RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE
Honneur – Fraternité – Justice

MINISTÈRE DE L'ÉNERGIE ET DU PÉTROLE

SOCIÉTÉ MAURITANIENNE D'ÉLECTRICITÉ (Groupe SOMELEC)

PROJET DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES ÉNERGÉTIQUES ET APPUI AU SECTEUR MINIER (DREAM – P179383)
DREAM-B SOMELEC

TERMES DE RÉFÉRENCE

Mission d'évaluation du système de contrôle interne, de mise à jour des procédures de gestion et d'identification des leviers de réduction des coûts et d'amélioration de la performance de la SOMELEC

Financement : Banque mondiale (BM) – Projet DREAM (P179383)

Novembre 2026

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA PRESTATION

1.1. Présentation de la SOMELEC

La Société Mauritanienne d'Électricité (SOMELEC) est un opérateur public stratégique chargé d'assurer la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité sur l'ensemble du territoire national. Elle exploite à ce titre des unités de production, des réseaux de transport et de distribution, ainsi que des dispositifs de comptage installés aux interfaces des différents segments d'activité et chez les abonnés, où ils servent de base à la facturation.

1.2. Un environnement en profonde mutation

L'entreprise évolue dans un contexte caractérisé notamment par :

- La mise en œuvre d'une réforme organisationnelle de ses structures et un environnement institutionnel en mutation ;
- Une transformation progressive des outils de gestion et des systèmes d'information (ERP, compteurs intelligents, télérelève des comptages des clients HTA, digitalisation de certains processus, paiements mobiles) ;
- La nécessité d'aligner les procédures internes sur les bonnes pratiques et les standards internationaux en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne (COSO, ISO 31000, IFAC) ;
- Des exigences accrues de transparence, de performance et de maîtrise des risques ;
- Un niveau élevé de pertes techniques et non techniques affectant significativement le rendement du système électrique et le recouvrement commercial ;
- Une dépendance encore importante à la production thermique, sensible aux variations des prix des combustibles ;
- Des contraintes financières exigeant une maîtrise accrue des charges d'exploitation et une optimisation des coûts.

1.3. Le cadre du financement

Le Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie a obtenu un financement de la Banque mondiale pour le Projet de Développement des Ressources Énergétiques et Appui au Secteur Minier (DREAM – P179383), dont la composante DREAM-B, mise en œuvre par la SOMELEC, porte notamment sur l'installation d'une unité de stockage d'énergie par batteries (BESS) de 35 MW. Une partie de ce financement est consacrée à la présente mission.

1.4. Justification de la mission

La SOMELEC souhaite engager une mission structurante confiée à un cabinet indépendant disposant de références solides dans le secteur des utilities, afin de doter l'entreprise d'un dispositif de gouvernance et de pilotage fiable, efficient et durablement approprié par ses équipes. Cette mission s'inscrit dans une démarche globale d'amélioration de la gouvernance, de la performance opérationnelle et de la soutenabilité financière de l'entreprise.

2. OBJECTIFS DE LA MISSION

2.1. Objectif général

Renforcer durablement la gouvernance, la maîtrise des risques, l'efficacité opérationnelle et la performance économique de la SOMELEC, à travers :

- Un système de contrôle interne fiable, cohérent et adapté aux enjeux du secteur électrique ;
- Des procédures de gestion actualisées, harmonisées et pleinement opérationnelles ;
- L'identification et la mise en œuvre d'un plan structuré et chiffré de réduction des coûts ;
- L'identification et la mise en œuvre d'un plan structuré et chiffré d'amélioration des performances et des indicateurs techniques et commerciaux.

La mission devra s'appuyer sur les bonnes pratiques internationales observées dans les entreprises d'électricité et les utilities comparables.

2.2. Objectifs spécifiques

La mission devra notamment permettre de :

A. Contrôle interne et gestion des risques

- Analyser l'architecture du système de contrôle interne existant ;
- Évaluer la maturité du système au regard des référentiels internationaux (COSO, ISO 31000, bonnes pratiques sectorielles) ;
- Identifier les faiblesses, dysfonctionnements et risques majeurs par processus (financiers, opérationnels, techniques, informatiques, contractuels et de conformité) ;
- Proposer un dispositif de contrôle interne renforcé et adapté à l'organisation de la SOMELEC ;
- Contribuer au renforcement de la culture de contrôle interne au sein de l'entreprise.

