



**RAPPORT DE
MISSION SUR LES
CONSTATATIONS
DE FAITS**

**AUDIT ORGANISATIONNEL, OPERATIONNEL, FINANCIER,
COMPTABLE ET DE GESTION
DE LA SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU BURKINA
FASO (SONABEL)**

1^{er} JANVIER 2020 AU 31 DECEMBRE 2022

VOLET AUDIT ORGANISATIONNEL

Août 2023



ACECA International SA





A

**Monsieur le Contrôleur Général d'Etat
Autorité Supérieure de Contrôle d'Etat et
de lutte contre la corruption
(ASCE-LC)**

Rue de l'UEMOA – Porte n°238

01 BP 617 Ouagadougou 01
Tél.: (+226) 25 30 10 91 / 25 30 10 92
Numéro vert : 80 00 11 02
Fax : (+226) 25 30 57 04
Email : info@asce-lc.bf

**- OUAGADOUGOU -
BURKINA FASO**

Ouagadougou, le 17 août 2023

Monsieur le Contrôleur Général d'Etat,

**AUDIT ORGANISATIONNEL, OPERATIONNEL, FINANCIER, COMPTABLE ET DE GESTION DE LA
SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU BURKINA FASO (SONABEL)**

1^{er} JANVIER 2020 AU 31 DECEMBRE 2022

RAPPORT DES AUDITEURS INDEPENDANTS -VOLET AUDIT ORGANISATIONNEL -

En exécution de la mission d'audit organisationnel, opérationnel financier et de gestion de la Société Nationale d'Electricité du Burkina Faso (SONABEL) qui nous a été confiée par votre institution, nous vous présentons notre rapport relatif aux travaux effectués dans le cadre de ladite couvrant la période allant du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2022.

Nous avons mis en œuvre les procédures convenues avec vous, ressortant des termes de référence, qui indiquent les cycles à auditer, la période couverte par la mission ainsi que l'étendue des travaux à mettre en œuvre.

Nous avons réalisé notre mission conformément aux normes et procédures circonstanciées tenant compte des objectifs de la mission, des cycles à auditer et des exigences qui en découlent :

- ✓ norme internationale de services connexes (International Standard on Related Services, Norme ISRS, les normes ou pratiques nationales applicables) applicables aux missions de procédures convenues ;
- ✓ norme Internationale de Contrôle Qualité (International Standard on Quality Control, ISQC) et ;
- ✓ procédures convenues avec l'Autorité contractante spécifiées dans les Termes de Références de la demande de proposition.

L'objectif d'une mission de procédures convenues est, pour l'auditeur, de mettre en œuvre des procédures de nature d'audit, définies d'un commun accord entre l'auditeur, l'entité et toute autre partie intéressée et de communiquer les constatations de fait.



Ces procédures ont été mises en œuvre dans le seul but de vous aider à apprécier l'état d'organisation et de fonctionnement de la société et n'a donc pas pour objectif d'exprimer une opinion.

Nous sommes indépendants de l'entité conformément aux règles du Code de déontologie des professionnels comptables élaboré et promu par l'International Ethics Standards Board for Accountants –IESBA– et avons satisfait aux autres responsabilités éthiques énoncées dans ces règles.

Nous estimons que les éléments probants recueillis lors de l'audit sont suffisants et appropriés pour nous permettre d'étayer nos conclusions d'audit.

I. OBJECTIFS DE LA MISSION

En rappel, l'objectif assigné à la présente mission, tel que défini par les termes de référence mis à notre disposition, porte sur l'audit organisationnel, opérationnel, financier, comptable et de gestion de la SONABEL et concernera la période allant du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2022 soit trois (03) exercices sociaux.

L'audit devrait permettre d'analyser les causes des contre-performances de la société constatées au cours des exercices sous revue et éventuellement des exercices antérieurs et de proposer des solutions structurelles.

II. ETENDUE DE LA MISSION

2.1. Etendue globale

La mission couvre la période allant du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2022 et comporte les volets suivants sous forme d'objectifs spécifiques regroupés en trois (03) volets d'audit :

- Organisationnel,
- Opérationnel,
- Financier, comptable et de gestion

2.2. Etendue des travaux à effectuer au plan organisationnel, opérationnel, financier, comptable et de gestion

Aspect organisationnel

- analyser la viabilité institutionnelle et sociale de la société ;
- analyser la politique de ressource humaines, notamment (vérifier les procédures de recrutement, d'évaluation, de formation, de sélection du personnel et l'adéquation des profils aux postes) ;
- examiner le niveau de rémunération (grille indiciaire), les modalités d'avancement et de promotion ;
- s'assurer que la politique de gestion des ressources humaines en vigueur au sein de la société a été validé par le Conseil d'Administration ou tout organe/administration ayant compétence en la matière ;
- analyser les processus de production, de transport, de distribution et de commercialisation de l'électricité ;
- formuler des recommandations sur l'organisation mise en place.



III. DILIGENCES MISES EN ŒUVRE

Les travaux que nous avons mis en œuvre ont comporté entre autres les diligences ci-après :

- réunion d'ouverture ;
- examen documentaire ;
- entretiens avec les principaux acteurs, dont liste est jointe en annexe dans le rapport général ;
- tenue de séances d'exposés des différentes directions sur les missions, l'organisation et le fonctionnement des départements de la société ;
- analyse des procédures par des entretiens avec les principaux responsables concernés et l'examen des notes descriptives et des méthodes utilisées pour centraliser, traiter et enregistrer les différentes transactions ;
- appréciation des contrôles mis en œuvre pour assurer une maîtrise des opérations ;
- réalisation de sondages pour constater l'application des contrôles jugés efficaces ou pour évaluer l'incidence des insuffisances de contrôle éventuelles ;
- examen analytique de données ;
- visites de sites ;
- restitution ;
- recueil de commentaires de la structure auditée.

IV. LIMITATIONS

Les autorisations nécessaires pour la visite de travail auprès des sociétés sœurs du Mali, du Niger et du TOGO n'ont pas été obtenues. De ce fait, nous n'avons pas pu effectuer le déplacement dans les locaux de ces entités afin de procéder aux vérifications prévues.

V. CONCLUSIONS DE NOS TRAVAUX

Nos conclusions sont présentées en deux (02) parties sous forme de :

- synthèse résumant les principales constatations ;
- rapport détaillé complété par une série d'annexes dont la liste est énumérée au sommaire du présent rapport.

Koffi Kafui HOUNGUES-AGAGNON



Associé-Gérant du Cabinet HOUNGS & PARTNERS CONSULTING (HPC) SARL

Ousmana OUEDRAOGO



Directeur Général du Cabinet
ACECA International SA

**SIGLES ET ABREVIATIONS**

AFD	Agence Française de Développement
AFD	Agence Française de Développement
AUDSC	Acte Uniforme Relatif aux Droits des Sociétés Commerciales
BADEA	Banque Arabe pour le développement Economique en Afrique
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BID	Banque Islamique de Développement
BT	Basse Tension
CA	Conseil d'Administration
Ca	Chiffre d'affaires
CAC	Commissaire aux comptes
CEI	Commission Electrotechnique Internationale
CENOU	Centre National des Œuvres Universitaires
CFP	Centre de formation professionnelle
CNRST	Centre National de Recherche Scientifique et Technologique
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
DAO	Dossiers d'appel d'offres
DCC	Direction Commerciale et de la clientèle
DD	Direction de la Distribution
DDC	Départements Distribution du Centre
DDO	Distillate Diesel Oil
DFC	Directeur Financier et Comptable
DFC	Directeur Financier Comptable
DG	Directeur Général
DG	Directeur Général
DGP	Direction des Grands Projets
DMP	Direction des Marchés et du Patrimoine
DR	Direction Régionale
DRC	Direction Régionale du Centre
DRCE	Direction Régionale du Centre-Est
DRCNS	Direction Régionale du Centre-Nord
DRCO	Direction Régionale de l'Ouest
DRH	Directeur des Ressources Humaines
DRN	Direction Régionale du Nord
DT	Double Tarif
DTME	Dépannages Technique Maintenance Environnement
FAD	Fonds Africain de Développement
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GMAO	Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur
GRD	Gestionnaire(s) du Réseau de Distribution
GRH	Gestion des Ressource Humaine
GRT	Gestionnaire du Réseau de Transport
GWh	Gigawatt-heure
HFO	Heavy Fuel Oil
HT	Haute Tension



HTA	Haute Tension A
HTB	Haute Tension B
IESBA	International Ethics Standards Board for Accountants
IRSS-IRSAT	Institut de Recherche en Science de la Santé/ Institut de Recherche en Sciences Appliquées et Technologies
IS	Impôt sur les Sociétés
ISQC	International Standard on Quality Control
ISRS	International Standard on Related Services
IUTS	Impôt Unique sur les Traitements et Salaires
JC	Journée comptable
KV	Kilovolt
KWH	Kilowatt-heure
MT	Moyennes Tensions
MWh	Mégawatt-heure
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONEA	Office National de l'Eau et de l'Assainissement
PCA	Président du Conseil d'Administration
PCSD	Projet centrale solaire de DONSIN
PCSRM	Projet centrale solaire régionale de MATOURKOU
PDEC	Projet de réhabilitation d'ouvrages de distribution et de développement de l'efficacité commerciale
PEDECEL	Projet de Développement des Connexions à l'Electricité
PEPU	Projets d'Electrification des Zones Périurbaines
PEPU	Projet d'Electrification des zones Péri-Urbaines
PER-DN/WAPP	Projet électrification rurale - dorsale nord du WAPP
PERREL	Projets d'Extension et de Renforcement des Réseaux Electriques
PPM	Plan de passation des marchés
PR-RNI	Projet de renforcement du réseau national interconnecté
PV	Procès-Verbal
RGOC	Recensement général des ouvrages et de la clientèle
RH	Ressource Humaine
SBT	Société Burkinabè de Télévision
SEFA	Fonds de l'Energie Durable en Afrique
SENELEC	Société Nationale d'Electricité du Sénégal
SG	Secrétaire Général
SMQ	Système de Management de la Qualité
SONABEL	SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU BURKINA FASO
SONABHY	Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures
TBP	Tableau de bord prospectif
TDE	Taxe de Développement de l'Electrification
TQ	Timbres Quittances
TSDAAE	Taxe de soutien au Développement des Activités Audio-visuelles de l'Etat (TSDAAE)
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UG-PEDECEL	Unité de Gestion du Projet d'Electrification et de Développement des Connexions à l'Electricité
WAPP	West African Power Pool



LISTE DES SCHEMAS

Figure n°1 : Mix énergétique de la SONABEL

Figure n°2 : Micro-environnement de la SONABEL

Figure n°3 : Analyse avec le tableau de bord stratégique ou prospectif

Figure n°4 : Mix énergétique de la SONABEL

Figure n°5 : Evolution de l'énergie vendue par la SONABEL

Figure n°6 : Corrélation masse salariale/effectif



LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Composition du Conseil d'administration
Tableau n°2 : Fonctionnement du Conseil d'administration
Tableau n°3 : Session du Conseil d'administration avec des mandats expirés
Tableau n°4 : Principaux responsables de la société au cours des six (06) dernières années
Tableau n°5 : Pouvoirs et responsabilités des principaux dirigeants
Tableau n°6 : Projets de la SONABEL
Tableau n°7 : Analyse de l'environnement global de la SONABEL
Tableau n°8 : Analyse de la SONABEL selon le modèle de M Porter
Tableau n°9 : Matrice SWOT de la SONABEL
Tableau n°10 : Dispositif de contrôle interne
Tableau n°11 : Bilans de 2020-2022 en F CFA
Tableau n°12 : Comptes de résultat de 2020-2022 en F CFA
Tableau n°13 : Analyse de la contribution aux recettes budgétaires de l'État
Tableau n°14 : Contribution au budget global de l'Etat
Tableau n°15 : Evolution du nombre d'abonnés de la SONABEL
Tableau n°16 : Evolution de l'énergie vendue par la SONABEL
Tableau n°17 : Etat détaillé du chiffre d'affaires
Tableau n°18 : Gestion du budget de la SONABEL
Tableau n°19 : Production et ventes de la SONABEL
Tableau n°20 : Cautions reçues des clients de la SONABEL
Tableau n°21 : Analyse des ratios de structure
Tableau n°22 : Ratios critiques
Tableau n°23 : Indicateurs spécifiques à l'activité de la SONABEL
Tableau n°24 : Turn-over de la SONABEL
Tableau n°25 : Etat des litiges et contentieux en cours
Tableau n°26 : Avantages accordés aux dirigeants de la SONABEL
Tableau n°27 : Etat de déclassement théorique de la Centrale de Bobo 2
Tableau n°28 : Etat de déclassement théorique des groupes de Ouaga 1
Tableau n°29 : Etat de déclassement théorique de la centrale de Fada



I. RESUME SYNTHETIQUE

Cette partie résume de façon synthétique les constatations faites au cours de la mission, les risques ou conséquences, avérés ou potentiels, ainsi que nos recommandations en vue de contribuer à améliorer les aspects jugés non satisfaisants.

1.1. Au plan viabilité institutionnelle et sociale de la société

➤ Au plan institutionnel

L'analyse des différents textes qui encadrent la société a permis de faire les observations suivantes :

- la SONABEL est une SA détenue exclusivement par l'Etat. Elle est régie par l'AUDSC-GIE mais certaines règles en matière de droit des sociétés ne sont pas respectées :
 - le Directeur Général est nommé en Conseil des ministres au lieu du Conseil d'Administration
 - le Président du Conseil d'Administration (PCA) est nommé également en conseil des ministres et non par ses pairs administrateurs ;
- les textes, notamment les statuts et règlement intérieur, ne prévoient pas la nomination d'administrateurs indépendants (personnes sans lien d'intérêt direct ou indirect avec la société ni l'Etat, pouvant ainsi être réputée participer en toute objectivité aux travaux du conseil d'administration) ;
- l'article 5 de la loi portant règlement du secteur de l'énergie ainsi que les décrets d'application ne définissent pas de manière précise les frontières entre le réseau de distribution et celui du transport. A titre d'exemple, les périmètres d'exploitation du Gestionnaire du Réseau de Transport (GRT) et le(s) Gestionnaire(s) du Réseau de Distribution (GRD) sont confondus pour certaines activités de télé conduite, de protection et d'exploitation des lignes aériennes et souterraines (30KV). Il interdit également aux GRD de disposer d'un centre de conduite ;
- ni la loi 014-2017, ni aucun de ses décrets d'application ne confient le patrimoine du réseau de distribution à une entité ;
- dans la définition du réseau de transport, la loi intègre les lignes aériennes et les câbles souterrains à haute tension. Les expressions « moyenne tension » « haute tension » et « très haute tension » ont été remplacées par la commission électrotechnique internationale (CEI), par une nouvelle gamme de tension dont les expressions sont « HTA » et « HTB ». Par conséquent, le réseau de distribution 33 kV sera un ouvrage du réseau de transport.
- l'article 34 de la loi citée supra, confie au gestionnaire du réseau de transport, la responsabilité de l'équilibre offre/demande. Cet article pourrait ne pas être en phase avec les dispositions régionales du WAPP (dont le Burkina Faso est membre) qui exigent une séparation entre le gestionnaire du réseau de transport (GRT) et l'entité en charge de l'équilibre offre /demande (MP-WAPP /4NT /221290 /003 /00 d'Octobre 2011).

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

Les réseaux de transport et de distribution sont définis à l'art. 5 de la loi portant réglementation générale du secteur de l'énergie.

Les textes traitent de l'exploitant ou du concessionnaire du réseau de distribution en charge de l'accomplissement du service de distribution de l'énergie (qui n'est pas toujours le propriétaire du réseau).



➤ **Au plan du fonctionnement de la SONABEL**

Le fonctionnement de la SONABEL a permis de faire les observations suivantes :

Conseil d'administration

- le conseil d'administration ne comporte pas d'administrateurs indépendants conformément aux bonnes pratiques ;
- quatre (04) mandats d'administrateurs sont expirés depuis le 31/12/2021 mais les intéressés ont participé aux sessions ci-après alors que selon l'article 428 de l'acte uniforme révisé relatif au droit de sociétés et GIE, les délibérations prises par un conseil d'administration irrégulièrement constitué sont nulles ;
- la charte ainsi que le règlement intérieur sont désuets, car datant de 19 mars 2014 ;
- comité de recrutement et de rémunération rattaché au conseil d'administration non mis en place ;
- comités spécialisés du CA insuffisants et/ou non opérationnels ;
- forte mobilité au niveau des administrateurs, ce qui rend difficile le suivi de la mise en œuvre des orientations stratégiques ;

Direction Générale

Nous avons noté un turn over élevé au niveau de la Direction Générale ; en cinq (05) ans la société a connu quatre (04) Directeurs Généraux.

Cette situation ne favorise pas la mise en œuvre d'un management stratégique à même de mener la société vers des performances appréciables.

Délégation des pouvoirs non pertinente

Nos analyses ont permis de noter :

- un volume important de documents soumis à la signature du DG ;
- des pièces de dépenses de faible montant soumises à la signature du DG ;
- une faible délégation de signature des documents provenant de la DFC, de la DMP et de la DRH.

➤ **Mise en œuvre de projets**

Nous avons noté :

- absence de gestion centralisée des projets de la SONABEL ;
- faible niveau de réalisation de projets de la direction des grands projets ;
- faible niveau de réalisation de certains projets du fait de facteurs, entre autres, ci-après :
 - **Impact du covid 19**
 - hausse des coûts des matières premières et des transports induisant des demandes de révision des prix ;
 - Retard voire suspension des travaux dans les chantiers en attendant les accords sur les demandes de révision des prix.



- **Insécurité dans les zones des projets**
 - Inaccessibilité des zones d'intervention ;
- Difficultés d'approvisionnement
 - **Situation sociopolitique**
 - Gel des décaissements par la plupart des bailleurs de fonds.
- Projets suspendus : projet BADEA a été suspendu ;

➤ **Revu des points du commissaire aux comptes**

Le suivi des faiblesses majeures révélées par le CAC dans ses rapports sur le contrôle interne s'analyse comme suit :

- impossibilité de recouper les chiffres d'affaires entre la comptabilité et la direction commerciale ;
- des livraisons effectuées par la SONABHY à la SONABEL d'une valeur globale de 5,4 milliards non facturées ;
- absence de charte d'audit, de cartographie des risques et de manuel d'audit validé par le CA ;
- insuffisance en ressources humaines en termes d'effectifs et de profils ;
- des zones à risques majeurs non couvertes par l'audit interne (marchés, trésorerie).

➤ **Performances**

Point de faiblesses relevées par lecture du bilan :

- difficultés de trésorerie en 2020 dues aux mesures sociales prises par l'Etat dans le cadre de la pandémie à COVID-19, à l'augmentation des prix de cession des combustibles et à la TVA sur les importations d'énergie ;
- problèmes de recouvrement des créances et de gestion clientèle des structures de l'Etat.

1.2. Au plan de la politique de ressources humaines

➤ **Outils de gestion rationnelle des ressources humaines**

Nous avons observé les insuffisances suivantes :

- absence d'une gestion prévisionnelle du personnel avec des outils de gestion ;
- absence de logiciel de gestion des ressources humaines, juste un module de gestion de la paie qui date de 1994 des mini-programmes internes permettant d'alléger la charge du travail manuel ;
- limites du dispositif de formation professionnelle :
 - centre de formation professionnelle (CFP) inadéquat par rapport aux besoins ;
 - incapacité de formation des techniciens supérieurs et des ingénieurs ;
 - incapacité de recevoir un nombre important d'apprenants à l'internat avec l'infrastructure existante, au regard de la demande de plus en plus forte et pouvant aller à plus de 250% de la capacité disponible ;
 - curricula non à jour sur des programmes et des exigences actuelles du marché ;
 - absence de certificat diplômant pour les candidats qui auront validé avec succès leur formation.



➤ **Effectifs**

De plus en plus inadéquats par rapport au volume de travail.

➤ **Procédures**

- processus de recrutement très long ;
- absence de déclaration d'impartialité, de conflit d'intérêt et de confidentialité dans le processus de recrutement du personnel ;
- insuffisance de critères objectifs lors des évaluations ;
- les points clés de performances individuelles et collectives (nombre de relevé mensuel, taux de recouvrement...), ne sont pas suffisamment intégrés dans le système de reconnaissance des mérites de sorte à minimiser les effets d'une appréciation subjective.

➤ **Relations sociales**

- Non mise en œuvre de certaines dispositions du protocole d'accord, notamment le relèvement des salaires de 3% ;
- absence de plan de relève du personnel, dispositif permettant un réel transfert de compétences par l'élaboration. En effet, ce savoir-faire reconnu au-delà de nos frontières n'est pas suffisamment encadré au regard du nombre de départs à la retraite chaque année.
- politique de recrutement inadaptée ;
- gestion quasi manuelle des ressources humaines, notamment recrutements, évaluations, formation, promotion et avancements, et gestion des carrières de façon globale.
- absence de visibilité de carrière ;
- non renouvellement du personnel sortant (retraites) pour faire face à l'extension/expansion des activités (mise en service des différents projets d'extension de réseau et accroissement de l'offre d'énergie mais aussi l'amélioration de la qualité du service à la clientèle) ;
- impact sur l'équilibre travail/vie sociale des agents

➤ **Litiges et contentieux**

- **Contentieux avec le personnel** : examen des réclamations individuelles et collectives en cours, montants en cause non significatifs au regard des paramètres financiers de la SONABEL ;
- **Contentieux avec la CNSS** : porte sur un surplus de cotisations de F/CFA 84 819 439 payés en mai 2016.



1.3. Examiner le niveau de rémunération (grille salariale), les modalités d'avancement et de promotion

➤ Niveau de rémunération

L'analyse du niveau de rémunération fait ressortir les points ci-dessous :

- la masse salariale a augmenté de 3.17% entre 2020 et 2022, contre une baisse de 6.76% enregistrée au niveau de l'effectif sur la même période ;
- vétusté du statut du personnel qui est validé par le CA depuis le 08/05/2014 ;
- une gestion des ressources humaines essentiellement orientée vers l'administration des RH au détriment du développement des RH ;
- non prise en compte et implication systématique des RH dans la phase d'étude des projets ;
- nouveau système d'évaluation du personnel en cours de déploiement pour remplacer le système de notation en cours depuis 1992 ;
- processus de recrutement essentiellement axé sur le remplacement des postes vacants (un plan pluriannuel 2013-2023 de recrutement a été élaboré mais non encore validé par le CA) ;
- le module paie, système d'information RH totalement dépassé datant des années 1994 ;
- absence d'un plan de carrière permettant de programmer le déroulement et l'évolution professionnelle des agents ;
- forte rotation au poste de direction des ressources humaines (5 DRH en 10 ans) ;
- un système de formation professionnelle à repenser pour plus d'efficacité (centre de formation non adapté aux enjeux actuels du secteur en termes de qualité et d'effectifs des apprenants) ;
- plan de formation non basé sur une ingénierie de formation (choix des thèmes et lieux de formation réalisés par les participants) ;
- absence d'évaluation des impacts des formations (évaluation à froid).

➤ Revue des effectifs

- Nous constatons que les effectifs baissent d'année en année alors que la masse salariale connaît une croissance régulière. Cette situation pourrait être mieux explicitée par la construction d'une pyramide des âges.
- Le système d'exploitation de la SONABEL n'est pas capable de faire ressortir la situation de l'effectif à une date antérieure.

➤ Revue des congés

Une bonne partie du personnel ne jouit pas de leurs congés annuels conformément au code de travail et aux procédures internes malgré la décision de congé signée ainsi que le paiement de la rémunération due. En effet, nous notons que régulièrement des demandes de report de période de jouissance de congés sont observées et avec parfois des cumuls de plusieurs années. Cette situation expose aussi bien la personne concernée que l'entité.



1.4. Validation de la politique de gestion des ressources humaines en vigueur au sein de la société par le Conseil d'Administration

Nous avons observé les insuffisances suivantes :

- absence de politique globale de gestion des ressources humaines ;
- statut du personnel validé par le CA date du 08/05/2014 ;
- d'autres délibérations du CA existent sur plusieurs aspects du statut sans que ce statut ne soit globalement mis à jour et validé par le CA.

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

Nous prenons note des insuffisances relevées dont certaines sont en cours de traitement à travers :

- *l'implémentation d'un nouveau logiciel de gestion de ressources humaines ;*
- *l'élaboration du plan de carrière dont le rapport provisoire est disponible ;*
- *la relecture des statuts du personnel ;*
- *le projet de construction d'un centre de formation moderne.*



1.5. Analyser les processus de production, de transport, de distribution et de commercialisation de l'électricité

1.5.1. Processus de production

➤ Etat global des groupes et du mixe énergétique

- une forte dépendance aux importations qui représentent 60 % de l'offre d'énergie avec une intégration de la production de source solaire de 2,5 % ;
- une absence de moyens de production à faible coût et à fortes puissances ;
- groupes G3, G4, G5 et G6 de Ouaga 2 datent respectivement de 1978, 1979, 1982 et 1982. Soit 45 ans de service pour la plus ancienne et 41 ans pour la plus récente. Il en est de même pour les groupes de Ouaga 1 (et le site n'est pas sain car pollué) ;
- âge assez avancé des groupes 1, 2 et 3 de la centrale de Kossodo ; ils auront tous au moins 25 ans de service en 2025 :
 - certains types de moteur ne sont plus fabriqués depuis plus de 30 ans ;
 - difficultés d'approvisionnement en pièces de rechange ;
 - certaines pièces ne sont plus disponibles depuis près de 10 ans ;
- les consommations spécifiques en combustible et huile sont très élevées
 - Les consommations spécifiques en combustible et huile de ces groupes sont très élevées ;
 - Le taux d'utilisation du Heavy Fuel Oil (HFO) se dégrade quand ces groupes fonctionnent ;
- les pièces de rechange ne sont plus disponibles sur le marché.

➤ Etat global du processus production

- un parc de production SONABEL vieillissant : en effet plusieurs groupes des centrales thermiques sont largement au-delà de leurs dates prévisionnelles de déclassement ;
- une trop forte pression exercée sur les unités de production ;
- une multitude de marques de groupes gasoil rendant difficile l'interchangeabilité des pièces de rechange ;
- ruptures de stocks de pièces de rechange ;
- non-respect des plannings de maintenance ;
- gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO) en cours de déploiement (seule la centrale de Kossodo est sous GMAO).

Le maintien dans le parc de groupes vétustes ayant de fortes consommations spécifiques en combustible (entre 220 et 245 g/kWh contre 197 g/kWh pour les groupes de dernière génération) génère des pertes car le coût de production est élevé avec un rendement faible.

Lorsque les sites sont sains, généralement, le déclassement est accompagné de remplacement pour ne pas déséquilibrer le mix énergétique. A la SONABEL nous avons noté une absence de plan d'investissement à jour permettant de respecter les dates de déclassement des groupes vétustes et ainsi rendre plus rentables les installations et de diminuer de fait, la facture énergétique.



Les procédures d'approvisionnement en vigueur ont pour conséquences des réparations qui immobilisent les équipements sur une période relativement longues, des stocks qui s'empilent dans l'espoir de disposer de ce dont on a besoin pour la majorité des dépannages.

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

La SONABEL n'a pas de commentaire.



