



**SOCIETE NATIONALE
D'ELECTRICITE**

RAPPORT ANNUEL 2015

TABLE DES MATIERES

	PAGES
1.	LISTE DES ABREVIATIONS..... 3
2.	MESSAGE DU PRESIDENT..... 4
3.	COMPOSITION DU CONSEIL..... 5
4.	ORGANIGRAMME 6
6.	ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE..... 8
5.	FAITS MARQUANTS..... 10
6.	CHIFFRES CARACTERISTIQUES ET INDICATEURS DE PERFORMANCE 13
6.1.	BILAN D'ENERGIE..... 14
6.2.	BILAN COMMERCIAL ET FINANCIER..... 15
6.3.	INDICATEURS DE PERFORMANCE..... 16
6.4.	CHIFFRES CARACTERISTIQUES..... 17
7.	ANALYSE DES RESULTATS OPERATIONNELS..... 24
7.1.	Production de l'Electricité..... 25
7.2.	Transport d'électricité..... 29
7.3.	Distribution d'électricité..... 31
7.4.	Programme d'équipements..... 32
7.5.	Commercialisation de l'électricité..... 37
8.	APPUI 39
8.1.	Ressources humaines..... 40
8.2.	Etudes et planification..... 42
8.3.	Contrôle général..... 43
8.4.	Organisation et systèmes d'information..... 43
8.5.	Secrétariat Général..... 44
8.6.	Finances 45
9.	ETATS FINANCIERS AU 31 DECEMBRE 2015..... 51

LISTE DES ABREVIATIONS

ASIC	: Abonné Semi-industriel et Commercial
BAD	: Banque Africaine de Développement
BEI	: Banque Européenne d'Investissement
BT	: Basse Tension
CEPGL:	Communauté Economique des Pays de Grands Lacs
CDF	: Franc Congolais
COPIREP:	Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises Publiques
CSP	: Conseil Supérieur du Portefeuille
CVS	: Centre des ventes et services
DAM	: Département des Approvisionnements et Marchés
DCG	: Département du Contrôle Général
DDK	: Département de Distribution de Kinshasa
DDP	: Département de Distribution en Provinces
DEC	: Département Commercial
DEP	: Département Études, Planification, Normes et Standards
DEQ	: Département de l'Équipement et Électrification Rurale
DOS	: Département de l'Organisation et des Systèmes d'Informations
DOR	: Direction de la Province Orientale
DPK	: Direction Provinciale du Katanga
DPR	: Département de la Production
DRH	: Département des Ressources Humaines
DSG	: Département du Secrétariat Général
DTS	: Direction du Transport Sud
ECONAT:	Economie Nationale
EXIMBANK:	Export-Import Bank
FARDC:	Forces Armées de la République Démocratique du Congo
FEC	: Fédération des Entreprises du Congo
GWh	: GigaWatheure (10 ⁶ kWh)
HT	: Haute Tension
KWh	: KiloWatheure
KUSD	: Kilo Dollar American
KV	: Kilovolt
KVA	: Kilovolt Ampère
MLT	: Moyen et Long Terme
M'SHA	: Mwadingusha
MT	: Moyenne Tension
MW	: Mégawatt
MWh	: Mégawatheures (10 ³ kWh)
PMEDE:	Projet des Marchés d'Électricité pour la consommation Domestique et à l'Exportation
PMURR:	Programme Multisectoriel d'Urgence de Réhabilitation et de Reconstruction
RDC	: République Démocratique du Congo
SINELAC	: Société Internationale d'Electricité des Pays de Grands Lacs
SNEL	: Société Nationale d'Electricité
SAPMP	: Southern Africa Power Market Project
SCI	: Station de Conversion d'Inga
SCK	: Station de Conversion de Kolwezi
SNE	: Société Nationale d'Electricité (du Congo Brazzaville)
THTCC:	Très Haute Tension Courant Continu
USD	: Dollar American

MESSAGE DU PRESIDENT

Les stratégies managériales définies par le Conseil d'Administration en 2015 ont principalement visé la réalisation des objectifs et actions prioritaires devant ramener les indicateurs de gestion à un niveau acceptable.

Durant toute l'année 2015, SNEL a assuré sa mission en dépit des difficultés liées à l'état de vétusté des infrastructures existantes et à l'indisponibilité des plusieurs machines en cours de réhabilitation dans les centrales. L'entreprise a aussi fait face à une hydrologie très défavorable, jamais enregistrée durant toute la dernière décennie. La combinaison de ces trois contraintes a clairement défini les limites d'exploitation des installations de production de notre société. Des décisions doivent être prises pour diversifier nos modes de production, par notamment la mise en marche des projets photovoltaïques.

C'est autant dire que 2015 a été une année des grands enjeux en ce qu'elle a nécessité le déploiement de beaucoup d'efforts pour maintenir l'existant à un niveau qui a permis à l'entreprise d'assurer la fourniture de l'énergie, d'une part, et de continuer à asseoir son avenir dans le cadre de la vision des autorités de notre pays sur le développement du potentiel énergétique, d'autre part.

Quoiqu'en léger retrait, les indicateurs ont tout de même affiché quelques avancées par rapport aux objectifs stratégiques et des légères performances techniques par rapport à l'exercice précédent.

Pour y parvenir, l'entreprise a fait recours aussi bien à ses ressources propres qu'aux ressources extérieures à travers différents partenariats.

La plus importante ressource dont l'entreprise se félicite c'est sans conteste nos ressources humaines sans lesquelles l'existant n'aurait pas été maintenu en attendant l'aboutissement du programme de réhabilitation et d'assainissement dont certains projets n'atteindront la maturité qu'à partir de 2016 avec un apport supplémentaire attendu des groupes en réhabilitation à Inga I, Inga II et Nseke.

Notre personnel a su démontrer ses capacités dans la mobilisation des financements, la préparation et la mise en œuvre des différents projets d'infrastructures électriques en cours. Ces atouts constituent le pilier de la croissance et du développement de la société et réconforte notre confiance quant à sa capacité de rencontrer les défis que notre entreprise devra relever dans l'avenir.

Que Dieu bénisse SNEL et la République Démocratique du Congo!

**LE PRESIDENT DU CONSEIL DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION**

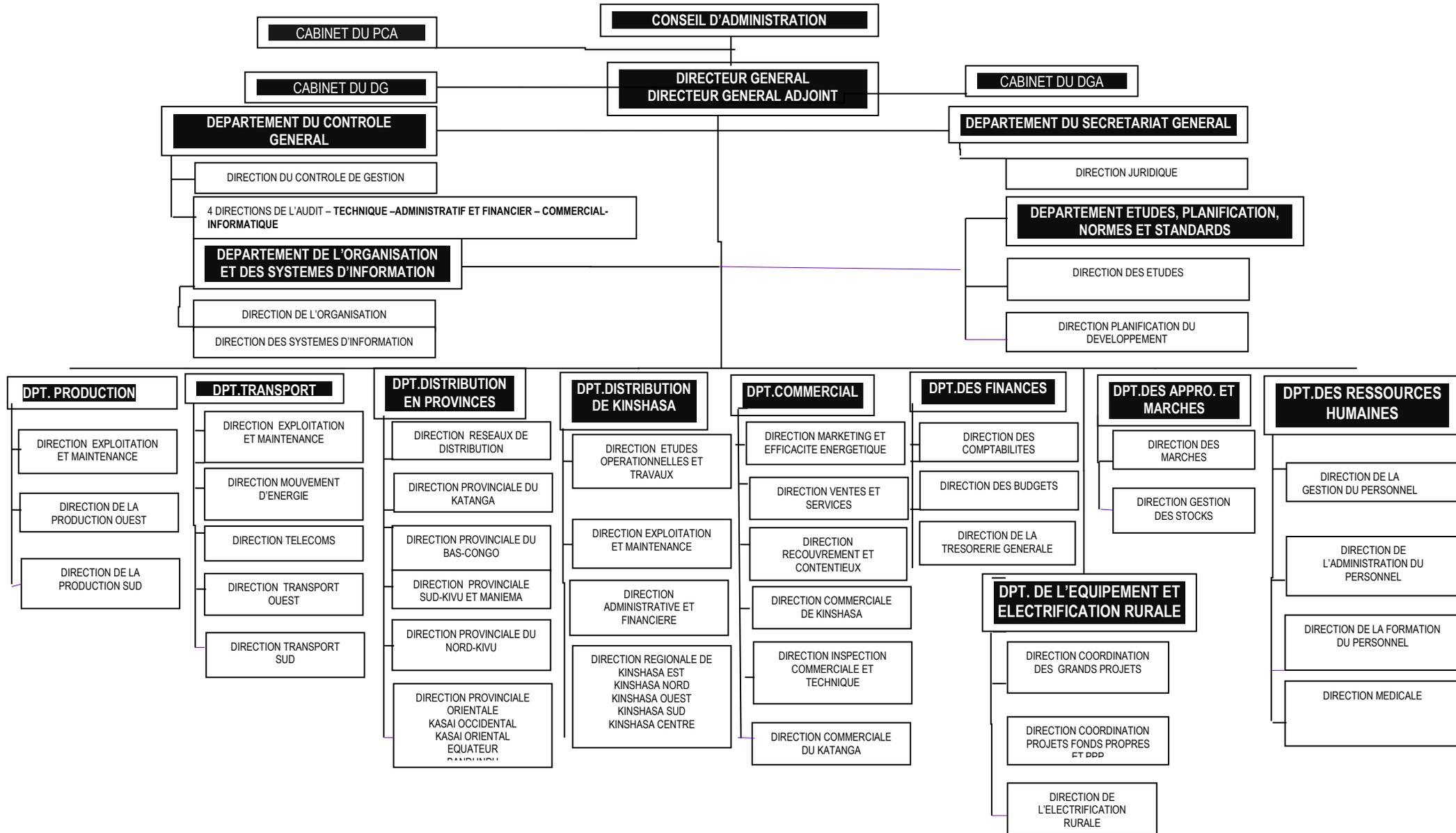
Joseph MAKOMBO MONGA MAWAWI

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2015, le Conseil d'Administration SNEL est composé de :

- Monsieur Joseph MAKOMBO MONGA MAWAWI, Président du Conseil d'Administration ;
- Monsieur Eric MBALA MUSANDA, Administrateur Délégué ;
- Madame Eulalie MAKELA BAFIBA, Administrateur ;
- Monsieur BOOLE NDOMBO BOLOMELA, Administrateur ;
- Monsieur KAHINDO BOYA BOZENE, Administrateur ;
- Monsieur Justin LUBO KASONGO, Administrateur ;
- Madame Bernadette MPUNDU MPIA, Administrateur ;
- Monsieur Armand KASUMBU BORREY, Administrateur ;
- Monsieur Valentin NSALA BEKANGA, Censeur ;
- Monsieur Freddy LAMFEL YAVE LANFOS, Censeur.

ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE « SNEL S.A. » au 31 décembre 2015



AVANT-PROPOS

L'année 2015 a marqué un tournant décisif dans le processus de transformation de la SNEL après la phase de stabilisation conformément au programme de redressement mis en œuvre par le Gouvernement de la République Démocratique du Congo, à savoir l'entrée en vigueur de l'assistance technique à travers le Contrat de service signé avec la firme Manitoba Hydro International, MHI.

Plusieurs de nos ambitions se sont concrétisées au cours de l'année 2015. Ainsi les capacités de production à Inga pendant l'étiage ont été relativement renforcées avec l'installation et la mise en service en juin 2015 d'une nouvelle drague de 4500 m³/h.

Dans le même sens, les discussions se sont poursuivies tout au long de l'année avec la Banque Mondiale et ont abouti à la prorogation du projet PМЕDE jusqu'en 2018, en vue de garantir la réhabilitation et la modernisation des groupes des centrales d'Inga et la mise en œuvre du deuxième canal d'aménée sur le site d'Inga.

Par ailleurs, avec la matérialisation du projet SAPMP, SNEL est dotée d'une troisième ligne 220 kV FUNGURUME-PANDA-KARAVIA-KASUMBELESA, d'un Compensateur Statique au poste de KARAVIA, des Convertisseurs modernes de 580 MW de puissance nominale, de la Fibre Optique reliant Inga à KASUMBELESA et Inga à Kinshasa ainsi que des supports de la liaison THTCC Inga-Kolwezi tout renforcé.

Durant cette même année, deux nouveaux transformateurs de puissance ont été mis en service au Poste de Dispersion d'Inga (PDI) afin d'accroître à 100 MVA le transit de puissance vers les villes portuaires de MATADI et BOMA, d'une part; et de l'autre, garantir l'alimentation des auxiliaires du site d'Inga à concurrence de 15 MVA.

Plusieurs actions d'urgence ont été réalisées dans les réseaux de distribution urbaine et rurale. On retiendra notamment :

- *A Kinshasa : le renforcement des sous-stations DEVINIÈRE, KINSUKA, NDOLO, Centre des Affaires, LIMETE, LEMBA ET MASINA ; l'assainissement des canalisations 6,6 et 20 kV des cabines de décharge, la mise en service des lignes 30 kV LIMINGA-SENDWE, LIMETE-LEMBA et l'implantation de l'injecteur 30/20 kV-15MVA à MASINA en vue de l'alimentation du nouveau réseau de KIMBANSEKE, en attendant le parachèvement du poste 220/20kV-100MVA de KIMBANSEKE ;*
- *Au KONGO CENTRAL : l'électrification de KANGU, KIVUVU, MATANDA, MBUELA et NENGA, le renforcement des cabines de distribution des villes de MATADI et MBANZANGUNGU ainsi que l'implantation de la cabine Aéroport à MUANDA;*
- *Au Nord UBANGI : l'électrification de KARAWA;*
- *Au LUALABA : l'électrification de KASAJI ;*

Au Sud KIVU : l'électrification de KAZIBA, LUHUWIZA, l'alimentation de la Cité de KAMANYOLA en énergie électrique et la fiabilisation de l'alimentation de la ville d'UVIRA. Comparativement à l'année 2014, 2015 aura été caractérisée, sur les plans commercial et financier par le fléchissement des résultats occasionnés principalement par la baisse de la production énergétique suite à l'arrêt du groupe 4 d'Inga 2 durant toute l'année en vue de sa réparation.

Le Directeur Général,

Éric MBALA MUSANDA

ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

Sur le plan international

En 2015, l'environnement économique international a été marqué par un ralentissement de l'activité économique pour une bonne partie des économies mondiales. La croissance économique mondiale s'est située à 3,1 % contre 3,3 % en 2014.

Le ralentissement de l'activité économique mondiale a été essentiellement provoqué par :

- *l'instabilité des taux de change et la tendance à l'appréciation du dollar américain ;*
- *la mauvaise performance de l'économie chinoise et sa restructuration ;*
- *la hausse graduelle des taux d'intérêt américain ;*
- *la baisse des prix des matières premières, en tête les hydrocarbures (pétrole) et le cuivre, avec leurs effets sur les pays producteurs ;*
- *la divergence des politiques monétaires observée dans les deux grandes zones monétaires, à savoir la zone dollar (Etats Unis) et la zone euro ;*
- *les conflits politico militaires en cours dans le monde entraînant un flux migratoire important.*

Le taux de croissance économique dans la zone euro en 2015 a été évalué à 1,5 % contre 0,8 % en 2014 suite au redémarrage du crédit et l'amélioration de l'emploi.

National, (1)

Contrairement à l'année 2014, l'activité économique nationale a connu un ralentissement en 2015 en dépit duquel la croissance s'est maintenue à un niveau élevé. En effet, un recul du taux de croissance économique a été observé, de 9,5 % en 2014 à 7,7 % en 2015, accusant une baisse de 1,8 %.

Cette situation est essentiellement due à la baisse des cours des matières premières, notamment le cuivre, sur le marché mondial, d'une part, et l'absence de diversification de sources de revenus, d'autre part. Selon les projections, cette tendance baissière se poursuivra pour s'établir à 6,6 % en 2016.

Suite à la baisse des recettes d'exportation en devises, consécutive à celle des cours mondiaux des matières premières, les réserves internationales ont diminué pour se situer à 1,40 milliards USD à fin décembre 2015, correspondant à 5,8 semaines de couverture d'importations.

S'agissant de l'inflation sur le marché des biens et services, elle s'est située à 0,82 % en 2015 contre 1,056 % en 2014 traduisant donc une baisse du niveau général des prix.

Toutefois, une surchauffe a été enregistrée sur le marché de change à fin décembre 2015. En effet, le cumul des opérations financières de l'Etat a dégagé un solde déficitaire de 187 milliards de CDF, lequel a été financé par l'injection dans l'économie de la liquidité en monnaie nationale.

Sur le plan de l'Entreprise

En dépit des tensions de trésorerie, SNEL a poursuivi ses efforts d'investissements sur fonds propres, notamment par la réalisation des inventaires du réseau de distribution en perspective de l'évaluation intégrale de son patrimoine, et ce, en exécution de son engagement au contrat de performance de février 2012 découlant de la dynamique de transformation des entreprises publiques.

Son fonctionnement a été marqué par quelques faits majeurs ci-après :

- la poursuite du recours au soutien des partenaires au développement, privés et banquiers ;
- le faible paiement des factures de consommation d'électricité par les entreprises du portefeuille de l'Etat, les services et Etablissements publics et les clients Basse tension ;
- le refus du client HT TFM de payer ses factures calculées au tarif accordé par le Gouvernement en octobre 2012 ;
- les pannes récurrentes découlant de la vétusté et de l'obsolescence des équipements de production, transport et distribution ;
- l'application des ajustements tarifaires pour la basse tension résidentielle. Mais ceux autorisés en décembre 2015 pour la moyenne tension « buildings et associations sans but lucratif, confessions religieuses et vapeurs ne seront appliqués qu'en janvier 2016.