B. Procédures de gestion

- Évaluer l'adéquation des procédures avec l'organisation actuelle et les processus métiers ;
- Actualiser et harmoniser l'ensemble des procédures de gestion (financières, budgétaires, achats, exploitation, maintenance, ressources humaines, systèmes d'information, projets et investissements) ;
- Intégrer dans les procédures les spécificités du secteur électrique (production, transport, distribution, comptage, facturation, recouvrement, gestion du mix énergétique) ;
- Assurer l'appropriation des procédures par les équipes et la maintenabilité du manuel dans le temps.

C. Coûts et performance

- Identifier les sources de surcoûts, d'inefficience et de gaspillage dans les processus actuels ;
- Identifier, quantifier et prioriser les gisements de réduction des coûts à court, moyen et long terme ;
- Proposer des mesures concrètes de réduction des coûts et d'amélioration des performances, chiffrées, hiérarchisées et accompagnées de plans de mise en œuvre ;
- Proposer un plan d'actions opérationnel assorti d'indicateurs de performance, d'un calendrier, d'un dispositif de suivi et d'une estimation des coûts de mise en œuvre.

La mission inclura en outre un benchmark comparatif avec des utilities de référence, permettant d'identifier les écarts de performance et les opportunités d'amélioration.

3. PÉRIMÈTRE DE LA MISSION

3.1. Périmètre fonctionnel

La mission couvrira l'ensemble des activités et structures de la SOMELEC, notamment :

- Les activités de production d'électricité ;
- Les activités de transport d'électricité ;
- Les activités de distribution ;
- Les activités commerciales (comptage, facturation, recouvrement, service client) ;
- Les fonctions support (finances, achats, ressources humaines, systèmes d'information, juridique) ;
- La gestion des projets d'investissement et des infrastructures ;
- Les processus liés à l'exploitation et à la maintenance des installations.

3.2. Périmètre organisationnel et géographique

La mission couvre la Direction Générale et l'ensemble des directions centrales, ainsi que les structures régionales et les sites de production et de distribution. Les travaux se déroulent principalement à Nouakchott, avec des missions ponctuelles sur les sites retenus dans le plan d'échantillonnage validé en phase de cadrage.

3.3. Ce qui est exclu du périmètre

- La certification des comptes et l'audit légal des états financiers ;
- La maîtrise d'œuvre ou l'exécution de travaux et la fourniture d'équipements ;
- Les prestations de développement informatique ou d'intégration de systèmes, le cas échéant recommandées dans le plan d'actions mais non exécutées dans le cadre de la présente mission.

4. DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES PRESTATIONS

4.1. Diagnostic du système de contrôle interne

Le cabinet devra :

- Cartographier les principaux processus de la SOMELEC et en identifier les risques associés ;
- Élaborer une cartographie des risques (stratégiques, opérationnels, financiers, techniques, informatiques et de conformité) ;
- Évaluer les dispositifs de contrôle existants (préventifs, détectifs et correctifs) et leur effectivité ;
- Apprécier le niveau de maturité du système de contrôle interne par domaine, selon une échelle explicite et justifiée ;
- Analyser la séparation des fonctions, les circuits de validation et les délégations de pouvoirs ;
- Formuler des recommandations visant à renforcer l'efficacité et la fiabilité du dispositif, hiérarchisées selon le risque et l'effort de mise en œuvre.

4.2. Mise à jour du manuel des procédures de gestion

Le cabinet devra :

- Recenser et analyser les procédures existantes ;
- Identifier les incohérences, insuffisances, redondances ou lourdeurs ;
- Proposer les améliorations nécessaires afin d'harmoniser l'exécution des tâches et de renforcer la fiabilité des processus ;
- Prendre en compte les évolutions des systèmes d'information et des outils de gestion ;
- Rédiger ou actualiser les procédures selon un format homogène et normé (objet, champ, définitions, acteurs, déroulement, points de contrôle, documents et enregistrements, indicateurs) ;
- Intégrer des schémas de processus, des matrices RACI et l'identification des contrôles clés ;
- S'assurer de l'alignement des procédures avec l'organisation réelle de la SOMELEC et de leur applicabilité.

Le cabinet assurera un transfert de compétences à travers des ateliers de formation et de sensibilisation destinés aux équipes concernées, ainsi que la mise à disposition des fichiers sources éditables.

4.3. Analyse et réduction des coûts

Le cabinet devra notamment :

- Analyser la structure des coûts de l'entreprise (par nature, par segment d'activité et par centre de responsabilité) ;
- Identifier les principales sources d'inefficience dans les processus, l'organisation ou l'exploitation des installations ;
- Analyser les pratiques d'achats, de gestion des stocks, de maintenance et de gestion des ressources humaines ;
- Identifier et quantifier les gisements d'économies potentielles, en distinguant les économies certaines des économies conditionnelles ;
- Proposer des leviers d'optimisation portant notamment sur l'exploitation, l'organisation, les achats et le rendement du système électrique ;
- Hiérarchiser les actions selon leur impact financier, leur faisabilité et leur délai de mise en œuvre.