1.5.2. Processus de distribution

Nos travaux ont permis de noter les difficultés ci-dessous :

- absence de formalisation des frontières entre le transport et de la distribution : les postes sources continuent d'être gérés par la direction en charge du transport ainsi que le réseau 33 kV qui sert, d'une part, de support d'acheminement de l'énergie produite dans quelques centrales et d'autre part, comme réseau de distribution engendrant des pertes techniques supplémentaires pour le système électrique de la SONABEL ;
- les directions Transport gèrent seulement la ligne Ouagadougou-Koudougou à ossature 90 kV mais exploitée actuellement à 33 kV ;
- ruptures de stocks de matériels de branchements entravant la réalisation des objectifs ;
- une structure organisationnelle complexe : les Départements Distribution du Centre (DDC) et de l'Ouest (DDO) qui sont logés au niveau des directions régionales du centre et de l'ouest dépendent hiérarchiquement de la Direction Distribution et administrativement de la Direction régionale d'appartenance ;
- la séparation entre les activités Distribution et Commerciale n'est pas totalement effective et seules les infrastructures des Directions régionales du centre et de l'ouest dépendent directement de la Direction Distribution ;
- la lourdeur des procédures d'acquisition des équipements et outillage occasionnant certains retards dans l'exécution des maintenances planifiées ;
- faible capacité de réalisation des projets d'investissement relatifs aux extensions, renforcements et modernisations des réseaux de distribution toute chose qui impacte sur la qualité de fourniture d'électricité aux clients de la SONABEL ;
- procédure de gestion des extensions et des branchements ne permettant pas d'optimiser les délais ; les extensions et les branchements sont confiés à des entreprises différentes, ce qui est de nature à rallonger les délais de réalisation des chantiers et constitue des surcoûts pour la SONABEL. En rappel, l'externalisation de la réalisation des branchements est un projet pilote entrepris en 2021 pour écrêter les pics d'instances de branchements (record de 95 033 branchements réalisés en 2021) suite aux extensions HTA/BT réalisées par les projets (PEPU et PERREL). Il était prévu, de confier par la suite les deux activités à la même entreprise pendant la seconde phase (vulgarisation). Malheureusement, la première phase n'a pas donné satisfaction en ce sens que certaines entreprises prestataires ont réalisé les branchements avec des malfaçons malgré les formations qui ont été organisées à leur attention ; ce qui a contribué à dégrader la qualité de service et créer des surcoûts pour la SONABEL ;
- les instances de branchements ont diminué actuellement et les travaux sont essentiellement pris en charge par les équipes SONABEL ;
- centre d'appel sous équipé et ne répondant pas aux standards internationaux ;
- faible automatisation du réseau due à l'insuffisance des budgets alloués à la direction ;
- insuffisance du personnel, ce qui ne permet pas d'assurer une bonne maintenance du réseau ;
- logistiques vétustes et insuffisants : difficulté à acquérir de nouveaux véhicules dans un délai raisonnable compte tenu des lourdeurs administratives dans les passations des marchés publics ;
- la réglementation des marchés publics oblige la SONABEL à contracter avec des intermédiaires commerciaux pour acquérir du matériel qui est généralement de moindre qualité.

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

La SONABEL n'a pas de commentaire.



1.5.3. Processus commercial

Nos travaux ont permis de noter les difficultés ci-dessous :

- les frontières et les interactions entre le processus distribution et le commercial ne sont pas formalisées, créant des goulots d'étranglement en matière de gestion de la relation clientèle (ex : gestion des demandes de devis par la distribution dans les directions régionales du centre et de l'Ouest). Ce problème est pris en compte dans le nouvel organigramme ;
- déficit de coordination entre la distribution et le commercial dans la fixation des objectifs de branchements et de poses de compteurs occasionnant de multiples retards. C'est le cas du projet PDCEL qui a boosté les branchements alors que les capacités de poses compteurs n'ont pas suivi la cadence. Cette situation est à l'origine de plusieurs plaintes des clients. Aujourd'hui les branchements et la pose des compteurs sont simultanés. En plus, l'externalisation des branchements à Ouaga et Bobo a permis de résorber les retards ;
- le centre d'appel à la clientèle bien que rattaché officiellement à la direction commerciale et de la clientèle est actuellement géré par la direction distribution ; il s'agit pour l'instant d'un standard dédié au dépannage ; le centre national d'appel (Call Center) qui est prévu être opérationnel avant fin 2023 est rattaché à la DCC dans le nouvel organigramme ;
- déficit en moyens humains et logistiques pour la lutte contre les fraudes d'électricité ;
- dispositif réglementaire et les actions de répression des fraudes non dissuasifs ;
- faible protection des compteurs contre les agressions extérieures ;
- déficit de ressources humaines et logistiques pour les opérations de contrôle des compteurs et lutte contre les actes frauduleux ;
- absence de dispositif centralisé de collecte et traitement des réclamations des clients ; est censé être effectif avec le Call Center ;
- absence de formalisation du système de mesure périodique et suivi de la satisfaction de la clientèle ; système prévu dans le cadre de l'implémentation en cours du Système de Management de la Qualité (SMQ) ;
- absence de segmentation de la clientèle ; en cours dans le cadre du PDEC, volet recensement général des ouvrages et de la clientèle (RGOC) ;
- déficit d'outils modernes de gestion de la relation clientèle (outils numériques, télé services,...) ; en cours dans le cadre du renforcement du site web par le projet PDEC ;
- parcours clientèle non standardisé ;
- services commerciaux non portatifs (absence de consolidation des bases de données commerciales).

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

La SONABEL n'a pas de commentaire.



II. RAPPORT DETAILLE

2.1. Présentation succincte de la SONABEL

La présentation de la SONABEL est décrite dans l'annexe N°1 joint au présent rapport.

2.2. Au plan institutionnel

La SONABEL est une société d'État avec un capital de 63,3 milliards de FCFA entièrement détenu par l'Etat Burkinabè, placée sous la tutelle des trois (03) ministères ci-après :

- Ministère en charge de l'Energie, tutelle technique,
- Ministère en charge du Commerce tutelle de Gestion,
- Ministère en charge des Finances et de la prospective, tutelle Financière.

L'organisation et le fonctionnement de la société sont régis par un ensemble de textes législatifs et réglementaires dont :

- décret n° 95-160/PRES/MICM/TPHU du 14 avril 1995 portant transformation de la Société Nationale d'Electricité du Burkina en société d'Etat ;
- loi n° 014-2017/AN du 20 avril 2017 portant réglementation générale du secteur de l'énergie ;
- décret n° 2018-857/PRES/PM/ME/MINEFID du 02 octobre 2018 portant adoption des statuts de la SONABEL. ;
- loi n° 025/99/AN du 16 novembre 1999 portant réglementation générale des sociétés à capitaux publics ;
- décret n° 2000-189/PRES/PM/MCIA du 17 mai 2000 portant statut général des Sociétés d'Etat ;
- décret n°2000-190/PRES/PM/MCIA du 17 mai 2000 portant attributions des Présidents de Conseil d'Administration des Entreprises Publiques et Sociétés à participation majoritaire de l'Etat ;
- acte uniforme OHADA relatif au droit de sociétés et GIE ;
- etc.

Commentaires :

L'analyse des textes ci-dessus a permis de faire les observations suivantes :

- ✓ la SONABEL est une société d'état détenue exclusivement par l'Etat. Elle est régie en plus des décrets et lois par l'AUDSC-GIE. Toutefois, certaines règles en matière de droit des sociétés ne sont pas respectées :
 - le DG est nommé en Conseil de ministre et non par le CA,
 - le PCA est nommé également en conseil de ministre et non par ses pairs administrateurs,
 - etc.
- ✓ les textes ne prévoient pas la nomination d'administrateurs indépendants qui pourraient apporter une expertise en matière d'administration des sociétés.



Par ailleurs l'analyse de la loi portant réglementation du secteur de l'énergie ainsi que les décrets d'application en vigueur nous a permis d'identifier les insuffisances suivantes :

- l'article 5 de la loi portant règlement secteur de l'énergie ainsi que les décrets d'application ne définissent pas de manière précise les frontières entre le réseau de distribution et celui du transport. A titre d'exemple, les périmètres d'exploitation du Gestionnaire du Réseau de Transport (GRT) et le(s) Gestionnaire(s) du Réseau de Distribution (GRD) sont confondus pour certaines activités de télé conduite, de protection et d'exploitation des lignes aérienne et souterraine 30KV). Il interdit également aux GRD de disposer d'un centre de conduite ;
- ni la loi 014-2017, ni aucun de ses décrets d'application ne confient le patrimoine du réseau de distribution à une entité ;
- dans la définition du réseau de transport, la loi intègre les lignes aériennes et les câbles souterrains à haute tension. Les expressions « moyenne tension » « haute tension » et « très haute tension » sont remplacées par la commission électrotechnique internationale (CEI), par une nouvelle gamme de tension dont les expressions sont « HTA » et « HTB ». Par conséquent le réseau de distribution 33 kV sera un ouvrage du réseau de transport ;
- l'article 34 confie au gestionnaire du réseau de transport, la responsabilité de l'équilibre offre/demande. Cet article pourra ne pas être en ligne avec les dispositions régionales du WAPP (dont le Burkina Faso est membre) qui exige une séparation entre le gestionnaire du réseau de transport (GRT) et l'entité en charge de l'équilibre offre /demande.

Nous recommandons :

- la relecture des textes en vigueur ;
- la nomination du PCA par ses pairs ;
- la nomination du DG par un processus de recrutement prévoyant les étapes normales aboutissant à une validation par le CA ;
- la cooptation d'administrateurs indépendants dans le conseil d'administration ;
- de relire les dispositions en cause et de corriger ces faiblesses ;
- de revoir ce seuil à la baisse pour permettre à plusieurs privés de participer à la production nationale.

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

Sauf erreur ou omission de notre part, la nomination des administrateurs, du PCA et du DG sont conformes à la Loi N° 025-99/AN du 16 novembre 1999 et ses règlements d'application, sauf à prouver qu'ils sont contraires à l'AUDSC-GIE, donc non applicables (quid du sens et de la portée des articles 908, 909, 910, 915, 916 de l'AU).

Toutefois, ces recommandations doivent être portées à la connaissance des ministères de tutelle.



2.3. Au plan organisationnel

2.3.1. Conseil d'administration

La société est administrée par un CA ainsi composé au 31/12/2022 :

i. Composition

**Tableau n°1 : Composition du Conseil d'administration**

N°	NOM PRENOM (S)	INSTITUTIONS REPRESENTEES	REFERENCE DU DECRET DE NOMINATION	DUREE DANS LE CA	OBSERVATIONS	PROFILS
1	Micheline OUEDRAOGO/ DIEGUEMDE	Primature	Décret n° 2020- 0911/PRES/PM/ME/ MINEFID du 03/11/2020	02 an et 2 mois	1 ^{er} mandat	Dossiers individuels attendus pour analyse
2	Dr KONATE Souleymane	Ministère de l'Energie, des Mines et des Carrières	Décret n° 2020- 0031/PRES/PM/ME/ MINEFID du 15/01/2020	02 ans 11 mois	1 ^{er} mandat	
3	KARGOUGOU Salif	Ministère de l'Energie, des Mines et des Carrières	Décret n° 2020- 0031/PRES/PM/ME/ MINEFID du 15/01/2020	02 ans 11 mois	1 ^{er} mandat	
4	SANOU Lassina	Ministère de l'Environnement, de l'Eau et de l'Assainissement	Décret n°2019- 0154/PRES/PM/ME/ MINEFID du 21/02/2019	06 ans 06 mois	2ème Mandat (expiré)	
5	SAWADOGO Rasmané	Ministère de l'Urbanisme, des Affaires Foncières et de l'Habitat	Décret n° 2019- 0132/PRES/PM/ME/ MINEFID du 08/02/2019	03 ans 11 mois	1 ^{er} Mandat (expiré)	
6	SANA Abdoul Aziz	Ministère du Développement Industriel, du Commerce, de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises	Décret n° 2019- 0132/PRES/PM/ME/ MINEFID du 08/02/2019	03 ans 11 mois	1 ^{er} Mandat (expiré)	
7	KABORE Wendwaogo Jean Jacques	Ministère de l'Economie, des Finances et de la Prospective	Décret n° 2019- 0132/PRES/PM/ME/ MINEFID du 08/02/2019	03 ans 11 mois	1 ^{er} Mandat (expiré)	
8	BAZEMO/YAMEOGO Poudiba Aline	Représentant du personnel de la SONABEL	Décret n° 2020- 0298/PRES/PM/ME/MINEFID du 24 avril 2020	02 ans et 06 mois	1 ^{er} Mandat	

Source : PV du conseil d'administration

L'analyse de la composition des membres du conseil d'administration révèle une instabilité des administrateurs au même titre que le Directeur Général.



ii. Comités spécialisés du CA

Les comités spécialisés mises en place sont les suivants :

- comité d'audit,
- comité de la stratégie et des investissements.

iii. Fonctionnement

**Tableau n°2 : Fonctionnement du Conseil d'administration**

Conseil d'administration	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Régularités des tenues des sessions du conseil		Oui (2 sessions ordinaires)	Oui (2 sessions ordinaires)	Oui (2 sessions ordinaires)	Oui (2 sessions ordinaires)	Oui (2 sessions ordinaires)
Existence d'administrateurs indépendants	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Faits majeurs		- l'insécurité au plan national qui a engendré des retards dans l'exécution de certains marchés. Cette situation a eu un impact sur l'atteinte du nombre de nouveaux abonnés et l'accroissement des ventes de l'électricité ; - la hausse du cours du dollar, au plan international, à partir du deuxième semestre de l'année ; - la mise en service à partir du mois de novembre 2022 de la centrale Solaire photovoltaïque de Nagréongo du producteur indépendant « Société Production d'Energie Solaire d'une capacité de 30 MWc ; - la poursuite des travaux du Projet de Développement des Connexions à l'Electricité (PEDECEL).	- la mise en service en octobre 2021 de l'extension de la centrale de Kossodo avec une puissance additionnelle de 50 MW ; - la poursuite des travaux du Projet de développement des Connexions à l'Electricité (PDCEL) dans les villes de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso ; - le démarrage des travaux du projet YELEEN et le recrutement des entreprises pour le volet électrification rurale du projet Dorsale Nord ; - la crise énergétique dans la sous-région notamment au Ghana et en Côte d'Ivoire ayant conduit à une réduction du volume des exportations d'énergie de ces pays ; - l'opérationnalisation des équipes de travaux sous-tension en HTB dans la Direction du Transport et des Mouvements d'Energie ; - la quasi-résolution du problème de rupture des manchons de jonction sur la ligne 225 kV Zagatouli – Pa – Koden ; - la commercialisation de l'excédent de fibre optique de la SONABEL.	- la mise en oeuvre des mesures sociales prises par le Président du Faso pour soulager les couches sociales les plus vulnérables ; - la poursuite de la location de groupes électrogènes d'une capacité de cinquante mégawatts (50 MW) pour faire face au déficit récurrent de l'offre d'énergie ; - la mise en service de la ligne 132 kV d'interconnexion Zano-Koupéla et du poste 132/33 kV de Koupéla ; - la mise en service de la nouvelle de la centrale thermique de Fada N'Gourma ; - la mise sous tension de plusieurs sections électrifiées dans le cadre de l'extension du réseau de distribution sur l'ensemble du pays et principalement à Ouagadougou, Bobo-Dioulasso et Koudougou, à travers les Projets d'Electrification des Zones Périurbaines (PEPU) et d'Extension et de Renforcement des Réseaux Electriques (PERREL) ; - L'extension du Projet de développement des Connexions à l'Electricité (PDCEL) dans les localités de Kaya, Ouahigouya, Bobo-Dioulasso et Koudougou.	- la location de groupes électrogènes d'une capacité totale de cinquante (50) mégawatts pour faire face au déficit récurrent de l'offre d'énergie ; - le plein effet de la ligne d'interconnexion 225 kV Bolgatanga-Ouagadougou ; - le lancement de la phase pilote du Projet des Connexions à l'Electricité (PDCEL) ; - la mise en service de plusieurs localités électrifiées par les projets d'électrification ; - la généralisation des compteurs à prépaiement à l'ensemble des unités de la société.	- de la poursuite du montage des groupes pour le renforcement de la centrale de Fada avec une puissance additionnelle de 7,5 MW et dont la fin des travaux est prévue en juillet 2019 ; - du lancement des appels d'offres pour les travaux de construction de centrales solaires de trente (30) MW à Koudougou et à Kaya ; - du démarrage des travaux de renforcement de la centrale de Kossodo avec une puissance de 50 MW ; - du démarrage des travaux de construction de la ligne 132 kV reliant Zano à Koupéla qui, à terme, permettra d'améliorer la qualité de la fourniture de l'énergie dans toute la zone Est du pays ; - de la poursuite des travaux d'extension de réseaux et d'électrification de nouvelles localités à travers les projets d'Extension et de Renforcement des Réseaux Electriques (PERREL), d'Electrification des zones Périurbaines de Ouagadougou et de Bobo-Dioulasso (PEPU) et les programmes travaux des budgets 2016, 2017 et 2018 qui permettront d'améliorer de façon significative l'accès des populations périurbaines et rurales à l'électricité à l'horizon 2020.



Nombre de sessions extraordinaires		une (01) session extraordinaire	une (01) session extraordinaire	deux (02) sessions extraordinaires	deux (02) sessions extraordinaires	trois (03) sessions extraordinaires.
Comités spécialisés et leur fonctionnement		Comité d'audit (six (06) activités de contrôle)	Comité d'audit avec cinq (05) missions de contrôle	Comité d'audit avec trois (03) missions de contrôle des activités	Comité d'audit avec trois (03) missions de contrôle des activités de la SONABEL	Comité d'audit avec quatre (04) missions de contrôle des activités
Profil des administrateurs	- 7 non-salariés (venant de trois (03) ministères que sont MEMC, MEFP, MCAIPME) - 1 non salarié (administrateur représentant le personnel) - 1 observateur non salarié					

Source : Nous-mêmes

**iv. Observations**

Le Conseil d'Administration ne comporte pas d'administrateurs indépendants conformément aux bonnes pratiques.

Quatre (04) mandats sont expirés à la date du 31/12/2022, tel qu'il ressort du tableau ci-dessus, mais les intéressés ont participé aux sessions ci-après :

Tableau n°3 : Session du Conseil d'administration avec des mandats expirés

Année	Nature de la session	Date
2022	Session ordinaire	26-avr-22
	Session ordinaire	22-déc-22
	Session extraordinaire	31-janv-22

Source : PV du conseil d'administration

- Selon l'article 428 de l'acte uniforme révisé relatif au droit de sociétés et GIE, les délibérations prises par un conseil d'administration irrégulièrement constitué sont nulles ;

Cette situation met la SONABEL dans un inconfort juridique ;

- la charte ainsi que le règlement intérieur sont désuets, datent de 19 mars 2014 ;
- absence de comité de recrutement et de rémunération rattaché au conseil d'administration ;
- insuffisance et non opérationnalisation de comités spécialisés du CA ;
- On note également une forte mobilité au niveau des administrateurs liée à l'instabilité institutionnelle ;
- Cette instabilité rend difficile le suivi de la mise en œuvre des orientations stratégiques.

Nous recommandons :

- **de renouveler les mandats des administrateurs avant la tenue des instances de décisions ;**
- **relire le règlement intérieur ;**
- **opérationnalisation des comités spécialisés du CA ;**
- **une plus grande stabilité des membres du CA ;**
- **la nomination d'administrateurs dont les profils couvrent l'ensemble des domaines d'activité de la SONABEL ;**
- **de renforcer régulièrement les compétences des administrations sur leurs rôles et responsabilité ;**
- **confier le secrétariat des Conseils d'Administration au département Juridique pour un meilleur suivi de la mise en œuvre des résolutions.**

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

Le Conseil d'Administration à sa session extraordinaire du 25 au 26 juillet 2023 a mis en place l'ensemble des comités spécialisés.



2.3.2. La Direction Générale

i. Stabilité dans le management de la SONABEL

Les principaux responsables de la société au cours des six (06) dernières années sont identifiées comme ci-après :

Tableau n°4 : Principaux responsables de la société au cours des six (06) dernières années

ELEMENTS	2 023	2 022	2 021	2 020	2 019	2 018
PCA						
DG	SERME Daniel OUEDRAOGO Souleymane	SERME Daniel	COULIBALY Baba Ahmed	COULIBALY Baba Ahmed	COULIBALY Baba Ahmed	OUEDRAOGO François de salles
SG	GANOU Ouokana	GANOU Ouokana	GANOU Ouokana	GANOU Ouokana	SERME DANIEL	ZONGO Souleymane
DFC	BASSOLE Rodolphe	BASSOLE Rodolphe	OUATTARA Boureima	OUATTARA Bouraime	OUATTARA Boureima	OUATTARA Boureima
DE						
DMP	OUATTARA Boureima	OUATTARA Boureima	OUATTARA Boureima	SOUMNERE Ouinnohao Noël	SOUMNERE Ouinnohao Noël	SOUMNERE Ouinnohao Noël
DRH	OUATTARA / ILBOUDO Chantal	OUATTARA/ ILBOUDO Chantal	OUATTARA/ ILBOUDO Chantal	KERE Pascal	KERE Pascal	TRAORE Edith Marie Flore
DRC	ZAGRE Francis	ZAGRE Francis	SAWADOGO Emile	SAWADOGO Emile	SAWADOGO Emile	SAWADOGO Emile
DRCE	TRAORE Abdoulaye	TRAORE Abdoulaye	ZOUNGRANA Celestin	ZOUNGRANA Celestin	ZOUNGRANA Celestin	ZOUNGRANA Celestin
DRO	BALIMA S. Aubin	BALIMA S. Aubin	BONI Yarohoubalé	BONI Yarohoubalé	BONI Yarohoubalé	BONI Yarohoubalé
DRCNS	SANOU Wenceslas Soussoun	SANOU Wenceslas Soussoun	DIARRA Moumouni	DIARRA Moumouni	DIARRA Moumouni	DIARRA Moumouni
DRCO	ZOUNGRANA Celestin	ZOUNGRANA Celestin	SANOU Wenceslas Soussoun	SANOU Wenceslas Soussoun	SANOU Wenceslas Soussoun	SANOU Wenceslas Soussoun
DRN	TENDANO Emmanuel	TENDANO Emmanuel	TENDANO Emmanuel	TENDANO Emmanuel	TENDANO Emmanuel	TENDANO Emmanuel
Effectif						

Source : Décisions de nomination

Ce tableau fait ressortir un turn over élevé au niveau de la Direction Générale ; en cinq (05) ans la société a connue quatre (04) Directeurs Généraux.

En rappel les Directeurs Généraux sont nommés en Conseil de Ministres sur la base de critères qui ne sont pas décrits dans les documents de la société. On en déduit que le système d'appel à candidatures pour le choix des directeurs généraux des Sociétés d'Etat et d'EPE n'est pas encore d'actualité à la SONABEL.

Cette situation ne favorise pas la mise en œuvre d'un management stratégique à même de mener la société vers des performances appréciables.



ii. Pouvoirs et responsabilités des principaux dirigeants

Nous avons analysé les pouvoirs et responsabilités des principaux dirigeants dans le cadre de la mise en œuvre des activités de la société : PCA, DG, SG, DFC et DR notamment.

Les documents mis à notre disposition font ressortir les informations ci-après :

**Tableau n°5 : Pouvoirs et responsabilités des principaux dirigeants**

INTITULE DU DOCUMENT	SIGNATAIRES	OBSERVATIONS
Correspondances diverses	Directeur général	Note de Service n° 007/2018 du 27/06/20218 délégrant le pouvoir de signature de certaines correspondances à SG, aux directeurs centraux et aux directeurs régionaux.
Factures des prestataires	Directeur général	Délégation faite au Conseiller Technique disposant des spécimens de signature
Convocations pour les CAM	Directeur général	Délégation faite en fonction des seuils au DMP, au SG
Lettres de transmission des marchés approuvés par le DG et/ou le PCA aux attributaires pour signature et enregistrement	Directeur général	Délégation de signature au Secrétaire Général
Factures des pharmacies, des laboratoires et des hôpitaux dont le montant est inférieur à 10 millions	Directeur général	Délégation faite au Conseiller Technique disposant des spécimens de signature
Factures des pharmacies, des laboratoires et des hôpitaux dont le montant est supérieur à 10 millions	Directeur général	Pas de délégation
Factures de fournisseurs de casse-croûtes, de gardiennage, de nettoyage, des branchements et des extensions dont le montant est inférieur à 10 millions	Directeur général	Délégation faite au Conseiller Technique disposant des spécimens de signature
Factures de fournisseurs de casse-croûtes, de gardiennage, de nettoyage, des branchements et des extensions dont le montant est supérieur à 10 millions	Directeur général	Pas de délégation
Factures des bailleurs pour la location des bâtiments dont le montant est inférieur à 10 millions	Directeur général	Délégation faite au Conseiller Technique disposant des spécimens de signature
Factures des bailleurs pour la location des bâtiments dont le montant est supérieur à 10 millions	Directeur général	Pas de délégation
Factures des achats des autres biens et services dont le montant est inférieur à 10 millions	Directeur général	Délégation faite au Conseiller Technique disposant des spécimens de signature
Factures des achats des autres biens et services dont le montant est supérieur à 10 millions	Directeur général	Pas de délégation
Bons d'achat de valeur inférieure à 500 000 FCFA établis au niveau des directions régionales	Directeur général	Délégation faite aux Directeurs régionaux
Bons d'achat de valeur supérieure à 500 000 FCFA établis au niveau des directions régionales	Directeur général	Pas de délégation



INTITULE DU DOCUMENT	SIGNATAIRES	OBSERVATIONS
Pièces de dépenses des frais de mission à l'intérieur et à l'extérieur du pays	Directeur Général	Délégation faite au Directeur des Finances et de la Comptabilité
Pièces de dépenses établies à la Direction des Finances et de la Comptabilité	Directeur Général	Pas de délégation
Pièces de dépenses établies à la Direction des Ressources Humaines	Directeur Général	Délégation faite au Directeur des Finances et de la Comptabilité
Pièces de dépenses établies au Département Communication et Relations Publiques	Directeur Général	Délégation faite au Directeur des Finances et de la Comptabilité
Pièces de dépenses établies au Département Juridique	Directeur Général	Délégation faite au Directeur des Finances et de la Comptabilité
Pièces de dépenses établies au Département Normalisation, Environnement et Sécurité	Directeur Général	Pas de délégation
Marchés de fourniture dont le montant est inférieur à 75 000 000 F CFA	Directeur Général	
Marchés de fourniture dont le montant est supérieur à 75 000 000 F CFA	Président du CA	Le rapport de l'IGF a recommandé la signature par DG comme stipulé dans la procédure des marchés publics.
Marchés de travaux dont le montant est inférieur à 100 000 000 F CFA	Directeur Général	
Marchés de travaux dont le montant est supérieur à 100 000 000 F CFA	Président du CA	Le rapport de l'IGF a recommandé la signature par DG comme stipulé dans la procédure des marchés publics.
Marchés de prestations intellectuelles dont le montant est inférieur à 75 000 000 F CFA	Directeur Général	
Marchés de prestations intellectuelles dont le montant est supérieur à 75 000 000 F CFA	Président du CA	Le rapport de l'IGF a recommandé la signature par DG comme stipulé dans la procédure des marchés publics.
Marchés par entente directe dont le montant est inférieur à 500 000 000 F CFA	DFC+DG+PCA	Délibération n° 2018-027/CA/SONABEL du 10/10/2018 portant seuil d'approbation des marchés conclut par la procédure d'entente directe de la SONABEL
Marchés par entente directe dont le montant est supérieur à 500 000 000 F CFA	DFC+DG+PCA après avis du CA	Délibération n° 2018-027/CA/SONABEL du 10/10/2018 portant seuil d'approbation des marchés conclut par la procédure d'entente directe de la SONABEL

Source : Direction de l'audit



iii. Délégation de pouvoir de signature

Nous avons analysé le mécanisme de délégation des pouvoirs pour nous assurer d'une répartition uniforme de la charge du travail ainsi que des responsabilités. Nos analyses ont permis de noter :

- un volume important de documents soumis à la signature du DG ;
- des pièces de dépenses de faible montant soumises à la signature du DG ;
- une faible délégation de signature des documents provenant de la DFC, de la DMP et de la DRH.

Observations

Cette configuration a un impact sur la célérité dans la mise en œuvre des opérations et affecte les performances.