FAITS MARQUANTS

Au cours de l'exercice 2015, les activités de l'entreprise se sont déroulées dans un contexte marqué par les principaux faits ci-après :

Sur le plan de la Gouvernance :

Entrée en vigueur du contrat de services avec l'opérateur privé MANITOBA HYDRO INTERNATIONAL (MHI) depuis le 12 mars 2015.

Cette action a eu comme conséquence le changement de management au niveau de six entités stratégiques par la titularisation des experts de l'opérateur et la nomination des conseillers auprès de quatre autres, à savoir :

- Département des Finances : Jacques CORBIN ;
- Département du Contrôle Général : Théophile EKOBO;
- Département Commercial : Michel BERGAMIN ;
- Département des Approvisionnements et Marchés : Ghislain BOUTIN ;
- Direction des Systèmes d'information : Pierre HARBOUN ;
- Direction de Planification : Gérard ZAGRONICK ;
- Conseiller au Département de Production : Berthier BERUBE ;
- Conseiller au Département de Transport : Jacques PARADIS ;
- Conseiller en Distribution : Yves CARPENTIER ;
- Conseiller en Ressources Humaines : Normand CHAMPOUX.

Après élaboration d'un état des lieux sur la situation, un plan de redressement a été produit. Sa mise en œuvre se fera progressivement à travers les plans d'actions et budgets annualisés.

En vue de pérenniser l'action de redressement, une cellule de changement a été mise en place depuis octobre 2015. Elle est animée par un coordonateur assisté par un collègue de 13 agents, à raison d'un agent par département.

Mise en exécution de la nouvelle loi sur l'électricité.

Cette loi impose à SNEL plusieurs contraintes, dont celle relative à la facturation des clients, uniquement, au compteur. C'est ainsi qu'un plan d'actions de suivi de l'application de différentes mesures a été mis en place et est en cours de réalisation.

Sur le plan des grands projets,

La Banque Mondiale a prolongé le délai des projets SAPMP et PМЕDE, respectivement au 30 septembre 2016 et 30 juin 2018, avec extension de quatre mois de décaissement après chaque délai.

Cependant, le retard considérable enregistré dans l'exécution des programmes de réalisation de grands projets de réhabilitation et de renforcement des équipements financés par les bailleurs de fonds traditionnels (SAPMP et PМЕDE) et en partenariat public privé (construction de la centrale de ZONGO 2) continue à fragiliser davantage les équipements en service.

Sur le plan de son exploitation

Production

Les performances en production ont été affectées par :

- un étiage sévère du fleuve Congo et de ses affluents, dont la gravité n'avait jamais été enregistrée durant toute la dernière décennie. Cette hydrologie défavorable a été à la base du placement en réserve froide de certains groupes, et n'a pas favorisé le fonctionnement d'autres à plein régime.
- la non disponibilité du groupe 4 de Inga 2 d'une puissance de 175 MW.

Malgré cet état de fait, d'intenses travaux de maintenance et fiabilisation des groupes en service ont permis d'atténuer le déficit et même d'avoir une légère croissance de la puissance de 2,21%.

Transport

La mise en service de nouvelles lignes de transport 220 kV d'environ 370 km dans le réseau SUD (FUNGURUME-PANDA, PANDA-KARAVIA, et KARAVIA-KASUMBALESA), et des équipements neufs dans les postes et stations de conversion, a contribué à maintenir la qualité de services autour des mêmes proportions que l'année dernière en dépit de la saturation des anciennes lignes et des équipements des postes.

Deux incidents majeurs ont été enregistrés, à savoir :

- l'indisponibilité et consignation du transformateur 220/70/15 kV-50 MVA n°2 du poste HT de Kwilu depuis le 15/04/2015 suite au perçage des contacts mobiles du commutateur à vide du transformateur. Cette avarie a réduit la sécurité N-1 du réseau moyenne tension de la cité de KIMPESE dans la province du Kongo central.
- l'écroulement, dans le réseau EST, de 9 portiques en bois de la ligne 70 kV BUKAVU-BUJUMBURA sur le territoire burundais suite aux actes de vandalisme perpétrés par des inciviques.

Distribution

L'exploitation du réseau a été caractérisée par une dégradation continue des infrastructures liée principalement à leur état de vieillissement ainsi qu'à une utilisation en saturation permanente des équipements.

Ceci s'est traduit par l'application d'un délestage systématique à la pointe et même en milieu de journée.

Néanmoins, plusieurs travaux de maintenance et d'entretien préventif ont concouru à maintenir l'activité et garantir un certain niveau de continuité de service à la clientèle.

Commercial

L'entreprise a souffert des mêmes maux que dans le passé :

- faible taux de recouvrement des factures de l'Etat et des entreprises et organismes publics (16% pour Instances Officielles et Ayants-droits et 21% pour les entreprises et établissements) ;
- interférence des pouvoirs publics dans la gestion courante entravant les actions de recouvrement envers certains clients (TFM, GECAMINES, REGIDESO, RTNC, ...).

Pour répondre au problème de communication avec la clientèle, SNEL a mis en place un call center.

Finances

La persistance de fortes tensions de trésorerie dues à la fois :

- au faible taux de recouvrement ;
- à l'apurement des dettes fiscales en vue d'éviter les pénalités de retard ;
- la non maîtrise du passif de la dette fournisseurs ;
- la multiplicité des contrats PPP et des nantissements qui privent l'entreprise d'une bonne partie de la trésorerie décisionnelle ;
- le service de la dette.

Le harcèlement fiscal dont subit l'entreprise malgré le non paiement des factures par l'Etat.

La trésorerie réelle est restée négative, soit – 10.901.797 USD.

Néanmoins, l'activité de l'entreprise s'est soldée par un résultat positif de **CDF 3.221.687.454**, contre une perte de **CDF -211.974.963.870** l'exercice précédent. Ce bénéfice résulte, en grande partie, du réajustement opéré, en 2015, sur la politique de constitution des provisions pour les créances douteuses des clients BT, laquelle a été recadrée suivant la balance âgée contrairement à celle appliquée en 2014 consistant à provisionner à 100% toutes les créances douteuses des clients BT.

Ressources humaines

Le vieillissement du personnel dont les effectifs ont continué à baisser en l'absence de la levée de la mesure du gel des recrutements par le Gouvernement.

De ce fait, l'utilisation massive des journaliers dans les métiers de base de l'entreprise a continué à faire peser sur l'entreprise des risques élevés de fraude et de dégradation accélérée des équipements.

La régularisation de paiement des arriérés de la gratification aux mérites des exercices 2006 à 2012.

CHIFFRES CARACTERISTIQUES ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

Bilan d'énergie
Bilan commercial
Indicateurs de performance
Chiffres caractéristiques

BILAN D'ENERGIE 2015

DESIGNATION	INDICATEURS	Réalisation20 14 (1)	PREVISIONS 2015 (2)	Réalisation 2015 (3)	TX EX (4)=(3)/(2) %	ECART (4)=(3)-(1)/(1) %
PRODUCTION	Puissance disponible moyenne (MW)	999,75	1 165,02	1 021,91	87,71	2,21
	- Hydro	995,12	1 161,33	1 018,00	87,65	2,29
	- Thermique	4,63	3,69	3,91	105,96	15,55
	Production brute totale (GWh)	8 728,497	9 150,405	8 929,801	97,58	2,30
	-hydroélectrique	8 717,331	9 133,792	8 919,211	97,65	2,31
	-thermique	11,166	16,613	10,590	63,74	
	Production nette totale (GWh)	8 690,662	9 131,613	8 912,512	97,60	2,55
	-hydroélectrique	8 679,759	9 115,032	8 901,944	97,66	
	-thermique	10,904	16,581	10,568	63,73	
TRANSPORT	Energie reçue (GWh)	9 731,120	10 077,999	9 726,873	96,51	-0,04
	Production	8 614,203	8 859,659	8 668,135	97,83	0,62
	Import	1 116,917	1 218,340	1 058,738	86,90	-5,21
	Energie livrée	8 711,289	9 315,053	8 791,971	94,38	0
	Auxiliaires	24,733	24,936	24,774	99,35	0
	Clientèle HT	3 935,780	4 296,168	4 064,572	94,61	3,27
	Distribution	4 706,948	4 945,721	4 665 221	94,33	-0,89
	Export	43,829	48,228	37,404	77,56	-14,65
	Rendement du transport	89,51%	92,42%	89,55%	96,89	0,04
DISTRIBUTION	Energie reçue (GWh)	4 886, 000	5 328,991	4 848,871	90,99	-0,75
	-Transport	4 706,948	5 094,410	4 649,888	91,27	-1,21
	-Production hydro isolée	168,148	217,982	188,414	86,43	12,05
	-Production thermique	10,904	16,599	10,568	63,66	-3,08
	Energie livrée	4 206,188	4 458,287	4 157,390	93,25	-0,31
	Rendement de distribution	86%	83,66%	85,73%	102,47%	
	TOTAL ENERGIE LIVREE AU COMMERCIAL (Energie livrée au commercial par la distr. + livrée à la clientèle HT+ Export)	8 185,797	8 802,683	8 259,360	93,83	0,90
COMMERCIAL	Ventes énergie totale en GWh	8 175, 016	9 172,714	7 559,458	82,41	-7,52
	HT	4 097, 194	4 079,105	4 061,469	99,56	-0,87
	MT	1 314, 270	1 604,247	1 255,326	78,25	-4,48
	BT	2 694, 674	3 401,745	2 184,414	64,21	-18,93
	Export	68, 878	87,617	58,248	66,48	-15,43

BILAN COMMERCIAL ET FINANCIER

DESIGNATION	INDICATEURS	2014 (1)	PREVISIONS 2015 (2)	2015 (3)	TX EX % (4)=(3)/(2)	ECART % (5)=(3)-(1)/(1)
COMMERCIAL	Ventes énergie en USD	621 808 293	769 944 982	659 667 305	86	6,08
	Recettes globales	436 916 462	676 724 122	455 339 470	67	4,01
	- Recettes sur facturation	395 387 109	615 724 122	403 877 151	66	2,14
	- Recettes sur arriérés	41 529 353	61 127 332	51 462 319	83	21,78
	Taux de recouvrement global	70%	88%	69%	78	-1,43
	Taux de recouvrement/facturation	64%	80%	62%	76	-4,69

Les ventes et les recettes reportées dans le tableau ci-dessus comprennent également toutes les taxes dues à l'Etat, principalement la TVA collectée pour compte du trésor public. Les recettes connexes se sont élevées à USD 4 093 531 et ne sont pas incorporées dans les recettes globales d'exploitation.

Le calcul des taux de recouvrement a tenu compte d'un encaissement fictif sur les consommations des agents et bâtiments SNEL d'une valeur de USD 3.199.132.

DESIGNATION	INDICATEURS	Réalisation 2014 (1)	PREVISIONS 2015(2)	Réalisation 2015 (3)	TX EX (4)=(3)/(2) %	ECART % (5)=(3)-(1)/(1)
FINANCES	DISPONIBLE DEBUT PERIODE	34 738 033	56 857 135	61 873 775	108	
	ENCAISSEMENTS	859 521 355	1 506 573 646	847 158 193	56	-1,55
	ENCAISSEMENTS /Ventes	384 005 730	685 628 647	413 741 359	61	7,48
	<i>BT</i>	82 081 320	154 454 498	67 011 377	43	-18,35
	<i>MT</i>	87 178 248	145 830 245	82 882 296	57	-4,92
	<i>HT</i>	204 175 819	348 970 489	252 129 781	72	23,48
	<i>Etat</i>	7 000 000	21 237 430	5 689 591	26	-18,72
	<i>Export</i>	3 570 343	6 171 214	2 848 594	46	-20,21
	CONNEXES	1 379 991	8 964 771	3 179 720	35	130
	ENCAISSEMENTS/FINANCEMENT EXT.	398 381 973	722 199 366	388 504 261	54	-2,48
	TVA COLLECTEE	42 758 883	94 495 645	39 447 869	41,75	-7,74
	AUTRES ENCAISSEMENTS	32 994 778	4 249 988	5 464 704	128,58	-83,44
FINANCES	DECAISSEMENTS	832 385 617	1 474 671 963	857 872 562	58	3
	Salaires et charges sociales	113 314 444	140 013 340	109 186 710	78	-3,64
	Autres dépenses d'exploitation	185 256 208	284 906 714	233 196 531	82	26
	Dépenses d'IVTS	397 565 256	874 652 804	379 772 324	43,42	-4,48
	Investissements sur Fonds propres	20 672 520	152 453 438	13 641 206	8,95	-34
	Investissements sur financements extérieurs	376 892 736	722 199 366	366 131 118	50,70	-2,85
	Remboursement /Emprunt	89 414 389	78 032 592	87 406 017	112	-2,25
	<i>crédit et paiements échelonnés</i>	16 185 696		13 752 124		-15
	<i>Service de la dette</i>	73 228 693		73 653 893		0,58
	TVA VERSEE	27 406 817	89 426 875	36 877 488	41,24	34,56
	Autres dépenses(rente, ...)	19 428 503	7 639 638	11 433 492	150	-41
	SOLDE DE TRESORERIE	61 873 771	88 758 818	50 159 406	56,51	-18,93
	<i>Disponible non décisionnel</i>	66 463 410	80 580 000	61 061 203	75,78	-8
	<i>Disponible décisionnel</i>	- 4 589 639	8 178 818	-10 901 797	-133	-137,53

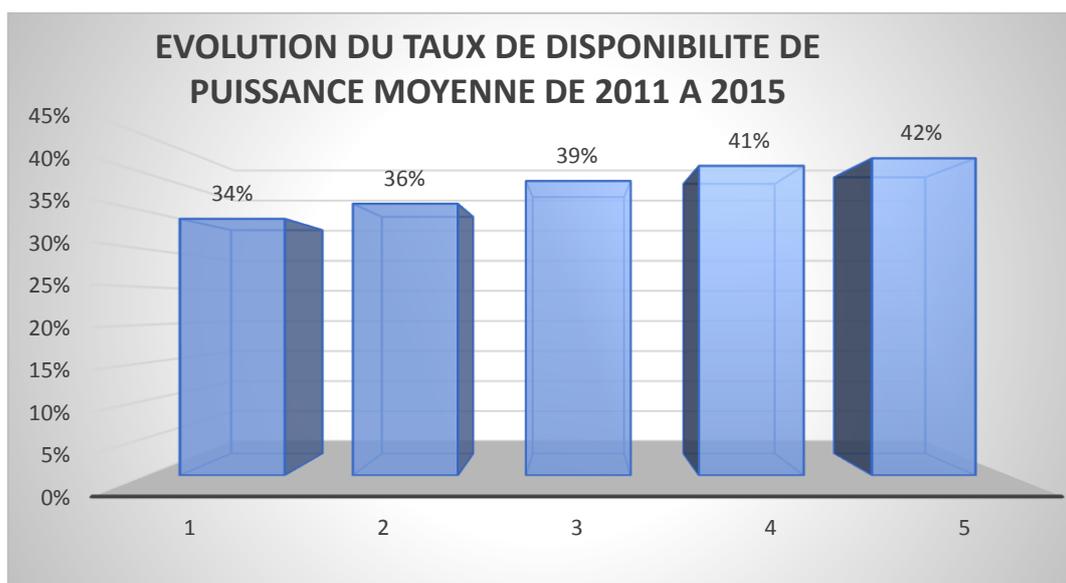
INDICATEURS DE PERFORMANCE

ITEM	DESIGNATION		REAL.2014 (1)	PREV.2015 (2)	REAL.2015 (3)	TX D'EXEC. =(3/2)*100	ECART (3)- (1)/(1)
	PRODUCTION	Taux groupes en service centrales hydro	62,75%	65%	62,75%	96,54%	0
		Taux groupes en service centrales thermiques	43,28%	48%	44,12%	91,92%	1,94
		Taux de disponibilité de puissance en Hydro	54,00%	48%	42,13	87,77%	-21,98
		Taux de disponibilité de puissance en thermique	42,53%	12,72%	13,48%	106,21%	-68,30
II.	TRANSPORT	Rendement	89,53%	92,43%	89,56%	96,89%	0,03%
		Taux de disponibilité de tfs HT	89,53%	98%	97%	98,98%	8,34%
		Nombre Défauts lignes aux 100 Km	10,08	4	7,53	188%	-25,30%
III	DISTRIBUTION	Nombre Défauts Postes	161		54		-66,46%
	DISTRIBUTION A KINSHASA	Taux de transformateurs MT/MT en service	86%	96,11%	94,90%	99%	10
		Taux de cabines MT/BT en service	99,78%	100%	99,87%	100%	0,17
		Nombre moyen d'interruptions MT aux 100 Km	208	80	212	37,74%	1,92
		Nombre moyen d'interruptions BT aux 100 Km	288	113	196	57,65%	-31,94
		Durée moyenne d'interruption MT	5,20	3,00	4,5	66,67%	-13,46
		Durée moyenne d'interruption BT	2,18	1,00	2,6	38,46%	19,27
		Nombre de cabines sous régime de délestage régulier	364	250	367	68,12%	0,82
	DISTRIBUTION EN PROVINCES	Taux de transformateurs MT/MT en service	88%	90,63%	83,33%	92%	-5,31
		Taux de cabines MT/BT en service	94%	98,10%	95,77%	97,62%	1,88
		Nombre moyen d'interruptions MT aux 100 Km	143	148	168	88%	17,48
		Nombre moyen d'interruptions BT aux 100 Km	313	299	357	83,75%	14,06
Durée moyenne d'interruption MT		3,35	2,97	4,04	73,51%	20,60	
Durée moyenne d'interruption BT		9,54	9,58	11,95	80,16%	25,26	
Nombre de cabines sous régime de délestage régulier		329	290	370	78,37%	12,46	
IV.	COMMERCIAL	Taux de facturation de clients	94,79 %	100%	91,53%	91,53%	-3,44%
		Taux de recouvrement sur facturation	64%	80%	62%	77%	-3,66%
		Taux de recouvrement global	70%	88%	69%		-0,98%
V.	RESSOURCES HUMAINES	Ratio clients facturés/ agents	82	138	89	64,5%	8,54%
		Ratio MWh vendus/agents	1 126	1 308	1 077	82,34%	-4,35%

