

AUDIT FINANCIER CONTRAT DE PERFORMANCE ETAT – SNEL SA

1. Contexte

La SNEL SA, une société anonyme avec Conseil d'Administration ayant pour seul actionnaire : l'Etat congolais. Elle a pour objet la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'énergie électrique.

Depuis plusieurs années, la SNEL SA est confrontée à des difficultés financières, techniques et opérationnelles significatives qui entament sérieusement ses performances et obèrent ses résultats.

Pour y remédier, le Gouvernement avait levé l'option de mettre en œuvre un programme de restructuration de la SNEL SA devant se réaliser en deux phases :

- a. A court et moyen terme : Une phase préparatoire de stabilisation et de redressement de cinq (5) ans, au cours de laquelle sera mis en œuvre un plan d'urgence comportant des actions destinées à améliorer les conditions techniques de l'outil de production de SNEL SA, arrêter la dégradation de ses conditions d'exploitation, assainir sa gestion, améliorer sa situation financière, ainsi que la qualité du service rendu à la population ;
- b. À long terme : Une phase de restructuration proprement dite, au cours de laquelle l'organisation et la structure globale de l'entreprise pourraient subir des changements profonds suivant les résultats des études techniques appropriées.

A cet effet, en date du 27 février 2012, l'Etat et la SNEL avaient signé un contrat de performance de cinq (5) ans, courant de ce jour à février 2017. Ce contrat a expiré le 27 février 2017 sans que ces objectifs n'aient été atteints.

Aujourd'hui, le Gouvernement de la République Démocratique du Congo s'est encore une fois prononcé pour l'amélioration effective des performances de la SNEL SA, à travers notamment un engagement ferme du Gouvernement, un management responsable et la mise en œuvre d'un plan d'investissement complémentaire, en partie financé par certains partenaires techniques et financiers.

A cet effet, un nouveau contrat de performance est mis en place sur base du Plan de redressement de la SNEL.

Le Contrat de performance a pour objet de préciser les obligations conjointes et réciproques de l'Etat et de la SNEL SA , notamment :

- les engagements conjoints et spécifiques ;
- les objectifs et les résultats escomptés de la phase de redressement de l'entreprise;
- les indicateurs de performance du contrat.

2. Objet des termes de référence

Les présents termes de référence portent sur le recrutement d'un auditeur indépendant chargé de suivre et d'évaluer l'exécution par les parties du Contrat de Performance conclu le 02 octobre 2024 entre l'État et la SNEL SA.

3. Objectif de la mission.

L'objectif de la mission est d'évaluer la mise en œuvre du contrat de performance et de certifier les résultats atteints par rapport aux indicateurs clés de performance (KPI).

Les objectifs spécifiques incluent les suivants :

- Vérification de la fiabilité des données techniques et financières fournies par la société.
- Évaluation du respect des engagements de l'État
- Analyse des écarts entre les cibles fixées et les résultats obtenus.
- Proposition des recommandations pour le prochain cycle contractuel.

4. Nature et description des services.

Les services à réaliser par l'auditeur portent sur les activités suivantes :

- a) L'évaluation, dans un premier temps, de la faisabilité des objectifs cibles des contrats de performance et de service ;
- b) La vérification de l'application de chaque article du contrat par la SNEL d'une part, et par l'État de l'autre ;
- c) L'ajustement le cas échéant des objectifs de performance à atteindre par la SNEL ;
- d) Le contrôle de la fiabilité et de la validité des informations fournies par la SNEL dans ses rapports mensuels et annuels, notamment celles utilisées dans le calcul des indicateurs de performance du contrat et la vérification du calcul de chaque indicateur de performance ;
- e) La certification non seulement des chiffres, mais aussi des méthodologies de calcul des indicateurs de performance de la SNEL SA et de l'État ;
- f) La vérification de l'inventaire physique et technique par entité ;
- g) L'analyse et le commentaire de l'évolution de chaque indicateur, l'explication des écarts constatés entre résultats obtenus et objectifs visés et leurs conséquences ;
- h) L'examen des mesures prises par la SNEL pour corriger les écarts constatés entre les objectifs et les résultats ;
- i) La proposition de mesures correctrices lorsque les objectifs ne sont pas atteints ;

- j) L'audit de la gouvernance d'entreprise, incluant le respect de la Charte de bonne gouvernance et du Code d'éthique ;
- k) L'audit des systèmes d'information pour évaluer la progression de la digitalisation et de la fiabilisation des données commerciales ;

La formulation de recommandations annuelles sur la révision des objectifs en fonction des réalités du terrain et de l'actualisation du Plan de redressement.