Nous recommandons :

- ***maitriser le turn over de la direction générale et des administrateurs ;***
- ***revoir le mécanisme de délégation des pouvoirs pour nous assurer d'une répartition uniforme de la charge du travail ainsi que des responsabilités dans le top management.***

COMMENTAIRE LA SONABEL

Ces recommandations doivent être portées à la connaissance des ministères de tutelle.

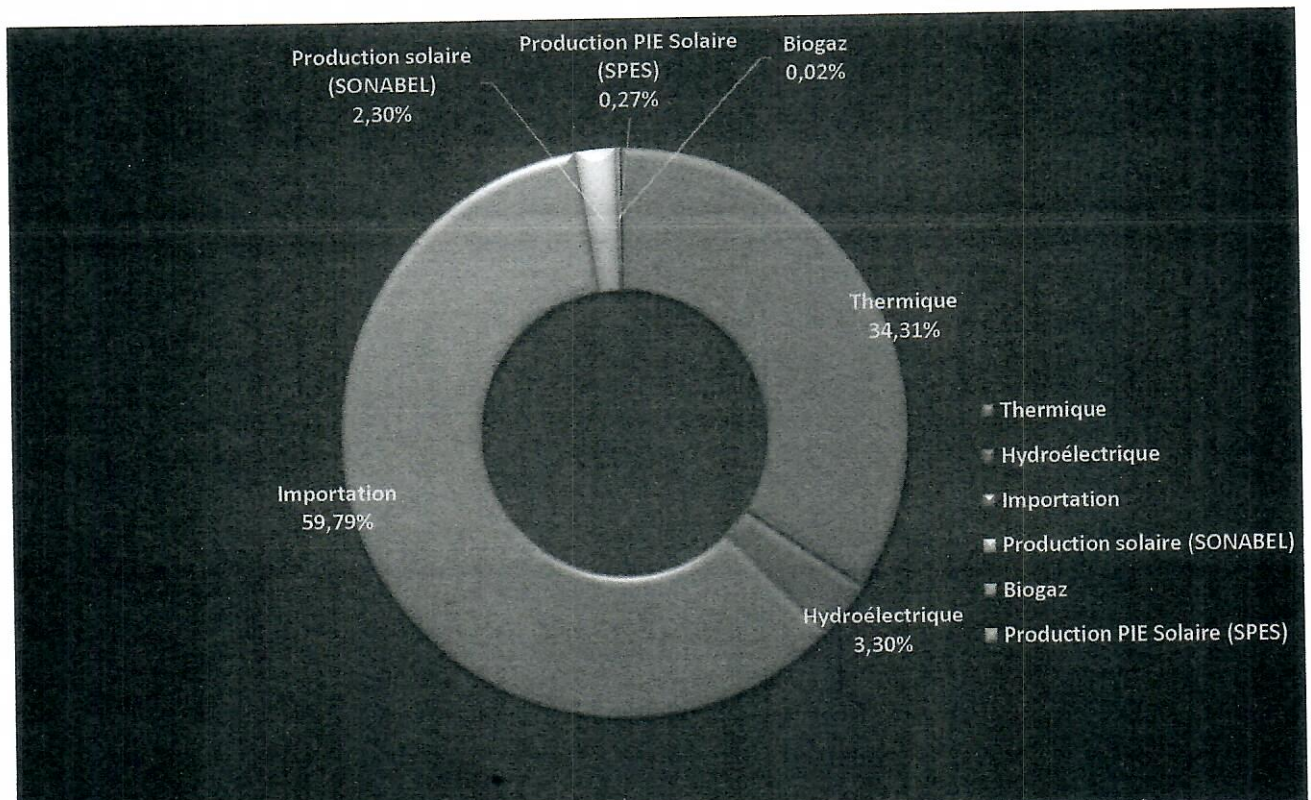


2.4. Potentiel

i. Mix énergétique de la SONABEL

Le terme de mix énergétique (ou bouquet énergétique) désigne la répartition des différentes sources d'énergies primaires utilisées pour les besoins énergétiques dans une zone géographique donnée.

Figure n°1 : Mix énergétique de la SONABEL



Source : Rapport de gestion exercice 2022

Observations

L'analyse du mix énergétique permet de noter :

- une forte dépendance aux importations qui représentent 60 % de l'offre d'énergie de la SONABEL avec une intégration de la production de source solaire de 2,5 % ;
- une absence de moyens de production à faible coût et à fortes puissances ;
- que les groupes G3, G4, G5 et G6 de Ouaga 2 datent respectivement de 1978, 1979, 1982 et 1982. Soit 45 ans de service pour la plus ancienne et 41 ans pour la plus récente. Il en est de même pour les groupes de Ouaga 1 (et le site n'est pas sain car pollué) ;
- le déclassement des groupes 1, 2 et 3 de la centrale de Kossodo ; ils auront tous au moins 25 ans de service en 2025 :



- certains types de moteur ne sont plus fabriqués depuis plus de 30 ans ;
- difficultés d'approvisionnement en pièces de rechange ;
- certaines pièces ne sont plus disponibles depuis près de 10 ans ;
- les consommations spécifiques en combustible et huile sont très mauvaises.

ii. Projets de la SONABEL

Le point des projets fournis par la direction des grands projets (DGP) et l'Unité de Gestion du Projet d'Electrification et de Développement des Connexions à l'Electricité (UG-PEDECEL) fait ressortir les prévisions d'investissements et de financement suivantes :

Tableau n°6 : Projets de la SONABEL

SOURCES DE FINANCEMENT	MONTANT EN EUROS	MONTANT EN FCFA	STATUT DU FINANCEMENT
FAD (ABP)	59 426 500	38 981 228 661	Acquis
SEFA	124 151	81 437 718	Acquis
BEI	40 000 000	26 238 280 000	Instruction en cours
BADEA	20 691 794	13 572 927 117	Instruction suspendue
POWER AFRICA WAEP	380 235	249 417 810	Acquis
Budget de l'Etat	4 193 409	2 750 695 987	Acquis
SONABEL	12 043 420	7 899 965 653	Acquis
AFD	40 000 000	26 238 280 000	Instruction en cours
BID	40 000 000	26 238 280 000	Instruction en cours
Coût total du projet	216 859 509	142 250 512 946	

N°	OBJET DU PROJET	SOURCE DE FINANCEMENT	MONTANT DE FINANCEMENT
1	Projet d'extension et de renforcement des réseaux électriques (PERREL)	BID, SONABEL	38'000'000 USD
2	Projet Yeleen de développement de centrales solaires et de renforcement du système électrique national (YELEEN)	BAD, AFD, UE, SONABEL	141 600 000 Euros
3	Projet électrification rurale - dorsale nord du WAPP (PER-DN/WAPP)	Banque Mondiale, AFD	56 800 000 Euros
4	Projet de renforcement du réseau national interconnecté (PR-RNI)	BOAD, SONABEL	16 857 000 000 F CFA
5	Projet centrale solaire ZAGTOULI phase 2 (PCSZ2)	BEI	23 000 000 Euros
6	Projet centrale solaire régionale de MATOURKOU (PCSRM)	KFW, SONABEL	22 000 000 Euros
7	Projet centrale solaire de DONSIN (PCSD)	HEXING BANK (CHINE) et ETAT du BF	34 673 000 000 F CFA
8	Projet régional d'interconnexion NIGERIA – NIGER-BENIN/TOGO – BURKINA DU WAPP (DORSALE NORD)	BM, AFD et BAD	253,05 Millions USD

Source : Rapport de gestion exercice 2022



Nos travaux ont permis de noter un faible niveau de réalisation de ces projets ; la plupart rencontrent les difficultés majeures dues aux facteurs, entre autres, ci-après :

- ✓ absence de gestion centralisée des projets de la SONABEL,
- ✓ faible niveau de réalisation de projets de la direction des grands projets,
- ✓ faible niveau de réalisation de certains projets du fait de facteurs, entre autres, ci-après :

- **Impact du covid 19 sur la gestion des projets**

- hausse des coûts des matières premières et des transports induisant des demandes de révision des prix ;
- retard voire suspension des travaux dans les chantiers en attendant les accords sur les demandes de révision des prix.

- **Insécurité dans les zones des projets**

- inaccessibilité des zones d'intervention,
- difficultés d'approvisionnement,

- **Situation sociopolitique**

- Gel des décaissements par la plupart des bailleurs de fonds

- **Projets suspendus : projet BADEA a été suspendu ;**

Nous recommandons :

- ***une centralisation des projets de sorte à garantir une efficacité dans l'exécution ;***
- ***assurer une gestion optimale de la trésorerie ;***
- ***travailler à rassurer les bailleurs de fonds de sorte à favoriser les dégels des fonds ordonnés par ces dernier.***

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

Nous prenons acte.



2.5. Environnement

i. Environnement externe

Pour une entreprise, l'étude de l'environnement est complémentaire de l'analyse de ses propres forces et faiblesses. La bonne connaissance de l'environnement ne remplace certes pas l'évaluation de ses ressources internes, de ses compétences technologiques et organisationnelles, de ses capacités d'innovation et d'initiative. Cependant, identifier les nouvelles technologies, les nouveaux entrants, les nouvelles réglementations, les comportements des fournisseurs, des réseaux de distribution et des clients est essentiel. Traversé par de grandes forces démographiques, économiques et sociales, l'environnement doit être connu, analysé et interprété par les entreprises et leurs dirigeants.¹ Deux niveaux d'environnement sont généralement distingués :

- ✓ l'environnement général de l'entreprise et,
- ✓ l'environnement concurrentiel direct des entreprises.

• Environnement global de la SONABEL

Nous avons vérifié les composantes démographies, technologie, socio-culturel, politique/légal, globalisation et l'économie. Pour chaque composante nous avons identifié des sous composantes ainsi que l'impact sur la stratégie, au cours de la période sous revue.

Tableau n°7 : Analyse de l'environnement global de la SONABEL

COMPOSANTES	SOUS COMPOSANTES	IMPACT SUR LA STRATEGIE				
		FAIBLE FORT				
		1	2	3	4	5
A. Démographie	A.1 – Taille de la population					X
	A.2 – Pyramide et structure des âges			X		
	A.3 – Répartition géographique				X	
	A.5 – Répartition des revenus				X	
B. Technologie	B.1 – Cycle de vie des technologies et innovation					X
	B.2 – Renouvellement des produits et nouveaux usages			X		
	B.3 – Droits de propriété, brevets et standards	X				
C. Socio-culturel	C.1 – Genre et diversité	X				
	C.2 – Temps de travail et temps à la maison				X	
	C.3 – Dimension ethnique	X				
D. Politique/légal	D.1 – Relations avec la puissance publique					X
	D.2 – Réglementation/déréglementation					X
E. Globalisation	E.1 – Construction de nouveaux espaces économiques			X		
F. Économie	F.1 – Croissance et création de richesse				X	
	F.2 – Emploi, fiscalité et impact sur l'investissement				X	

Source : Nous-mêmes

¹ STRATEGOR 4^{ème} édition, page 20



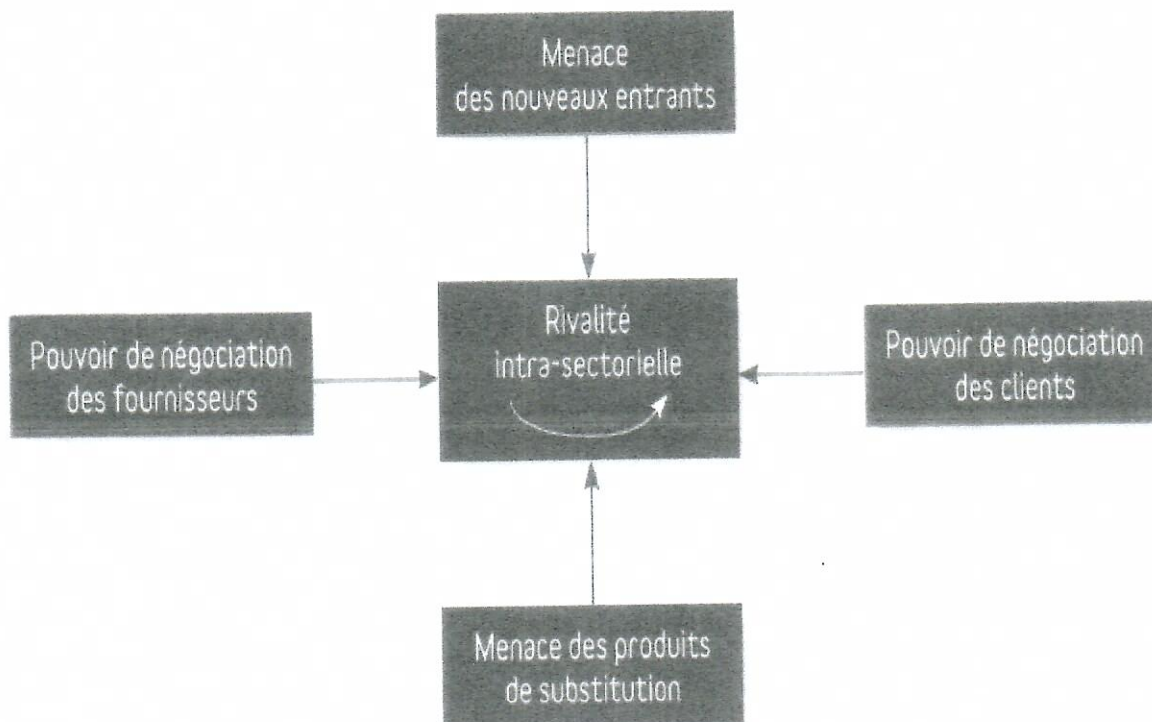
Observations :

L'évaluation de l'impact des différentes composantes de l'environnement global de la SONABEL sur celle-ci démontre les différentes sous-composantes suivantes ont des impacts forts sur elle :

- ✓ la taille de la population,
- ✓ la répartition géographique de cette population,
- ✓ la répartition des revenus,
- ✓ le cycle de vie des technologies et innovation,
- ✓ le temps de travail et temps à la maison,
- ✓ les relations avec la puissance publique,
- ✓ la réglementation/déréglementation,
- ✓ la Croissance et création de richesse et,
- ✓ l'emploi, fiscalité et impact sur l'investissement.

- **Micro-environnement de la SONABEL**

Nous avons identifié les différentes forces du Micro-environnement ayant des impacts sur la SONABEL selon le modèle de M. Porter. Ce dernier vise à identifier les forces concurrentielles de l'environnement proche qui ont un impact sur les activités de l'entité analysée. Il s'agit entre autres, des nouvelles technologies, les nouveaux entrants, les nouvelles réglementations, les comportements des fournisseurs, des réseaux de distribution et des clients.

**Figure n°2 : Micro-environnement de la SONABEL**

Source : Nous-mêmes

NB : à la suite de la première version du modèle, une sixième force concurrentielle a été ajoutée. Il s'agit du pouvoir de l'État.

Dans le cas spécifique de la SONABEL, cette sixième force impacte de manières diverses l'activité de la société.

Nous avons en outre analysé les principales barrières à l'entrée, les menaces des produits de substitution, les pouvoirs de négociation des clients et celui des fournisseurs et la rivalité intra-sectorielle au cours de la période sous revue.

Tableau n°8 : Analyse de la SONABEL selon le modèle de M.Porter

Principales barrières à l'entrée	✓ Barrière financière ✓ Barrière réglementaire
Menace des produits de substitution Pouvoir de négociation des clients	✓ Energie solaire bon marché en pleine croissance ✓ League des consommateurs ✓ Pression politique
Pouvoir de négociation des fournisseurs	✓ Fournisseurs externes d'énergie (importation d'énergie) ✓ SONABHY



Rivalité intra-sectorielle	✓ Entant que propriétaire de la société, elle définit les orientations stratégiques à travers la nomination des organes d'administration et de direction ; ✓ Intervention dans les politiques et stratégies de l'entreprise compte tenu de la désignation des organes de gouvernance
Environnement politique et la législation	✓ Source d'instabilité au niveau de la gouvernance ✓ L'Etat est l'un des principaux clients de la SONABEL. Il n'est cependant pas bon payeur. ✓ L'Etat influence l'activité de la société par le biais des impôts et taxes ✓ L'Etat influence également l'activité de la société par le biais législatif ✓ Entant que propriétaire de la société, elle définit les orientations stratégiques à travers la nomination des organes d'administration et de direction ; ✓ Intervention dans les politiques et stratégies de l'entreprise compte tenu de la désignation des organes de gouvernance ✓ Source d'instabilité au niveau de la gouvernance

Source : Nous-mêmes



• **Matrice SWOT de la SONABEL**

Nous avons fait une revue des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la SONABEL, au cours de la période sous revue.

Il ressort les conclusions partielles ci-après :

Tableau n°9 : Matrice SWOT de la SONABEL

Forces	Faiblesses
✓ Longue expérience ✓ Ressources matérielles importantes ✓ Structure financière et performances toujours intéressantes même si elles se sont dégradées ces dernières années.	✓ Instabilité au niveau de la Direction Générale (changements très fréquents des Directeur Général) et au sein du Conseil d'Administration ✓ Organes d'administration à améliorer : - Profil des administrateurs à améliorer avec le recrutement d'administrateurs indépendants - Opérationnalisation des différents comités du conseil d'administration existants et mise en place de nouveaux comités ✓ Dispositif de contrôle interne faible : - Système d'information à améliorer (acquisition d'un ERP par exemple) - Mécanismes de contrôle à renforcer (renforcement des capacités des ressources humaines et matériel de l'audit interne) - Renforcer la qualité des contrôles externes ✓ Politique de gestion des ressources humaines à améliorer : - Problème de préparation de la relève - Sous effectifs ✓ Dépendance importante vis-à-vis des PTF pour la mise en œuvre de gros projet ✓ Absence de politique de prévention et de gestion de la fraude ; ✓ Système de management et de pilotage à améliorer. SONABEL ne dispose pas d'une seule certification ISO.



Opportunités	Menaces
✓ Quasi-monopole détenue par la SONABEL pour la production et la distribution de l'électricité ✓ Barrières financières à l'entrée de nouveaux concurrents malgré l'évolution de la libéralisation du secteur ✓ L'assistance de l'Etat (subvention, emprunts, etc) ✓ Le potentiel en énergie solaire (2 100 kWh par m² et par an) et la promotion de cette source d'énergie permet de baisser le coût du KWH et accroît l'indépendance de la société vis-à-vis des importations d'électricité	- Impacts négatifs de l'insécurité : -Destruction des installations et équipements -Déplacement des populations de localités électrifiées occasionne des manques à gagner -Le ralentissement de la croissance impacte négativement la croissance de la société ✓ La pression de la Ligue des consommateurs limite la marge de manœuvre de la société par rapport à une augmentation des tarifs de l'électricité, ✓ Accroissement de l'offre d'énergie solaire ✓ Pression politique source d'instabilités institutionnelles ✓ Dépendance importante vis à vis des pays voisins (Ghana et Côte d'Ivoire) en matière de production d'énergie, c-à-d près de 60% d'importation ✓ Dépendance importante par rapport aux subventions de l'Etat ✓ Instabilité des prix du carburant, source d'énergie ✓ Vétusté de l'outil de production (Les groupe G3, G4, G5 et G6 de Ouaga 2 datent respectivement de 1978, 1979 1982 et 1982) ✓ Coût de revient du KWH relativement élevé par rapport aux pays de la sous-région (100f le KWH contre prix d'achat à 55FCFA en Côte d'Ivoire) ✓ Fraude à la consommation de l'énergie

Source : Nous-mêmes

ii. Environnement Interne

- Dispositif de contrôle interne



Nous avons analysé globalement le dispositif du contrôle interne de la SONABEL pour nous assurer de son bon fonctionnement de sorte à nous assurer que l'entité fonctionne dans un environnement de risque maîtrisé.

Tableau n°10 : Dispositif de contrôle interne

N°	Outils	Etat de mise en œuvre
1	Manuel des procédures techniques à jour	Elaboré en attente d'adoption par le CA
2	Statut du personnel en application	Mis en œuvre
3	Manuel procédures administratives, comptables et financières	Relecture en cours
4	Organigramme à jour	Relecture en cours
5	Fiches de postes	Fiches de postes à jour
6	Plan de passation des marchés (PPM)	Mis en œuvre
7	Cartographie des risques à jour	Le recrutement d'un cabinet qui doit valider le projet de cartographie élaborée à l'interne est en cours
8	Rapport du comité chargé de l'examen de l'avant-projet du PPM	Mis en œuvre
9	Code d'éthique et de déontologie des employés	Mis en œuvre
10	Plan de formation pluriannuel du personnel	En cours d'élaboration
11	Plan de carrière du personnel	En cours d'élaboration
12	Bilan social	Un nouveau logiciel est en cours

Source : Nous-mêmes

iii. Analyse avec le tableau de bord stratégique ou prospectif

Également appelé « **BALANCED SCORECARD** » ou tableau de bord équilibré, est une méthode conçue en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton qui vise à mesurer les activités d'une société selon quatre (04) axes : **CLIENT, PROCESSUS, APPRENTISSAGE, FINANCES**. C'est donc un outil de pilotage à long terme.

Ainsi, le tableau de bord prospectif (TBP) est appréhendé comme un moyen d'évaluation de la performance de la SONABEL autour des dimensions suivantes :

Figure n°3 : Analyse avec le tableau de bord stratégique ou prospectif



Source : Nous-mêmes



Le suivi évaluation du plan stratégique permet aux dirigeants d'évaluer la contribution de chacune des dimensions susmentionnées à la réponse aux attentes des clients actuels et futurs, d'évaluer les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne et les investissements qu'il faut faire dans les hommes, d'évaluer les systèmes et les procédures pour améliorer la performance.

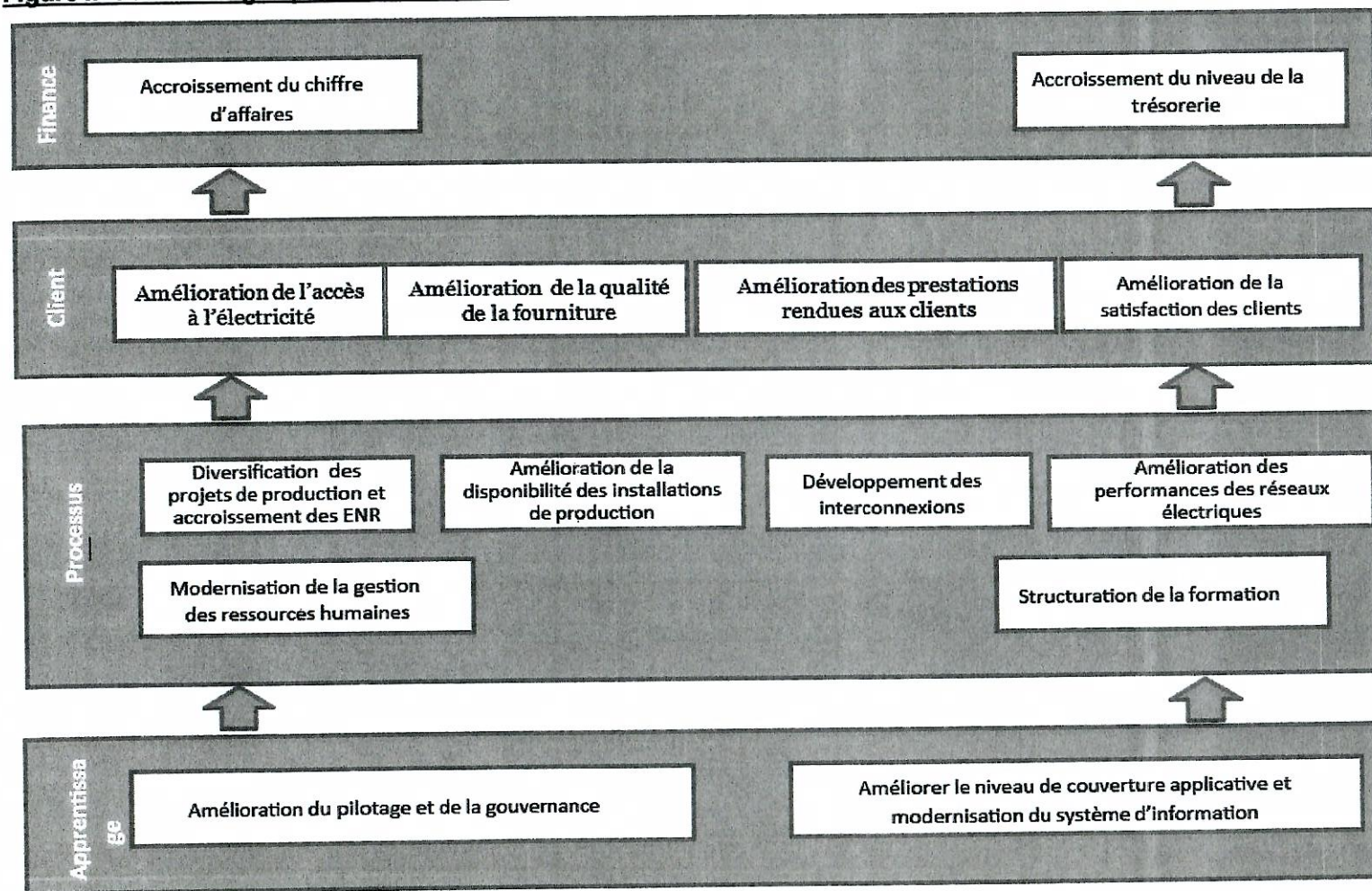
Il doit permettre de mesurer le respect de la mission et la vision de la société. Appliqué à la SONABEL, il doit être un instrument de contrôle de la réussite du plan stratégique. Par conséquent les indicateurs choisis doivent être de haut niveau et synthétiques.

Afin d'assurer une exploitation optimale du tableau de bord prospectif de la SONABEL, l'automatisation des indicateurs à travers un logiciel de gestion de la performance s'impose. L'avantage de cette solution est de permettre d'une part la génération automatique des alertes destinées aux acteurs en charge de la mise en œuvre du plan stratégique 2022-2027 et d'autre part, la pilotage dynamique des performances de la SONABEL.

Le suivi périodique des activités et des indicateurs de performance à travers les outils de collecte des données (fiche de suivi des activités et la fiche de suivi des indicateurs) permet au responsable en charge du suivi-évaluation du DCG de renseigner périodiquement le tableau de bord prospectif et ainsi de générer les différents rapports pour alimenter les travaux des instances de gouvernance du plan stratégique que sont le COSA, le COCOR et le COS. Ci-dessous la matrice de ce tableau de bord de la SONABEL :



Figure n°4 : Mix énergétique de la SONABEL



Source : Nous-mêmes



2.6. Au plan performances et outils

• Modèle économique de la SONABEL

L'analyse du business model de l'entité a été effectuée aux fins de comprendre l'évolution prévisible de la société dans le temps.

En 2020 nous notons que le modèle économique de la SONABEL a été basé sur :

- ⇒ la mise en service de certaines centrales solaires photovoltaïques réalisées en mode partenariat public privé ;
- ⇒ l'achèvement des centrales solaires de Kaya, Koudougou, etc. ;
- ⇒ l'augmentation du nombre de clients suite à la mise en service des différentes extensions et de renforcement de réseau.

En 2021, le modèle économique de la SONABEL était basé sur :

- ⇒ la réalisation de projets de centrales solaires photovoltaïques en mode partenariat public privé ;
- ⇒ la poursuite de la construction des centrales solaires photovoltaïques de Kaya, Koudougou, Ouaga Nord-Ouest (42 MWc), Dori, Gaoua, Diapaga, etc. ;
- ⇒ l'augmentation du nombre de clients suite à la mise en service des différentes extensions et de renforcement de réseaux.

En 2022 notre étude sur le modèle économique de la SONABEL donne les résultats suivants :

- ⇒ la réalisation de projets de centrales solaires photovoltaïques en mode partenariat public privé ;
- ⇒ la poursuite de la construction des centrales solaires photovoltaïques à Koudougou, Dori, Gaoua, Diapaga, Ouaga Nord-Ouest (42 MWc), etc. ; l'augmentation du nombre de clients suite à la mise en service des différentes ;
 - ⇒ extensions et de renforcement de réseaux ;
 - ⇒ la vulgarisation des compteurs à prépaiement.