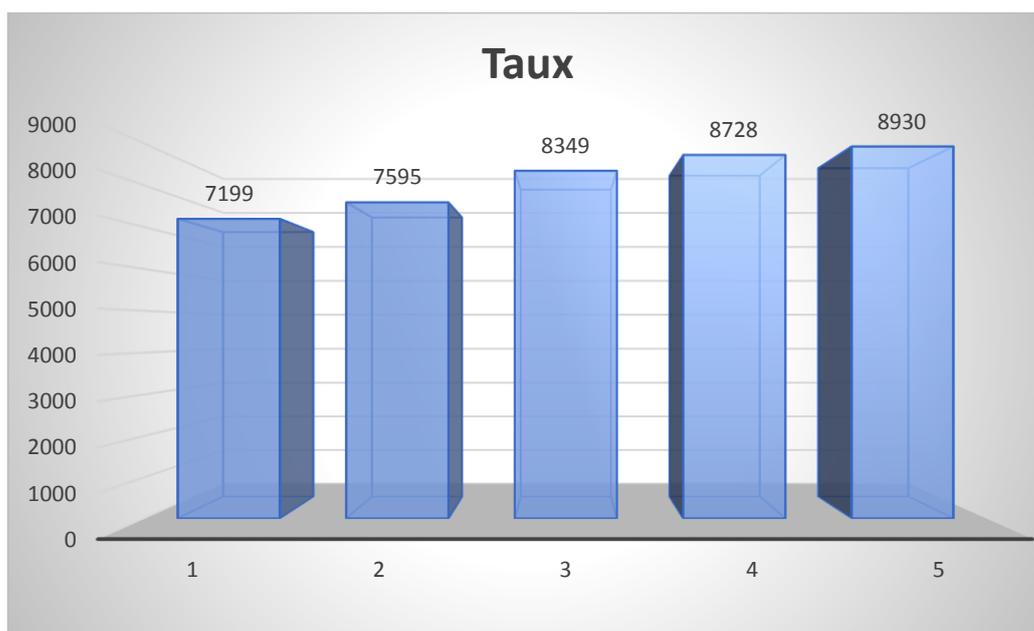
CHIFFRES CARACTERISTIQUES

LIBELLE	2014	2015	Ecart
	(1)	(2)	(3)= (2)-(1)/(1) %
1. Puissance installée (MW)	2 445,46	2 445,46	0
- Hydraulique(1)	2416,98	2 416,98	
- Thermique	28,48	28,48	
2. Puissance disponible moy (MW)	999,75	1 021,91	2
- Hydraulique	995,12	1018,00	2
- Thermique	4,63	3,91	- 16
3. Ventes énergie (GWh)	8 175,017	7 559,458	-7,53
4. Nombre Clients facturés	597 684	622 210	4
5. Chiffre d'affaires (KUSD)	621 808	659667	6
6. Transport d'énergie :			
• Longueur lignes S/intercon. + isolé (km) :	5 786	6 215,2	7,42%
- 220 KV (HTCA)	1 701	2 071	21,75%
- 132 KV (CA)	325	328,5	1,08%
- 110-120 kV(CA)	1 229	1 287,4	4,75%
- 66-70 kV (CA)	581	581	0
- 50-55 kV (CA)	176	173,3	-1,53%
- 30 kV (CA)	-	-	-
- 500 kV (THTCC)	1 774	1 774	0
7. Distribution d'énergie			
□ Nombre Cabines MT/BT :	3 953	4 033	2%
- SNEL	2 220	2 237	
- MIXTES	58	63	
- PRIVEES	1 415	1 469	
- ETAT	260	264	
□ Longueur réseaux (km)	17 190,156	17 771,85	3,38%
- Réseau BT	12 649,34	13 233,42	4,62%
- Réseau MT	4 540,816	4 538,43	-0,05%
8. Effectif du Personnel	7 262	7 018	-3,36%
- Cadres de Direction	330	311	-5,76
- Cadres de Collaboration	1 207	1 165	-3,48
- Maîtrise	2 232	2 190	-1,88
- Exécution	3 493	3 310	-5,24

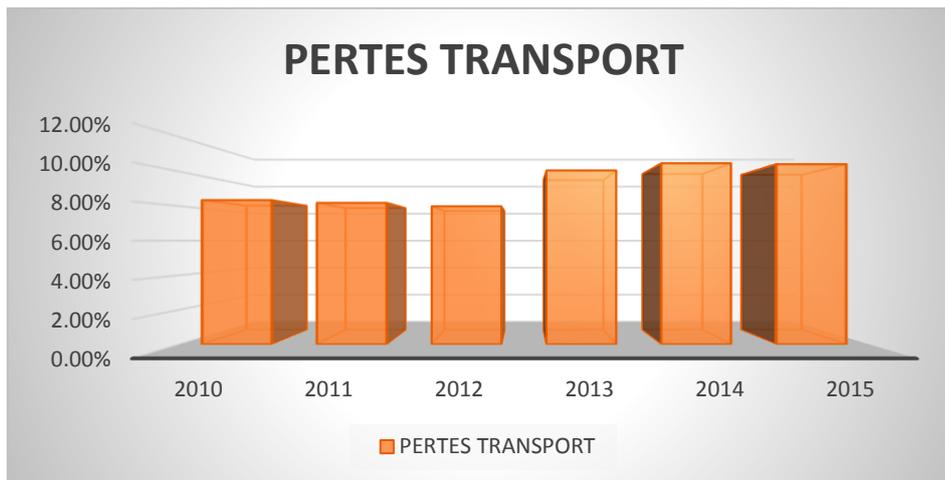
EVOLUTION DU TAUX DE DISPONIBILITE DE PUISSANCE DE 2011 A 2015



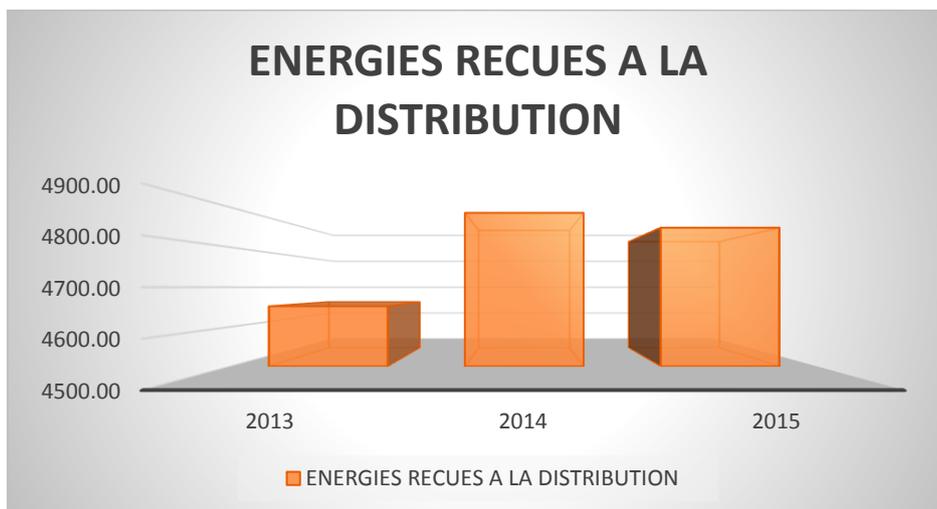
EVOLUTION DE LA PRODUCTION BRUTE DE 2011 A 2015 EN GWh



EVOLUTION DES PERTES DE TRANSPORT



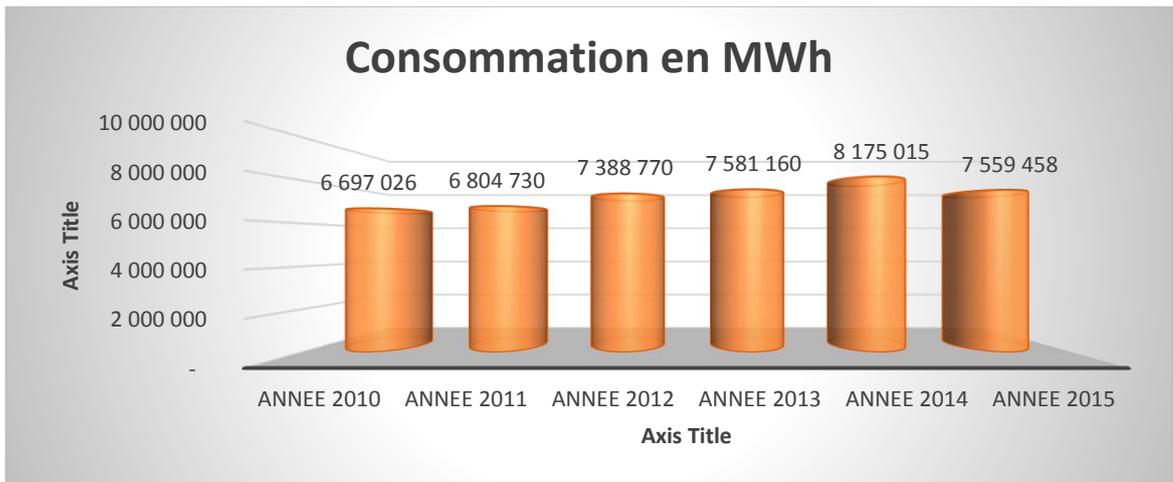
ENERGIE RECUE A LA DISTRIBUTION



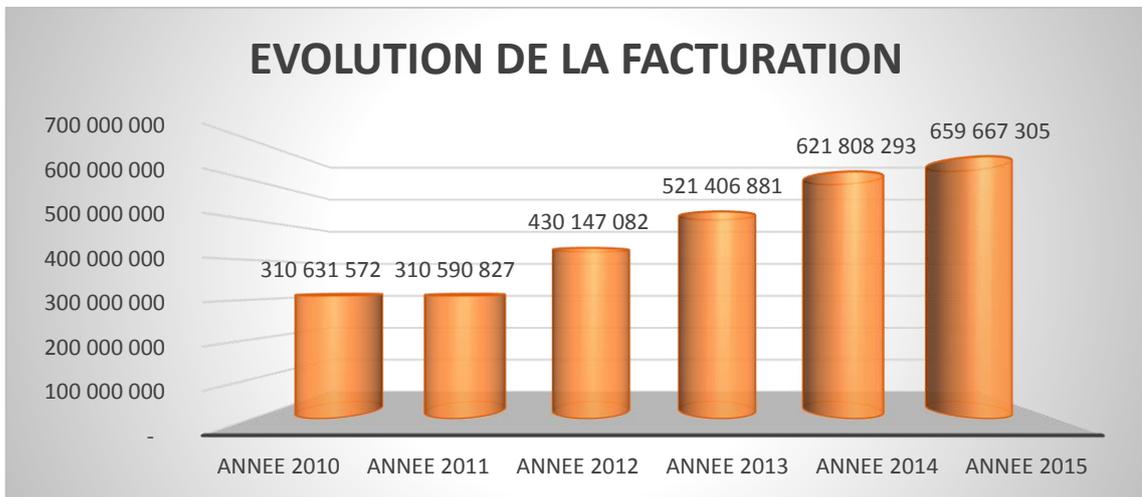
EVOLUTION DU NOMBRE DE CLIENTS FACTURES DE 2010 A 2015



EVOLUTION DES CONSOMMATIONS DE 2010 A 2015



EVOLUTION DES VENTES EN VALEUR



EVOLUTION DES RECETTES TOTALES



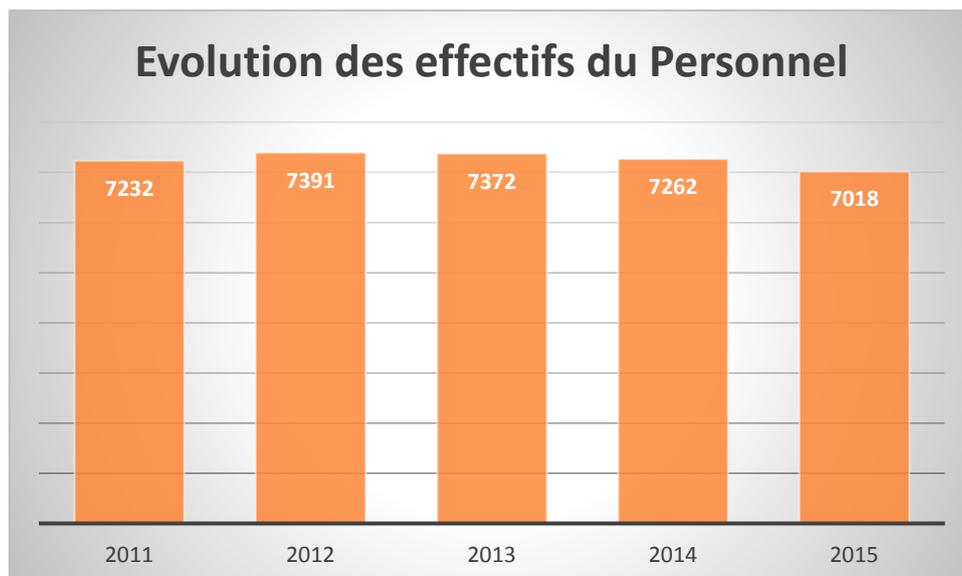
CONTRIBUTION DE CHAQUE SEGMENT DE LA CLIENTELE DANS LES PERFORMANCES COMMERCIALES

TENSION	CONSUMMATION (MWh)	PROPORT. (%)	VENTES (USD)	PROPORT. (%)	REC/FACT (USD)	PROPORT. (%)
HT LOCALE	3 050 092	40%	196 016 286	30%	128 869 313	31,9%
IMPORT	1 011 377	13%	155 094 823	23%	120 190 189	29,8%
EXPORT	58 248	1%	3 926 620	1%	1 927 504	0,5%
MT	1 255 326	17%	139 827 419	21%	83 770 661	20,7%
BT	2 184 414	29%	164 802 158	25%	63 429 893	15,7%
ETAT					5 689 591	1,4%
TOTAL	7.559.458	100%	659.667.305	100%	403.877.151	100%

Il ressort de ce tableau que :

- les segments HT et MT pèsent 74% du chiffre d'affaires et 82% des recettes pour un nombre de clients de 1.577 alors que le segment BT qui compte 620.628 clients ne pèse respectivement que 25% et 15,7% du chiffre d'affaires et des recettes. D'où la justification de la politique commerciale visant à avoir, en priorité, une maîtrise totale de ces deux segments stratégiques.

Évolution de l'effectif disponible de 2011 à 2015



ANALYSE DES RESULTATS OPERATIONNELS

**PRODUCTION DE L'ELECTRICITE
TRANSPORT DE L'ELECTRICITE
DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE
PROGRAMME D'EQUIPEMENTS
COMMERCIALISATION DE L'ELECTRICITE**

PRODUCTION DE L'ELECTRICITE

EVOLUTION DU PARC DE PRODUCTION

La puissance disponible moyenne a enregistré une progression de 2,21% par rapport à l'année 2014.

Le niveau de réalisation de l'objectif de production s'est élevé à 97,58%. Comparé à l'année 2014, il est enregistré un accroissement de 2,30%.

Cette performance est expliquée par les initiatives ci-dessous réalisées à :

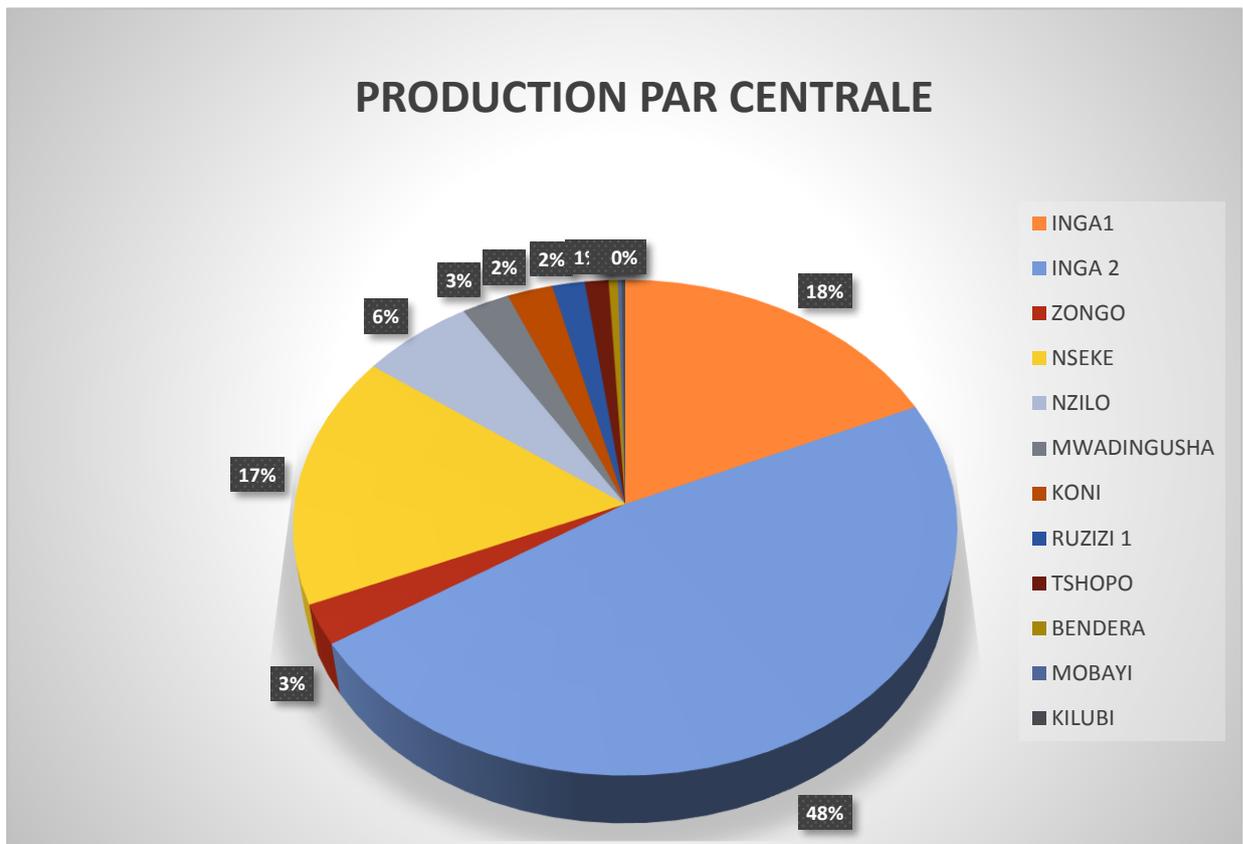
- centrale de Inga 2, où le Groupe 8 a enregistré une amélioration de puissance d'environ 20 MW, suite aux travaux d'élimination des causes d'échauffement l'ayant limité à une puissance de 120 MW au premier semestre 2015;
- centrale de Nseke: allègement de la limitation de puissance imposée aux groupes suite à la gestion optimale du niveau d'eau (de 150 à 175 MW);
- centrale de Nzilo: remise en exploitation le 21/07/2015, du groupe 3, arrêté depuis le 14/11/2007 ;

Par pôle de production, les performances ont affiché les caractéristiques suivantes :

- dans les centrales du sud, augmentation du productible de 17,07% suite à l'accroissement des actions de maintenance et d'entretien des groupes en service ainsi qu'à la maîtrise de délestage sélectif du réseau ;
- à l'Est, un accroissement de la production de 9,43% suite à une légère amélioration de la pluviométrie;
- dans les centres hydro isolés, une quasi stabilité de la production autour de 191 GWh les deux années. Cette constance est expliquée par les incidents constatés sur le groupe de Mobayi-Mbongo ;
- . et quelques défaillances sur les groupes de Bendera et de Kilubi;
- à l'Ouest, le non retour du groupe 4 d'Inga 2 toute l'année ainsi que les arrêts successifs des machines pour entretien, ont influencé négativement le productible de 2,70% par rapport à l'année 2014.
- dans le secteur thermique, une chute de la production brute de 25% à cause de la panne survenue sur 2 groupes à gaz de la centrale de MUANDA.