4.4. Performance technique et commerciale

Le cabinet devra analyser et proposer des leviers d'amélioration portant notamment sur :

- La réduction des pertes techniques (rendement des groupes, consommation auxiliaire, plan de charge, qualité de la tension) et des pertes non techniques (fraude, compteurs défectueux, erreurs de relevé) ;
- L'amélioration du recouvrement et de la gestion du risque client ;
- La fiabilité et la disponibilité des ouvrages (maintenance préventive, gestion des pièces de rechange, délais d'intervention) ;
- La productivité des équipes d'exploitation et de relevé ;

- Les indicateurs techniques et commerciaux de pilotage (SAIDI, SAIFI, taux de pertes, délai de raccordement, taux de recouvrement, coût moyen par client).

4.5. Benchmark et comparaison internationale

Le cabinet conduira un benchmark documenté avec au moins cinq (05) utilities électriques comparables, en privilégiant les opérateurs africains de taille et de structure similaires. Le benchmark portera sur les ratios de coût, de performance technique et commerciale, ainsi que sur les pratiques de gouvernance et de contrôle interne. Les sources devront être citées et la comparabilité des données explicitée.

4.6. Plan d'actions et feuille de route

Le cabinet élaborera un plan d'actions consolidé, en distinguant :

- Les gains rapides, mobilisables en moins de six (06) mois et sans investissement significatif ;
- Les chantiers structurants à douze (12) et vingt-quatre (24) mois, avec investissements et préalables ;
- Les réformes de gouvernance et de contrôle interne de plus long terme.

Chaque action sera décrite avec son responsable proposé, son échéance, son coût de mise en œuvre, son gain attendu, ses indicateurs de suivi et ses conditions de réussite.

4.7. Transfert de compétences et appropriation

Le cabinet mettra en place un dispositif de transfert de compétences comprenant au minimum : une formation des responsables de processus à l'utilisation du manuel ; un atelier de sensibilisation au contrôle interne destiné aux cadres ; une formation des équipes d'audit interne et de contrôle de gestion aux outils de suivi des risques et des indicateurs ; la remise de l'ensemble des fichiers sources dans des formats éditables.

5. LIVRABLES ET DÉLAIS

Le cabinet produira, au cours de sa mission, les livrables ci-après, rédigés en français. Les frais d'impression et d'expédition sont à sa charge. Chaque livrable est fourni en version provisoire pour observation, puis en version finale après intégration des commentaires du Client, en format électronique éditable et en format PDF.

Réf.	Livrable	Contenu attendu	Échéance
L1	Note de cadrage et plan de travail détaillé	Compréhension des enjeux, méthodologie, planning détaillé, liste des interlocuteurs, plan d'échantillonnage, dispositif de gestion des risques du projet	S3
L2	Rapport de diagnostic du système de contrôle interne	Cartographie des processus et des risques, matrice risques / contrôles, évaluation de la maturité par domaine, faiblesses et recommandations hiérarchisées	M3
L3	Rapport de benchmark	Panel d'au moins cinq utilities, ratios comparés, écarts de performance, sources et limites de comparabilité	M3
L4	Manuel des procédures de gestion actualisé	Procédures normées par processus, schémas, matrices RACI, contrôles clés, documents et enregistrements, indicateurs ; fichiers sources éditables	M5
L5	Rapport sur les leviers de réduction des coûts	Structure des coûts, sources d'inefficience, gisements quantifiés et priorisés, hypothèses de chiffrage	M6
L6	Rapport sur les leviers de performance technique et commerciale	Diagnostic des pertes, du recouvrement, de la maintenance et de la productivité ; gisements et actions	M6

Réf.	Livrable	Contenu attendu	Échéance
L7	Plan d'actions chiffré et feuille de route	Actions hiérarchisées (0-6, 6-12, 12-24 mois), responsables, coûts, gains, indicateurs, conditions de réussite, dispositif de suivi	M7
L8	Supports de formation et rapports de sessions	Supports pédagogiques, listes de présence, évaluation des sessions par les participants	M7
L9	Rapport final de synthèse	Synthèse des travaux, bilan des objectifs atteints, recommandations de suivi, présentation au Conseil d'administration	M8

Tableau 1 – Livrables de la mission (S = semaine à compter du démarrage ; M = mois à compter du démarrage).

