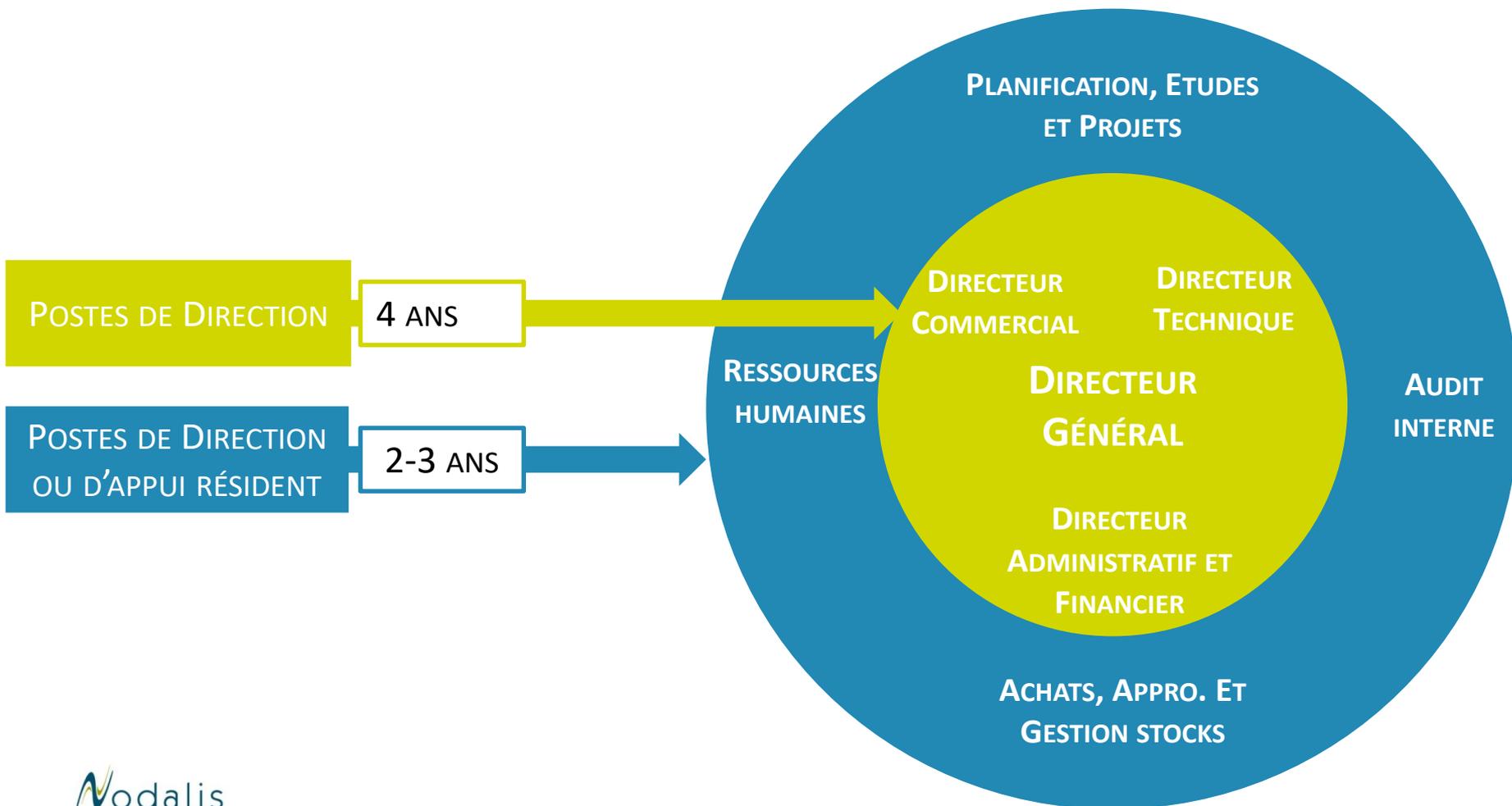
1. Rappel du contexte et des objectifs
2. Dispositif contractuel
3. Contenu du contrat plan
4. **Contenu du contrat de gestion**
5. Indicateurs
6. Mécanismes de rémunération
7. Suivi et contrôle