PARC DE PRODUCTION HYDROELECTRIQUE

CENTRALES	Mise en service	Groupe installés	Groupes en service	Groupes indisponibles	Puissance installée MW	Puissance moyenne disponible MW	Taux disponibilité Puissance	PRODUCTION BRUTE MWh
A. INTERCON.								
<i>INGA 1</i>	1972-1974	6	4(1-2-3-6)	2(4-5)	351,00	186,01	52,99	1 629 406,03
<i>INGA 2</i>	1981-1982	8	4(3-5-6-8)	4(1-2-4-7)	1 424,00	485,33	34,04	4 251 464
<i>ZONGO</i>	1955-1965	5	2(1-4)	3(2-3-5)	75,00	26,66	35,55	233 499,10
<i>NSEKE</i>	1956-1957	4	3(2-3-4)	1(1)	260,00	168,30	64,73	1 474 270,11
<i>NZILO</i>	1953-1954	4	4(1-2-3-4)	0	108,00	61,52	56,96	538 882,92
<i>M'SHA</i>	1929-1954	6	2(5-6)	4(1-2-3-4)	68,04	26,03	38,26	227 990,90
<i>KONI</i>	1950	3	2(1-2)	1(3)	42,12	24,75	58,76	216 787,30
<i>RUZIZI 1</i>	1958-1972	4	4(1-2-3-4)	0	29,80	17,70	59,40	155 038,09
S/TOTAL (1)		40	25	15	2 357,96	996,27	42,25	8 727 338,45
B. ISOLEES								
<i>TSHOPO</i>	1959-1974	3	3(1-2-3)	0	19,65	12,92	65,75	113 183,10
<i>BENDERA</i>	1959	2	1(1)	1(2)	11,37	2,07	18,21	44 199,73
<i>MOBAYI</i>	1989	3	1(2)	2(1-3)	17,20	5,05	29,36	18 151,10
<i>KILUBI</i>	1954	3	2(1-2)	1(3)	10,80	1,87	17,31	16 338,40
S/TOTAL (2)		11	7	4	59,02	21,90	37,11	191 872,33
TOTAL HYDRO		51	32	19	2 416,98	1 018,17	42,13	8 919 210,78



PARC DE PRODUCTION THERMIQUE

ITEM	LIBELLE	REAL.2014	PREV.2015	REAL.2015	TX. D'EXEC.
01	Nombre de groupes installés	68	68	68	100%
02	Nombre de groupes disponibles	30	33	30	91%
03	Taux de disponibilité de groupes (%)	43,28	47,75	42,25	88%
04	Puissance installée (MW)	28,786	29	29	100%
05	Puissance disponible (MW)	4,63	3,69	3,91	106%
06	Taux de disponibilité de puissance (%)	16,25	12,72	13,48	129%
07	Production brute en MWh	11 166,211	16 613	10 723,661	65%
08	Production nette en MWh	10 903,831	16581	10 699,771	65%
09	Energie reçue des tiers (MWh)	8 216	-	8 156	-
10	Energie totale livrée au réseau (MWh)	19 119,803	-	18 855,771	-

Toutefois, ces performances ont été affectées par quelques incidents dont les plus significatifs sont :

- le non-retour en service du groupe 4 d'Inga 2, en panne, depuis le mois de septembre 2014 ;
- les arrêts successifs du groupe 1 de NSEKE du 04 mai au 03 juin 2015 ; du groupe 4 du 11 mai au 03 juin 2015 pour remplacement des segments en carbone du joint d'arbre et entretien normal et du 19 juin au 28 juin 2015 pour isolement du groupe 1 pour sa réhabilitation;
- l'arrêt du groupe 2 de la centrale de Tshopo du 30/07 au 24/08/2015;
- l'arrêt du groupe 6 d'Inga 1, du 22/07 au 12/09/2015, pour travaux de rénovation du système de réfrigération de la turbine, de la réparation de la porte de visite aspirateur et élimination de surchauffe de l'alternateur ;
- la réduction de la puissance sur la cascade de LUALABA pour freiner la baisse du niveau d'eau au barrage de NZILO ;
- la mise en réserve froide tournante des groupes de la centrale de Ruzizi 1 suite à la baisse du niveau d'eau du lac Kivu au cours de la période ;
- la diminution du nombre d'heures de fonctionnement des centrales thermiques de KANANGA, KIKWIT, KENGE, GUNGU et MUANDA.

Pour maintenir l'activité et assurer la continuité de service, plusieurs initiatives ont été réalisées à savoir :

INGA

- Rénovation du système de réfrigération de la turbine, réparation de la porte de visite aspirateur et élimination de surchauffe de l'alternateur sur le groupe 6 d'Inga 1;
- A Inga 2, travaux de fiabilisation des groupes en service par étanchement des pots d'aubes directrices et remplacement des segments carbone d'étanchéité centrale de la turbine;
- Poursuite des travaux de réhabilitation des groupes 4, 5 d'Inga 1; 1,2 d'Inga 2 dans le cadre du projet PМЕDE financé par la Banque mondiale et du groupe 7 d'Inga 2 dans le cadre du projet FRIPT, sur financement KCC ;

- Travaux d'intervention sur les dragues ITALDRAGHE, IDRECO et BAGEMA suite respectivement à la panne du moteur électrique de l'élinde, à la défectuosité du presse-étoupe de la pompe jet et à l'envahissement des jacinthes tout autour et défaut câble d'alimentation 15 kV.

ZONGO

- Poursuite travaux de construction de la centrale de Zongo 2 ;
- Entretien minimum sur les groupes 1 et 4 de ZONGO 1;

PRODUCTION SUD

- à la centrale de NSEKE, réhabilitation du groupe 1 dans le cadre du projet TFM;
- Fiabilisation du groupe n°1 de MWADINGUSHA et montage mécanique de quatre ponts roulants ;
- Fiabilisation et remise en service du groupe 3 de la centrale de NZILO ;

CENTRALES ISOLEES

- Remplacement du boushing et du parafoudre endommagé de la phase T à la centrale de MOBAYI-MBONGO ;
- Travaux de remplacement de la motopompe de réfrigération par relais thermique et d'une vanne d'isolement pour arrosage de la presse étoupe ; d'appoint d'huile au régulateur de vitesse du groupe 1 de MOBAYI-MBONGO ;
- A la centrale de la THOPO, travaux de redressement de trois grilles fines en amont du groupe 1 ;
- Remise en service du groupe 1 de la centrale de Kilubi après 10 mois d'indisponibilité

CENTRALES THERMIQUES

- Acquisition, installation et mise en service du groupe électrogène de secours CUMMINS 300 KVA à la résidence de N'SELE à KINSHASA;
- Suivi des travaux de raccordement du groupe 6EDXC-825 kVA à l'armoire de commande par SODIMEL à KIKWIT ;
- Réparation du groupe à gaz GT 1287 kVA à MUANDA ;
- Réparation de deux groupes ABC 6DZC 1 250 kVA par SODIMEL à KANANGA ;
- Entretien 12 000 h de deux groupes ABC à MWEKA ;
- Révision du groupe électrogène CAT 500 kVA de la centrale thermique de MBANDAKA par TRACTAFRIC à MBANDAKA ;
- Acquisition de la carte de régulation de tension pour le groupe électrogène VOLVO PENTA à GEMENA.
- Réparation du groupe MERCEDES de 330 kVA et réfection de la toiture de la centrale thermique de LISALA.

PERSPECTIVES DE PRODUCTION

- Poursuite du programme de réhabilitation des groupes dans le cadre du projet PMEDE :
 - Groupes 4 et 5 de Inga 1 de 55 MW de puissance dont la mise en service respective est prévue en octobre et août 2016 ;
 - Retrait du groupe 1 de Inga 1 dont la mise en service est prévue en août 2017. Son retrait est conditionné par le retour de l'un des deux groupes ci-dessus ;
 - Groupes 1 et 2 de Inga 2 de 160 MW de puissance par groupe. Le retour respectif est prévu en novembre 2016 et mai 2017
- Projet FRIPT :
 - Poursuite des travaux de réhabilitation du groupe 7 de Inga 2 de 160 MW de puissance dont le retour est prévu en début 2017 ;
 - Retrait du groupe 8 après remise en service du groupe 7.
- Projet TFM :
 - Poursuite des travaux de réhabilitation du groupe 1 de la centrale de NSEKE après réhabilitation et mise en service des 3 autres. Son retour est attendu au 4^{ème} trimestre 2016 avec 65 MW de puissance.
- Projet de construction de la nouvelle centrale hydroélectrique de ZONGO 2 avec 3 groupes d'une puissance de 50 MW chacun. Un groupe est attendu en 2017, les deux autres en 2018.

La puissance moyenne attendue d'ici 2018 est de 860MW.

TRANSPORT D'ELECTRICITE

Les réseaux de transport SNEL ont affiché globalement un rendement en retrait par rapport à l'objectif fixé. Toutefois, il est enregistré une légère amélioration de 0,03% par rapport à l'année 2014. Cette performance fait suite aux travaux importants réalisés dans les réseaux du SUD, qui ont porté sur la réhabilitation et la fiabilisation des équipements des postes et Station de conversion ainsi que la construction et la mise en service des nouvelles lignes de transport 220 kV, dans le cadre du projet SAPMP, à savoir les lignes Fungurume-Panda-Karavia-Kasumbalesa, longues de 370 km d'une part ; et d'autre part, le remplacement des isolateurs et le placement des limiteurs de puissance auprès des clients HT.

Les indicateurs d'exploitation du réseau de Transport interconnecté se résument dans le tableau suivant :

Tableau 1. Indicateurs d'exploitation du Transport interconnecté

ITEM	LIBELLE	REAL.2 014	PREV.2015	REAL.2 015
A	Energie reçue (en MWh)*	9 731 120	10 077 999	9 726 873
	Production	8 614 203	8 859 659	8 668 135
	Import	1 116 917	1 218 340	1 058 738
B	Energie livrée (en MWh)*	8 711 289	9 315 053	8 711 204
C	Rendement	89,53%	92,43%	89,56%
$C=(A-B)/A$	Pertes de transport(%)	10,47%	7,57%	10,44%

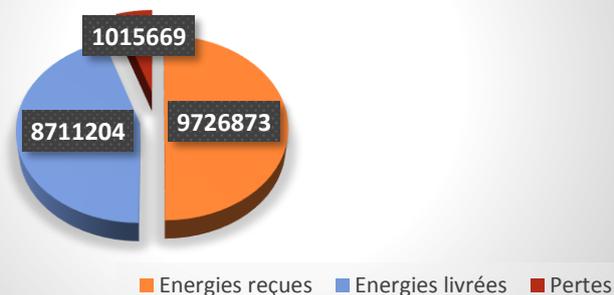
**Les énergies reçues comprennent aussi l'import d'une valeur de 1 058 738 MWh. L'export est inclus dans les énergies livrées à hauteur de 37 404 MWh.*

Source : Rapport annuel d'activités DTR 2015

Il sied de noter que :

- l'export de l'énergie vers les réseaux de transport des pays voisins (BURUNDI, RWANDA, ENERCA et ANGOLA) est passé de 43 792 MWh en 2014 à 37 404 MWh en 2015, soit une diminution de 14,59 % expliquée principalement par le déficit enregistré dans le réseau local.
- Suite à la diminution de l'offre de ZESCO, l'import a également baissé de 5,21% par rapport à l'année 2014.

Ecoulement des Energies (MWh)

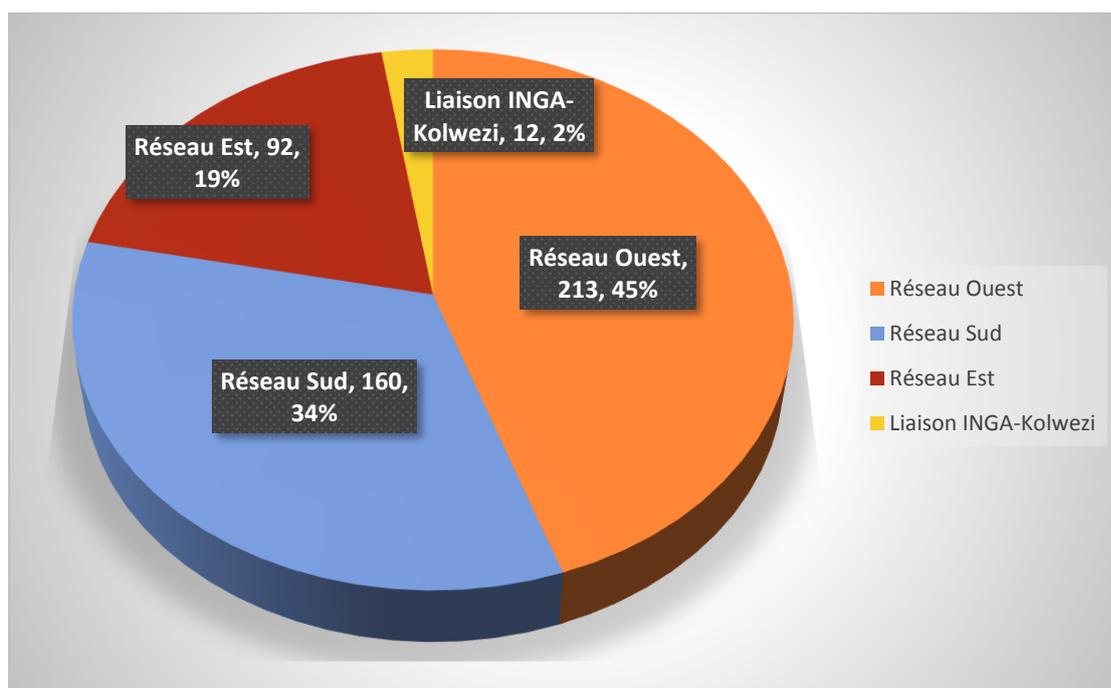


Plusieurs incidents ont perturbé l'exploitation des réseaux compte tenu de l'état des réseaux : ainsi 3742 défauts ont été enregistrés contre 2208 en 2014.