Chaque rapport sera accompagné d'un résumé exécutif de dix (10) pages maximums. Le Client dispose de quinze (15) jours ouvrés pour formuler ses observations écrites ; le cabinet dispose de dix (10) jours ouvrés pour produire la version finale intégrée. L'absence d'observation dans ce délai vaut acceptation tacite.

6. MÉTHODOLOGIE ET PLANNING INDICATIF

La durée globale de la mission est estimée à huit (08) mois. Les phases 1 à 3 sont partiellement conduites en parallèle afin de permettre la durée calendaire cible tout en respectant la séquence logique des travaux.

Phase	Activités principales	Durée	Semaines
Phase 0 – Cadrage	Réunion de démarrage, revue documentaire, entretiens d'orientation, plan d'échantillonnage, note de cadrage (L1)	3 sem.	S1 – S3
Phase 1 – Diagnostic	Cartographie des processus et des risques, évaluation des contrôles, tests, évaluation de la maturité, diagnostic (L2), benchmark (L3)	8 sem.	S3 – S11
Phase 2 – Procédures	Revue des procédures existantes, ateliers par processus, rédaction et validation du manuel (L4)	8 sem.	S8 – S16
Phase 3 – Coûts et performance	Analyse des coûts, des pertes, du recouvrement et de la maintenance ; chiffrage des gisements (L5, L6)	10 sem.	S10 – S20
Phase 4 – Plan d'actions et formation	Consolidation du plan d'actions et de la feuille de route (L7), formations (L8)	6 sem.	S19 – S25
Phase 5 – Restitution	Restitution finale, présentation au Conseil d'administration, rapport final (L9)	3 sem.	S25 – S28

Tableau 2 – Planning indicatif. Le cabinet proposera dans son offre un chronogramme détaillé ; la durée calendaire ne pourra excéder huit (08) mois.

7. GOUVERNANCE ET SUIVI DE LA MISSION

La mission sera suivie par un Comité de pilotage mis en place par la SOMELEC, comprenant notamment des représentants :

- De la Direction Générale ;
- De la Direction centrale des ressources humaines ;
- De la Direction financière ;
- De la Direction du contrôle de gestion et de l'audit interne ;
- De la Direction des systèmes d'information ;
- Des directions opérationnelles concernées ;
- De l'Unité de Gestion du Projet DREAM.

Le Comité de pilotage assure le suivi de l'avancement, valide les livrables et facilite l'accès aux informations. Il se réunit à la fin de chaque phase et, en tant que de besoin, à la demande de l'une des parties.

Un comité technique restreint, animé par le Coordonnateur du Projet DREAM, assure le suivi hebdomadaire ou bimensuel avec le chef de mission. Un point focal est désigné par chacune des directions concernées. Le cabinet fournira un rapport d'avancement mensuel d'une page, assorti d'un tableau de suivi des risques et des livrables.

8. MOYENS ET INFORMATIONS MIS À DISPOSITION PAR LE CLIENT

Le Client mettra à disposition du cabinet, dans la limite des règles de confidentialité applicables :

- Les documents organisationnels (organigramme, fiches de poste, manuel de procédures en vigueur, règlement intérieur) ;
- Les états financiers des trois (03) derniers exercices, les budgets et les rapports d'exécution budgétaire ;
- Les rapports d'audit interne et externe, ainsi que les plans d'actions correctives ;
- Les statistiques techniques et commerciales (production, ventes, pertes, recouvrement, clients, maintenance) ;
- Les contrats d'achat significatifs et les principaux contrats d'exploitation ;
- Un bureau et un accès aux moyens de communication au siège, ainsi que l'accompagnement logistique pour les déplacements sur site.

Le cabinet demeure responsable de la collecte et de la fiabilisation des données qu'il utilise. Il signale par écrit toute information manquante ou non fiable susceptible d'affecter ses conclusions.

9. PROFIL ET QUALIFICATIONS DU CABINET

9.1. Conditions relatives au cabinet

Le cabinet devra :

- Être un cabinet reconnu en audit, contrôle interne et conseil en performance, disposant d'une organisation et de méthodologies documentées ;
- Justifier d'au moins vingt (20) ans d'expérience générale et d'au moins deux (02) expériences spécifiques similaires réalisées au cours des dix (10) dernières années ;
- Mobiliser une équipe pluridisciplinaire couvrant l'audit, le contrôle de gestion, l'ingénierie électrique et les systèmes d'information ;
- Disposer d'une couverture d'assurance responsabilité civile professionnelle en cours de validité.