L'auditeur du Contrat de Performance est également compétent pour donner son opinion en cas de différend entre les parties au contrat. A ce sujet, sa mission consiste à :

- a) Préciser l'origine de la difficulté ou du différend ;
- b) Décrire la position de chacune des parties en présence, sur le différend ou la difficulté elle-même et sur la solution à y apporter, et les références contractuelles qui sous-tendent cette position ;
- c) Evaluer, le cas échéant, l'incidence financière du différend ou de la difficulté pour chacune des parties et son incidence sur l'équilibre financier de la SNEL ;
- d) Donner son avis technique sur le différend ;
- e) Formuler des recommandations en vue de résoudre le différend.

5. Étendue des Travaux

L'audit portera sur les axes principaux du contrat de performance incluant: (i) **Performance Technique** (taux de disponibilité des centrales de production ; rendement global du réseau (transport et distribution) et analyse des pertes (techniques et non-techniques) ; (ii) **Qualité de service** : Fréquence et durée moyenne des coupures (Indicateurs SAIDI/SAIFI) ; (iii) **Performance Commerciale et Financière** (taux de recouvrement des créances, évolution du chiffre d'affaires et maîtrise des charges d'exploitation, équilibre financier : respect des ratios d'endettement et de capacité d'autofinancement,...) ; (iv) **Gouvernance et Investissements** (réalisation du plan d'investissement, respect des procédures de passation de marchés,...) ; et **Engagements de l'État** (apurement des dettes croisées entre l'État et la société,...)

6. Organisation du travail.

L'auditeur travaillera en étroite collaboration avec la SNEL, le Comité de suivi du contrat et le COPIREP qui gèrera les aspects administratifs et financiers de son contrat.

Il dispose d'un droit d'accès et de copie pour l'ensemble des documents et informations nécessaires à la réalisation de sa mission, en préservant la confidentialité de ces documents, et d'un droit de visite de tous les sites et installations gérés par la SNEL. Il est

destinataire de tous les rapports périodiques d'activités publiés par l'opérateur du contrat de services.

7. Rapports à fournir.

L'auditeur fournira les rapports suivants :

- Un rapport trimestriel à la fin de chaque trimestre ;
- Un rapport final à la fin de la mission.

Chaque rapport donnera lieu à deux versions provisoire et définitive. La version provisoire sera communiquée, pour avis, à la SNEL et à l'Etat qui disposeront d'un délai d'un (1) mois pour formuler leurs observations.

8. Profil du consultant

Le consultant à recruter sera un cabinet / firme ayant conduit des missions similaires ou y ayant été associé en tant que responsable ou chef de mission, de préférence dans le contexte d'un pays africain. L'équipe clé du consultant comprendra au minimum quatre experts couvrant les domaines ci-après :

- Domaine technique et commercial : 2 experts dont un ingénieur civil électricien avec une expérience minimum de 10 ans à un poste de direction dans une société d'électricité. Il sera le chef de mission. Le deuxième expert devra avoir une expérience minimum de 10 ans en tant que responsable de la direction commerciale dans une société d'électricité.
- Domaine financier et comptable : 2 experts dont un auditeur ou un expert-comptable avec une expérience minimum de 10 ans.
- Domaine juridique : un expert en droit des affaires avec une expérience minimum de 10 ans. Une expérience dans le secteur de l'électricité est un atout.

Toutefois, l'auditeur aura la possibilité d'adjoindre aux quatre experts ci-dessus, au cours de ses missions, tout spécialiste sectoriel sur des questions précises qui méritent un examen approfondi.

9. Lieu et durée de la mission

L'auditeur est recruté pour une période de 36 mois . Ses missions d'une durée de 15 jours chacune sur site seront trimestrielles.