Le tableau ci-dessous reprend la répartition de ces défauts par nature :

Libellé	2014	2015	Variation
Nombre total de défauts	2208	3742	69,47%
Défauts lignes	548	477	-12,96%
Défauts lignes aux 100 km	10	8	-20,00%
Défauts postes	161	54	-66,46%
Autres types de défauts	1499	3211	114,21%

La répartition des défauts par réseau est la suivante



Les initiatives ci-après ont été réalisées au courant de l'exercice 2015 :

- maintenance annuelle des équipements des postes HT ;
- installation et mise en service de deux nouveaux transformateurs 220/132kV-100MVA et 220/15kV-15 MVA au poste d'Inga en remplacement des autotransformateurs 50 MVA existants ;
- remplacement des TI 220 kV et 132 kV sur les travées transformateurs 220/132kV-100MVA et 220/15kV-15MVA au poste d'Inga par de nouvelles unités ;
- remplacement du banc de batteries 110 Vcc type véhicule du poste de LUFUTOTO par une unité de 200 AH de type stationnaire ;
- automatisation et acheminement de données du G11 vers système SCAM (système de supervision de données en locale) au PDI ;
- consolidation des paramètres du réseau 70 kV KWILU-ZONGO et calcul du réglage des nouveaux relais SIPROTEC les départs ZONGO 1 et 2 au poste HT de KWILU ;
- lutte antiérosive :
 - o au pylône n°159 sur la ligne 70kV KASANGULU-GOMBE ;
 - o sur la ligne 220 kV KIMWENZA-MALUKU et MALUKU-BANDUNDU de pylônes n°1 à 14 ;
 - o aux pylônes n°844D2, 844-055D3 de la ligne 500kV SELO-KIKWIT ;
 - o au pylône n°180 de la ligne 220 kV INGA-KWILU ;
 - o au pylône n°631 de la ligne 220 kV KIMWENZA-LIMINGA ;
- remplacement des boulons et cornières sur la ligne 220 kV MALUKU-BANDUNDU aux pylônes n°149, 154,157 et 159 ;
- élagage des arbres et lianes grimpantes sur les lignes 220 kV KWILU-KIMWENZA et 70 kV KWILU-ZONGO ;
- débroussaillage de plate –forme des lignes HTCA (PLU, PLI, PFU et PKZ) ;
- travaux de colmatage d'une fuite d'huile sur le bourrage départ GOMA de l'axe de commande du disjoncteur 70 kV départ GOMA sur la phase rouge et inspection technique sur celui-ci en date du 18 juillet 2015 ;
- remplacement des isolateurs cassés à KALUNDU sur la ligne BUKAVU-GOMA, BUKAVU-BUJUMBURA et tirage de la ligne 110 kV par REG/RWANDA au croisement avec la ligne HT BUJA en territoire RWANDAIS ;
- maintenance annuel du convertisseur 11 et équipements associés ;
- réhabilitation des machines synchrones SC301, SC302 et SC303 par ABB ;
- maintenance du système de refroidissement des compensateurs synchrones ;
- contrôle et entretien des services auxiliaires CA et CC des postes HT ;

PERSPECTIVES DE TRANSPORT

- Construction de la 2^{ème} ligne 400/220 kV Inga-Kinshasa dont la mise en service est prévue le 30 juin 2016 ;
- Pose de nouveaux compteurs dans tous les nœuds du réseau HT ;
- Construction des lignes de transport dans le réseau EST (GISENYI-GOMA-BUKAVU + 2 postes HT : fin travaux 2018) ;
- Finalisation des travaux de la pose de la fibre optique ;
- Finalisation des travaux de réhabilitation et extension des postes HT du Katanga (2016);
- Construction du poste 220/20kV-100MVA de Kimbanseke à fin 2018 ;
- Construction du poste 220/30 kV de Mitendi et sous-station de UPN : fin travaux février 2017.

DISTRIBUTION

Le réseau de distribution SNEL a été caractérisé par la dégradation continue des infrastructures, surtout basse tension, due principalement à son état de vieillissement ainsi qu'à son exploitation en saturation permanente.

La quasi-totalité des installations de distribution fonctionnent en régime de surcharge qui exige, pour son équilibre, l'application d'un délestage systématique.

Cette situation s'aggrave également avec les interventions et actes de vandalisme des tiers sur le réseau ainsi que d'autres facteurs, à la base de l'instabilité de la fourniture, comme :

- vols des câbles et des luminaires sur les réseaux de distribution et éclairage public ;
- vols des disjoncteurs et autres équipements dans les nouvelles cabines de décharge implantées;
- arrachements des câbles MT et BT par les engins de terrassement qui aménagent les routes.

Pour maintenir l'activité et assurer la continuité de service, les initiatives suivantes ont été menées :

- Maintenance minimale des infrastructures de la distribution ;
- Extension des réseaux de distribution suite à la mise en service des nouvelles cabines tant de distribution publique que privées ;
- Remise en service des infrastructures de distribution consignées suite aux incidents MT et BT d'exploitation ;
- Réhabilitation minimale des protections MT et BT des infrastructures de distribution.

L'énergie distribuée en 2015 pour l'ensemble de la distribution SNEL est reprise dans le tableau ci-dessous :

Energie distribuée en MWh en 2015

ITEM	INDICATEURS	REAL.2014 (1)	PREV.2015(2)	REAL.2015 (3)	Taux d'exéc. % 4= (3/2)*100
1	Energie reçue en MWh	4 886 000	5 328 991	4 848 871	91%
1.1	-Transport	4 706 948	5 094 410	4 649 888	91%
1.2	-Production hydro isolée	168 148	217 982	188 414	86%
1.3	-Production thermique	10 904	16 599	10 568	64%
2	Energie livrée au commercial en MWh	4 206 187,64	4 458 287	4 157 390	93%

Distribution de Kinshasa

D'une manière générale, l'exploitation du réseau de Kinshasa a été stable par rapport à l'exercice précédent, présentant même des performances en légère amélioration pour certains indicateurs.

ITEM	INDICATEURS D'EXPLOITATION	REAL. 2014 (1)	PREV. 2015 (2)	REAL. 2015 (3)	TAUX D'EXEC % (3/2)*100	ECART
01	Taux de disponibilité des transformateurs MT/MT	86%	96%	94,9%	98,85%	10%
02	Taux de disponibilité Cabines MT/BT	99,78%	100%	99,87%	99,87%	0
03	Nombre moyen d'Interruptions MT aux 100 Km	208	80	212	37,74%	1,92
04	Nombre moyen d'Interruptions BT aux 100 Km	288	113	196	57,65%	-31,94

Du fait du déficit de la production, les délestages ont été persistants notamment à la pointe. En moyenne journalière, 109 MW ont été délestés. A la pointe le déficit a pu atteindre plus du double de cette puissance.

Les activités techniques ont enregistré les faits saillants ci-après :

- Avarie transfo MT/MT 30/6,6 kV-15 MVA de la sous-station Kingabwa ;
- Surcharge observée sur 3 liaisons 30 kV, 2 liaisons 20 kV et 59 liaisons 6,6 kV
- 68 avaries transfo des cabines MT/BT
- 1421 pannes de câble de moyenne tension
- Délestage régulier de 367 cabines BT en surcharge.

Pour assurer la continuité des services, plusieurs actions ont été réalisées, dont :

- remplacement du transformateur MT/MT 30/6,6 kV-15 MVA de la sous-station KINGABWA ;
- entretien périodique de tous les postes et sous-stations ;
- études d'assainissement et d'extension du réseau de distribution de KINSHASA ;
- tirage de 11,265 km de nouvelles lignes et des liaisons MT pour décharger celles saturées et accroître la souplesse de l'exploitation ;
- étanchéité des bâtiments et autres ouvrages de distribution ;
- conversion en 20kV de la cabine NGOMA.

DISTRIBUTION EN PROVINCES

Le tableau ci-dessous donne les principaux indicateurs de performance

<i>ITE M</i>	<i>INDICATEURS D'EXPLOITATION</i>	<i>REAL. 2 014</i>	<i>PREV. 2 015</i>	<i>REAL. 2015</i>	<i>TX EX EN %</i>	<i>ECART</i>
01	<i>Taux de disponibilité des transformateurs MT/MT</i>	88%	91%	83,33%	91,57%	-5,31%
02	<i>Taux de disponibilité Cabines MT/BT</i>	94%	98%	95,77%	97,72%	1,88%
03	<i>Nombre moyen d'Interruptions MT aux 100 Km</i>	143	148	168	88%	17,48%
04	<i>Nombre moyen d'Interruptions BT aux 100 Km</i>	313	299	357	83,75%	14,06%

Comme le montre le tableau des performances, la qualité de service s'est dégradée. Le nombre d'incidents aux 100 km est en croissance aussi bien en MT qu'en BT. L'exploitation a été pénalisée par l'état de vétusté du réseau et le manque de ressources financières pour conduire normalement les actions de maintenance.

Le nombre de transformateurs MT/BT en surcharge est en augmentation, passant de 327 en 2014 à 368 en 2015.

La durée des interruptions, ainsi que le délai moyen d'intervention ont connu une croissance.

Parmi les initiatives réalisées, on peut citer :

- l'implantation de 27 cabines représentant 12,74 MVA réparties comme suit :
 - o 6 nouvelles cabines SNEL MT/BT avec une puissance totale de 1,865 MVA : DPK (1), DPB (1), DSK (1) et DOR (3)
 - o 20 cabines privées avec une puissance totale de 10,715 : DPK (15), DPB (2) et DNK (3) ;
 - o 1 cabine mixte à la DPB à Lukula.
- la remise en service de 61 cabines dont :
 - o 49 cabines pour avarie transfo DPK (23), DPB (19), DSK (4), DPE (1), DNK (2);
- L'accroissement de la longueur de 78,433 km par l'extension et la reprise des réseaux MT et BT :
 - o 14,022 km pour MT : DPB (11,670 km), DSK (2 km) et DOR (0,352).
 - o 64,411 km pour BT : DPK (1,792 km), DPB (55,883 km), DSK (2 km), DNK (0,2 km) et DOR (4,536 km).

PERSPECTIVES DE DISTRIBUTION

- Electrification de Kimbanseke à clôturer au plus tard la fin du 2^{ème} trimestre 2016 ;
- Electrification des pôches noires de la ville de Kinshasa (Mpsa, Malueka, Kisenso) : fin travaux décembre 2016 ;
- Assainissement et renforcement des réseaux dans 16 communes de Kinshasa à fin 2018 ;
- Construction des lignes 30kV Bandundu-Dima, Kisangani-Yakusu et extension du réseau de distribution MT/BT de Kabare au Sud-Kivu, à fin juin 2016.

COMMERCIAL

Les performances commerciales sont restées la principale préoccupation de l'Entreprise. Des améliorations ont pu être observées dans certaines branches de l'activité comme le nombre de clients facturés et le chiffre d'affaires. Néanmoins le recouvrement demeure la principale faiblesse de la SNEL.

Cette faiblesse s'explique notamment par des difficultés liées au recouvrement de certaines tranches de la clientèle. Le tableau ci-dessous donne le taux de recouvrement par catégorie de la clientèle.

Catégories Clients	VENTES	RECETTES			TAUX REC GLOBAL	TAUX REC FACT
		FACTURATION	ARRIERES	TOTALES		
BT	164 802 158	63 429 893	19 723 445	83 153 338	50%	38%
BT PRIVE	149 530 814	63 178 428	19 609 402	82 787 830	55%	42%
BT PARAETATIQUE	1 715 120	251 466	114 043	365 509	21%	15%
BT ETAT	10 921 006	0	0	0	0%	0%
MT	139 263 504	83 770 661	10 897 984	94 668 645	68%	60%
MT PRIVE	87 972 476	75 427 017	7 854 681	83 281 698	95%	86%
MT PARAETATIQUE	26 169 109	8 343 644	3 043 303	11 386 947	44%	32%
MT ETAT	25 121 919	0	0	0	0%	0%
HT	351 111 109	249 059 502	18 951 417	268 010 919	76%	71%
HT PRIVE	332 437 992	247 409 502	12 980 973	260 390 475	78%	74%
HT PARAETATIQUE	18 673 117	1 650 000	5 970 444	7 620 444	41%	9%
EXPORT	3 926 620	1 927 504	1 889 473	3 816 977	97%	49%
ETAT	36 042 925	5 689 591		5 689 591	16%	16%
PARAETATIQUE	46 557 346	10 245 110	9 127 790	19 372 900	42%	22%

L'activité commerciale a tourné autour de deux objectifs principaux, à savoir « l'accroissement du chiffre d'affaires et l'amélioration des recettes ».

Pour y parvenir, l'axe stratégique a été de prioriser la clientèle HT et MT qui représente 74% du chiffre d'affaires et 82% des recettes.

S'agissant de l'accroissement du chiffre d'affaires, les actions suivantes ont été menées :

- contrôle et identification des consommateurs frauduleux et leur prise en charge ;
- assainissement du fichier des PA mis en veilleuse ;
- application du dernier ajustement tarifaire ;
- contrôle de conformité des raccordements en départs uniques BT et en MT ainsi que des consommations de nouveaux immeubles à Kinshasa et en provinces ;
- placement des compteurs à prépaiement et classiques auprès de la clientèle et placement des compteurs à télé relève auprès de tous les clients HT/MT :à fin

2015, 80.978 compteurs actifs sont pris en charge, soit un taux de facturation au compteur de 13%.

Le nombre de clients facturés a ainsi crû de 4% passant de 597 684 clients à 622 210 clients.

Le chiffre d'affaires malgré les perturbations dues au déficit d'énergie a connu une augmentation de 6%. La catégorie de clients qui croît le plus est la Haute tension avec un taux de croissance de 10,20%. La Basse tension est restée pratiquement stable, tandis que la MT a subi la plus grosse baisse avec 17,86%.

Le taux de recouvrement global a été de 69% en légère baisse par rapport à l'exercice précédent où il a été de 70%. Les instances officielles, les entreprises et les organismes publics ont continué à ne pas payer leurs factures.

En plus les interventions des pouvoirs publics ont fortement entravé plusieurs actions de recouvrement initiées par l'Entreprise. Certains gros clients, notamment TFM, GECAMINES, REGIDESO se sont trouvés ainsi protégés par rapport aux actions de coupure.

Les autres actions entreprises en matière de recouvrement sont les suivantes :

- Réconciliation et mise à jour des comptes clients HT/MT ;
- Contrôle de l'encours clientèle et recouvrement des notes de débit ;
- Recouvrement forcé des créances des entreprises transformées ;
- Contrôle des encaissements et sécurisation des recettes.

Pour la clientèle basse tension, les actions d'assainissement de l'encours sont en cours et vont se poursuivre jusqu'en 2016.

Les principaux résultats obtenus sur le plan commercial sont donnés dans le tableau ci-après :

Indicateurs commerciaux

DESIGNATION	INDICATEURS	2014 (1)	2015 (2)	ECART % (3)=(2)-(1)/(1)
COMMERCIAL	Ventes énergie en USD	621 808 293	659 667 305	6,17
	BT	158 345 539	164 802 158	0,33
	MT	139 659 905	139 827 419	-17,86
	HT	319 114 073	351 111 109	10,20
	Export	4 688 776	3 926 620	-16,31
	ETAT	34 108 078	36 042 925	5,67
	Recettes globales	441 294 655	459 433 002	4,01
	Recettes sur facturation	395 387 109	403 877 151	2,14
	BT	62 478 949	63 429 893	1,52
	MT	83 315 048	83 770 661	0,54
	HT	241 058 868	249 059 502	3,31
	EXPORT	2 534 243	1 927 504	-23,94
	ETAT	6 000 000	5 689 591	-5,17
	Recettes sur arriérés	41 529 353	51 462 319	21,78
	BT	23 372 333	19 723 445	-15,61
	MT	10 952 797	10 897 984	-0,50
	HT	5 908 364	18 951 417	205,73
	EXPORT	295 859	1 889 473	
	ETAT	1 000 000	-	
	Recettes connexes	4 378 193	4 093 531	-6,50
Taux de recouvrement global	70%	69%	-1,42	
Taux de recouvrement/facturation	64%	62%	-3,12	

Les valeurs des ventes aux agents et bâtiments SNEL sont considérées comme payées intégralement par la société, car prises en charge dans la comptabilité SNEL.

Plusieurs autres initiatives ont été réalisées au courant de l'exercice 2015 et ont porté principalement sur :

- la certification des factures des Instances officielles et ayants-droits dont le solde dégagé, de 2012 à fin 2015, s'élève à USD 95.292.820. Le paiement effectué au courant de l'exercice est de USD 5.689.591. ;
- des actions spécifiques de la clientèle HT, à savoir :
 - l'analyse de la facturation et le contrôle des paiements effectués de l'énergie locale et importée de 2012 à 2015 ;
 - la mise à jour des extraits de compte;
 - la réconciliation des comptes avec les clients HT ;
 - le calcul des intérêts moratoires sur les arriérés de cinq ans allant de 2011 à 2015 ;
- Le redressement du système de comptage des clients MT et BT/ASIC dans les provinces du Kongo central, de l'ex-Katanga et de Kinshasa ;
- le contrôle des raccordements et systèmes à prépaiement auprès des clients de Kinshasa.

PERSPECTIVES COMMERCIALES

- Poursuite des travaux de placement des compteurs classiques, à prépaiement et à télérelève;
- Rénovation de six CVS pilote de Kinshasa ;
- poursuite de l'assainissement et fiabilisation de l'encours clients HT, MT et BT ;
- Démarrage du projet de mise en place du système d'information intégrée, ERP;
- Intensification du recouvrement des factures des Instances Officielles, organismes publics et Entreprises transformées ;
- Renforcement de la communication avec la clientèle à travers l'organisation des journées portes ouvertes à Kinshasa et dans les grandes villes du pays.

INVESTISSEMENTS

La réalisation des grands projets s'est poursuivie tout le long de l'exercice. L'état d'avancement des différents projets est donné ci-après.

Grands projets

Deux projets importants sont exécutés sur financement des bailleurs des fonds internationaux (Banque Mondiale, Banque Européenne d'Investissement, Banque Africaine de Développement, KFW) à savoir : Projet de Développement des marchés de l'Electricité pour la consommation Domestique et à l'Exportation (PMEDE) et le Projet de Marché d'Electricité en Afrique Australe (SAPMP). Ce dernier devait prendre fin au 31/12/2015 mais, il a été retardé suite aux travaux de réparation des compensateurs synchrones n°1 et 2 de la Station de conversion d'Inga et des postes HTCA 220 kV d'Inga et de Kolwezi.

La synthèse de la situation financière des projets PMEDE et SAPMP au 31 décembre 2015 est reprise dans le tableau ci-après.