# Durée et étapes du contrat de gestion



# Mission résidente

## Composition



# Mission résidente

- 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**
- Elaborer et réaliser un **programme de restructuration** accompagné d'un plan de déploiement
- Elaborer un **plan d'affaires quadriennal** 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

# Missions spécifiques

Volet	Mission Spécifique
 <b>1. Planification, études, projets</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>1.1 Diagnostic de la fonction planification, études et projets</li><li>1.2 Réorganisation de la fonction</li><li>1.3 Planification et réalisation des investissements</li><li>1.4 Développement d'un SIG du système électrique</li></ul>
 <b>2. Technique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>2.1 Diagnostic de la fonction production, transport, mouvements d'énergie, distribution</li><li>2.2 Plan de protection du réseau</li><li>2.3 Plan de maintenance des installations</li><li>2.4 Système de GMAO</li><li>2.5 Ingénierie de formation</li><li>2.6 Renforcement de la sécurité dans la pratique opératoire</li></ul>
 <b>3. Commercial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>3.1 Diagnostic de la fonction commerciale</li><li>3.2 Réorganisation de la fonction commerciale</li><li>3.3 Conformité des raccordements au réseau</li><li>3.4 Amélioration du comptage et généralisation du prépaiement</li><li>3.5 Mise en place de la codification électrique</li></ul>
 <b>4. Comptabilité, finance, budget</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>4.1 Diagnostic de la fonction comptabilité, finance, budget</li><li>4.2 Réorganisation de la fonction</li><li>4.3 Développement de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion</li><li>4.4 Elaboration du plan d'affaires de la SBEE</li></ul>

# Missions spécifiques

Volet	Mission Spécifique
 <b>5. Ressources humaines</b>	<p>5.1 Diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines 5.2 Réorganisation de la fonction 5.3 Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences 5.4 Politique de rémunération et de motivation</p>
 <b>6. Achats</b>	<p>6.1 Diagnostic de la fonction achat, approvisionnements et gestion des stocks 6.2 Réorganisation de la fonction 6.3 Fluidification et fiabilisation du processus de commande 6.4 Analyse du processus de fabrication des poteaux en béton</p>
 <b>7. Audit interne</b>	<p>7.1 Diagnostic de la fonction audit interne 7.2 Réorganisation de la fonction 7.3 Mise en conformité avec les normes internationales d'audit interne</p>
 <b>8. Système d'information</b>	<p>8.1 Diagnostic de la fonction système d'information 8.2 Réorganisation de la fonction 8.3 Appui à la modernisation du SI</p>

# Missions spécifiques

Volet	Mission Spécifique
 <b>9. Santé, sécurité, environnement</b>	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
 <b>10. Communication</b>	10.1 Diagnostic de la fonction communication 10.2 Réorganisation de la fonction 10.3 Communication interne 10.4 Communication externe
 <b>11. Transversal</b>	11.1 Appui à la rédaction de l'ensemble des procédures et l'élaboration d'un manuel de procédures à jour et adapté