9.2. Composition et qualifications de l'équipe clé

L'équipe devra comprendre au minimum les profils ci-après. Les volumes en hommes-jours sont indicatifs et seront précisés par le cabinet dans son offre technique.

Poste	Diplôme et expérience minimale
Chef de mission – gouvernance et audit	Bac +5 (audit, gestion, finance, droit ou équivalent) ; 20 ans d'expérience ; ayant conduit avec succès au moins deux (02) missions similaires au cours des dix (10) dernières années
Expert en contrôle interne et gestion des risques	Bac +5 ; 10 ans d'expérience ; maîtrise des référentiels COSO et ISO 31000
Expert performance – Production	Ingénieur Bac +5 ; 10 ans d'expérience de l'exploitation et/ou de la maintenance des centrales thermiques et renouvelables ; connaissance des bilans énergétiques et du rendement des groupes
Expert performance – Transport	Ingénieur Bac +5 ; 10 ans d'expérience des réseaux HT/THT ; maîtrise des pertes techniques, de la conduite et de la maintenance des postes

Poste	Diplôme et expérience minimale
Expert performance – Distribution et commercial	Ingénieur Bac +5 ; 10 ans d'expérience des réseaux MT/BT, du comptage, de la facturation et du recouvrement ; connaissance des pertes non techniques
Expert en contrôle de gestion et optimisation des coûts	Bac +5 ; 10 ans d'expérience ; maîtrise de l'analyse de coûts, du chiffrage des gains et des tableaux de bord
Expert en systèmes d'information	Ingénieur Bac +5 ; 10 ans d'expérience ; ERP, urbanisation des SI, sécurité et gouvernance des données
Expert juridique, achats et marchés publics	Bac +5 en droit ; 8 ans d'expérience ; contrats, achats et conformité
Analystes / consultants juniors (2)	Bac +4/5 ; 3 ans d'expérience ; appui à la collecte, aux tests et à la documentation
Total indicatif	**Équipe de 10 personnes : huit (08) experts clés et deux (02) analystes d'appui**

Tableau 3 – Composition minimale de l'équipe clé. Le cabinet peut proposer des profils supplémentaires ; ceux-ci sont présentés à titre de personnel d'appui et ne sont pas évalués en tant qu'experts clés.

Tout remplacement d'un expert clé en cours de mission est soumis à l'accord préalable écrit du Client et le remplaçant doit présenter des qualifications au moins équivalentes.

10. OBLIGATIONS DU CONSULTANT

- Éthique et lutte contre la fraude : le cabinet applique les directives anticorruptions du Groupe de la Banque mondiale et s'engage à ne commettre aucun acte de fraude, de corruption, de collusion ou de coercition. Il déclare tout conflit d'intérêts, y compris la fourniture antérieure de services à la SOMELEC susceptibles d'affecter son indépendance.
- Confidentialité : toutes les informations recueillies sont traitées comme strictement confidentielles, pendant et après la mission. Le cabinet ne peut les divulguer sans autorisation écrite préalable du Client.
- Propriété intellectuelle : l'ensemble des livrables, données, méthodes et outils développés dans le cadre de la mission devient la propriété exclusive de la SOMELEC, qui peut les utiliser, les adapter et les diffuser librement. Le cabinet conserve la propriété de ses méthodologies génériques antérieures.
- Protection des données personnelles : le cabinet se conforme à la réglementation applicable et limite la collecte aux données nécessaires à la mission.
- Santé, sécurité et environnement : le cabinet respecte les règles HSE en vigueur sur les sites de la SOMELEC et fournit les équipements de protection nécessaires à ses équipes.
- Non-emploi de personnel sanctionné : le cabinet certifie qu'aucun membre de son équipe ne figure sur la liste des personnes sanctionnées par la Banque mondiale.
- Audit et vérification : le Client, la Banque mondiale et leurs représentants habilités peuvent vérifier les comptes et les documents relatifs à la mission.
- Continuité du service : le cabinet maintient une capacité de remplacement en cas d'indisponibilité d'un expert clé, sans surcoût pour le Client.

11. MÉTHODE DE SÉLECTION

Le consultant sera sélectionné en accord avec les procédures définies dans le Règlement de passation des marchés pour les Emprunteurs sollicitant le financement de projets d'investissement (FPI) de la Banque mondiale (5ème édition de septembre 2023). La méthode de sélection qui sera utilisée est la Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC).

Une Demande de Propositions (DP) sera adressée aux cabinets retenus sur la liste restreinte.