Désignation	Total de Financement		Cumul de décaissement fin décembre 2015	
	Montant USD	%	Montant USD	Taux de réalisation%
IDA	1 035 429 676	81	799 048 437,87	77
BAD	50 113 518	4	32 004 459,91	64
BEI	119 900 000	9	115 324 744,73	96
KFW	24 865 453	2	265 055,00	1
SNEL	51 986 413	4	17 584 380,95	34
TOTAL GENERAL	1 282 295 060	100	964 227 078,46	75

PMEDE

Production

- Poursuite de la Réhabilitation de :
 - groupes 1 et 2 d'Inga 2 par ALSTOM/ANDRITS;
 - Etat d'avancement :**
 - ✓ groupes totalement démontés, plusieurs équipements réceptionnés en usine et acheminés sur site, plusieurs organes et sous-ensembles en cours de réhabilitation sur site, travaux d'empilage du circuit magnétique du stator terminés au G21 et en cours au G22, essai de magnétisation du circuit magnétique stator effectué au G21, roue motrice et labyrinthe inférieur déjà montés.
 - ✓ Les taux d'exécution physique et financière sont respectivement de 60,75% et 68,60%.
 - La date probable de remise en service est fixée en novembre 2016 pour le G21 et en mars 2017 pour le G 22.**
 - groupe 4 d'Inga 1 par Franco TOSI MECCANICA ;
 - Etat d'avancement :**
 - ✓ groupe totalement démonté, plusieurs équipements réceptionnés en usine et en cours d'acheminement sur site, plusieurs sous-ensembles en cours de réhabilitation sur site et en Italie (ateliers FTM) ;
 - ✓ les taux d'exécution physique et financière s'élèvent respectivement à 39,54% et 57,68%.
 - La date probable de remise en service est fixée en septembre 2016.**
 - groupe 5 d'Inga 1 par VOITH-ELECNOR : les taux d'exécution physique et financière s'élèvent respectivement à 68,14% et 76,11%.
- Réhabilitation des services auxiliaires électriques des centrales d'Inga 1 et 2 par ABB-SPA : **travaux terminés et installations mises en service dans les deux centrales, attente arrivée sur site des équipements de remplacement avant la clôture définitive du marché;**
- Réhabilitation des systèmes d'exhaure des centrales d'Inga 1 et 2 par ABC : les travaux sont terminés dans les puisards d'Inga 1 et dans les puisards des groupes d'Inga 2, travaux en cours de finalisation dans les puisards rives d'Inga 2 et préparatifs de la mise en service des API. Réalisation physique : 88,48% et financière : 92,08%.

Transport

- Construction de la deuxième ligne 400 kV INGA-KINSHASA :
 - ✓ Travaux de connexion réalisés à Kimwenza et prévus à fin avril 2016 au poste de dispersion d'Inga. La mise sous tension et les essais sont prévus au courant du mois de mai 2016 ;
 - ✓ **Inauguration officielle prévue pour le 30 juin 2016.**
- Remplacement du régulateur en charge du Transformateur 220/20 kV3-100 MVA au Poste d'UTEXCO en cours d'exécution ;
- Installation des 4 transformateurs 220/30 kV, Poste de MITENDI et cellules 30 kV, fiabilisation des sous-stations, construction de la sous-station UPN, du Poste de MITENDI et modernisation des cellules 30 kV existantes.

Date probable de fin des travaux : juillet 2017 ;

Distribution

- Renforcement de la capacité de 6 sous-stations 30/6,6 et 30/20kV (LIMETE, LEMBA, NDOLO, DEVINIERE, KINSUKA, CDA) par l'ajout d'un transformateur de 15 MVA : totalement réalisé et sous stations mises en service;
- Remplacement des liaisons souterraines 30 kV défectueuses par les liaisons aériennes 30 kV fiables de capacité supérieure (boucle 30 kV de KINSHASA : liaisons LINGWALA-SENDWE, LIMINGA-MASINA, LIMINGA-SENDWE, LIMINGA-LIMETE, LIMETE-LEMBA, MAKALA-UPN-BADIADINGI) : action réalisée à 100%. Signature de l'avenant pour la construction de la liaison 30kV entre le poste de Lingwala et la sous-station Kinsuka ;
- Assainissement des câbles souterrains et aériens 6,6 et 20 kV dans la ville de KINSHASA ;
- Conversion en 20 kV des 18 cabines existantes sur le réseau 6,6 kV à N'DJILI, 15 cabines à KISENSO et de 25 connecteurs ;
- Réduction des poches noires à Kimbanseke, Mpsa (1, 2,3), Kisenso et Maluku. **Fin probable des travaux décembre 2016.**

SAPMP (Date de clôture prorogée au 30/09/2016)

- Réhabilitation et renforcement du Système Courant Continu (Stations de Conversion et d'Inversion) par ABB et FICHTENER;
 - ✓ Les taux d'exécution physique et financière sont respectivement de 95% et 79%.
- Réhabilitation des postes 220 kV du KATANGA ;
 - ✓ Les taux d'exécution physique et financière sont respectivement de 94% et 76%.
- Construction des nouvelles lignes d'environ 280km au Katanga (FUNGURUME et PANDA :74 km ; PANDA-KARAVIA : 112 km ; KARAVIA-KASUMBALESA : (double terre : 92 km x 2);
 - ✓ Les taux d'exécution physique et financière sont respectivement de 94% et 76%.
- Réhabilitation des lignes THTCC 500 kV INGA-KOLWEZI et des lignes électriques HTCA NSEKE-KOLWEZI, KOLWEZI-FUNGURUME, FUNGURUME-PANDA, PANDA-KARAVIA et KARAVIA-KASUMBELA.
Travaux terminés.
- Fourniture et pose des câbles à fibres optiques : pose des sous SA1051 pour la communication à haut débit entre la RDC et les pays SAPP.
Travaux terminés.
- Acquisition hélicoptère à KINSHASA en décembre 2015 ;

Projets sur Fonds Propres et en Partenariat Public et Privés

Plusieurs projets sont réalisés dans ce cadre dont :

Projet ZONGO

Ce projet porte sur la construction d'une centrale hydroélectrique de 3x50 MW, d'une ligne double ternes 220 kV partant de ZONGO jusqu'à KINSHASA (KINSUKA), d'une ligne 70 kV reliant la centrale de ZONGO I et la nouvelle centrale de ZONGO II.

L'état d'avancement à fin 2015 se présente comme suit :

- Le barrage est réalisé à 59%, la prise d'eau à 99,8% ; la galerie d'eau à 80%, la cheminée d'équilibre à 95%, la chambre de vannes à 83,5% et les conduites forcées à 85%, l'usine principale à 82,9% et l'usine secondaire (poste élévateur) à 35%. Les travaux de la ligne 10,5 kV destinés à alimenter le chantier Zongo 2 au départ du poste Zongo 1 sont évalués à 65%.
- Les routes d'accès et le camp de vie sont réalisés à près de 90%.
- Pour l'ensemble des travaux, le taux d'exécution moyen est de 67% à fin 2015.

Projet FRIPT

FRIPT est un projet complémentaire au projet SAPMP qui vise à desservir à terme les usines de KCC et ses partenaires par la mise à leur disposition d'une puissance garantie de 450 MW à l'horizon 2016. Ce projet comprend plusieurs marchés en rapport avec la production et les infrastructures de transport, respectivement la réparation du groupe 3 de Nzilo, la réhabilitation et modernisation des groupes 7 et 8 d'Inga 2b, des compensateurs synchrones n°1 et 2 de la Station de conversion d'Inga et des postes HTCA 220 kV d'Inga et de Kolwezi ainsi que la fourniture et le montage des transformateurs élévateurs des groupes 7 et 8 d'Inga 2 et des transformateurs des convertisseurs d'Inga et de Kolwezi. Son financement est assuré par KCC en partenariat public-privé à hauteur de millions USD 258.

Le taux de réalisation physique moyen est de 75% et celui de réalisation financière se situe à 78%.

Projet NSEKE

Ce projet porte sur un partenariat entre SNEL SA et TENKE FUNGURUME Mining (TFM) pour la réhabilitation des installations de la centrale hydroélectrique de NSEKE et des réseaux de transport associés en vue d'améliorer l'alimentation en énergie électrique des installations minières de TFM à FUNGURUME.

Au 31 décembre 2015, le montant total décaissé s'élève à millions USD 199, représentant 95% de réalisation financière du financement consenti par TFM.

Le taux moyen de réalisation physique de l'ensemble du projet est estimé à 90%. Sur les quatre groupes de la centrale, trois ont été réhabilités et sont opérationnels.

La fin de la réhabilitation complète de la centrale est prévue à fin décembre 2016.

Projet NELSAP

Le projet s'étend sur 5 pays des lacs équatoriaux du bassin du Nil, le BURUNDI, la RDC, le KENYA, l'OUGANDA et le RWANDA et vise la construction des lignes d'interconnexion électrique des réseaux de ces 5 pays pour constituer une épine dorsale qui favorise l'échange inter frontalier d'énergie électrique. Pour la République Démocratique du Congo, il s'agit de : une ligne 220 kV Buhandahanda-Goma, une ligne 220 kV Gisenyi-Goma et un poste 220 kV à Goma.

Les travaux de construction de la ligne Gisenyi-Goma ont connu un retard à cause des délais dans la mise à disposition de l'entrepreneur du couloir du fait de l'indemnisation des personnes affectées par le projet.

Le taux d'exécution physique est évalué à 32% et financière à 29%.

Projets PEPUR

Considéré comme un projet complémentaire au PMEDE, le PEPUR est financé par la Banque Africaine de Développement à hauteur de USD 106 millions avec objectif spécifique de développer des infrastructures de distribution électrique à Kinshasa et dans les zones périurbaines et rurales de la RD Congo.

Les actions réalisées ont concerné :

- Implantation du poste HT de MAKALA 220/20kV-100MVA ;
- Implantation de 14 cabines pour alimenter 5.600 ménages dans les communes de SELEMBAO et de MONT-NGAFULA ;
- Implantation de 24 cabines au CAMPUS, KINKOLE et NSELE ;
- Implantation de 2 cabines et réseaux associés à GOMBE MATADI pour desservir 600 ménages ;
- Implantation de 4 cabines à NKAMBA et réseaux BT associés ;
- Assainissement par implantation de 60 cabines et réseaux BT associés dans 8 communes de la zone Ouest, Centre et Nord de Kinshasa : 25.000 clients concernés ;
- Assainissement par implantation de 55 cabines et réseaux BT associés dans 8 communes de la zone Est : 23.000 clients concernés.

ACTIVITES D'APPUI

RESSOURCES HUMAINES

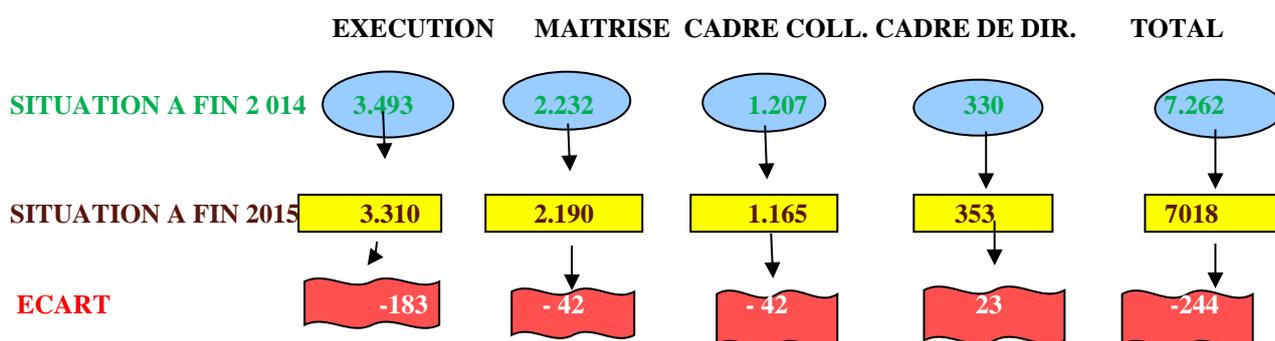
A fin décembre 2015, l'effectif du personnel géré s'élève à 7 018 unités contre 7 262 la période précédente, soit un écart négatif de 244 unités influencé par les mouvements de sortie dont principalement les retraites (92) et les décès (76). La répartition par catégorie se présente de la manière suivante :

ITEM	CATEGORIE	2 014	2 015	%
1	Exécution	3 493	3 310	47
2	Maitrise	2 232	2 190	31
3	Cadre	1 207	1 165	17
4	Cadre de Direction	330	353	5
	Total	7 262	7 018	100

La structure de cet effectif montre que 47% sont constitués d'agents d'Exécution, 31% d'agents de Maîtrise.

Les Cadres de collaboration représentent 17% de l'effectif total, tandis que les Cadres de Direction 5%.

Mouvements du Personnel



Répartition de l'effectif par filière d'activité

ITEM	SECTEUR D'ACTIVITE	EXEC.	MAIT.	CADRE DE COLLAB.	CADRE DE DIRECTION	TOTAL	%
1	Administration Centrale	263	345	481	233	1 322	19
2	Production	436	193	93	18	740	10
3	Transport	261	237	34	20	552	8
4	Distribution et commercial	1 884	1 267	515	75	3 741	53
5	Centres thermiques	466	148	42	7	663	10
	TOTAL	3 310	2 190	1 165	353	7 018	100

La filière distribution concentre le gros de l'effectif évalué à 53%. Et le Département de Distribution de Kinshasa compte à lui seul 2 194 agents.

L'Administration Centrale constitue le second pôle de concentration des effectifs avec 19%.

La filière transport ne prend que 8% des effectifs, malgré son importance.

La structure des effectifs par provinces démontre une forte concentration des effectifs dans les trois grands pôles d'activités à savoir : Kinshasa (49,41%), Katanga (20,53%), Kongo Central (17,46%).

Répartition de l'effectif par sexe

L'effectif employé par SNEL durant l'année 2015 est composé à 84% d'agents masculins contre 16% d'agents féminins. Ce taux est très faible et devrait être relevé en privilégiant à l'avenir le recrutement de femmes.

Masse salariale

La masse salariale s'est élevée à USD 111.751.597,81 en 2015 sur une prévision de USD 125.365.648, 25, soit un taux de réalisation de 89,14%. Il est observé un accroissement de 3% consécutif à l'intégration dans la masse salariale des décomptes finals payés et de la régularisation de la gratification aux mérites des exercices 2006 à 2012 .

Formation du personnel

Au cours de l'année 2015, 129 actions de formations ont été organisées au pays et à l'étranger au profit de 1 883 agents et cadres, représentant 27% de l'effectif. Le volume de formation réalisé est de 11 875 HJF réparti comme suit :

- 1 818 HJF pour le Centre de Formation de Sanga;
- 6 202 HJF pour des formations en ambulatoire ;
- 3 199 HJF pour les formations réalisées dans les centres spécialisés dont les cours d'anglais ;
- 656 HJF pour les formations à l'étranger.

FILIERE	EFFECTIFS FORMES					VOLUME DE FORMATION (HJF)
	CD	CC	M	EX	TOTAL	
Production	11	34	5	5	55	475
Transport	15	26	32	20	93	1 296
Distribution	17	23	31	168	239	1 901
Commercial	3	44	57	52	156	1 601
Autres	195	401	344	400	1 340	6 602
Total	241	528	469	645	1883	11 875

PERSPECTIVES DES RESSOURCES HUMAINES

- Mise en œuvre du plan de recrutement prioritaire triennal 2015-2017 dont la prévision pour l'année 2016 est de 720 nouvelles unités;
- Poursuite de l'opération de déploiement du personnel.

ETUDES ET PLANIFICATION

Les activités du Département ont porté essentiellement sur :

Les études :

- d'électrification de nouveaux quartiers et de réhabilitation des réseaux de distribution des communes de NGALIEMA et MONT-NGAFULA à Kinshasa;
- du projet de renforcement du réseau distribution de la ville de KINSHASA dans le cadre du partenariat SNEL-STEWCO;
- d'évacuation de l'énergie produite par les centrales de Zongo2 et de Zongo 1 après réhabilitation de celle-ci (+/- 225 MW au total) ;
- du projet d'implantation de deux transformateurs 70/10,5 kV pour l'alimentation du chantier Zongo2 à partir du poste HT Zongo 1.
- de la demande pour les villes de Matadi, Bandundu-ville, Mbuji-Mayi, Kananga, Mbandaka, Lubumbashi, Kipushi, Kasumbalesa, Bukavu et Uvira (plan directeur) ;

Autres activités réalisées:

- Elaboration en cours du schéma Directeur du Réseau de la ville de Kinshasa à l'horizon 2030 ;
- Elaboration du schéma directeur des villes de Likasi et Kolwezi;
- Actualisation du tableau d'électrification et analyse des indicateurs macro-économiques de cinq dernières années de la R.D.Congo;
- Simulation du schéma Directeur des villes de Kinshasa, Kolwezi, Likasi, Lubumbashi, Kipushi et Kasumbalesa ;
- Modélisation des schémas Directeurs des réseaux des villes de Kinshasa, Kolwezi, Likasi, Lubumbashi, Kipushi, Kasumbalesa et Kisangani ainsi que de leur fonctionnement, finalisée à Kinshasa et prévue à fin mai 2016 pour les autres villes.

PERSPECTIVES DE PLANIFICATION

- Poursuite de l'étude de la demande de l'électricité;
- Finalisation du schéma directeur du réseau de la ville de Kinshasa ;
- Poursuite études des schémas directeurs d'autres villes.

CONTROLE GENERAL

L'activité au niveau du contrôle, s'est focalisée autour de deux axes principaux :

- Amélioration de la qualité du reporting interne et externe de SNEL;
- Renforcement du contrôle interne.

1. AMELIORATION DU REPORTING INTERNE ET EXTERNE

La réalisation de cet objectif a permis de doter l'entreprise des tableaux de bord et des rapports d'analyse fiables et réguliers. Six actions ont concouru à sa concrétisation, à savoir :

- La refonte des Indicateurs de Gestion et la redéfinition de leur mode de calcul ;
- La refonte du calendrier de reporting ;
- L'amélioration de la qualité de l'information ;
- L'amélioration sensible de la qualité des rapports de gestion ;
- L'Evaluation du niveau d'exécution des obligations du contrat de performance ;
- La renégociation des indicateurs du contrat de performance.

Parallèlement, plusieurs rapports ont été produits et l'entité a poursuivi l'interface avec les organismes et partenaires institutionnels.

2. RENFORCEMENT DU CONTROLE INTERNE

L'atteinte de cet objectif était tributaire de la réalisation préalable des actions suivantes :

2.1. Révision de la cartographie de risques

Cette action requiert l'appui d'un consultant externe ou d'un cabinet d'audit pour la formation des auditeurs. En attendant la mise à disposition progressive des moyens, l'action a été décalée pour 2016.