Observations

Nous n'avons pas identifié à ce stade d'événements pouvant entraver la continuité de l'exploitation de la SONABEL. Par contre des efforts restent à faire pour réduire significativement cette dépendance.

2.6.1. Analyse des performances

i. Analyse de l'opinion du commissaire aux comptes (CAC)

Nous avons examiné les différents rapports d'audit afin d'analyser l'opinion du commissaire aux comptes sur la sincérité la régularité et l'image fidèle des états financiers. Ci-dessous la situation :

- 2020 : opinion favorable,
- 2021 : opinion favorable,
- 2022 : opinion favorable.



L'analyse des lettres sur le dispositif de contrôle interne produites à l'occasion des missions de commissariat aux comptes révèle les faiblesses majeures suivantes :

- ✓ impossibilité de recouper les chiffres d'affaires entre la comptabilité et la direction commerciale ;
- ✓ des livraisons effectuées par la SONABHY à la SONABEL d'une valeur globale de 5,4 milliards n'ont pas été facturées ;
- ✓ absence de charte d'audit, de cartographie des risques et de manuel d'audit ;
- ✓ insuffisance en ressources humaines en termes d'effectifs et de profils ;
- ✓ des zones à risques majeurs ne sont pas couverts par l'audit interne (marchés, trésorerie).

Nous recommandons :

Le suivi rigoureux des recommandons du commissaire aux comptes ainsi que des autres instances de contrôle.

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

Nous prenons acte. Le suivi de la mise en œuvre des recommandations est assuré par le Département Audit Interne.

**ii. Analyse financière**

Nous avons procédé à l'analyse de la situation patrimoniale de la société ainsi que celle de sa performance sur les trois (03) exercices sous revue.

Une analyse couvrant les différents aspects est jointe en annexe.

L'évolution des grandes masses de la SONABEL se présente de la façon suivante :

⇒ **Bilans de 2020-2022 en F CFA :**

Tableau n°11 : Bilans de 2020-2022 en F CFA

RUBRIQUES	2022	2021	2020
Actif immobilisé	491 750 349 736	482 580 774 294	448 855 194 734
Actif circulant	123 132 242 059	122 061 541 265	127 112 899 039
Trésorerie Actif	46 960 124 780	40 169 058 609	25 300 977 507
Capital social			
Ressources stables	526 818 280 662	511 269 406 663	487 985 558 138
Capitaux propres	277 137 159 382	266 900 421 187	259 450 326 051
Passif Circulant	134 309 429 985	133 547 717 957	112 713 059 884
Total bilan	661 842 716 575	644 817 124 620	600 698 618 022
Fonds de roulement net global	35 067 930 926	28 688 632 369	39 130 363 404
Besoin en fonds de roulement	-11 177 187 926	-11 486 176 692	14 399 839 155
Trésorerie nette	46 960 124 780	40 169 058 609	25 300 977 507

Source : Nous-mêmes

Nous notons de la lecture du bilan les points suivants :

- difficultés de trésorerie en 2020 dues aux mesures sociales prises par l'Etat dans le cadre de la pandémie à COVID-19, à l'augmentation des prix de cession des combustibles et à la TVA sur les importations d'énergie ;
- problèmes de recouvrement des créances et de gestion clientèle dus à l'insuffisance des dotations budgétaires au profit des structures de l'Etat pour la prise en charge des factures de l'Administration publique.

⇒ **Comptes de résultat de 2020-2022 en F CFA**

**Tableau n°12 : Comptes de résultat de 2020-2022 en F CFA**

RUBRIQUES	2022	2021	2020
Chiffre d'affaires	250 008 855 416	234 683 276 451	212 604 386 761
Valeur ajoutée	71 825 293 011	72 614 853 104	60 789 487 717
Excédent Brut d'Exploitation	45 323 024 076	46 731 442 686	35 102 867 162
Résultat d'exploitation	10 642 606 261	11 089 024 548	4 739 493 773
Résultat financier	-359 463 735	-1 737 735 622	-2 344 656 994
Résultat des Activités Ordinaires	10 283 142 526	9 351 288 926	2 394 836 779
Résultat net	6 911 044 401	5 049 115 863	561 318 779
Charges de Personnel	26 502 268 935	25 883 410 418	25 686 620 555
Total général des charges	276 082 523 633	254 573 716 824	232 622 495 136
Total général des produits	282 993 568 034	259 622 832 687	233 183 813 915

Source : Nous-mêmes

Il ressort de la revue analytique que le résultat de 2020 a baissé de 75% par rapport à celui de 2019, le niveau des soldes significatifs de gestion enregistrée en 2020 a conduit à une légère dégradation de l'ensemble des ratios de rentabilité de la SONABEL. Cette variation est principalement due à plusieurs raisons :

- l'impact de la covid 19 ;
- la provision d'un montant de 4 359 596 486 F CFA constituée pour faire face éventuellement au litige avec AGGREKO ;
- l'incidence de la hausse des prix de cession des combustibles de 1 702 674 716 F CFA ;
- la provision sur créances des COPELS de 2 139 892 659 F CFA.

Finalement, ce ratio a connu une variation progressive à la hausse en 2021 pour s'établir à 1131% en 2022 par rapport à 2020.

Observations

Nous n'avons pas identifié d'indicateurs susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la SONABEL à poursuivre son exploitation au regard des états financiers qui nous ont été communiqués.

Nous recommandons

Une meilleure mise en œuvre des procédures de recouvrement et des dotations budgétaires, en concertation avec les structures compétentes de l'Etat. Nous recommandons une meilleure mise en œuvre des procédures de recouvrement et des dotations budgétaires, en concertation avec les structures compétentes de l'Etat.

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

Recommandation à porter à la connaissance de la tutelle financière pour une meilleure allocation budgétaire en vue de la prise en charge des factures d'électricité de l'Etat.



iii. Analyses statistiques

• Analyse de la contribution aux recettes budgétaires de l'État

Nous avons vérifié le niveau de contribution de la SONABEL au titre du budget de l'Etat et de ses démembrements, des collectivités et du Fonds de Développement de l'Electrification. Le détail de nos travaux est indiqué dans le tableau ci-dessous sur la période revue en F/CFA :

Tableau n°13 : Analyse de la contribution aux recettes budgétaires de l'État

CONTRIBUTIONS AU BUDGET NATIONAL	2022	2021	2020
Dividendes versés	681 630 642	-	-
Impôts et taxes	2 235 522 916	2 039 189 364	1 990 526 126
Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)	28 768 924 570	28 030 621 730	27 629 575 689
Impôt sur les Sociétés (IS)	5 151 673 458	1 375 138 500	1 271 356 455
Impôt Unique sur les Traitements et Salaires (IUTS)	1 989 398 209	2 021 625 876	1 996 375 615
Taxe de soutien au Développement des Activités Audio-visuelles de l'Etat (TSDAAE)	3 935 898 300	3 075 101 928	2 906 346 387
Timbres Quittances (TQ)	145 126 895	-	106 948 942
Taxe de Développement de l'Electrification (TDE)	3 195 824 201	4 921 602 989	3 448 136 499
TOTAL	46 103 999 191	41 463 280 387	39 349 265 713

Source : Rapport de gestion exercice 2022

L'estimation globale de la contribution de la SONABEL au budget de l'Etat se présente comme suit :

Tableau n°14 : Contribution au budget global de l'Etat

CONTRIBUTION AU BUDGET GLOBAL DE L'ETAT EN MILLIARDS			
	2022	2021	2020
Contribution SONABEL	46,103	41,46	39,34
Budget de l'Etat	2349	2651	2919
Pourcentage (%)	1,963%	1,564%	1,348%

Source : Rapport de gestion exercice 2022

La contribution de la SONABEL au budget de l'Etat a enregistré entre 2020 et 2022 un accroissement de 17.17%.

Par rapport au budget global de l'Etat, la SONABEL a contribué à 1.96% en 2022 contre 1.34% en 2020.

• Evolution du nombre d'abonnés de la SONABEL

Le nombre d'abonnés de la SONABEL a connu une croissance de 20.85% entre 2020 à 2022. Cette croissance a été constatée exclusivement sur les Basses Tensions (BT) et les Moyennes Tensions (MT). Ci-dessous le détail :

**Tableau n°15 : Evolution du nombre d'abonnés de la SONABEL**

TYPE	2019	2 020	2021	2 022
Basse Tension (BT) compteurs classiques	468 738	511 916	460 323	366 868
Basse Tension (BT) compteurs à prépaiement	260 240	299 425	430 962	613 870
Moyenne Tension (MT)	2 191	2 285	2 553	2 547
Haute Tension (HT) & industries extractives	4	4	4	4
Nombre d'abonnés	731 173	813 630	893 842	983 289

Source : Rapport de gestion exercice 2022**Observations**

On note :

- un accroissement du nombre de compteurs à prépaiement dont l'impact est l'amélioration de la trésorerie et la diminution des créances au niveau de la BT ;
- une stabilisation de la Moyenne Tension (MT), généralement demandée par les grosses entités ;
- une constance au niveau de la HT dont les utilisateurs sont les sociétés minières.

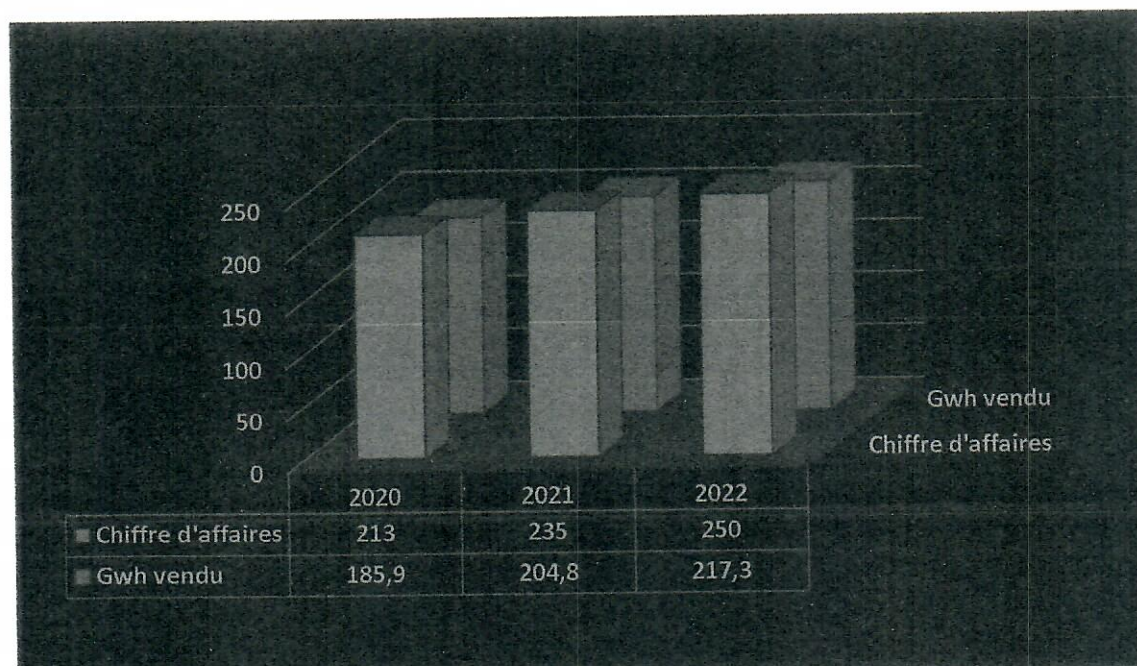
- **Evolution de l'énergie vendue par la SONABEL**

Le volume d'énergie vendue en GWh de la SONABEL est en nette progression ; de 1 859 GWh vendus en 2020 la SONABEL a vendu 2173 GWh en 2022 soit une hausse de 16.89%.

Tableau n°16 : Evolution de l'énergie vendue par la SONABEL

RUBRIQUES	2022	2021	2020
Chiffre d'affaires	212 604 386 761	234 683 276 451	250 008 855 416
Energie vendue en Gwh	1 859	2 048	2 173
Prix de vente moyen Gwh	114 364 920	114 591 444	115 052 395

Source : Rapport de gestion exercice 20

**Figure n°5 : Evolution de l'énergie vendue par la SONABEL**

Source : Nous-m

- Composition du chiffre d'affaires réalisé par la SONABEL**

Nous avons analysé la formation du chiffre d'affaires de la SONABEL pour nous assurer que l'essentiel est réalisé sur les activités du cœur du métier.

Tableau n°17 : Etat détaillé du chiffre d'affaires

Eléments \ Année	2 022	2 021	2 020	2 019
Vente d'électricité Double Tarif (BT/DT + MT)	110 521 724 350	102 026 992 461	93 696 486 075	90 145 114 639
Vente d'électricité Basse tension Prépayé	50 767 919 016	35 587 152 733	25 772 302 845	17 468 057 358
Vente d'électricité Basse tension Post-payé	81 815 777 280	91 196 263 922	88 488 084 692	83 304 060 695
Produits de recouvrement	2 177 660 621	2 495 816 553	1 829 950 335	2 325 940 243
Produits des travaux de raccordement	1 892 438 028	1 460 811 120	1 897 305 467	1 505 198 306
Produits abonnement	189 705 798	160 551 962	122 591 594	136 592 846
Produits pénalité de fraudes	21 159 039	14 025 927	17 150 899	9 352 527
Produits commercialisation Fibre Optique	1 537 819 900	772 360 000	0	0
Produits location (Matériels - Machines - Salles)	1 150 000	2 159 491	4 000 000	0
Produits des accessoires (Supervision et contrôle des travaux, Entretien EP, ventes DAO, fûts vides, huiles usagée...)	1 083 501 384	967 142 282	776 514 854	960 655 152
Chiffre d'affaires annuel	250 008 855 416	234 683 276 451	212 604 386 761	195 854 971 766

Source : Rapport de gestion exercice 2022



- **Gestion du budget de la SONABEL**

Nous avons vérifié le montant du budget alloué aux investissements, à l'exploitation, aux frais généraux et le taux d'exécution, au cours de la période sous revue.

Tableau n°18 : Gestion du budget de la SONABEL

BUDGET	2022	2021	2020	2019	2018
- Budget d'investissement					
Montant	175 367 298 000	84 512 251 000	126 000 064 000	47 899 910 000	99 487 157 000
Taux d'exécution	20,86%	40,54%	54,50%	32,07%	41,78%
- Budget d'exploitation					
Produits					
Montant	280 817 811 000	245 188 098 000	227 481 457 000	215 363 322 000	193 666 542 000
Taux d'exécution	100,77%	105,89%	102,51%	97,67%	102,36%
Charges					
Montant	279 977 575 000	249 988 741 000	230 287 793 000	218 345 825 000	194 308 819 000
Taux d'exécution	97,40%	100,12%	100,22%	94,62%	95,89%

Source : Nous-mêmes

Observations

Le taux d'exécution au niveau du budget d'investissement est très faible ; à contrario celui du budget d'exploitation connaît un niveau assez élevé.

- **Production et ventes de la SONABEL**

La quantité d'énergie produite, le transport, la vente, les recouvrements et les pertes, au cours de la période sous revue.

Tableau n°19 : Production et ventes de la SONABEL

Rapprochements		Unité	2022	2021	2020	2019	2018
Production SONABEL		kWh	705 448 474	872 126 945	572 031 688	752 257 863	1 020 713 497
Production privée locale		kWh	297 930 396	134 490 587	125 726 314	149 631 627	5 805 795
Transport (importation)		kWh	1 492 154 253	1 381 000 953	1 485 775 035	1 087 266 379	837 372 000
Total production + importations	a	kWh	2 495 533 123	2 387 618 485	2 183 533 037	1 989 155 869	1 863 891 292
VENTES	b	kWh	2 172 847 435	2 048 133 605	1 858 877 143	1 686 106 121	1 568 147 954
ECART	c=a-b	kWh	322 685 688	339 484 880	324 655 894	303 049 748	295 743 338
		%	13%	14%	15%	15%	16%
Recouvrements			95,96%	96,97%	96,71%	91,62%	91,22%
Pertes							
Production/transport			4,03%	3,15%	3,67%	2,00%	2,31%
Distribution/commercialisation			11,06%	11,53%	11,63%	13,51%	13,62%
Total des pertes			15,09%	14,68%	15,30%	15,51%	15,93%

Source : Direction financière et comptable



- **Litiges et contentieux en cours**

La SONABEL a des surplus de cotisations avec la CNSS à hauteur de F/CFA 84 819 439 relativement à des cotisations sociales payées en mai 2016.

De plus une provision pour litige avec AGGRECO a été estimée et comptabilisé sur les comptes de 2020 à plus de 3 milliards.

- **Cautions reçues des clients de la SONABEL**

Nous avons vérifié la gestion des cautions reçues des clients, de l'utilisation faite, de la durée de détention ainsi que le remboursement, au cours de la période sous revue. En effet les avances sur consommation sont reversées dans les comptes de trésorerie de la SONABEL.

Tableau n°20 : Cautions reçues des clients de la SONABEL

Rubrique	2022	2021	2020	2019	2018
Cautions reçues des clients	10 417 237 199	11 032 047 321	11 040 403 407	10 347 542 555	10 265 184 685

Source : Nous-mêmes

Observations

- ⇒ Le système d'information actuel ne permet pas de disposer d'informations sur la durée de détention des cautions versées par les clients.
- Les avances sur consommation reçues sous forme de caution sont reversées dans les comptes de trésorerie de la SONABEL. Par contre, le système d'information actuel ne permet pas de disposer d'informations sur la durée de détention de ces cautions versées par les clients.

iv. Analyse des ratios

- **Analyse des ratios de structure**

Nous avons vérifié si les ratios de structure dans l'ensemble traduisent une structure financière stable et équilibrée de la SONABEL sur la période revue. Ci-dessous le détail :

Tableau n°21 : Analyse des ratios de structure

Libellés ratios	Formules	Norme	2 022	2021	2020
Financement des emplois stables	Ressources stables / emplois stables	≥ 1	1,07	1,06	1,09
Capacité d'endettement	Ressources propres / endettement	≥ 1	1,39	1,38	1,41
Capacité de remboursement	Dettes financières / Capacité d'autofinancement	≥ 5	5,06	5,04	6,31
Autofinancement	Capacité d'autofinancement / valeur ajoutée	$\geq 50\%$	57,91%	56,05%	50,87%

Source : Nous-mêmes

Observations

Nous notons que d'une manière générale, les valeurs de ces ratios connaissent une légère amélioration qui traduit une bonne situation financière de la SONABEL.



• Ratios critiques

L'analyse s'est portée sur trois (03) ratios qui sont suivis par les bailleurs de fonds, notamment l'Agence Française de Développement (AFD) et la Banque Européenne d'Investissement (BEI) dans le cadre de différentes conventions de financement. Ci-dessous le détail :

Tableau n°22 : Ratios critiques

INTITULES	FORMULES	NORMES	2022	2021	2020	Statut
Ratio Dette nette/cash-flow	Dette nette / Cash-flow	$X \leq 7$	2,57	2,02	4,75	Respecté
Ratio de couverture des dettes	Cash-Flow dispo pour service de la dette / Remboursements des emprunts (nominal + intérêts)	$X > 1,4$	2,72	3,03	1,47	Respecté
Ratio d'endettement	Encours des Emprunts au 31/12 / Fonds propres	$X \leq 2$	1,25	1,28	1,34	Respecté

Source : Rapport de gestion exercice 2022

• Indicateurs spécifiques à l'activité de la SONABEL

Nous avons analysé les indicateurs permettant d'apprécier l'évolution de l'activité de la SONABEL. En effet, il s'agit des indicateurs comme :

- la Consommation spécifique (g/kWh),
- et le rapport HFO/DDO.

Nous nous sommes assurés de l'existence de contrat et du respect des dispositions contractuelles.

Ci-dessous la situation sur la période sous revue :

Tableau n°23 : Indicateurs spécifiques à l'activité de la SONABEL

INDICATEURS	FORMULES	2020	2021	2022
Nombre de nouvelles localités électrifiées au cours de l'année	Nombre de nouvelles localités électrifiées au cours d'une année	28	25	73
Nombre de nouveaux abonnés	Nombre de nouveaux abonnés	82 457	80 212	89 447
Consommation spécifique moyenne de combustibles SONABEL (g/kWh)	Consommation de combustibles (HFO+DDO) en grammes sur le nombre de kWh produits	215	213,6	210,28
Rapport HFO/DDO	Quantité de HFO en kilogrammes (kg) consommée sur la quantité totale de combustibles consommée par les centrales	80,20%	86,49%	90,41%
Taux de pénétration des énergies renouvelables	Energie produite par les centrales solaires et hydroélectriques sur la production nationale d'énergie (centrale thermiques, hydroélectriques et solaires)	24,31%	18,38%	14,66%

Source : Rapport de gestion exercice 2022

Nous recommandons à la SONABEL de s'inscrire dans une amélioration continue des ratios de structure, des ratios critiques et de travailler à toujours respecter les indicateurs spécifiques à l'activité.



2.7. Gestion des ressources humaines

Dans un premier temps, nos travaux ont porté essentiellement sur l'analyser la politique de ressource humaines, notamment de vérifier les procédures de recrutement, d'évaluation, de formation, de sélection du personnel et l'adéquation des profils aux postes. Et dans un deuxième temps sur l'examiner le niveau de rémunération. En effet il s'agit d'analyser la grille salariale, les modalités d'avancement et de promotion du personnel.

De façon spécifique nous avons examiné les aspects suivants :

- examen des outils utilisé pour la gestion des RH,
- examen des avantages accordés aux dirigeants,
- appréciation du plan de relève du personnel,
- analyse des décisions de nomination,
- examen du système de gestion prévisionnelle du personnel,
- analyse de la satisfaction du personnel,
- examen de la gestion de la formation et du perfectionnement,
- évaluation du bilan social,
- examen des litiges et contentieux en interne,
- évaluation des performances individuelles et collectives,
- analyse de la gestion des salaires,
- analyse du niveau de rémunération (grille indiciaire), les modalités d'avancement et de promotion,
- élaboration du budget des charges du personnel,
- gestion des congés et des absences du personnel.

Comme limitation, nous avons noté l'absence de certains outils de gestion efficace des RH tels que :

- le Bilan social,
- un référentiel des emplois et compétences,
- la Stratégie et plan de communication interne,
- le Progiciel de GRH,
- le Logiciel de gestion des frais médicaux,
- le Système d'évaluation des performances individuelles et collectives,
- le plan de relève du personnel de la SONABEL,
- etc

Par ailleurs un certain nombre de documents sont en cours de relecture, entre autres :

- le plan stratégique de la SONABEL,
- la Politique RH,
- le manuel de procédures,
- le plan de formation,
- etc.

**2.7.1. Politique de ressources humaines****2.7.1.1. Système de gestion prévisionnelle du personnel**

Nous avons vérifié si le processus d'élaboration du système de gestion prévisionnelle du personnel de la SONABEL a suivi les étapes suivantes :

- la détermination de la structure des effectifs,
- le suivi des sorties,
- le recensement des besoins en effectifs des différentes directions,
- la détermination et l'analyse des écarts,
- et l'élaboration du plan prévisionnel des RH,

Par ailleurs, nous avons aussi déterminé le Turn-over de la SONABEL pour apprécier la qualité du renouvellement du personnel. Ci-dessous le détail :

Tableau n°24 : Turn-over de la SONABEL

Intitulés	2020	2021	2022
Sorties (a)	63	68	76
Retraités	46	46	58
Décès	6	8	9
Fins de contrats	7	12	9
Démissions	1	2	0
Licenciés	3	0	0
Entrées (b)	46	3	0
Total (a+b) = (c)	109	71	76
Effectif du personnel au 31/12 (d)	2 105	2 041	1977
Turn over ((c)/d)	2,59%	1,74 %	1,92 %

Source : Nous-mêmes

Sur la période 2020-2022, le taux du turn-over est à un niveau faible ; cela s'explique par le non-renouvellement du personnel.

Observations :

A l'issu de nos travaux, nous notons les points de faiblesse ci-après :

- non renouvellement du personnel sortant pour faire face à l'extension des activités suite à la mise en service des différents projets d'extension de réseau et d'accroissement de l'offre d'énergie mais aussi l'amélioration de la qualité du service à la clientèle ;
- absence d'une gestion prévisionnelle du personnel avec des outils de gestion.



2.7.1.2. Analyse de la satisfaction du personnel

Dans le cadre de l'étude pour l'élaboration du Plan Stratégique 2022-2027, la Direction générale a entrepris de réaliser une étude de satisfaction du personnel (voir rapport d'enquête de satisfaction du personnel). Cette enquête ayant concerné l'ensemble du personnel a permis de recueillir les attentes pertinentes du personnel autour de 28 critères regroupés en six (6) axes (le recrutement, les conditions de travail, la rémunération et les autres avantages octroyés, la gestion des carrières et des compétences, le management des équipes, la communication et le système d'information).

Observations :

- l'absence de visibilité sur la carrière ;
- la mauvaise qualité et le manque d'outils de travail et de moyens logistiques ;
- le temps mis pour le recrutement est très long et la politique de recrutement n'est pas adaptée ;
- la mauvaise organisation du travail qui ne permet pas d'assurer un équilibre entre «vie privée» et «vie professionnelle» ;
- le manque de visibilité et d'informations sur la gestion du fonds de solidarité et son objet «dépassé» ;
- le défaut de communication sur les grandes décisions et les grands chantiers ;
- le niveau de rémunération est jugé insatisfaisant par rapport à l'effort.

2.7.1.3. Plan de relève du personnel de la SONABEL

Nous avons observé l'absence d'un dispositif permettant un réel transfert de compétence par l'élaboration d'un plan de relève du personnel de la SONABEL. En effet ce savoir-faire reconnu au-delà de nos frontières n'est pas suffisamment encadré au regard du nombre de départs à la retraite chaque année.

Observations

Nous notons l'absence de comité de recrutement et de rémunération rattaché au CA

2.7.1.4. Évaluation des performances individuelles et collectives

Nous avons vérifié l'effectivité des évaluations des performances individuelles et collectives à la SONABEL. Ainsi nous avons testé si ce processus de l'évaluation comprend les étapes suivantes :

- lancement du processus d'évaluation du personnel,
- réalisation du processus d'évaluation annuelle du personnel,
- analyse des résultats de l'évaluation du personnel et les perspectives de développement,
- coordination de l'évaluation à mi-parcours.

Observations

A la suite de nos travaux nous notons une insuffisance de critères objectifs lors des évaluations. En effet, les points clés de performances individuelle et collectives ne sont pas suffisamment intégrés dans le système de reconnaissance des mérites de sorte à minimiser les effets d'une appréciation subjective.

**2.7.1.5. Litiges et contentieux en cours****➤ Litiges interne**

Il s'agit des contentieux avec le personnel. Un examen des réclamations individuelles et collectives du personnel est en cours afin d'aboutir à des négociations d'accords. Une partie de ces contentieux a été comptabilisée dans le compte 471104 Contentieux Ex-Agents SONABEL. Ci-dessous la situation :

Tableau n°25 : Etat des litiges et contentieux en cours

Année	Montant
2020	174 63 803
2021	14 040 113
2022	14 040 113

Source : Nous-mêmes

➤ Litiges externes

La SONABEL a des surplus de cotisations avec la CNSS à hauteur de F/CFA 84 819 439 relativement à des cotisations sociales payées en mai 2016.

2.7.1.6. Avantages accordés aux dirigeants de la SONABEL

Le tableau ci-après résume les avantages accordés aux différents responsables de la SONABEL dans le cadre de leur fonction.