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

# 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

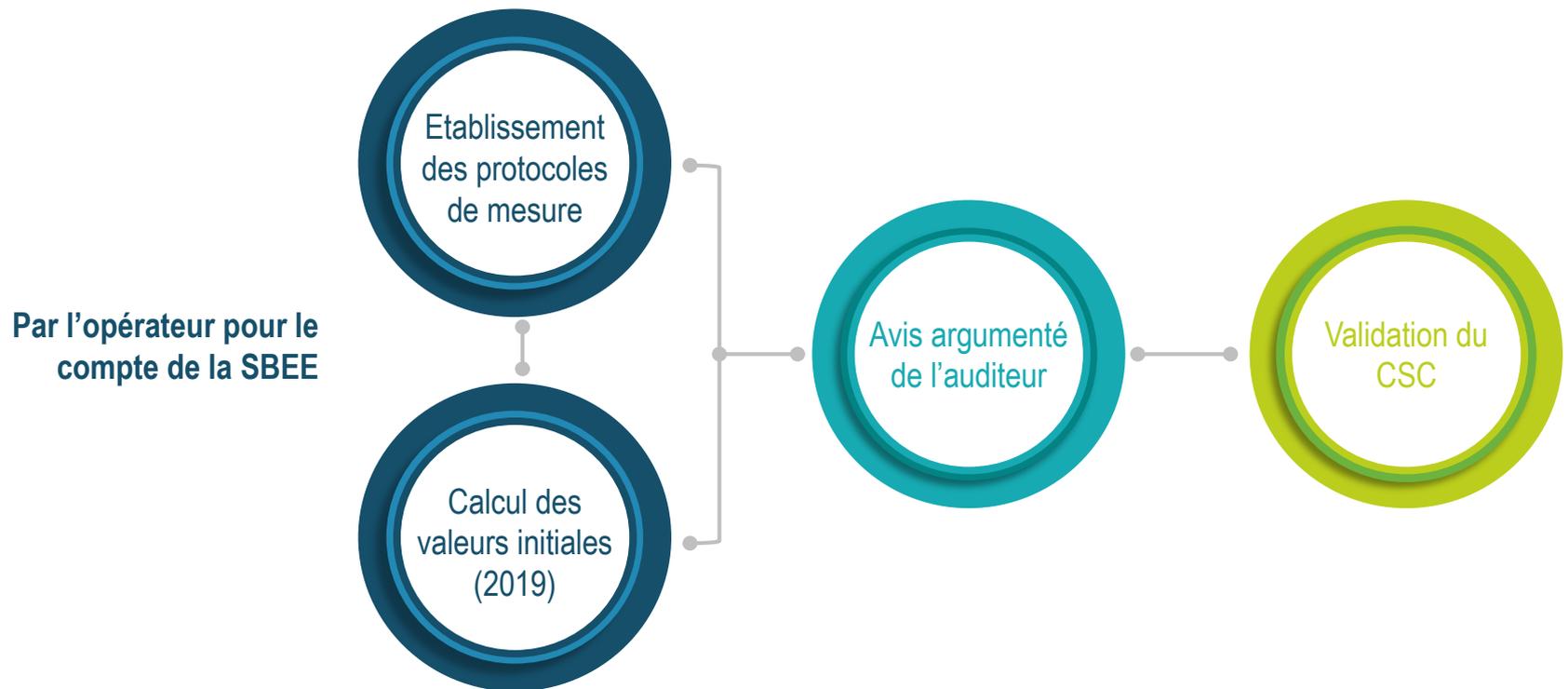
- Liés aux objectifs de redressement de la SBEE fixés dans le contrat-plan et dans le contrat de gestion
- Simples et facilement mesurables
- Incitent à l'action
- Jugés pertinents par le secteur privé

## 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





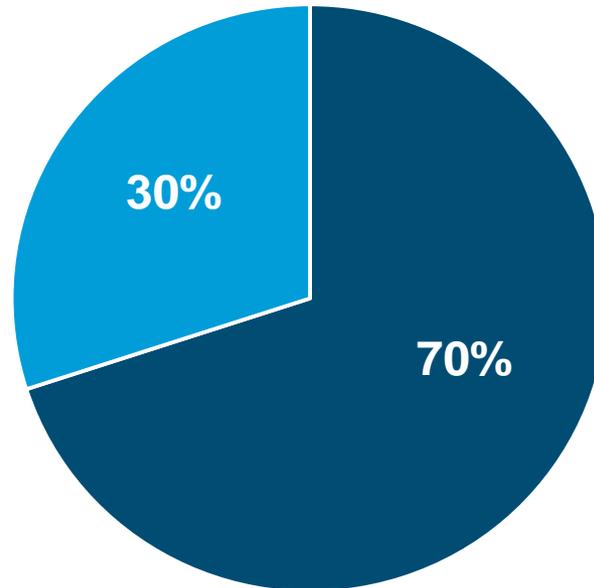
1. Rappel du contexte et des objectifs
2. Dispositif contractuel
3. Contenu du contrat plan
4. Contenu du contrat de gestion
5. Indicateurs
- 6. Mécanismes de rémunération**
7. Suivi et contrôle