2.2. Amélioration de la qualité des missions d'audit

Pour y arriver, les actions ci-après ont été réalisées, à savoir :

- **définition d'une nouvelle approche de l'audit** : caractérisée par le renforcement de l'axe d'appui de l'Audit aux autres unités pour leur permettre de mieux opérer. Les actions de renforcement des contrôles devient ainsi la priorité « UNE » des missions d'audits. L'aspect répressif qui est nécessaire se poursuit évidemment avec vigueur pour tous les cas de flagrance.
- **élaboration d'un plan d'actions des missions d'audit 2016** : axé sur l'amélioration de la fourniture des Clients et la sécurisation du cycle de revenus.
- **mise en place d'un reporting de suivi des plans d'actions des recommandations issues des audits** : le département a mis en place un

programme de suivi de recommandations des missions d'audits déjà réalisées.

- **restructuration de l'Organisation de l'Audit** : le projet de structure des directions d'audits dûment validé par la Direction Générale a été soumis à l'adoption du Conseil d'Administration en décembre 2015.

Plusieurs missions d'audit ont été réalisées au courant de l'année dont :

- ✓ la méga mission mixte d'audit de conformité dans les entités décentralisées ayant porté sur l'ensemble des aspects de gestion de la société dans toutes les provinces. A l'issue de ces différentes actions, des recommandations ont été adressées aux entités auditées avec instruction d'élaborer des plans d'actions de leur réalisation pour un meilleur suivi;
- ✓ Audit gestion des malades SNEL en soins médicaux à Kinshasa et au MAROC.
- ✓ Audit des primes conventionnelles et non conventionnelles;

PERSPECTIVES DE CONTROLE GENERAL

- Mise en place des tableaux de bord par provinces et par domaine d'activités;
- Contribution à la mise en place du module reporting ERP ;
- Effectivité du reporting de suivi des recommandations des audits ;
- Adoption de la structure des audits ;
- Renforcement des capacités des contrôleurs et Auditeurs ;
- Identification évaluation des procédures prioritaires par domaine d'activités.

ORGANISATION ET SYSTEMES D'INFORMATION

Les actions menées ont tourné autour de principaux axes suivants :

ORGANISATION

- Modification de la structure du service Etudes et Travaux hydrographiques relevant du Secrétariat Technique de la DPO/INGA;
- Modification de la structure de l'entité « Supervision de l'entité PEPUR »;
- Vulgarisation de la note de service n° DG/004/2014 du 09 janvier 2014 relative au partage des responsabilités de gestion technique Basse Tension entre le commercial et la distribution;
- Finalisation du module « Caisse » et du programme « Banque »;

SYSTEMES D'INFORMATION

- Mise en place :
 - du Comité de mise en œuvre du projet de Modernisation des Systèmes d'Information (COMOS) qui a tenu sa 1^{ère} rencontre le 23/03/2015;
 - d'une équipe de projet multidisciplinaire pour réaliser l'implantation de GCO-WEB à Kinshasa Centre. La nomination d'un chef de projet et les 1^{ères} visites de reconnaissance ont permis de commencer à élaborer la solution télécom qui va s'avérer ardue;
- Finalisation des travaux de la Commission d'Analyse des Offres relatives à l'implantation d'un cloud d'une application intégrée de gestion (ERP) et d'un système d'informations commerciales (SIC) back bone télécom fondée sur la technologie VSAT;
- Développement d'un projet pilote démontrant la faisabilité de la virtualisation des applications avec CITRIX et qui permettra de déployer les applications actuelles plus facilement sur internet ;
- Poursuite des travaux de développement d'une solution de saisie à distance de pointage des agents pour le système de GRH WIN ;
- Maintenance de HT-MANAGER pour l'affichage des arriérés sur les factures ;
- Implantation de GCO WEB à DKC et DKS : connexion des CVS Bumbu, Selembao, Mont-Ngafula, Matete, Ngaba, des agences Relation Clientèle (ARC) Matete 2 et Makala 1 sur la fibre optique STC.
- Poursuite de l'implantation de GCOWEB à la DKC : connexion des CVS Bumbu, Selembao, Mont-Ngafula, Matete, Ngaba, des Agences Relation Clientèle (ARC) Matete 2 et Makala 1 sur la fibre optique STC. Mise en service de la liaison STC à l'ARC Makala 3. Installation infrastructure réseau WLAN/LAN ;
 - Installation et configuration du nouveau serveur GCOWEB BT à l'IKN.

PERSPECTIVES DE L'ORGANISATION ET SYSTEMES D'INFORMATIONS

- Mise à jour des procédures prioritaires ;
- Campagne de vulgarisation de ces procédures
- Poursuite du programme de remplacement de GCO-PC par GCO WEB ;
- Démarrage du projet ERP, fin 2017.

SECRETARIAT GENERAL

Les initiatives réalisées ont été axées autour de :

- Traitement de nouvelles affaires et suites leur réservées, des procédures contre SNEL ou à son initiative ainsi que de différentes invitations, convocations, mandats et exploits de justice ;
- Examen des contrats soumis et la production des études sur certaines questions de droit posées par la gestion de l'entreprise ;
- Programme d'identification, de sécurisation, d'obtention des titres de propriété des immeubles, terrains et maisons SNEL ainsi que d'actualisation des contrats de bail caducs à Kinshasa et en provinces.
- Récupération des biens spoliés ou occupés par les tiers ;
- Redynamisation de la communication et intensification des actions relatives à la visibilité de l'image de marque et des réalisations de SNEL SA ;
- Surveillance des installations et des biens de la société.

PERSPECTIVES DU SECRETARIAT GENERAL

- Mise en œuvre de la nouvelle politique de communication
- Sécurisation du patrimoine SNEL
- Sécurisation des installations
- Mise en place d'une nouvelle approche de la gestion des contentieux
- Récupération et réhabilitation des bâtiments occupés par les Administrations publiques.

FINANCES

L'activité financière a été caractérisée, au cours de l'année, par la persistance de fortes tensions de trésorerie. En effet, depuis de nombreuses années, SNEL continue à faire face à une trésorerie fragile consécutive à plusieurs facteurs, dont :

- l'administration des tarifs ne permettant pas à la société de couvrir ses charges d'exploitation et soutenir l'effort d'investissement ;
- la soumission aux conditions contraignantes de nantissement de ses recettes d'exploitation, provenant surtout des clients miniers, pour assurer le service de la dette extérieure vis-à-vis des partenaires au développement et privés ;
- le harcèlement judiciaire et fiscal;
- le manque de soutien de l'Etat propriétaire dans les discussions d'affaires avec les plus grands clients surtout miniers, en matière de recouvrement de leurs factures de consommation d'énergie.

En dépit de toutes ces contraintes imposées, SNEL a pu payer au trésor public pour l'exercice 2015 un montant total de **USD 45.712.979,50** ; dont :

- USD 41.831.568,68 au titre des versements de l'intégralité des impôts courants collectés en 2015. Par rapport aux versements effectués en 2014, soit USD 38.730.978,56, il est observé un accroissement de 8%.
- USD 3.881.410,82, acompte sur les pénalités fixées au terme des actions de redressement opérées par les services des fiscaux suite au contrôle fiscal des revenus des exercices 2011, 2012, 2013 et 2014. Le solde de USD 31.769.629,95 a fait l'objet d'une requête en paiement croisé avec les créances et les dettes commerciales de l'ETAT, dans le cadre d'une commission gouvernementale instituée à cet effet.

D'autres redressements ont été opérés:

- suite au contrôle de l'IPR de la période de janvier 2014 à octobre 2015, pour une valeur de USD 4.640.257,25.
- par l'INPP, sur les rémunérations de des exercices 2009, 2011 et 2012 pour un montant total de USD 993.918,67.

Les chiffres caractéristiques sont résumés dans les tableaux repris ci-après :

DESIGNATION	INDICATEURS	2014 (1)	PREVISIONS 2015 (2)	2015 (3)	TX EX % (4)=(3)/(2)	ECART % (5)=(3)-(1)/(1)
FINANCES	DISPONIBLE DEBUT PERIODE	34 738 033	56 857 135	61 873 775	108,82	78,12
	<i>ENCAISSEMENTS</i>	859 521 355	1 506 573 646	846 158 193	56	-1,55
	ENCAISSEMENTS SUR VENTES	384 005 730	685 628 647	413 741 359	61	7,48
	<i>BT</i>	82 081 320	154 454 498	67 011 377	43	-18,35
	<i>MT</i>	87 178 248	145 830 245	82 882 296	57	-4,92
	<i>HT(*)</i>	204 175 819	348 970 489	252 129 781	72	23,48
	<i>Etat</i>	7 000 000	21 237 430	5 689 591	26	-18,72
	<i>Export</i>	3 570 343	6 171 214	2 848 594	46	-20,21
	CONNEXES	1 379 991	8 964 771	3 179 720	35	130
	ENCAISSEMENTS/FINANCEMENT EXT.	398 381 973	722 199 366	388 504 261	54	-2,48
	<i>Projets SAPMP et PMEDE (crédit Bi/Multi)</i>	227 959 970	278 836 142	176 788 715	63	-22,45
	<i>Projet NELSAP (BAB et KFW)</i>	2 891 084	20 077 116	2 545 102	12,68	12
	<i>Projet ZONGO II</i>		111 200 000	79 457 740	71,45	
FINANCES	<i>Projet PEPUR</i>		46 955 329	9 976 557	21,25	
	<i>Projet achat compteurs Smart (POWERCOM)</i>		4 500 000	-		
	<i>Alimentation de la cimenterie NYUMBA YA AKIBA</i>		3 720 000	-		
	<i>Alimentation de la concession minière du Katanga</i>		11 381 256	-		
	<i>Privés</i>	146 041 682	220 529 523	97 363 004	44	-33
	<i>Crédits</i>	21 489 237	25 000 000	22 373 143	89	4
	TVA COLLECTEE	42 758 883	94 495 645	39 447 869	41,75	-7,74
	AUTRES ENCAISSEMENTS	32 994 778	4 249 988	5 464 704	128,58	-83,44
FINANCES	DECAISSEMENTS	832 385 617	1 474 671 963	857 872 562	58	3
	SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	113 314 444	140 013 340	109 186 710	78	-3,64
	AUTRES DEPENSES D'EXPLOITATION	185 256 208	284 906 714	233 196 531	82	26
	<i>Matières et fournitures consommées</i>	116 501 985	139 184 292	131 326 301	94	12,72
	<i>Transports consommés</i>	8 325 190	35 752 364	22 220 040	62	167
	<i>Autres services consommés</i>	33 329 955	47 617 179	47 214 984	99	41,66
	<i>Charges et pertes diverses</i>	6 693 077	9 071 650	6 202 476	68	-7
	<i>Impôts et taxes</i>	10 313 290	13 458 766	24 031 560	178	133
	<i>Intérêts et charges financières</i>	10 092 711	39 822 463	2 201 170	5,53	-78
	DEPENSES D'INVESTISSEMENT	397 565 256	874 652 804	379 772 324	43,42	-4,48
	<i>Investissements sur Fonds propres</i>	20 672 520	152 453 438	13 641 206	8,95	-34

Investissements sur financements extérieurs	376 892 736	722 199 366	366 131 118	50,70	-2,85
<i>Projets SAPMP et PMEDE (crédit Bi/Multi)</i>	227 959 970	278 836 142	176 788 715	63	-22,45
<i>Projet NELSAP (BAB et KFW)</i>	2 891 084	20 077 116	2 545 102	12,68	-11,97
<i>Projet ZONGO II</i>	-	111 200 000	79 457 740	71,45	
<i>Projet PEPUR</i>	-	46 955 329	9 976 557	21,25	
<i>Projet achat compteurs Smart (POWERCOM)</i>	-	4 500 000	-		
<i>Alimentation de la cimenterie NYUMBA YA AKIBA</i>	-	3 720 000	-		
<i>Alimentation de la concession minière du Katanga</i>	-	11 381 256	-		
<i>Projet S/ Partenariat Public Privé</i>	146 041 682	220 529 523	97 363 004	44,15	-33,33
REBOUSEMENT SUR EMPRUNTS	89 414 389	78 032 592	87 406 017	112	-2,25
<i>crédit et paiements échelonnés</i>	16 185 696		13 752 124		-15
<i>Service de la dette</i>	73 228 693		73 653 893		0,58
TVA VERSEE	27 406 817	89 426 875	36 877 488	41,24	34,56
AUTRES DEPENSES (prêts sociaux, rente ...)	19 428 503	7 639 638	11 433 492	150	-41
SOLDE DE TRESORERIE	61 873 771	88 758 818	50 159 406	56,51	-18,93
<i>Disponible non décisionnel</i>	66 463 410	80 580 000	61 061 203	75,78	-8
<i>Disponible décisionnel</i>	- 4 589 639	8 178 818	-10 901 797	-133	-137,53

HT (*) dans les recettes HT, USD 26.473.829 constituent les montants retenus à la source au profit du service de la dette.

Les encaissements enregistrés au cours de l'année 2015 se sont chiffrés à USD 846 158 193, soit un taux de réalisation de 56% contre les prévisions évaluées à USD 1 506 573 646. Ils sont constitués principalement de :

- ✓ Encaissements sur ventes pour un import de USD 413 741 359 représentant un taux de réalisation de 61% sur les prévisions de l'ordre de USD 676 663 876, dont :
 - Ventes BT : USD 67 011 377 contre les prévisions de USD 154 454 498, soit 43% de réalisation;
 - Ventes MT : USD 82 882 296 contre les prévisions de USD 87 178 248, soit 57% de réalisation ;
 - Ventes HT : USD 252 129 781 contre les prévisions de USD 348 970 489, soit 72% de réalisation, dont USD 26 473 829 constituent les recettes retenues à la source pour nantissement en faveur de la BEI (dans le cadre des accords de mécanisme de paiement) et d'EXIM BANK ;
 - Ventes Etat : USD 5 689 591 contre les prévisions de 21 237 430, soit 22% de réalisation ;
 - Ventes Export : USD 2 848 594 contre les prévisions de USD 6 171 214, soit 46% de réalisation.

La non réalisation des encaissements attendus est consécutive au faible taux de recouvrement, suite au déficit enregistré à la production et à la qualité du service rendu à la clientèle peu meilleure.

- ✓ Financements extérieurs pour un montant de USD 388 504 261, soit un taux de réalisation de 54% contre les prévisions évaluées à USD 722 199 366. Ces financements concernent essentiellement :
 - Projets SAPMP et PMEDE (crédit Bi/Multi) pour un montant de USD 176 788 715, soit 63% par rapport aux prévisions de l'ordre de USD 278 836 142 ;
 - Projet NELSAP (BAD et KFW) : USD 2 545 102 contre les prévisions de USD 20 077 116, soit 13% de réalisation ;
 - Projet Zongo II: USD 79 457 740 contre les prévisions de USD 111 200 000, soit 71% de réalisation ;
 - Projet PEPUR : USD 9 976 557 contre les prévisions de USD 46 955 329, soit 21% de réalisation ;

Quelques projets prévus n'ont pas connu de début de décaissement. Il s'agit notamment :

- projet achat compteurs Smart (POWERCOM) ;
- alimentation de la cimenterie NYUMBA YA AKIBA ;
- alimentation de la concession minière du Katanga.
- Projets financés sur Partenariat Public Privé : USD 97 363 004 contre les prévisions de USD 220 529 523, soit un taux de réalisation de 44% ;
- Crédits consentis auprès des institutions financières locales: USD 22 373 143 contre les prévisions de USD 25 000 000, soit un taux de réalisation de 89%.

En général, il est noté un faible taux d'exécution des financements extérieurs justifié essentiellement par le non respect du planning d'exécution des travaux par les contractants d'une part, et les retards enregistrés dans le processus de passation des marchés entraînant un ralentissement significatif du déroulement des travaux sur sites, d'autre part.

- ✓ Taxe sur la valeur ajoutée collectée : USD 39 447 869 contre USD 94 495 645 prévus, soit 42% de réalisation.

Les décaissements se sont élevés à USD 857 872 562 contre USD 1 474 671 963 prévus, soit un taux de réalisations de 58%. Ils sont ventilés comme suit :

- ✓ Salaires et charges sociales : USD 109 186 710 contre USD 140 013 340 prévues, soit un taux de réalisation de 78% ;
- ✓ Les autres charges d'exploitation : USD 233 196 531 contre USD 284 906 714 prévus, soit un taux de réalisation de 82%, dont :
 - Achat et variation des stocks : USD 131 326 301 contre les prévisions de USD 139 184 292, soit 94% de réalisation, les plus importants concernent essentiellement le paiement des factures de l'énergie achetée auprès de ZESCO et CEC ;
 - Transport : USD 22 220 040 contre USD 35 752 364 prévus, soit un taux de réalisation de 62% ;

- Services extérieurs : USD 47 214 984 contre USD 47 617 179 prévus, soit un taux de réalisation de 99% ;
- Impôts et taxes : USD 24 031 560 contre USD 13 458 766 prévus, soit 179% de réalisation;
- Frais financiers : USD 2 201 170 contre USD 39 822 463 prévus, soit 6% de réalisation.

Il a été noté une maîtrise des dépenses relatives au paiement de frais financiers suite à la réduction des transactions passibles des intérêts débiteurs sur les comptes. Par contre, celles en rapport avec le paiement d'impôts et taxes ont connu un dépassement suite au paiement des pénalités et impayés résultant des redressements des années antérieures.