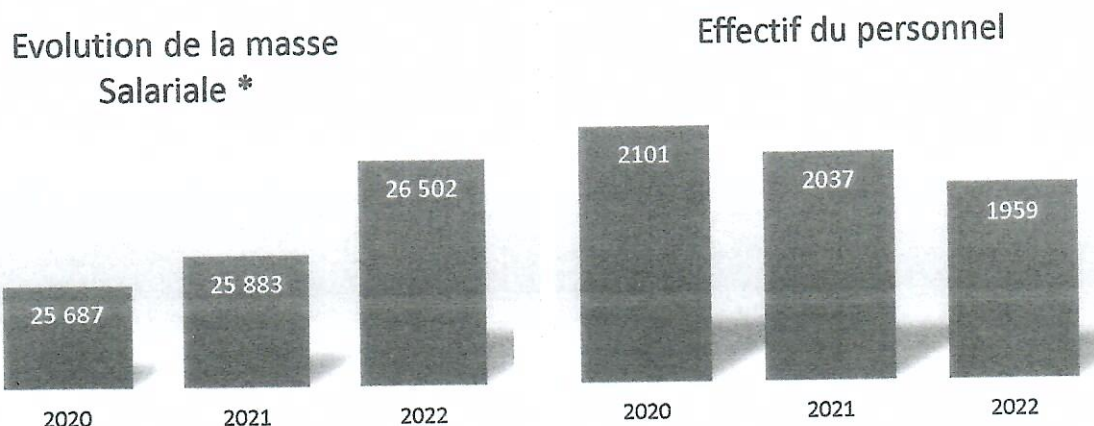
**Tableau n°26 : Avantages accordés aux dirigeants de la SONABEL**

Avantages particuliers et modalités	Logement	Véhicule de fonction	Véhicule de service	Téléphone	Carburant	Electricité	Autres
PCA	Non	Non	Non		Non	600 kWh	
Administrateurs	Non	Non	Non		Non	600 kWh	
DG	Non	Non	Oui	Prise en charge total	500 000 FCFA par mois	600 kWh	Un vigil
SG	Non	Non	Oui	60 000 F CFA/mois Téléphone de 225 000 F CFA tous les 2 ans	100 000 F CFA/mois (reste non consommé à la fin du mois annulé)	600 kWh	Un vigil
DFC	Non	Non	Oui	40 000 F CFA/mois Téléphone de 225 000 F CFA tous les 2 ans	100 000 F CFA/mois (reste non consommé à la fin du mois annulé)	600 kWh	
DE	Non	Non	Oui	40 000 F CFA/mois Téléphone de 225 000 F CFA tous les 2 ans	100 000 F CFA/mois (reste non consommé à la fin du mois annulé)	600 kWh	
DMP	Non	Non	Oui	40 000 F CFA/mois Téléphone de 225 000 F CFA tous les 2 ans	100 000 F CFA/mois (reste non consommé à la fin du mois annulé)	600 kWh	
DRH	Non	Non	Non	40 000 F CFA/mois Téléphone de 225 000 F CFA tous les 2 ans	100 000 F CFA/mois (reste non consommé à la fin du mois annulé)	600 kWh	
Mutuelle							Contribution pour 45 millions F CFA par an

Source : Nous-mêmes

**2.7.1.7. Corrélation masse salariale/effectif**

Le graphique ci-après traduit la relation entre effectif et masse salariale sur la période sous revue.

Figure n°6 : Corrélation masse salariale/effectif

*en Million de F/CFA

Source : Nous-mêmes

Observations :

Nous constatons que pendant que les effectifs baissent d'année en année alors que la masse salariale connaît une croissance régulière. Cette situation pourrait être mieux explicitée par la construction d'une pyramide des âges.

Les salaires ont augmenté de 3.17% entre 2020 et 2022, contre une baisse de 6.76% enregistrée au niveau de l'effectif sur la même période.

Par ailleurs nous notons que le tableau des effectifs « masse salariale et personnel » n'est pas dressé par la direction en charge des ressources humaines comme le stipule le manuel de procédures (Module : E; Section : E.5; Paragraphe : E.5.6; La description de l'élaboration du tableau des effectifs masse salariale et personnel extérieur)

2.7.2. Analyse du niveau de rémunération (grille salariale), les modalités d'avancement et de promotion

Nous avons analysé la nouvelle grille des salaires qui est entrée en vigueur le 01/01/2022. Par contre la grille indemnitaire date du 01/11/2016. Une augmentation de 3% a été accordé à tout le personnel de la SONABEL pour toutes les catégories. Cette grille va de la catégorie C01 à C09 et CXX pour les hors catégories. Par ailleurs les échelons vont de Ech. 01 à Ech. 18 et de Ech. Excep.1 à Ech. Excep.6. Sur cette grille les rémunérations indiciaires varient de F/CFA 103 167 à F/CFA 2 199 240.

Nous avons également faire une analyse du manuel de procédure sur les modalités d'avancement et de promotion du personnel de la SONABEL.

A la suite de nos travaux nous notons que les promotions ainsi que les avancements qui la suite logique du processus d'évaluation du personnel.



De l'analyse du niveau de rémunération il ressort les points ci-dessous sur la grille des salaires, la grille des indemnités et les autres avantages :

- la masse salariale a augmenté de 3.17% entre 2020 et 2022, contre une baisse de 6.76% enregistrée au niveau de l'effectif sur la même période ;
- vétusté du statut du personnel qui est validé par le CA depuis le 08/05/2014
- une gestion des ressources humaines essentiellement orientée vers l'administration des RH au détriment du développement des RH ;
- non prise en compte et implication systématique des RH dans la phase d'étude des projets ;
- nouveau système d'évaluation du personnel en cours de déploiement pour remplacer le système de notation en cours depuis 1992 ;
- processus de recrutement essentiellement axé sur le remplacement des postes vacants (un plan pluriannuel 2013-2023 de recrutement a été élaboré mais non encore validé par le CA) ;
- le module paie, système d'information RH totalement dépassé datant des années 1994 ;
- absence d'un plan de carrière permettant de programmer le déroulement et l'évolution professionnelle des agents ;
- forte rotation au poste de direction des ressources humaines (5 DRH en 10 ans) ;
- un système de formation professionnelle à repenser pour plus d'efficacité (centre de formation non adapté aux enjeux actuels du secteur en termes de qualité et d'effectifs des apprenants) ;
- plan de formation non basé sur une ingénierie de formation (choix des thèmes et lieux de formation réalisés par les participants) ;
- absence d'évaluation des impacts des formations (évaluation à froid).

Nous constatons que les effectifs baissent d'année en année alors que la masse salariale connaît une croissance régulière. Cette situation pourrait être mieux explicitée par la construction d'une pyramide des âges.

Par ailleurs, nous notons que le tableau des effectifs « masse salariale et personnel » n'est pas dressé par la direction en charge des ressources humaines comme le stipule le manuel de procédures (Module : E, Section : E.5, Paragraphe : E.5.6, La description de l'élaboration du tableau des effectifs masse salariale et personnel extérieur).

Revue des congés :

Une bonne partie du personnel ne jouit pas de leurs congés annuels conformément au code de travail et aux procédures internes malgré la décision de congé signée ainsi que le paiement de la rémunération due. En effet, nous notons que régulièrement des demandes de report de période de jouissance de congés sont observées et avec parfois des cumuls de plusieurs années. Cette situation expose aussi bien la personne concernée que l'entité.

Nous recommandons :

- ***la relecture des statuts du personnel ;***
- ***la construction d'une pyramide des âges pour mieux comprendre la structure du personnel afin d'éclairer les décideurs.***

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

*Les contraintes liées aux effectifs justifient souvent la non jouissance des congés.
Nous prenons acte. La relecture des statuts du personnel est déjà en cours.*



2.7.3. Politique de GRH validée par le Conseil d'Administration

Nous avons dans le cadre de nos travaux souhaité obtenir la politique de gestion des ressources humaines afin de mener les diligences ci-dessous :

- s'assurer que la politique de gestion des ressources humaines en vigueur au sein de la société a été validé par le Conseil d'Administration ou tout organe/administration ayant compétence en la matière ;
- prendre une copie du PV du CA ayant délibéré sur la question ;
- s'assurer que cette politique est applicable effectivement avec un test de conformité ;
- s'assurer que cette politique est applicable indifféremment avec un test de permanence ;
- s'assurer que cette politique est adaptée, actualisés et concours non seulement à la maîtrise du risque mais aussi à la création de la valeur ajoutée avec un test de performance.

A la suite de nos travaux nous notons que cette politique est en cours de rédaction, et la manuel des procédures des RH est en cours de relecture.

Observations :

- absence de politique globale de gestion des ressources humaines ;
- statut du personnel validé par le CA date du 08/05/2014 ;
- d'autres délibérations du CA existent sur plusieurs aspects sans que le statut ne soit globalement revu et validé par le CA.

Nous recommandons de faire valider le nouveau statut du personnel par le Conseil d'Administration.

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

Nous prenons acte.



2.7.4. Analyse globale de la Direction des Ressources Humaines

L'analyse des structures organisationnelles de la Direction des Ressources Humaines permet d'identifier les insuffisances ci-après :

- une gestion des ressources humaines essentiellement orientée vers l'administration des RH au détriment du développement des RH ;
- non prise en compte et implication systématique de la DRH dans la phase d'étude des projets ;
- nouveau système d'évaluation du personnel en cours de déploiement pour remplacer le système de notation en cours depuis 1992 ;
- absence d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- processus de recrutement essentiellement axé sur le remplacement des postes vacants en dépit du plan pluriannuel 2013-2023 de recrutement élaboré mais non validé ;
- un Système d'information RH totalement dépassé datant des années 1994 ;
- absence d'un plan de carrière permettant de programmer le déroulement et l'évolution professionnelle des agents ;
- forte rotation au poste de direction des ressources humaines (5 DRH en 10 ans) ;
- un système de formation professionnelle à repenser pour plus d'efficacité (centre de formation non adapté aux enjeux actuels du secteur) ;
- plan de formation non basé sur une ingénierie de formation (choix des thèmes et lieux de formation réalisés par les participants) ;
- absence d'évaluation des impacts des formations (évaluation à froid) ;
- organigramme 2008 dépassé avec des postes non à jour ;
- absence de bilan social et tableau de bord RH.

Outils de gestion rationnelle des ressources humaines

- absence d'une gestion prévisionnelle du personnel avec des outils de gestion ;
- absence de logiciel de gestion des ressources humaines, juste un module de gestion de la paie qui date de 1994 des mini-programmes internes permettant d'alléger la charge du travail manuel.
 - Limites du dispositif de formation professionnelle
 - ✓ centre de formation professionnelle (CFP) inadéquat par rapport aux besoins ;
 - ✓ incapacité de formation des techniciens supérieurs et des ingénieurs ;
 - ✓ incapacité de recevoir un nombre important d'apprenants à l'internat avec l'infrastructure existante, au regard de la demande de plus en plus forte et pouvant aller à plus de 250% de la capacité disponible ;
 - ✓ curricula non à jour sur des programmes et des exigences actuelles du marché ;
 - ✓ absence de certificat diplômant pour les candidats qui auront validé avec succès leur formation.

Procédures

- Processus de recrutement très long ;
- Absence de déclaration d'impartialité, de conflit d'intérêt et de confidentialité dans le processus de recrutement du personnel ;



- Insuffisance de critères objectifs lors des évaluations ; les points clés de performances individuelles et collectives (nombre de relevé mensuel, taux de recouvrement...), ne sont pas suffisamment intégrés dans le système de reconnaissance des mérites de sorte à minimiser les effets d'une appréciation subjective.

Relations sociales :

Non mise en œuvre de certaines dispositions du protocole d'accord, notamment le relèvement des salaires de 3%.

Nous recommandons :

- ***l'acquérir un logiciel de gestion des ressources humaines ;***
- ***soumettre toute l'équipe en charge du recrutement à la signature d'une déclaration d'impartialité, de conflit d'intérêt et de confidentialité dans le processus de recrutement du personnel ;***
- ***identifier des critères objectifs dans les évaluations du personnel ;***
- ***élaborer un programme de renouvellement du personnel sortant pour faire face à l'extension et l'expansion des activités ;***
- ***élaborer des outils de gestion prévisionnelle du personnel ;***
- ***désactiver les profils de ceux qui doivent aller en congé sur la période indiquée de sorte à ce que le personnel puisse effectivement jouir de leurs congés conformément aux textes en vigueur ;***
- ***améliorer la politique de communication interne et externe sur les grandes décisions et sur les grands projets ;***
- ***restructuration du centre de formation professionnelle (CFP) pour répondre aux besoins et aux défis actuels de la SONABEL ;***
- ***activer la deuxième tranche d'augmentation des salaires de 3% conformément au protocole d'accord et suivant les recommandations du ministre de tutelle ;***
- ***mettre en place un dispositif permettant un réel transfert de compétences par l'élaboration d'un plan de relève du personnel ;***
- ***faire le point des litiges avec le personnel et vider le contentieux social avec la CNSS et aussi avec le personnel.***

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

La SONABEL est engagée dans le processus d'élaboration des outils de gestion des ressources humaines surtout grâce à l'implémentation du nouveau logiciel.



2.8. Au plan processus de production, de transport, de distribution et de commercialisation de l'électricité

Nous avons mis en œuvre les diligences ci-dessous pour nous assurer de la maîtrise des processus technique de la SONABEL :

- obtenir la politique de production, de transport, de distribution et de commercialisation de l'électricité ;
- s'assurer que cette politique est validée par le CA ;
- vérifier qu'un rapprochement périodique est fait entre le service et la comptabilité ;
- existence d'une procédure permettant de vérifier que toutes les propositions en cours sont connues et suivies, et qu'elles donnent lieu à une étude de tarification par le service de production ;
- l'application de tarifs spéciaux requiert une autorisation hiérarchique systématique ;
- vérifier que l'émission d'un contrat engendre automatiquement la mise à jour de la base informatique production ;
- vérification de l'interface entre le logiciel métier et la comptabilité générale (centralisation) ;
- s'assurer que la gestion des factures à établir en fin d'année est conforme ;
- obtenir la liste des distributeurs.

A la suite de nos travaux nous avons identifié les insuffisances ci-dessous par cycle :

2.8.1. Processus production

Spécifiquement nous avons effectués ces travaux ci-dessous :

- analyser la gestion des contrats d'achat d'électricité et de combustible ;
- s'assurer du bon suivi des PIEs ;
- examen de la procédure de gestion des précontentieux ;
- s'assurer du suivi juridique et administratif des contrats ;
- examen le mix énergétique ;
- examen la structures des équipements, du patrimoine et de la logistique déployés ;
- appréciation du plan de relève des équipes ;
- analyse la sécurité du personnel avec gestion des équipements de protection individuelle ;
- examen la pollution des sites ;
- analyse de la capacité de production, de transport et de distribution ;
- examiner la description de la gestion des biens en lien de la production à la commercialisation ;
- examen de la gestion de la formation des équipes ;
- évaluer les performances des équipements ;
- analyser la description de la gestion des dotations de carburant ;
- apprécier la gestion des stocks utilisés dans la chaîne de production ;
- etc.



A la suite des travaux, nous avons les observations suivantes :

➤ **L'analyse du mix énergétique permet de noter :**

- une forte dépendance aux importations qui représentent 60 % de l'offre d'énergie avec une intégration de la production de source solaire de 2,5 % ;
- une absence de moyens de production à faible coût et à fortes puissances ;
- groupes G3, G4, G5 et G6 de Ouaga 2 datent respectivement de 1978, 1979, 1982 et 1982. Soit 45 ans de service pour la plus ancienne et 41 ans pour la plus récente. Il en est de même pour les groupes de Ouaga 1 (et le site n'est pas sain car pollué) ;
- âge assez avancé des groupes 1, 2 et 3 de la centrale de Kossodo ; ils auront tous au moins 25 ans de service en 2025 :
 - certains types de moteur ne sont plus fabriqués depuis plus de 30 ans ;
 - difficultés d'approvisionnement en pièces de rechange ;
 - certaines pièces ne sont plus disponibles depuis près de 10 ans ;
- les consommations spécifiques en combustible et huile sont très élevées.

➤ **Etat des déclassements théoriques ci-dessous :**

Centrale de Bobo 2

Les dates de déclassement théorique des groupes 1, 2, 3, 4 et 5 de la centrale de Bobo 2 sont expirées comme le montre l'état ci-après :

Tableau n°27 : Etat de déclassement théorique de la Centrale de Bobo 2

Groupes	Dates de mise en service	Affectation	Déclassement Théorique
GR01	01/01/1988	01/01/1988	01/01/2013
GR02	01/01/1990	01/01/1990	01/01/2015
GR03	01/01/1995	01/01/1995	01/01/2020
GR04	01/01/1995	01/01/1995	01/01/2020
GR05	01/01/1998	01/01/1998	01/01/2023

Source : Rapport de gestion exercice 2022

**Etat des groupes de Ouaga 1****Tableau n°28 : Etat de déclassement théorique des groupes de Ouaga 1**

Groupes	Dates de mise en service	Affectation	Déclassement Théorique
GR01	01/01/1991	01/01/1991	01/01/2011
GR02	01/01/1991	01/01/1991	01/01/2011

Source : Rapport de gestion exercice 2022

Centrale de Fada

Etat du groupe 4 de la centrale de Fada ci-dessous :

Tableau n°29 : Etat de déclassement théorique de la centrale de Fada

Groupe	Dates de mise en service	Affectation	Déclassement Théorique
GR04	01/01/1986	01/01/2005	01/01/2006

Source : Rapport de gestion exercice 2022

Conséquences

- Les consommations spécifiques en combustible et huile de ces groupes sont très élevées,
- Le taux d'utilisation du Heavy Fuel Oil (HFO) se dégrade quand ces groupes fonctionnent,
- Les pièces de rechange ne sont plus disponibles sur le marché.

➤ Etat général du processus de production :

- un parc de production SONABEL vieillissant : en effet plusieurs groupes des centrales thermiques sont largement au-delà de leurs dates prévisionnelles de déclassement ;
- une trop forte pression exercée sur les unités de production ;
- une multitude de marques de groupes gasoil rendant difficile l'interchangeabilité des pièces de recharge ;
- ruptures de stocks de pièces de rechange ;
- non-respect des planning de maintenance ;
- gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO) en cours de déploiement (seule la centrale de Kossodo est sous GMAO).

Le maintien dans le parc de groupes vétustes ayant de fortes consommations spécifiques en combustible (entre 220 et 245 g/kWh contre 197 g/kWh pour les groupes de dernière génération) génère des pertes car le coût de production est élevé avec un rendement faible.



Quand les sites sont sains, généralement, le déclassement est accompagné de remplacement pour ne pas déséquilibrer le mix énergétique. A la SONABEL nous avons noté une absence de plan d'investissement à jour permettant de respecter les dates de déclassement des groupes vétustes et ainsi rendre plus rentables les installations et de diminuer de fait, la facture énergétique.

Les procédures d'approvisionnement en vigueur ont pour conséquences des réparations qui immobilisent les équipements sur une période relativement longues, des stocks qui s'empilent dans l'espoir de disposer de ce dont on a besoin pour la majorité des dépannages

Nous recommandons de :

- **former les équipes de la SONABEL à l'exploitation et à la maintenance des équipements ;**
- **remplacer les groupes vétustes dans le parc ;**
- **renforcer la gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO) ;**
- **éviter les ruptures de stocks de pièces de rechange ;**
- **respecter et de faire la revue des plannings de maintenance ;**
- **négocier des accords avec des partenaires pour une production à faible coût et à fort puissance**
- **Veiller au respect des prévisions de mise en œuvre des moyens de production à faible coût et à fortes puissances faites dans le schéma directeur et le plan de production pour garantir à la production nationale une certaine autonomie et rentabilité ;**
- **accroître la capacité de production et améliorer les indicateurs de production de la SONABEL**
- **aménager les différents sites de production ;**
- **installer un système de stockage visant à fournir un service de réglage primaire de fréquence d'améliorer la participation de la centrale solaire PV de Zagtoui à la stabilisation du réseau électrique interconnecté ;**
- **assurer une assistance technique à l'exploitation et à la maintenance des équipements pendant une période donnée ;**
- **disposer de production décentralisée fiable pour assurer l'accès au service électrique à la population ;**
- **assurer l'atteinte des objectifs de la SONABEL par le respect des indicateurs tout en soutenant la résilience de la population.**

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

Nous prenons acte. La mise en œuvre de certaines recommandations nécessitera la mobilisation de ressources financières.



2.8.2. Processus Distribution

Nos travaux ont permis de noter les difficultés ci-dessous :

- absence de formalisation des frontières entre le transport et de la distribution : les postes sources continuent d'être gérés par la direction en charge du transport ainsi que le réseau 33 KV qui sert, d'une part, de support d'acheminement de l'énergie produite dans quelques centrales et d'autre part, comme réseau de distribution engendrant des pertes techniques supplémentaires pour le système électrique de la SONABEL ;
- les directions Transport gèrent seulement la ligne Ouagadougou-Koudougou à ossature 90 kV mais exploitée actuellement à 33 kV ;
- ruptures de stocks de matériels de branchements entravant la réalisation des objectifs ;
- une structure organisationnelle complexe : les Départements Distribution du Centre (DDC) et de l'Ouest (DDO) qui sont logés au niveau des directions régionales du centre et de l'ouest dépendent hiérarchiquement de la Direction Distribution et administrativement de la Direction régionale d'appartenance ;
- la séparation entre les activités Distribution et Commerciale n'est pas totalement effective et seules les infrastructures des Directions régionales du centre et de l'ouest dépendent directement de la Direction Distribution ;
- la lourdeur des procédures d'acquisition des équipements et outillage occasionnant certains retards dans l'exécution des maintenances planifiées ;
- faible capacité de réalisation des projets d'investissement relatifs aux extensions, renforcements et modernisations des réseaux de distribution toute chose qui impacte sur la qualité de fourniture d'électricité aux clients de la SONABEL ;
- procédure de gestion des extensions et des branchements ne permettant pas d'optimiser les délais ; les extensions et les branchements sont confiés à des entreprises différentes, ce qui est de nature à rallonger les délais de réalisation des chantiers et constitue des surcoûts pour la SONABEL. En rappel, l'externalisation de la réalisation des branchements est un projet pilote entrepris en 2021 pour écrêter les pics d'instances de branchements (record de 95 033 branchements réalisés en 2021) suite aux extensions HTA/BT réalisées par les projets (PEPU et PERREL). Il était prévu, de confier par la suite les deux activités à la même entreprise pendant la seconde phase (vulgarisation). Malheureusement, la première phase n'a pas donné satisfaction en ce sens que certaines entreprises prestataires ont réalisé les branchements avec des malfaçons malgré les formations qui ont été organisées à leur attention ; ce qui a contribué à dégrader la qualité de service et créer des surcoûts pour la SONABEL ;
- les instances de branchements ont diminué actuellement et les travaux sont essentiellement pris en charge par les équipes SONABEL ;
- centre d'appel sous équipé et ne répondant pas aux standards internationaux ;



- faible automatisation du réseau due à l'insuffisance des budgets alloués à la direction ;
- insuffisance du personnel, ce qui ne permet pas d'assurer une bonne maintenance du réseau ;
- logistiques vétustes et insuffisants : difficulté à acquérir de nouveaux véhicules dans un délai raisonnable compte tenu des lourdeurs administratives dans les passations des marchés publics ;
- la réglementation des marchés publics oblige la SONABEL à contracter avec des intermédiaires commerciaux pour acquérir du matériel qui est généralement de moindre qualité.

Nous recommandations :

- **de repenser la structure organisationnelle des liens hiérarchiques et administratifs de sorte à minimiser les effets négatifs sur la conduite des activités ;**
- **d'accroître l'automatisation du réseau ;**
- **d'accroître l'allocation budgétaire allouée à la DTME et DD ;**
- **de renforcer le personnel afin d'assurer une bonne maintenance du réseau ;**
- **de renforcer non seulement la formation du personnel mais aussi celle des entreprises pour améliorer leur prestation ;**
- **de sortir la SONABEL de la commande publique comme le Sénégal l'a fait pour la SENELEC et encadrer les acquisitions de matériel ;**
- **de doter la SONABEL d'un centre d'appel moderne ;**
- **de continuer à travailler sur la séparation effective entre les activités Distribution et Commerciale.**

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

Nous prenons acte.

La relecture de l'organigramme en cours permettra de traiter cette insuffisance.

L'une des contraintes pour le renforcement des effectifs est la maîtrise des charges de personnel à laquelle la SONABEL doit veiller.

La recommandation sur la commande publique doit être adressée au Ministère en charge des Finances.



2.8.3. Processus commerciaux

Nous avons effectué les vérifications suivantes :

- examiner la politique et les stratégies dans le domaine de la gestion commerciale et du processus clientèle ;
- s'assurer de la sauvegarde des intérêts de l'entreprise ;
- apprécier le niveau de satisfaction de la clientèle ;
- confirmer l'appui technique de la DCC aux services gestion clientèle des directions régionales ;
- examiner la politique de gestion de la clientèle d'affaires, clients de l'administration, des collectivités et du secteur privé ;
- s'assurer du bon recouvrement des créances ;
- s'assurer de la fourniture des services à la clientèle de la SONABEL au niveau régional de façon à répondre à leurs besoins à moindre coût ;
- s'assurer que les étalonnages des compteurs et autres appareils de mesure de la distribution sont conformes ;
- etc.

Nos travaux ont permis d'identifier les points de faiblesses ci-après :

- les frontières et les interactions entre le processus distribution et le commercial ne sont pas formalisées, créant des goulots d'étranglement en matière de gestion de la relation clientèle (ex : gestion des demandes de devis par la distribution dans les directions régionales du centre et de l'Ouest) ; problème pris en compte dans le nouvel organigramme ;
- déficit de coordination entre la distribution et le commercial dans la fixation des objectifs de branchements et de poses de compteurs occasionnant de multiples retards. C'est le cas du projet PDCEL qui a boosté les branchements alors que les capacités de poses compteurs n'ont pas suivi la cadence. Cette situation est à l'origine de plusieurs plaintes des clients ; aujourd'hui les branchements et la pose des compteurs sont simultanés ; en plus, l'externalisation des branchements à Ouaga et Bobo a permis de résorber les retards ;
- le centre d'appel à la clientèle bien que rattaché officiellement à la direction commerciale et de la clientèle est actuellement géré par la direction distribution ; il s'agit pour l'instant d'un standard dédié au dépannage ; le centre national d'appel (Call Center) qui est prévu être opérationnel avant fin 2023 est rattaché à la DCC dans le nouvel organigramme
- déficit en moyens humains et logistiques pour la lutte contre les fraudes d'électricité ;
- dispositif réglementaire et les actions de répression des fraudes non dissuasifs ;
- faible protection des compteurs contre les agressions extérieures ;
- déficit de ressources humaines et logistiques pour les opérations de contrôle des compteurs et lutte contre les actes frauduleux ;



- absence de dispositif centralisé de collecte et traitement des réclamations des clients ; est censé être effectif avec le Call Center ;
- absence de formalisation du système de mesure périodique et suivi de la satisfaction de la clientèle ; système prévu dans le cadre de l'implémentation en cours du Système de Management de la Qualité (SMQ) ;
- absence de segmentation de la clientèle ; en cours dans le cadre du PDEC, volet recensement général des ouvrages et de la clientèle (RGOC) ;
- déficit d'outils modernes de gestion de la relation clientèle (outils numériques, téléservices,...) ; en cours dans le cadre du renforcement du site web par le projet PDEC ;
- parcours clientèle non standardisé ;
- services commerciaux non portatifs (absence de consolidation des bases de données commerciales).