# 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<sup>ème</sup> 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
<b>Indicateur de continuité du service</b>					
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 %
<b>Rendement du réseau de distribution</b>					
Valeur cible			80 %	83 %	85 %
Part de la rémunération incitative	9 %		3 %	3 %	3 %
<b>Taux de recouvrement des abonnés privés BT</b>					
Valeur cible			92 %	95 %	98 %
Part de la rémunération incitative	3,3 %		1,1 %	1,1 %	1,1 %
<b>Taux de recouvrement des abonnés privés MT</b>					
Valeur cible			95 %	98 %	100 %
Part de la rémunération incitative	2,4 %		0,8 %	0,8 %	0,8 %
<b>Taux de recouvrement des entreprises publiques abonnées</b>					
Valeur cible			100 %	100 %	100 %
Part de la rémunération incitative	0,3 %		0,1 %	0,1 %	0,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>20%</b>		<b>6,67%</b>	<b>6,67%</b>	<b>6,67%</b>



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

# Comité de Suivi et de Contrôle (CSC)

## Composition

BAI  
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

## 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

## Fonctionnement

Adoption d'un règlement intérieur  
Réunion 1 fois / trimestre  
Secrétariat assuré par l'auditeur

# 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

# Auditeur des contrats

## Missions dans le cadre du contrat plan

- Vérification de la **bonne exécution des engagements souscrits dans le contrat plan** de la SBEE d'une part et de l'Etat d'autre part
- Vérification de la **bonne application de la formule de rémunération de la SBEE** et de la **formule d'indexation des tarifs** (en coopération avec l'ARE et la SBEE)
- Contrôle de **l'exhaustivité et de la validité des informations** et documents fournis par chacune des parties en particulier pour expliquer les écarts, manquements et non-respect des engagements souscrits
- Analyse et commentaire de l'origine et des **causes des écarts constatés entre résultats obtenus et objectifs visés** ainsi que leurs **conséquences** en particulier sur les objectifs et performances fixés dans le contrat plan ;
- Formulation de **recommandations** afin d'améliorer le respect des engagements de chacune des parties, notamment les mesures correctives de nature à combler les écarts entre objectifs visés et résultats obtenus
- Vérification de la **mise en œuvre de ses recommandations** et compte-rendu au CSC
- Emission d'un **avis** (avant validation par le CSC) sur le plan d'action ajusté

# Auditeur des contrats

## Missions dans le cadre du contrat de gestion (1)

- Vérification de l'application par l'Opérateur de **chacun des engagements pris dans le contrat de gestion** (présence des experts, missions, livrables, etc.)
- Emission d'un **avis motivé** (avant validation par le CSC) sur la proposition de l'Opérateur relative aux postes permanents occupés en position hiérarchique et sur la répartition du temps de présence global entre les experts résidents
- Au plus tard après un an d'application du contrat de gestion, **proposition pour la liste définitive des indicateurs de performance** et de leur **protocole d'établissement, revue critique** des valeurs initiales calculées par la SBEE et proposition d'ajustement des objectifs de performance

# Auditeur des contrats

## Missions dans le cadre du contrat de gestion (2)

- Contrôle de la **sincérité et la validité des informations fournies** par l'Opérateur et/ou la SBEE (notamment pour le calcul des indicateurs de performance), **vérification du calcul de chaque indicateur** de performance
- Analyse de **l'évolution de chaque indicateur** (origine et causes des écarts constatés) et des **conséquences notamment sur le contrat plan**
- Recommandations pour **l'amélioration des performances de la SBEE** et celles du secteur, notamment les **mesures correctives** de nature à combler les écarts entre objectifs visés et résultats obtenus ou à améliorer la pertinence du système d'information du secteur
- Vérification de la **mise en œuvre de ses recommandations** et en rend compte au CSC



**MERCI DE VOTRE  
ATTENTION**