- ✓ Dépenses d'investissement : USD 379 772 324 contre USD 874 652 804 prévues, soit un taux de réalisation de 43%. Elles concernent :
 - Investissements sur fonds propre : USD 13 641 206 contre USD 152 453 438 prévus, soit 9% de réalisation ;
 - Investissement sur financements extérieurs : USD 366 131 118 contre USD 722 199 366 prévus, soit 51% de réalisation. Ils se ventilent comme suit :
 - projet SAPMP et PМЕDE : USD 176 788 715 contre USD 278 836 142, soit un taux de réalisation de 63% ;
 - projet NELSAP : USD 2 245 102 contre USD 20 077 116, soit un taux de réalisation de 13% ;
 - projet Zongo II : USD 79 457 740 contre USD 111 200 000, soit 71% de réalisation ;
 - projet PEPUR : USD 9 976 557 contre USD 46 955 329 prévus, soit 21% de réalisation ;
 - projet sur partenariat public et privé (TFM et FRIPT) : USD 97 363 004 contre USD 220 529 523, soit un taux de réalisation de 44%.

La non réalisation de dépenses d'investissement prévues est consécutif au faible taux de mobilisation des ressources internes et externes.

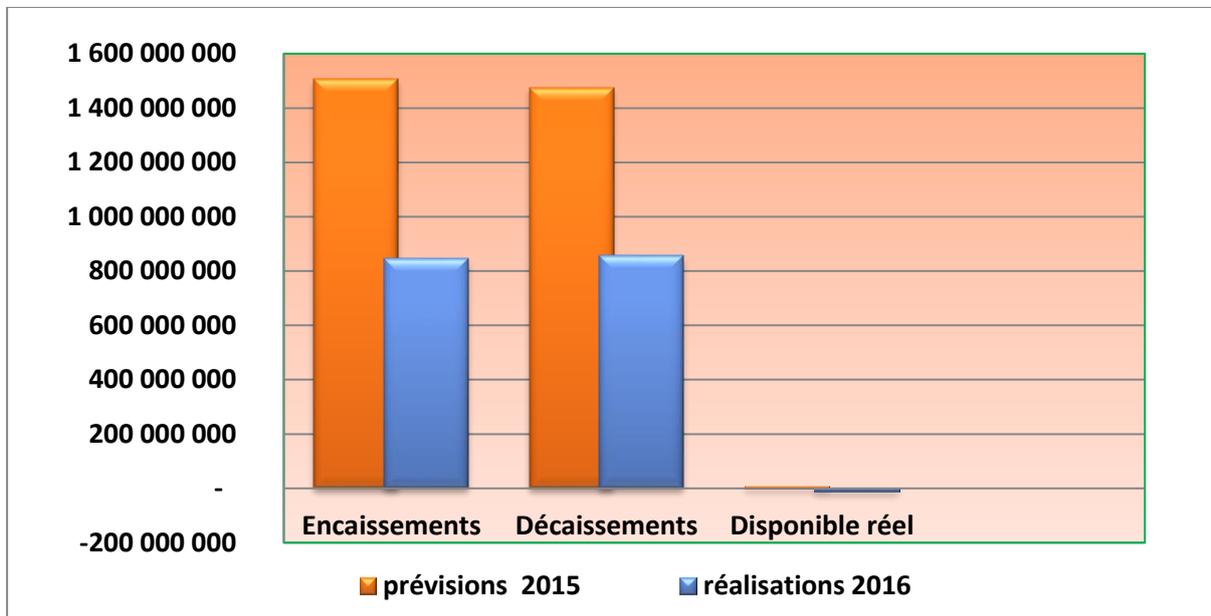
- ✓ Remboursement sur emprunts : USD 87 406 017 contre USD 78 032 592 prévu, soit un taux de réalisation 112%. Il est réparti comme suit :
 - Engagements fermes (arriérées fournisseurs : USD 15 725 329,07 : Technobuild, Delta protection, SOCODAM, Proton.....) ;
 - Dette extérieurs : USD 13 350 218,58 (intercalaires échus du crédit Eximbank et Remboursement du principal échu et paiement des intérêts crédit BEI) ;
 - Institutions financières locales : USD 14 177 738,24 ;
 - Financements privés : USD 44 152 731,11 (TFM, Marsavco, Boss Mining, CDM, SMCO, MUMI, ZESCO, KCC FRIPT, MUMI lots 2, SINOHYDRO, FINANCE CONCEPT, AMBL et MMG KINSEVERE).

La trésorerie a enregistré un solde de USD 50 159 406 contre USD 88 758 818 prévu, soit un taux de réalisation de 57%.

Ce solde est constitué de :

- ✓ Disponible non décisionnel (comptes spécifiques pour financement des projets et compte de maintenance dans le cadre des accords de paiements avec la BEI) pour un montant de USD 61 061 203 contre USD 80 580 000 prévu, soit un taux de réalisation de 76% ;
- ✓ Disponible réel qui se chiffre à USD -10 901 797 contre USD 8 178 818 prévu, il s'observe une détérioration de 133% suite d'une part au faible niveau des recettes d'exploitation et de la non maîtrise des certaines charges d'exploitation ainsi qu'au paiement des taxes et impôts dus au trésor public.

Le graphique ci-après montre la situation des encaissements, décaissements et disponible décisionnel :



PERSPECTIVES DES FINANCES

- Poursuite du nettoyage et fiabilisation comptes à la suite des audits ;
- Production régulières des états financiers ;
- Traçabilité des transactions financières avec les banques ;
- Finalisation de l'implantation de la nouvelle écriture en attendant la mise en place de l'ERP ;
- Mise en place d'une planification de la trésorerie.

ETATS FINANCIERS 2015

✓ ***BILANS***

✓ ***COMPTE DES RESULTATS***

BILAN AU 31 DECEMBRE 2015

(exprimé en Francs Congolais)

Réf.	ACTIF	Notes	31/12/2015			31/12/2014
			Brut	Amort./ Prov.	Net	Net
	ACTIF IMMOBILISE (I)					
AA	Charges immobilisées		0	0	0	372 611 352
AY	Charges à répartir				0	372 611 352
AD	Immobilisations incorporelles		1 076 978 876	263 889 070	813 089 806	850 264 718
AE	Frais de recherche et de développement				0	0
AF	Brevets licences logiciels		1 076 978 876	263 889 070	813 089 806	850 264 718
AH	Autres immobilisations incorporelles				0	0
AI	Immobilisations corporelles		7 810 426 358 533	904 117 297 119	6 906 309 061 414	6 771 542 168 607
AJ	Terrains		267 351 935 436		267 351 935 436	267 306 904 436
AK	Batiments		263 190 249 886	27 856 480 963	235 333 768 924	237 575 557 113
AL	Installations et agencements		7 038 356 938 919	802 553 495 024	6 235 803 443 895	6 093 323 045 566
AM	Matériels		224 423 653 214	60 775 819 615	163 647 833 598	168 656 619 044
AN	Matériels de transport		17 103 581 078	12 931 501 517	4 172 079 561	4 680 042 448
						0
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisations		24 165 017 525	0	24 165 017 525	16 370 390 251
AR	Titres de participation		5 713 479 529	51 026 029	5 662 453 500	5 713 479 529
AS	Autres immobilisations financières		17 313 568 193		17 313 568 193	13 320 505 085
AZ	TOTAL ACTIF IMMOBILISE (I)		7 858 695 402 656	904 432 212 218	6 954 263 190 438	6 808 169 419 542
	ACTIF CIRCULANT					
BA	Actif circulant H.A.O.					
BB	Stocks		35 509 014 417	0	35 509 014 417	32 365 521 752
BC	Stocks en consignation		43 276 120		43 276 120	2 433 096 850
BD	Matières premières et autres approvisionnements		35 465 738 297		35 465 738 297	29 932 424 902
BG	Créances et emplois assimilés		1 514 050 850 690	304 685 082 756	1 209 365 767 935	1 062 411 114 131
BH	Fournisseurs, avances versées		63 787 362 723	24 213 611 894	39 573 750 829	44 852 813 187
BI	Clients		865 071 118 099	279 538 487 004	585 532 631 095	441 455 305 879
BJ	Autres créances		585 192 369 868	932 983 858	584 259 386 010	576 102 995 065
						0
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)		1 549 559 865 107	304 685 082 756	1 244 874 782 352	1 094 776 635 883
	TRESORERIE - ACTIF					
BQ	Titres de placement				0	0
BR	Valeurs à encaisser		1 512 077 558		1 512 077 558	788 604 736
BS	Banques, chèques postaux, caisses		99 160 401 131	174 596 333	98 985 804 798	95 642 158 774
BT	TOTAL TRESORERIE - ACTIF (III)		100 672 478 689	174 596 333	100 497 882 356	96 430 763 510
BU	Ecart de conversion - Actif (IV)		278 432 078 310	0	278 432 078 310	277 597 056 165
	(perte probable de change)					
BZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)		9 787 359 824 763	1 209 291 891 307	8 578 067 933 456	8 276 973 875 100

BILAN AU 31 DECEMBRE 2015
(exprimé en Francs Congolais)

Réf	PASSIF	Notes	31/12/2015	31/12/2014
	CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES			
CA	Capital		6 384 108 500 000	6 384 108 500 000
CB	Actionnaires capital non appelé			
CC	Primes et Réserves		-525 256 889 942	-318 260 571 847
CE	Ecart de réévaluation		457 734 631	354 101 332
CF	Réserves indisponibles			0
CG	Réserves libres		37 342 087 641	37 342 087 641
CH	Report à nouveau + ou -		-563 056 712 214	-355 956 760 820
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)		3 221 687 454	-212 654 923 161
CK	Autres capitaux propres		271 759 051 216	209 641 684 254
				0
CL	Subventions d'investissement		271 759 051 216	209 641 684 254
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés			0
CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)		6 133 832 348 728	6 062 834 689 246
	DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (1)			0
DA	Emprunts		738 067 781 939	557 052 026 279
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés			0
DC	Dettes financières diverses		477 042 324 032	441 486 182 948
DD	Provisions financières pour risques et charges		745 881 948 108	768 496 231 964
DE	(1) dont H.A.O. ;...../			
DF	TOTAL DETTES FINANCIERES(II)		1 960 992 054 079	1 767 034 441 191
DG	TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)		8 094 824 402 807	7 829 869 130 437
	PASSIF CIRCULANT			
DH	Dettes circulantes H.A.O. et ressources assimilées		28 892 561 445	25 013 528 153
DI	Clients avances reçues		67 319 909	70 342 198
DJ	Fournisseurs d'exploitation		232 822 691 700	216 401 717 642
DK	Dettes fiscales		127 517 301 030	94 075 751 125
DL	Dettes sociales		13 661 299 433	18 324 543 120
DM	Autres dettes (fournisseurs d'investissements&créd. div.)		8 660 558 928	29 526 035 383
DN	Risques provisionnés		12 632 586 038	1 520 364 011
DP	TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)		424 254 318 482	384 932 281 632
	TRESORERIE-PASSIF			
DR	Banques, crédits de trésorerie		6 129 192 401	5 367 273 464
DS	Banques découverts		12 019 400 886	9 698 296 631
DT	TOTAL TRESORERIE-PASSIF (IV)		18 148 593 288	15 065 570 095
DU	Ecart de conversion - Passif (V)		40 840 618 879	47 106 892 936
	(gain probable de change)			
DZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV + V)		8 578 067 933 456	8 276 973 875 100

COMPTE DE RESULTAT

CHARGES

Réf.	CHARGES	31/12/2015	31/12/2014
	ACTIVITE D'EXPLOITATION		
	<i>(Marge brute sur marchandises voir TB)</i>		
RC	Achats de matières premières et fournitures liées		0
RD	(-)Variation de stocks (- ou +)		0
	<i>(Marge brute sur matières voir TG)</i>		
RE	Autres achats	150 391 004 705	162 341 787 968
RH	(-)variation de stocks (- ou +)	-5 463 853 976	0
RI	Transports	18 430 578 420	24 170 086 279
RJ	Services extérieurs	41 495 422 939	36 788 685 944
RK	Impôts et taxes	9 129 875 849	5 143 594 660
RL	Autres charges	350 247 439 150	236 159 617 274
	<i>(Valeur ajoutée voir TN)</i>		
RP	Charges de personnel(1)	120 729 214 374	114 480 047 834
	(1) dont personnel extérieur : / 0		
RQ	<i>(Excédent brut d'exploitation voir TQ)</i>		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	470 327 768 528	630 985 452 350
RW	Total des charges d'exploitation	1 155 287 449 988	1 210 069 272 308
	<i>(Résultat d'exploitation voir TX)</i>		
	ACTIVITE FINANCIERE		
SA	Frais financiers	44 474 154 271	24 121 763 238
SC	Pertes de change	2 604 364 038	1 429 653 448
SD	Dotations aux amortissements et provisions	19 545 881 395	11 880 350 667
SF	Total des charges financières	66 624 399 703	37 431 767 353
	<i>(Résultat financier voir UG)</i>		
SH	Total des charges des activités ordinaires	1 221 911 849 692	1 247 501 039 661
	<i>(Résultat des activités ordinaires voir UI)</i>		
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)		
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations		0
SL	Charges H.A.O.		0
SM	Dotations H.A.O.		
SO	Total des charges H.A.O.		0
	<i>(Résultat H.A.O. voir UP)</i>		
SQ	Participation des travailleurs		0
SR	Impôts sur le résultat	2 754 390 288	3 446 027 330
SS	Total participation et impôts	2 754 390 288	3 446 027 330
ST	TOTAL GENERAL DES CHARGES	1 224 666 239 979	1 250 947 066 991
	<i>(Résultat net voir UZ)</i>		

PRODUITS

COMPTE DE RESULTAT			
Réf.	CHARGES	31/12/2015	31/12/2014
	ACTIVITE D'EXPLOITATION		
	<i>(Marge brute sur marchandises voir TB)</i>		
RC	Achats de matières premières et fournitures liées		0
RD	(-)Variation de stocks (- ou +)		0
	<i>(Marge brute sur matières voir TG)</i>		
RE	Autres achats	150 391 004 705	162 341 787 968
RH	(-)variation de stocks (- ou +)	-5 463 853 976	0
RI	Transports	18 430 578 420	24 170 086 279
RJ	Services extérieurs	41 495 422 939	36 788 685 944
RK	Impôts et taxes	9 129 875 849	5 143 594 660
RL	Autres charges	350 247 439 150	236 159 617 274
	<i>(Valeur ajoutée voir TN)</i>		
RP	Charges de personnel(1)	120 729 214 374	114 480 047 834
	(1) dont personnel extérieur : / 0		
RQ	<i>(Excédent brut d'exploitation voir TQ)</i>		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	470 327 768 528	630 985 452 350
RW	Total des charges d'exploitation	1 155 287 449 988	1 210 069 272 308
	<i>(Résultat d'exploitation voir TX)</i>		
	ACTIVITE FINANCIERE		
SA	Frais financiers	44 474 154 271	24 121 763 238
SC	Pertes de change	2 604 364 038	1 429 653 448
SD	Dotations aux amortissements et provisions	19 545 881 395	11 880 350 667
SF	Total des charges financières	66 624 399 703	37 431 767 353
	<i>(Résultat financier voir UG)</i>		
SH	Total des charges des activités ordinaires	1 221 911 849 692	1 247 501 039 661
	<i>(Résultat des activités ordinaires voir UI)</i>		
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)		
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations		0
SL	Charges H.A.O.		0
SM	Dotations H.A.O.		
SO	Total des charges H.A.O.		0
	<i>(Résultat H.A.O. voir UP)</i>		
SQ	Participation des travailleurs		0
SR	Impôts sur le résultat	2 754 390 288	3 446 027 330
SS	Total participation et impôts	2 754 390 288	3 446 027 330
ST	TOTAL GENERAL DES CHARGES	1 224 666 239 979	1 250 947 066 991
	<i>(Résultat net voir UZ)</i>		

COMPTE DE RESULTAT				
Réf	PRODUITS		31/12/2015	31/12/2014
	ACTIVITE D'EXPLOITATION			
TC	Ventes de produits fabriqués			0
TD	Travaux, services vendus		545 395 848 622	520 541 863 671
TE	Production stockée (ou déstockage)		46 379 400	2 616 990
TF	Production immobilisée		80 000	51 624 928
TG	MARGE BRUTES SUR MATIERES	545 442 308 022	0	
TH	Produits accessoires		1 378 209 814	12 204 016 732
TI	CHIFFRE D'AFFAIRES (1) (TA + TC + TD + TH)		546 774 058 436	0
TJ	(1) dont à l'exploitation			
TK	Subventions d'exploitation		25 970 078	708 813 299
TL	Autres produits		46 062 110 892	60 956 352 378
TN	VALEUR AJOUTEE		28 678 131 719	
TQ	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	0	0	
TS	Reprises de provisions		633 433 816 090	439 828 048 924
TT	Transferts de charges		681 472 761	1 979 515 441
TW	Total des produits d'exploitation		1 227 023 887 658	1 036 272 852 363
TX	RESULTAT D'EXPLOITATION		71 736 437 669	
	Bénéfice (+) ; Perte (-)			
	ACTIVITE FINANCIERE			
UA	Revenus financiers		128 670 550	169 874 017
UC	Gains de change		605 346 939	1 763 852 407
UD	Reprises de provisions			
UE	Transferts de charges			0
UF	Total des produits financiers		734 017 489	1 933 726 424
UG	RESULTAT FINANCIER (+ ou -)		-65 890 382 214	
UH	Total des produits des activités ordinaires		1 227 757 905 147	1 038 206 578 788
UI	RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 846 055 455	
	(+ ou -)			
UJ	(1) dont impot correspondant			
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O)			
UK	Produits des cessions d'immobilisations		0	0
UL	Produits H.A.O.		44 457 244	
UM	Reprises H.A.O.		85 565 043	85 565 043
UN	Transferts de charges		0	0
UO	Total des produits H.A.O.		130 022 287	85 565 043
UP	RESULTAT H.A.O. (+ ou -)	0	130 022 287	
UT	TOTAL GENERAL DES PRODUITS		1 227 887 927 433	1 038 292 143 830
UZ	RESULTAT NET		3 221 687 454	-212 654 923 160
	Bénéfice (+) ; Perte (-)			