Nous recommandons sur le processus commercial :

- formaliser les frontières et les interactions entre le processus distribution et le commercial ; Nouvel organigramme ;
- fixer clairement des objectifs de branchements et de poses de compteurs aussi bien à la distribution qu'à la commercialisation ;
- moderniser le centre d'appel à la clientèle ; Call Center ;
- renforcer les moyens humains et logistiques afin de lutter contre les fraudes d'électricité et de lutter contre les actes frauduleux ;
- relecture des textes réglementaires et les actions de répression de sorte à dissuader les éventuels fraudeurs ;
- protéger les compteurs contre les agressions extérieures ;
- centraliser le dispositif de collecte et de traitement des réclamations des clients ; Call Center ;
- formaliser un système intégré de mesure périodique et suivi de la satisfaction de la clientèle ; SMQ ;
- segmenter la clientèle de la SONABEL et disposer d'un parcours clientèle standardisé ; PDEC ;
- disposer d'outils modernes de gestion de la relation clientèle ;



- améliorer le recouvrement par la promotion du prépaiement et le développement de la télé relève objectif 85% en 2027, 63 % en fin 2022 ;
- implémenter la consolidation des bases de données commerciales ;
- diversifier davantage les partenaires de paiement électronique et fiabiliser les transactions ;
- rendre accessible en ligne les services offerts à travers un nouveau site WEB et une application SONABEL (PDEC);
- accroître le taux de pénétration du paiement et le taux d'utilisation des moyens de paiement électronique à travers une vaste campagne promotionnelle et de sensibilisation les éléments sonores, vidéo et visuels de cette campagne sont en cours d'approbation ;
- élaborer et mettre en œuvre des engagements de service. En cours dans le cadre du SMQ.

COMMENTAIRE DE LA SONABEL

Les projets en cours de développement permettront la mise en œuvre de la majorité des recommandations formulées.



Annexe

Organigramme de la SONABEL



Annexe

Organigramme de la SONABEL

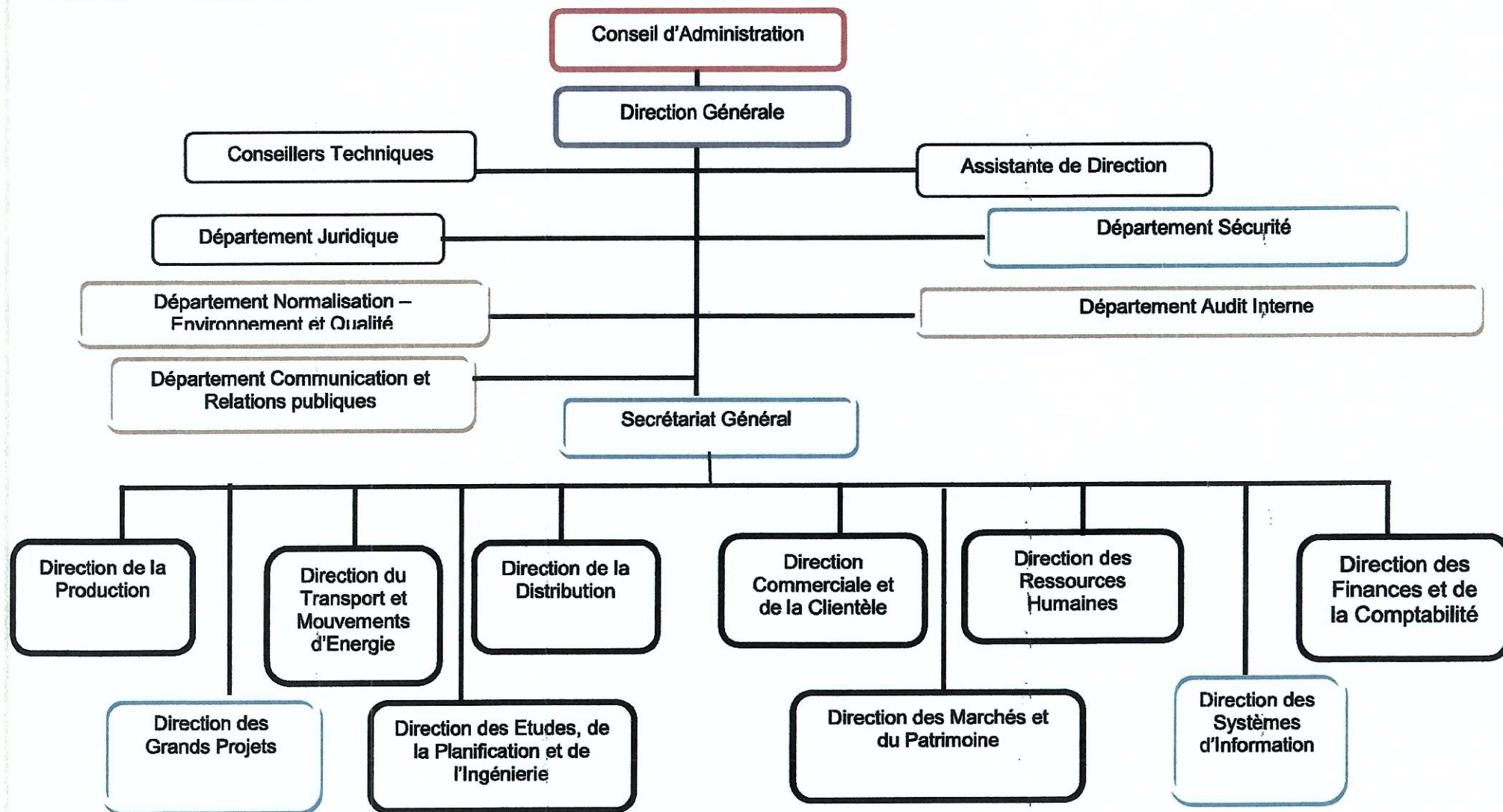
**SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE
DU BURKINA (SONABEL)**

DIRECTION GENERALE

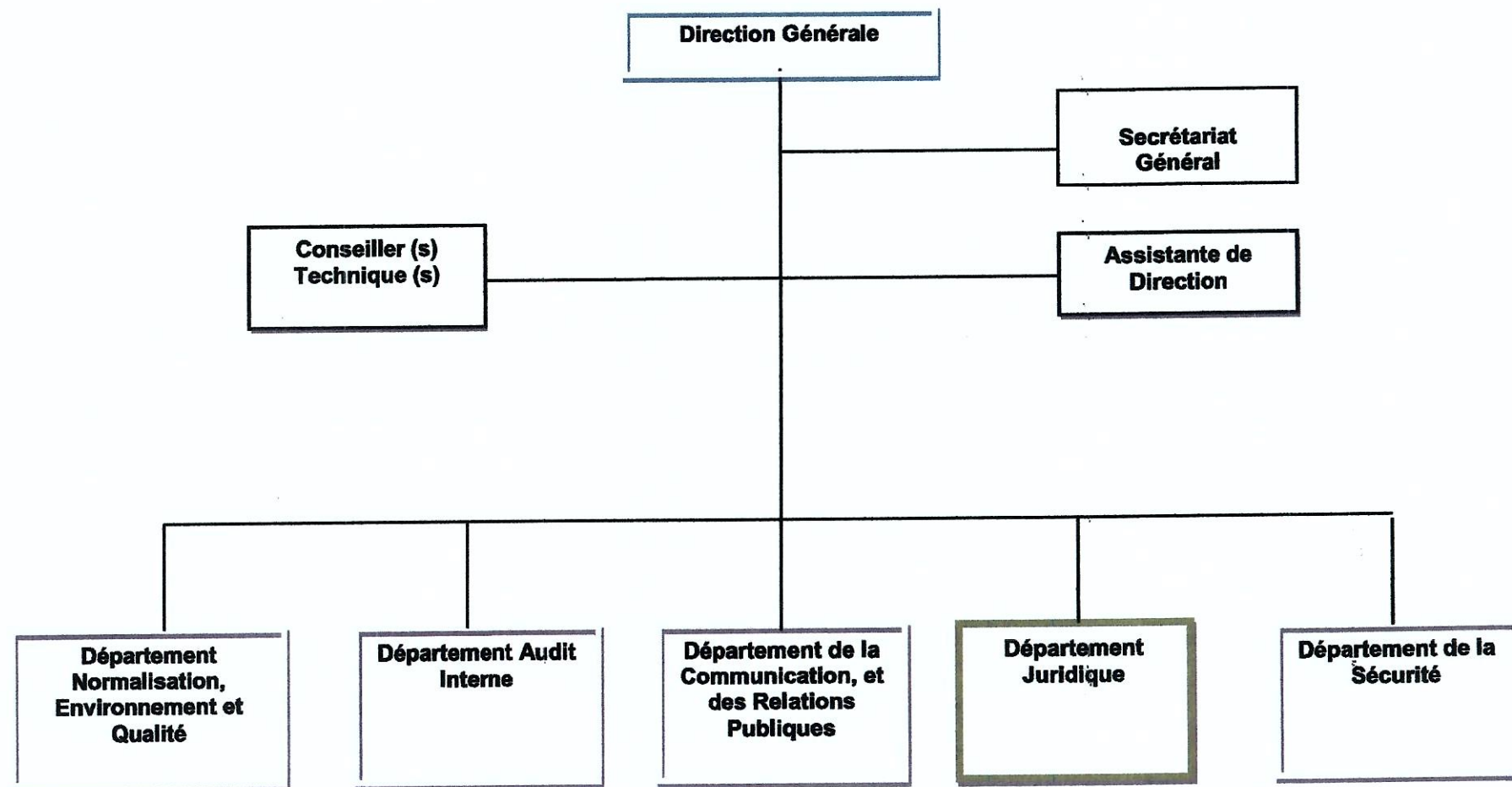


ORGANIGRAMME DE LA SONABEL

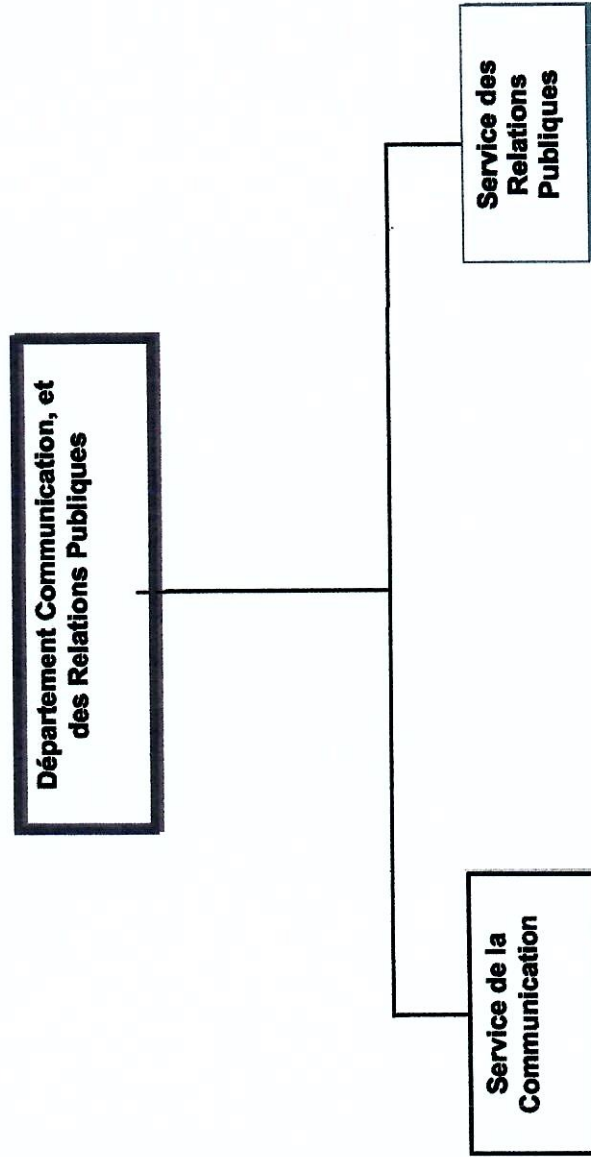
TITRE III. ORGANIGRAMME DE LA SONABEL

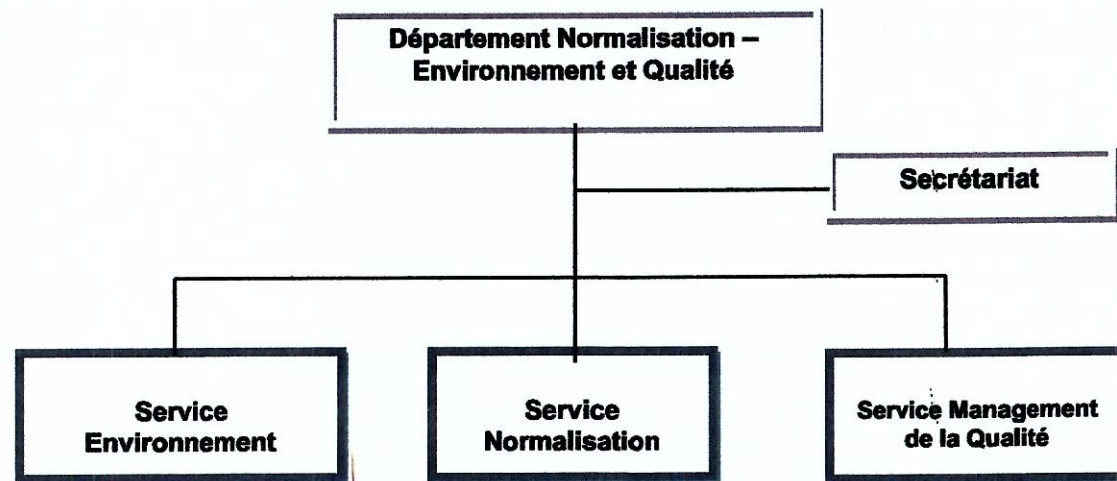


Organigramme SONABEL des structures rattachées à la Direction Générale

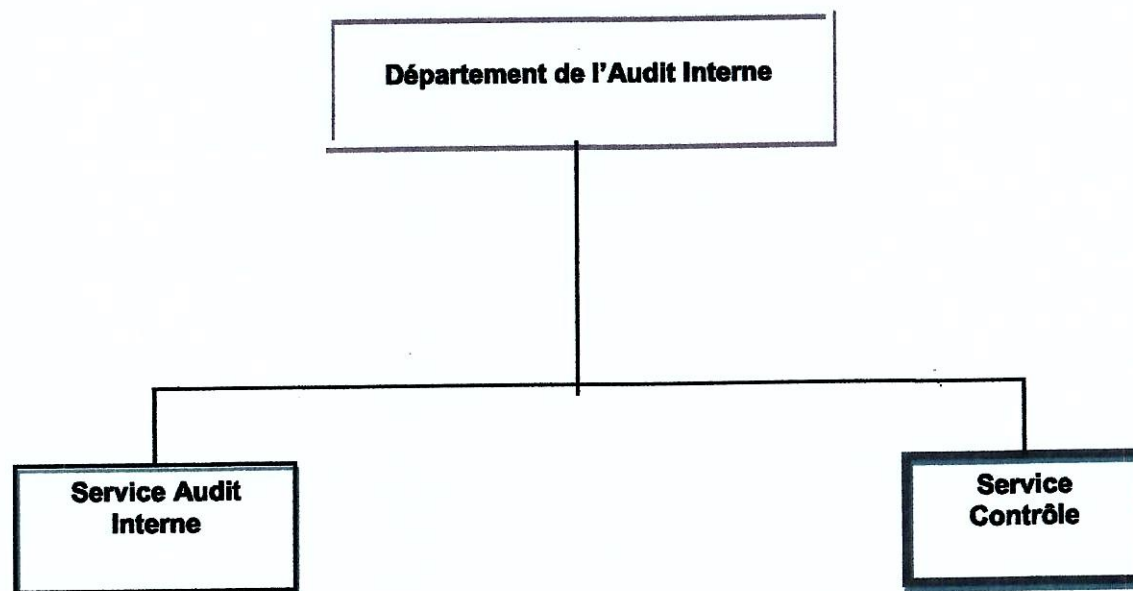


Organigramme SONABEL : Département de la Communication, et des Relations Publiques

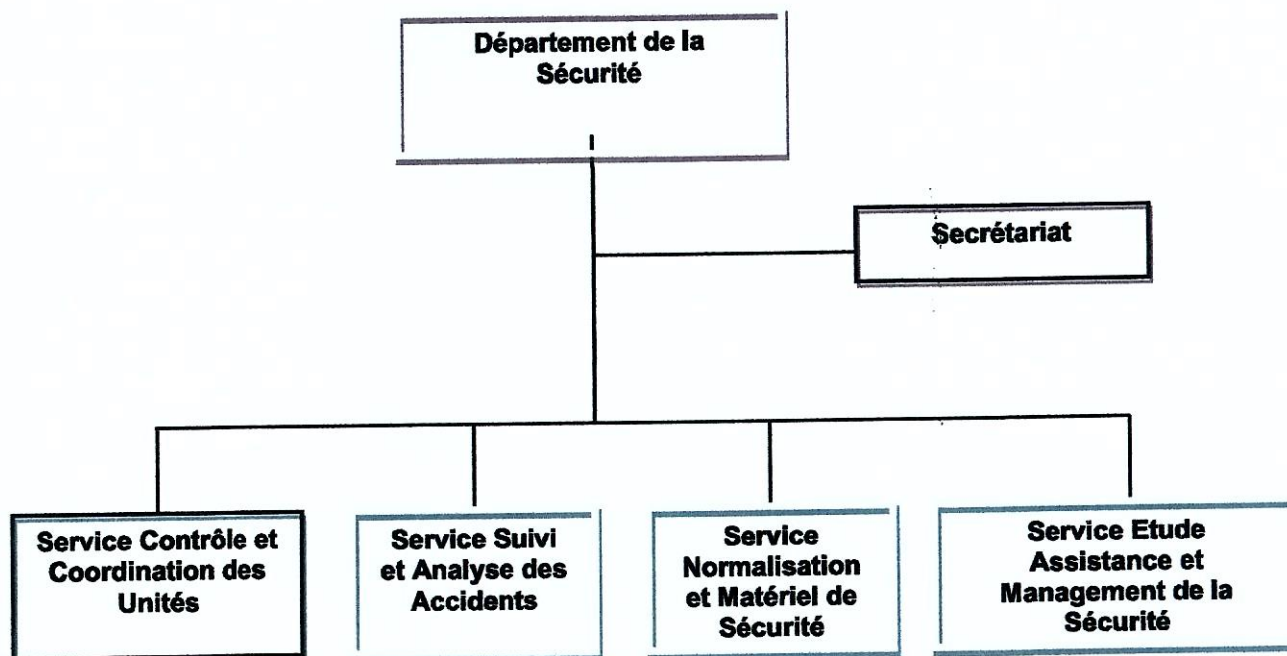




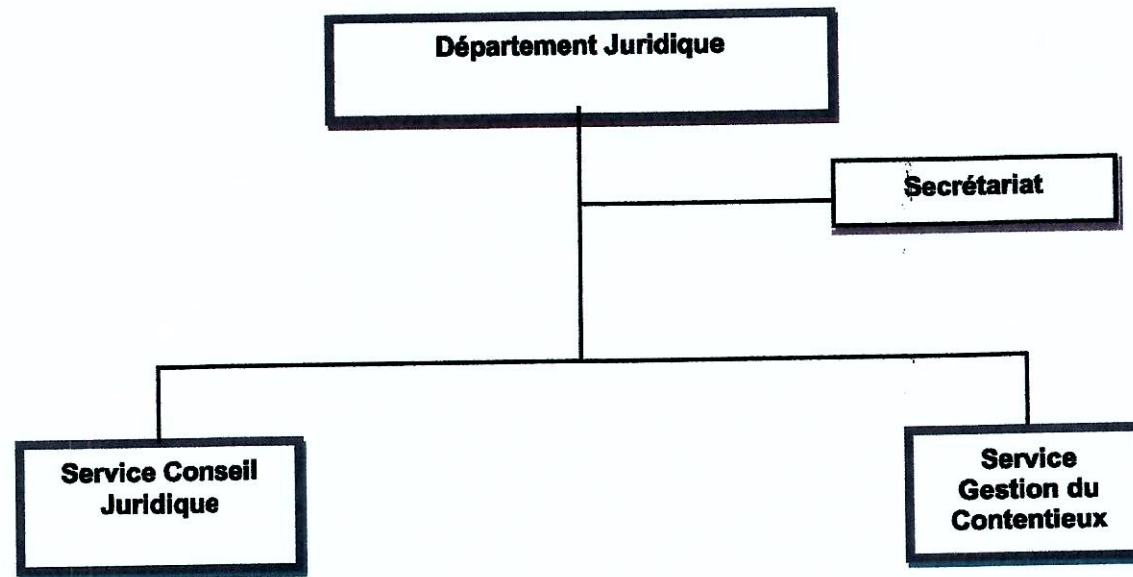
Organigramme SONABEL : Département de l'Audit Interne



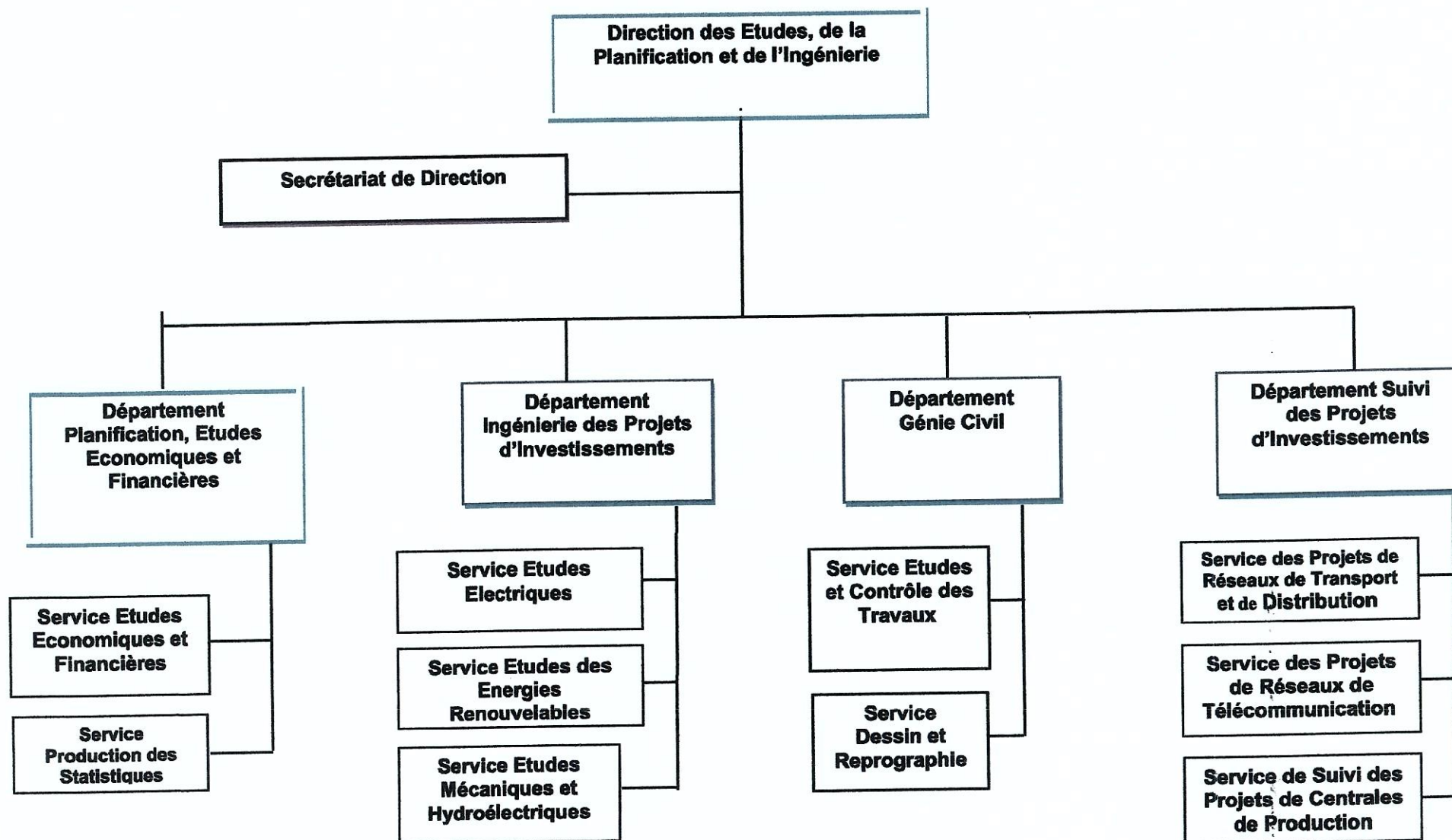
Organigramme SONABEL : Département de la Sécurité



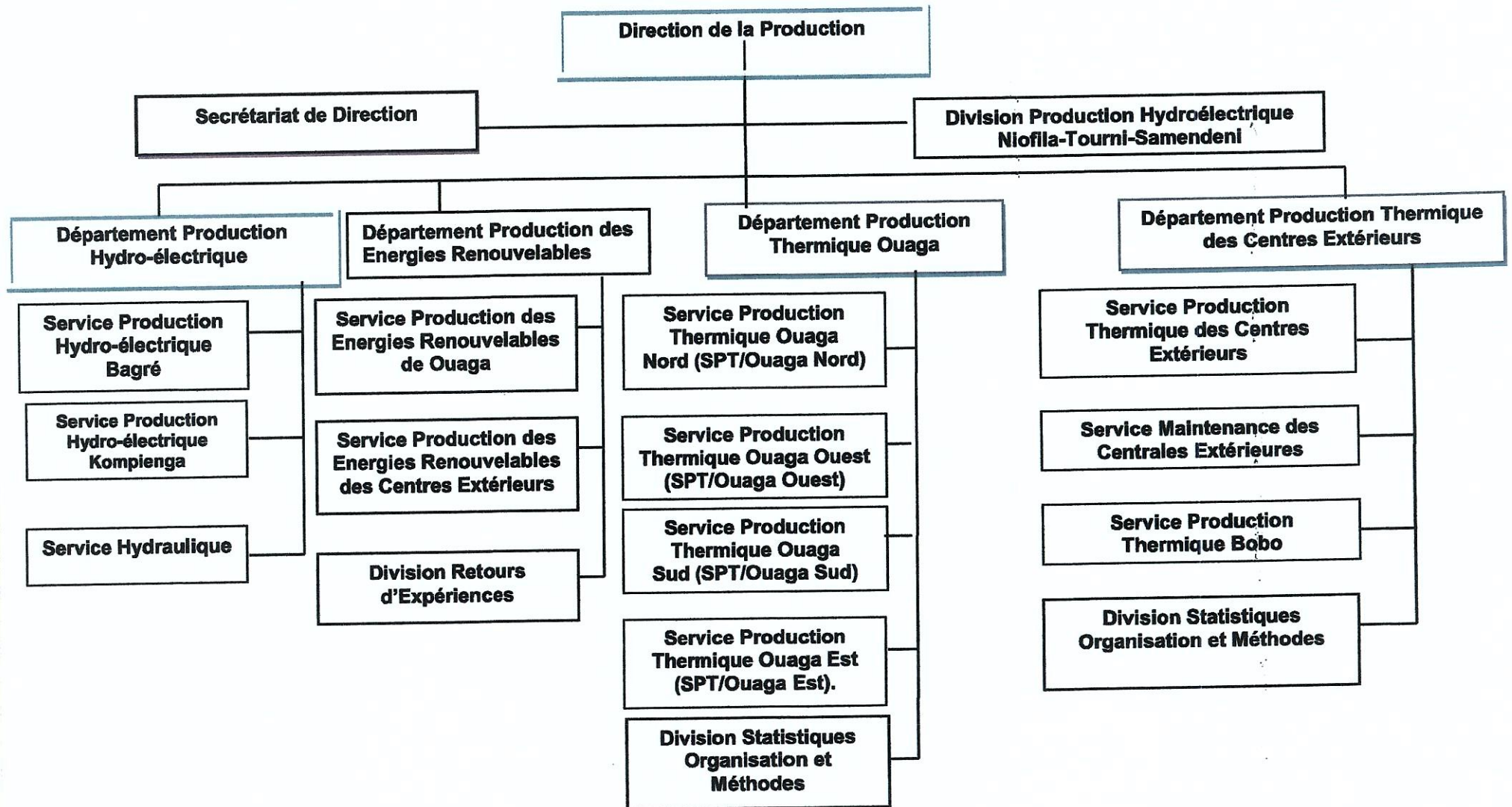
Organigramme SONABEL : Département Juridique



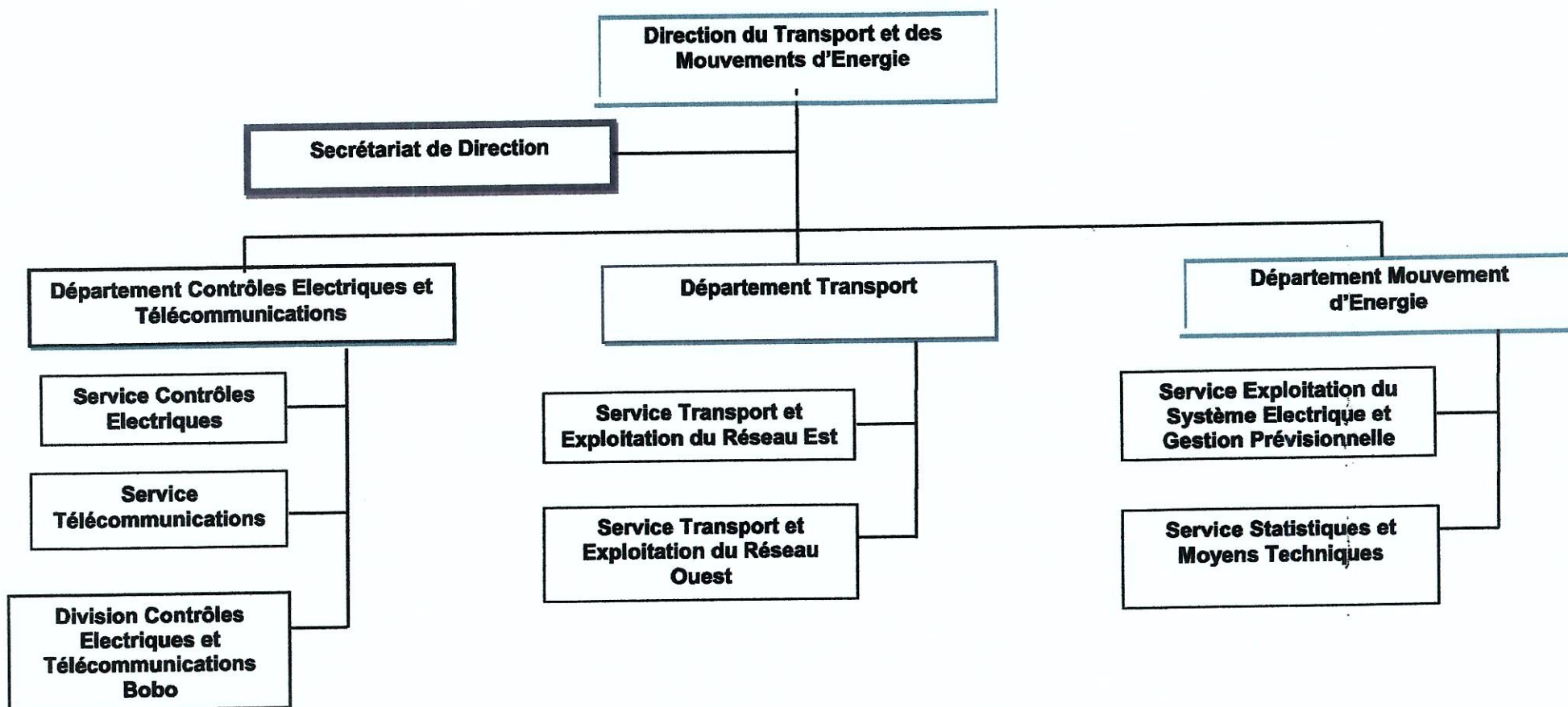
Organigramme SONABEL : Direction des Etudes, de la Planification et de l'Ingénierie



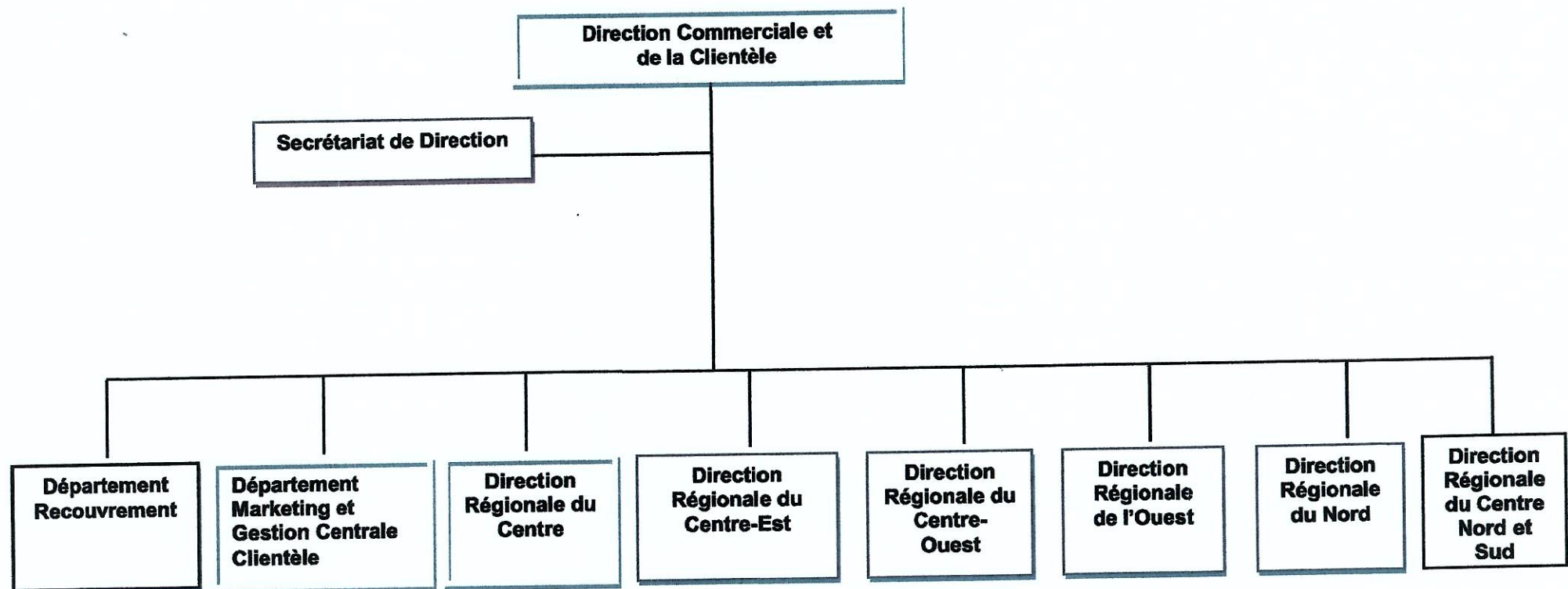
Organigramme SONABEL : Direction de la Production



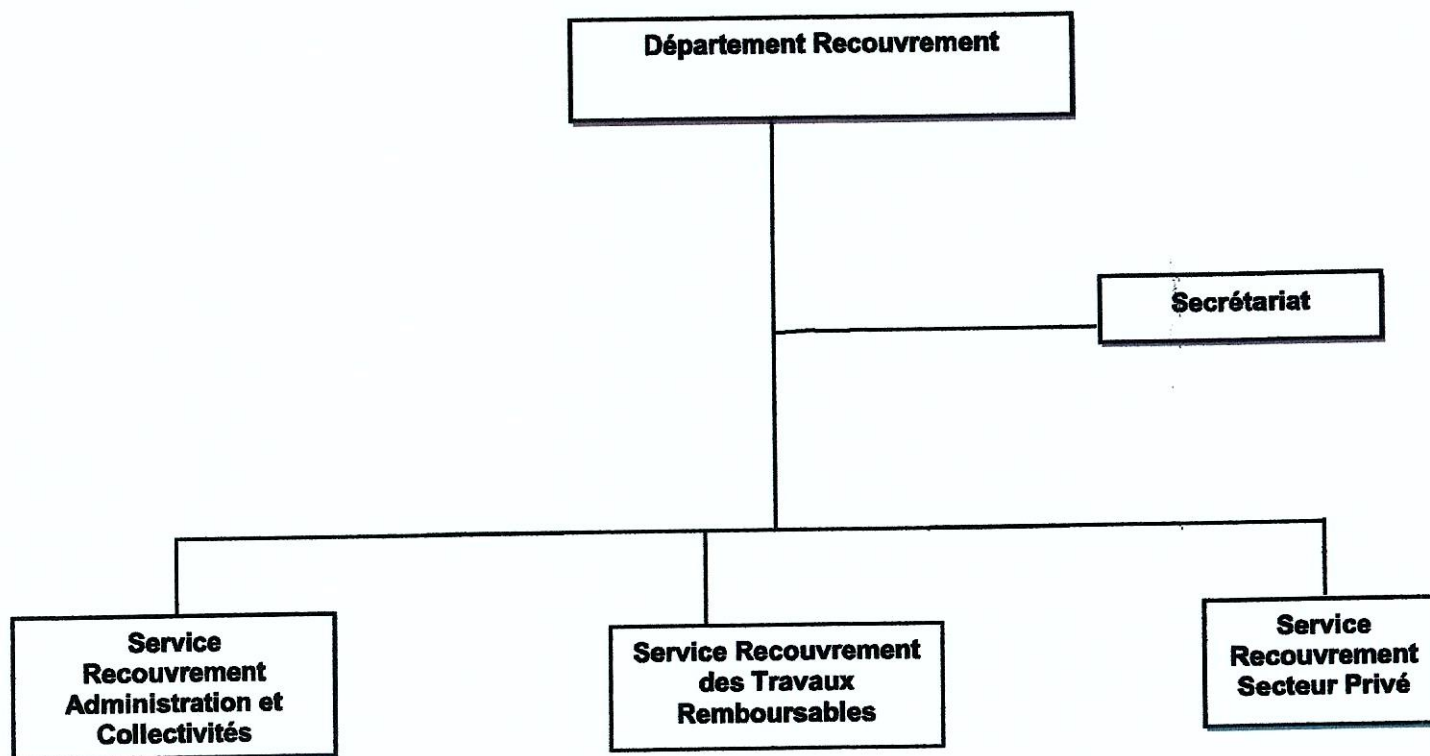
Organigramme SONABEL : Direction du Transport et des Mouvements d'Energie



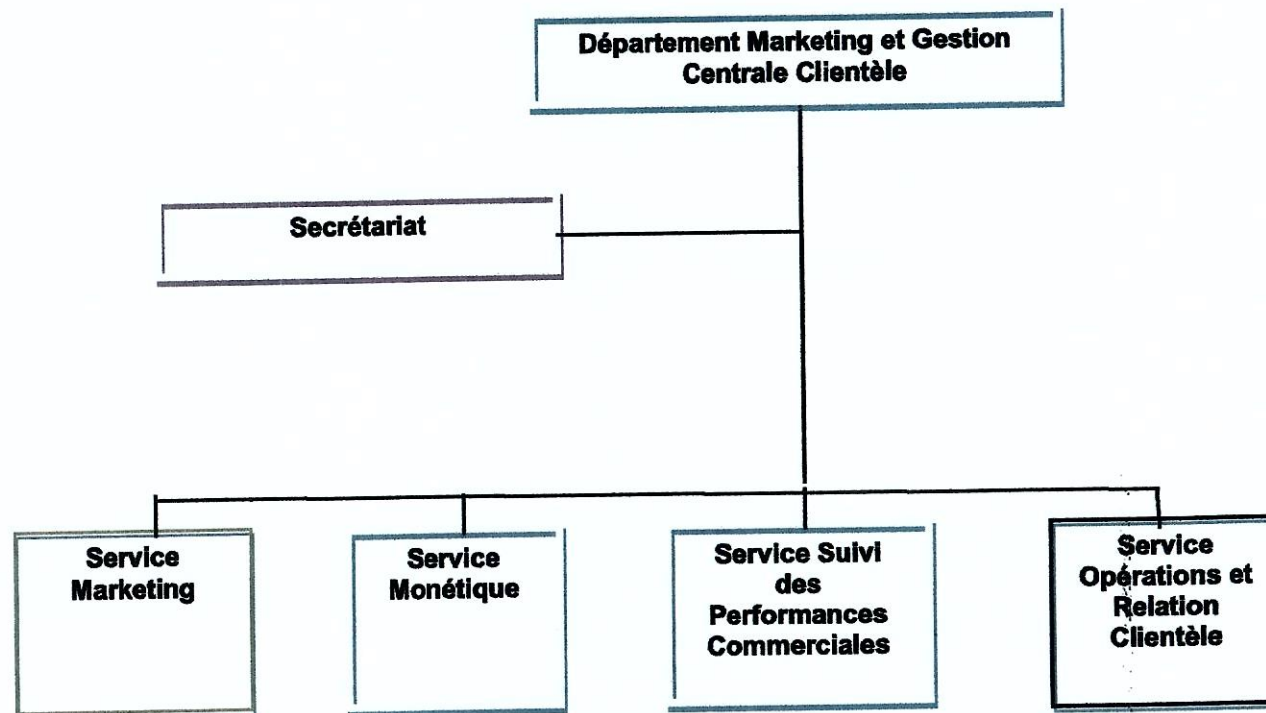
Organigramme SONABEL : Direction Commerciale et de la Clientèle



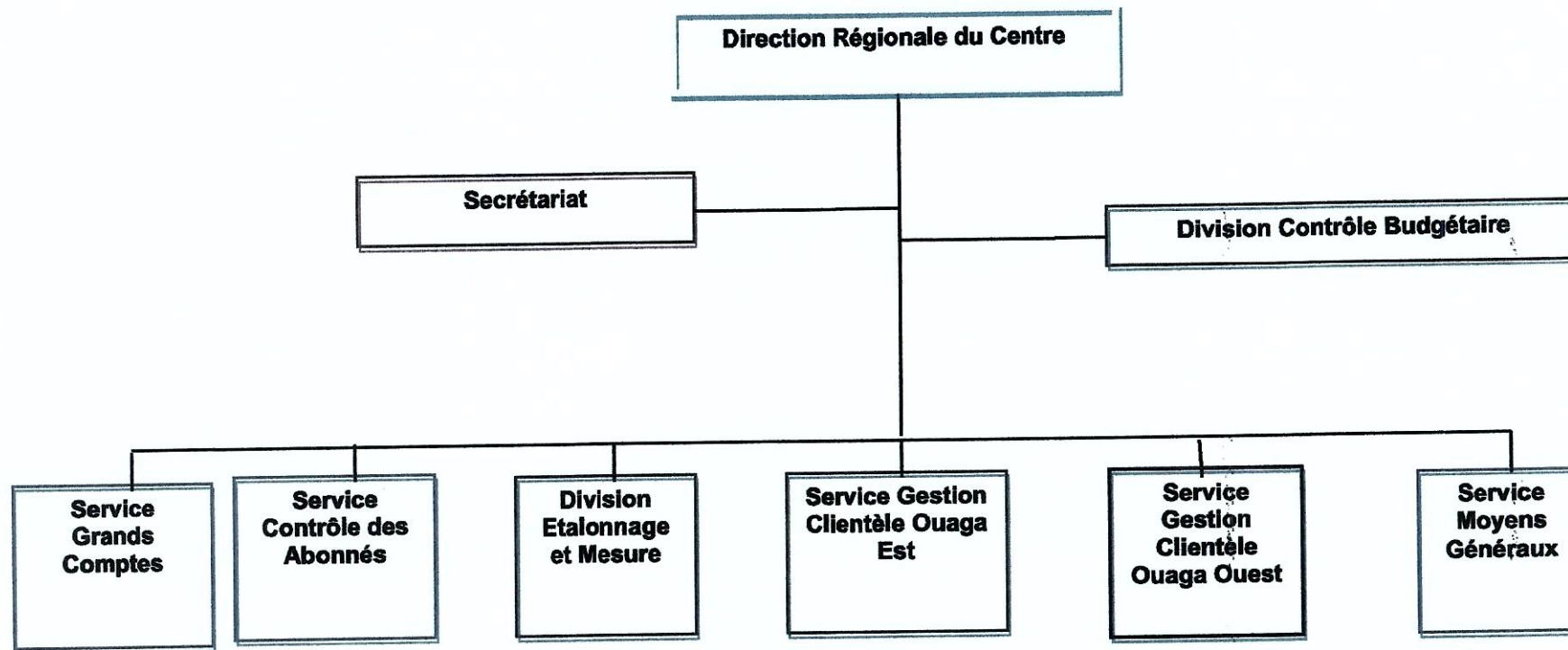
Organigramme SONABEL : Département Recouvrement



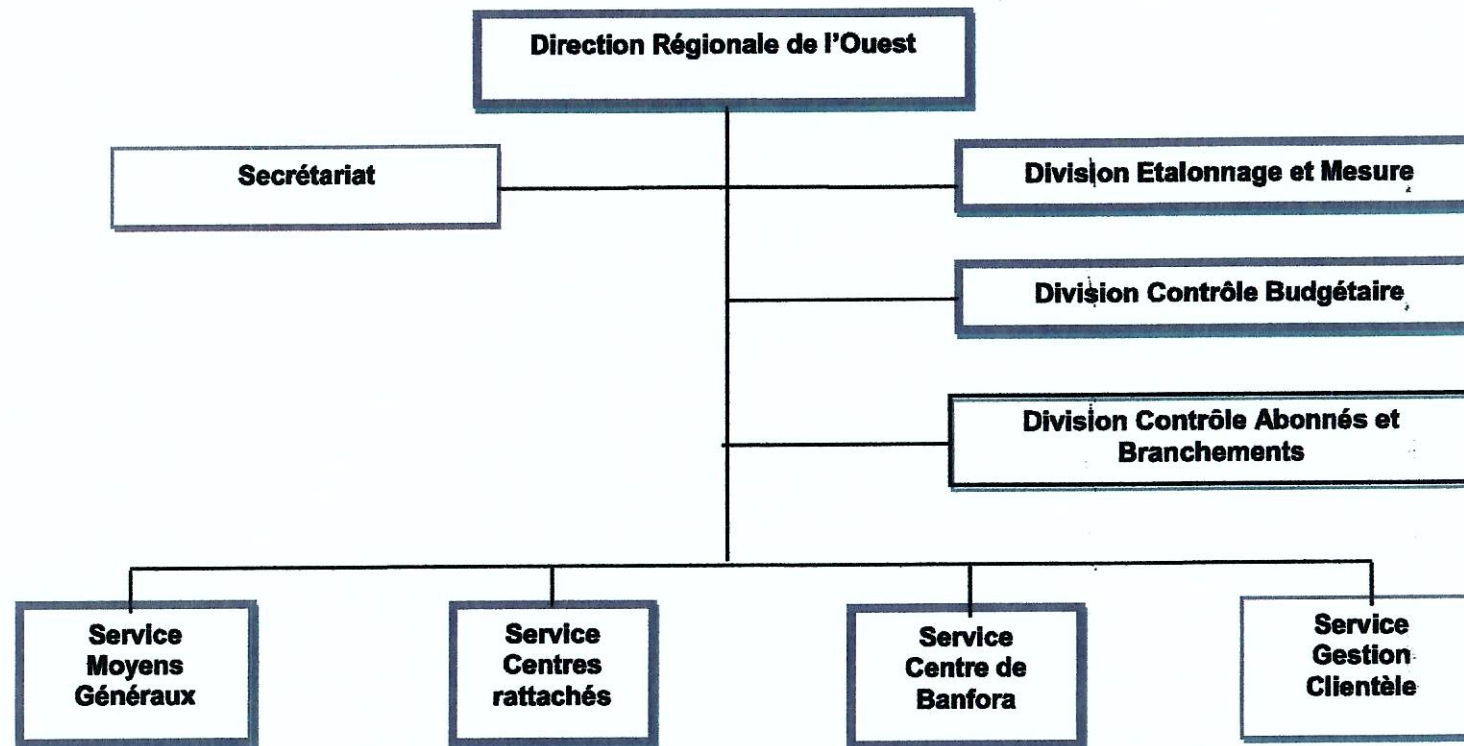
Organigramme SONABEL : Département Marketing et Gestion Centrale Clientèle



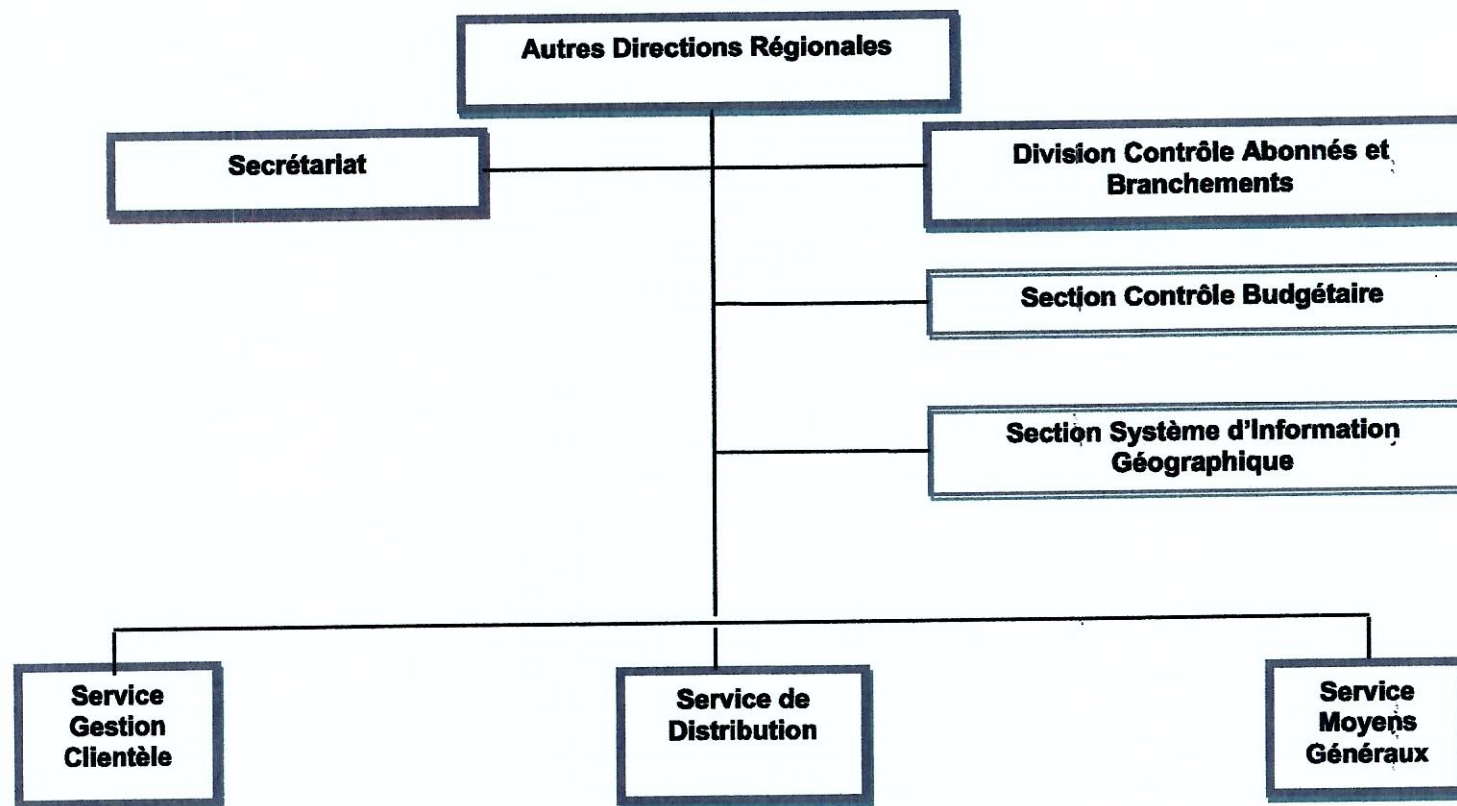
Organigramme SONABEL : Direction Régionale du Centre



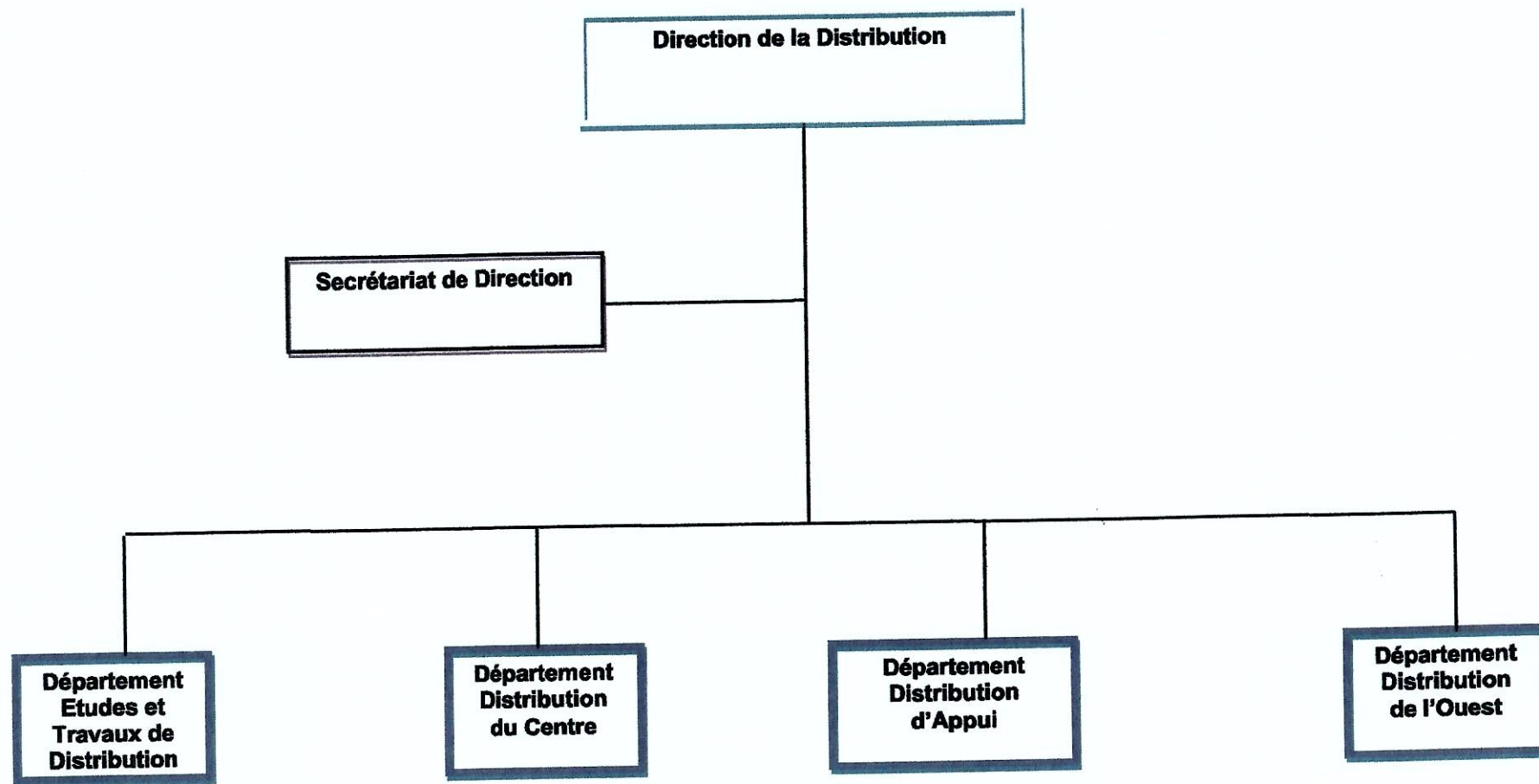
Organigramme SONABEL : Direction Régionale de l'Ouest



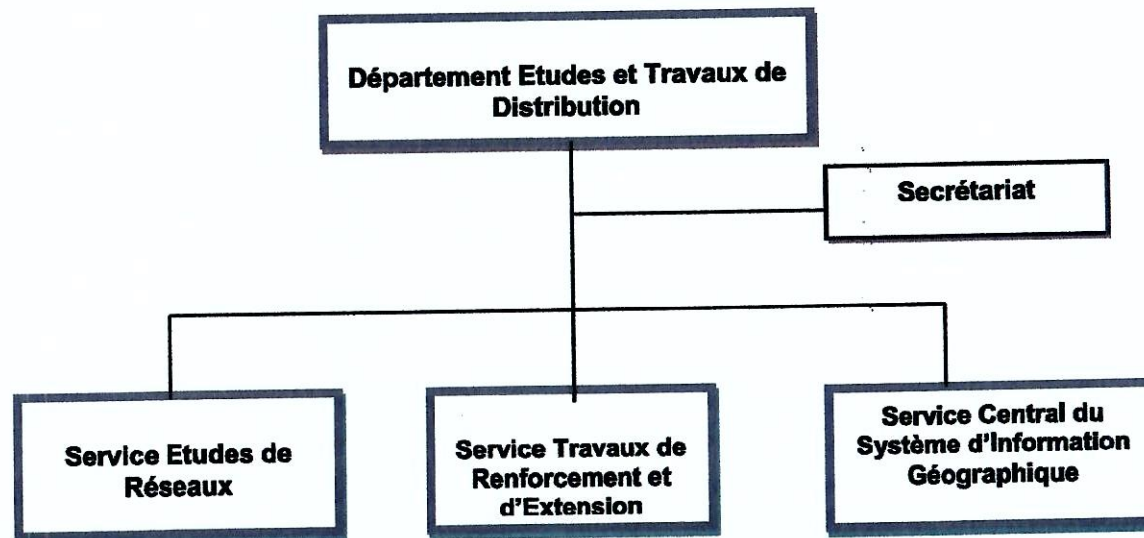
Organigramme SONABEL : Autres Directions Régionales



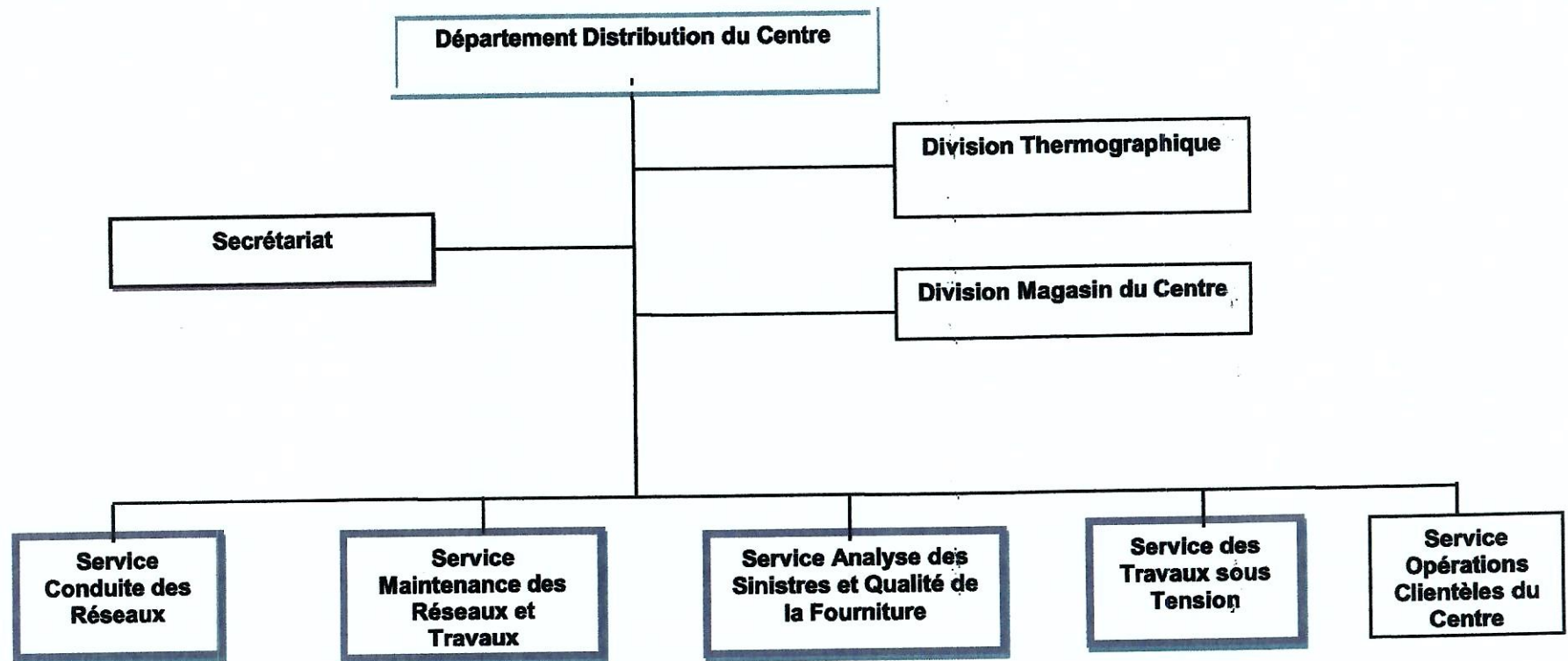
Organigramme SONABEL : Direction de la Distribution



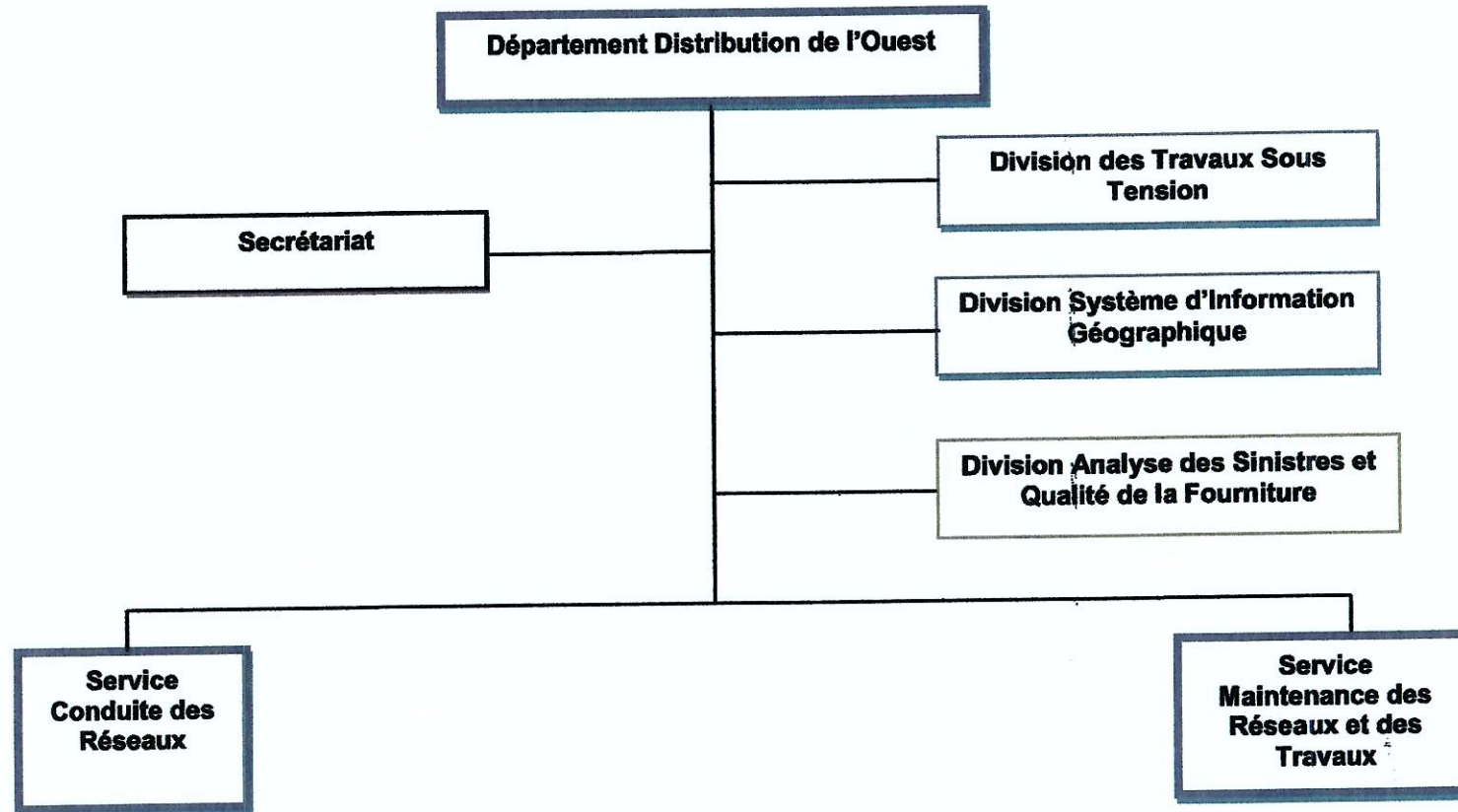
Organigramme SONABEL : Département Etudes et Travaux de Distribution



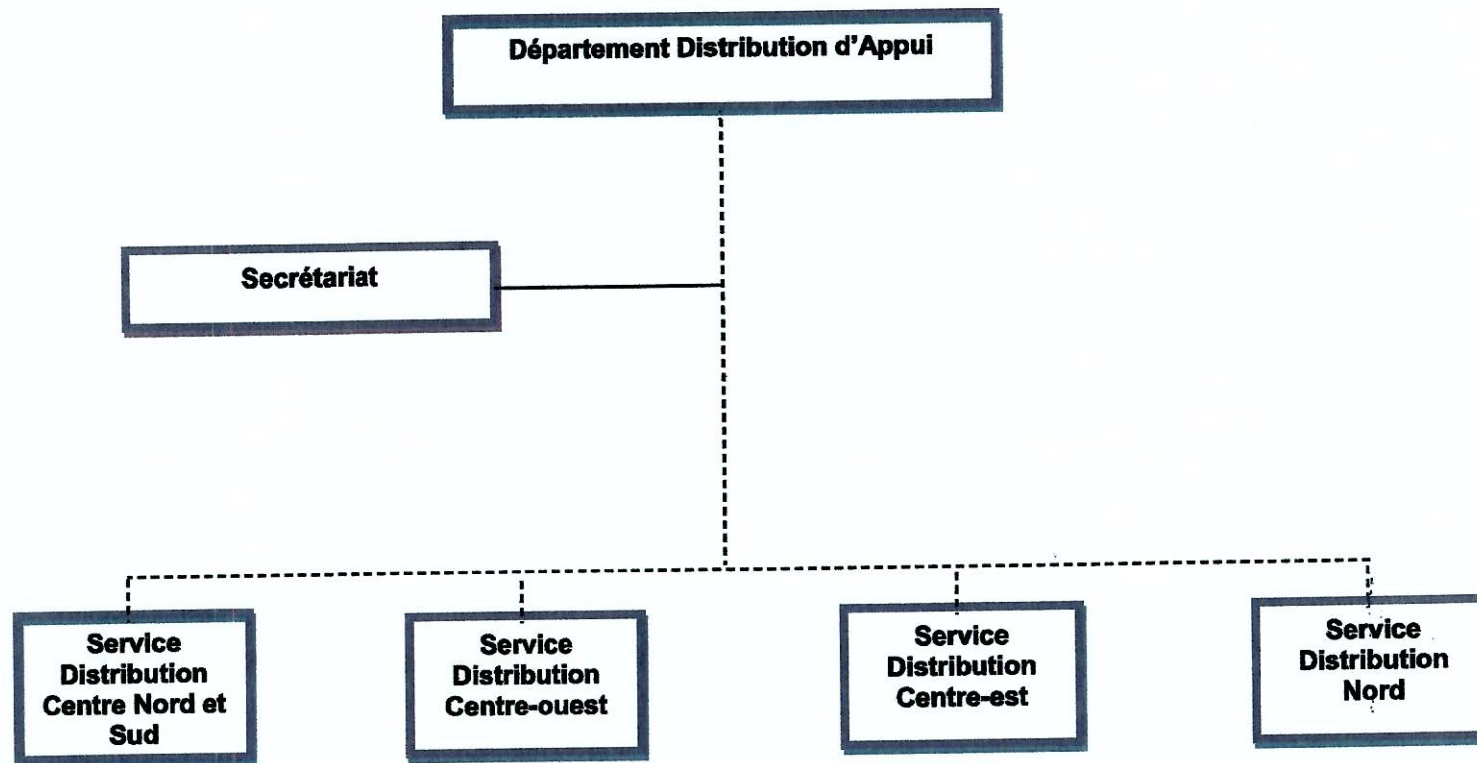
Organigramme SONABEL : Département Distribution du Centre



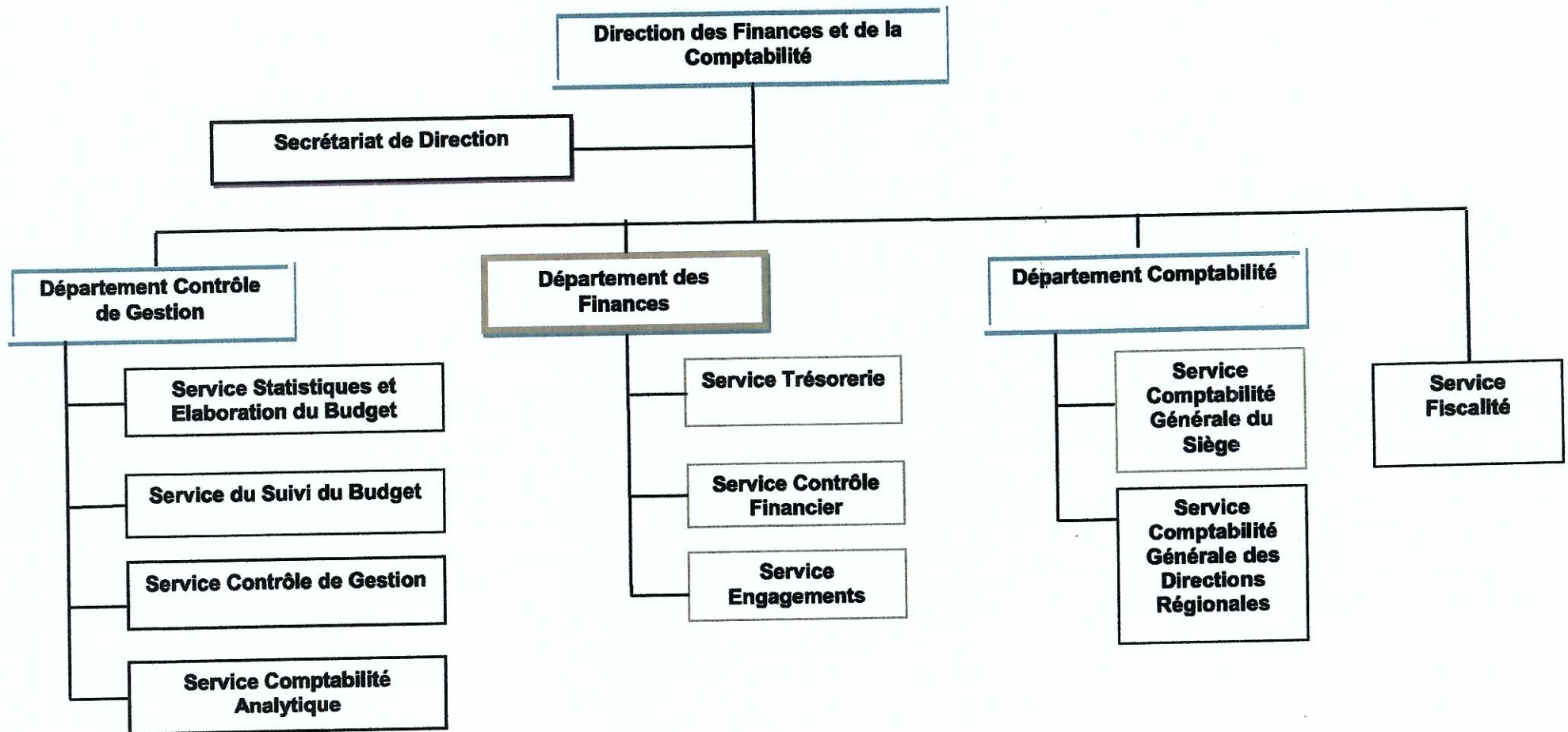
Organigramme SONABEL : Département Distribution de l'Ouest



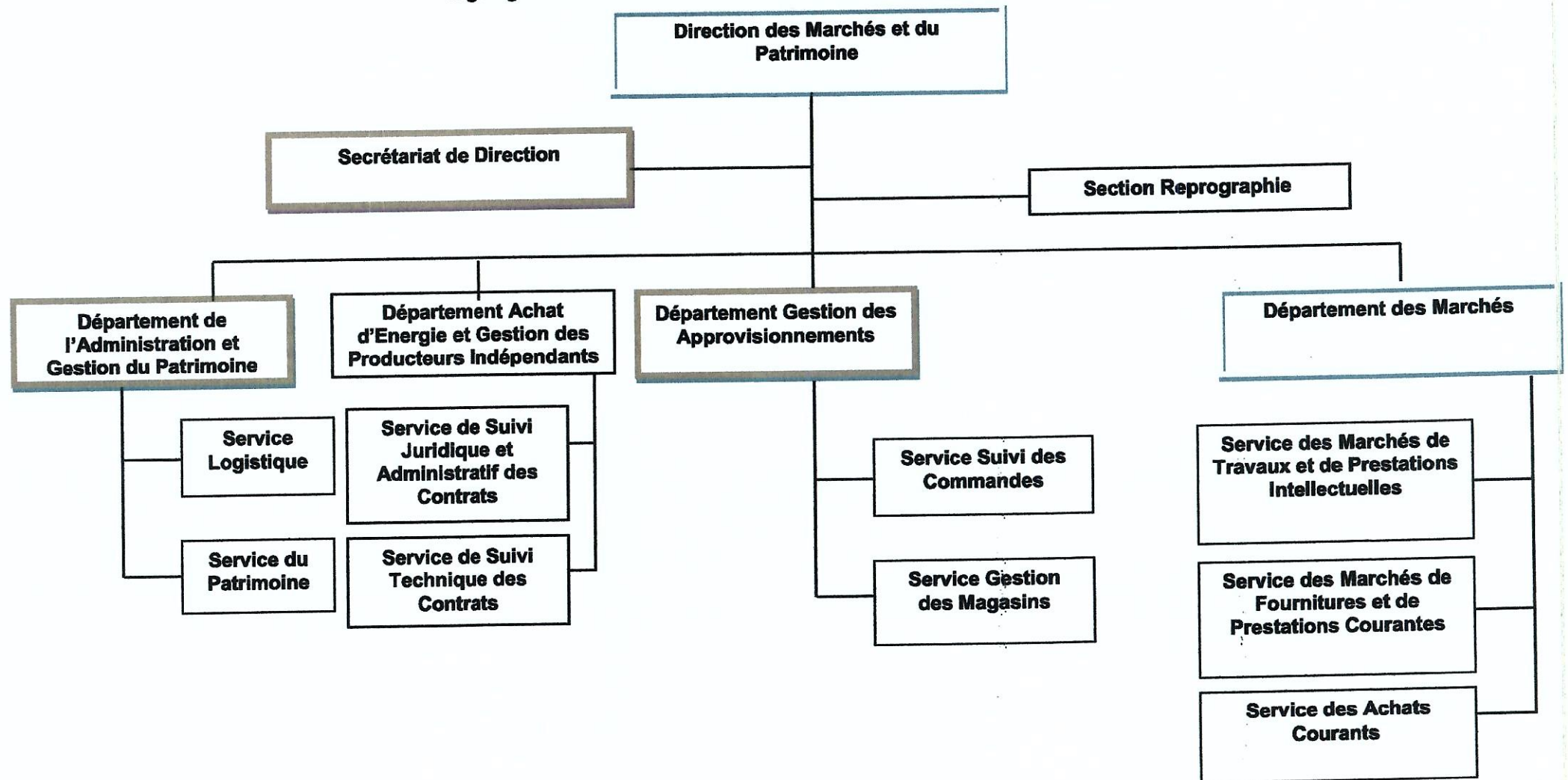
Organigramme SONABEL : Département Distribution d'Appui



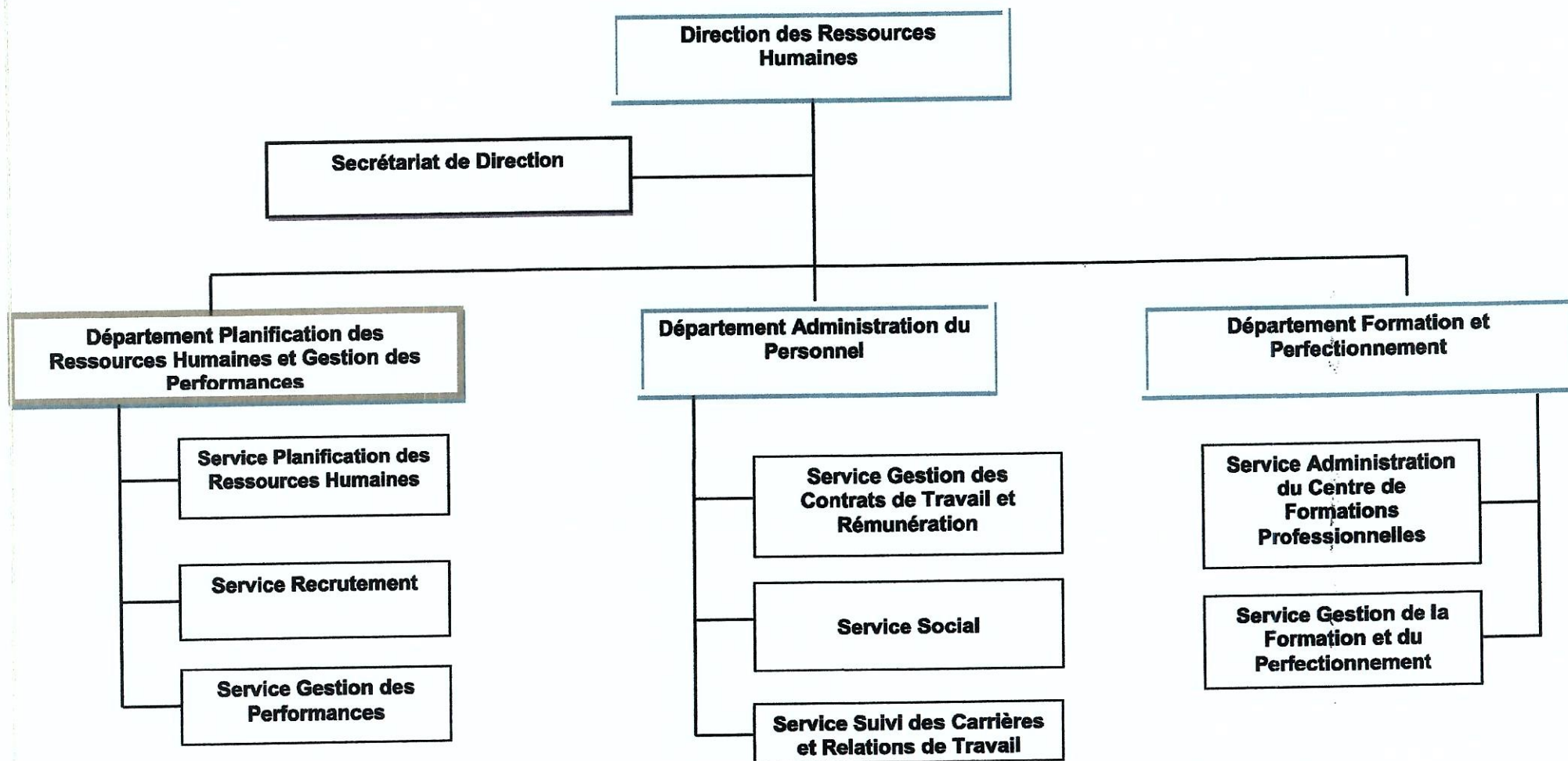
Organigramme SONABEL : Direction des Finances et de la Comptabilité



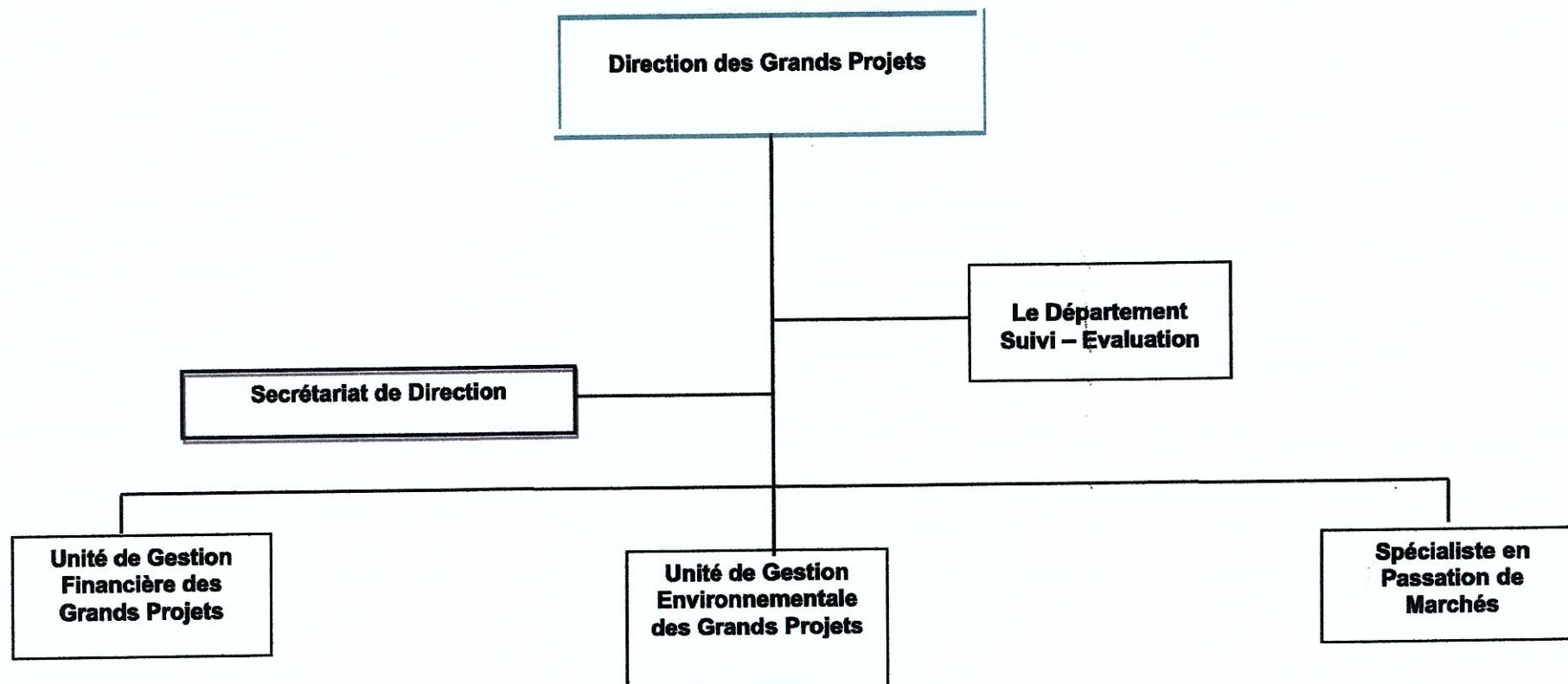
Organigramme SONABEL : Direction des Marchés et du Patrimoine



Organigramme SONABEL : Direction des Ressources Humaines



Organigramme SONABEL : Direction des Grands Projets



Organigramme SONABEL : DIRECTION DES SYSTEMES D'INFORMATION

