GESTION DE LA SOCIETE ENERGIE DU MALI

VERIFICATION DE PERFORMANCE

Période du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2019

Décembre 2020

LISTE DES ABREVIATIONS :

AG	Assemblée Générale
AZ	Agent de Zone
BVG	Bureau du Vérificateur Général
CA	Conseil d'Administration
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CI	Centres Isolés
CM	Conseil des Ministres
CREDD	Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable
CREE	Commission de Régulation de l'Electricité et de l'Eau
CTSP	Comité de Transition pour le Salut du Peuple
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DFC	Direction Financière et Comptable
DFM	Direction des Finances et du Matériel
DGB	Direction Générale du Budget
DNE	Direction Nationale de l'Energie
DRH	Direction des Ressources Humaines
EDM	Energie du Mali
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FMI	Fonds Monétaire International
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions/ Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
KWH	KiloWatt-Heure
MEE	Ministère de l'Energie et de l'Eau
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MW	MegaWatt
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
PCA	Président du Conseil d'Administration
PDER	Plan Directeur de l'Electrification Rurale
PDIO	Plan Directeur d'Investissements Optimaux
PEN	Politique Energétique Nationale
PID	Plan d'Investissement et de Développement
PV	Procès-Verbal
RI	Réseau Interconnecté
SA	Société Anonyme
SNDER	Stratégie Nationale pour le Développement des Energies Renouvelables
SOPAM	Sogli Pangueba Mohamed
TSP	Terminaux de Saisie Portables
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée

TABLE DES MATIERES :

MANDAT ET HABILITATION : 1
PERTINENCE : 1
CONTEXTE : 2
Environnement général : 2
Présentation de la société EDM-SA : 3
Objet de la vérification : 5

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS : 6

Rôles et responsabilités des acteurs de la gouvernance : 6
Le Conseil d'Administration de la société EDM-SA ne fonctionne pas de manière efficiente. 6
Le Conseil d'Administration de la société EDM-SA n'exerce pas pleinement ses prérogatives. 7
EDM-SA a payé des indemnités de fonction non conformes à la réglementation. 8
Le Ministère de l'Energie et de l'Eau n'a pas assuré la mise en œuvre du Plan Directeur d'Investissements Optimaux. 9
Le Ministère chargé des Finances n'a pas mis en place un cadre de gestion des subventions accordées à EDM-SA. 10
L'Etat accorde à EDM-SA une subvention qui ne couvre pas son déficit tarifaire. 11

Recommandations : 12

Gestion administrative : 13
EDM-SA pratique une rémunération non équitable et non efficiente de son personnel de Direction. 13
EDM-SA n'a pas géré les heures supplémentaires de façon efficiente.. 14
EDM-SA n'a pas procédé à une répartition efficiente de son personnel. .. 16

Recommandations : 17

Gestion de la production : 18
Le mix énergétique de la société EDM-SA ne favorise pas une gestion économique de la production d'électricité. 18
EDM-SA a conclu des contrats d'achat d'énergie et de location de centrales qui n'assurent pas la préservation de l'intérêt général. 20

EDM-SA a conclu des contrats d'achat d'énergie et de location de centrales dont les clauses ne concourent pas à la réduction du déficit énergétique. 21

Recommandations : 24

Gestion commerciale : 25

EDM-SA ne procède pas à la facturation de toutes les énergies livrées. .25

EDM-SA ne gère pas les intéressements de ses partenaires avec économie et équité. 26

EDM-SA n'effectue pas un suivi efficace du recouvrement de ses créances impayées. 27

EDM-SA n'a pas mis en place un outil favorisant une gestion efficace de sa clientèle. 28

EDM-SA a mis en place un système de facturation qui ne garantit pas un recouvrement exhaustif des recettes. 29

EDM-SA ne traite pas les demandes de nouveaux branchements de manière efficiente. 29

Recommandations : 31

CONCLUSION : 32

DETAILS TECHNIQUES SUR LA VERIFICATION : 34

RESPECT DU PRINCIPE DU CONTRADICTOIRE : 36

MANDAT ET HABILITATION :

Par Pouvoirs n°035/2019/BVG du 18 octobre 2019 et en vertu des dispositions de l'article 2 de la Loi n°2012-009 du 8 février 2012 abrogeant et remplaçant la Loi n°03-030 du 25 août 2003 l'instituant, le Vérificateur Général a initié la présente vérification de performance de la société Energie du Mali pour la période allant du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2019.

PERTINENCE :

La société EDM-SA, aux termes des dispositions de ses Statuts en date du 04 avril 2006, est une société anonyme à caractère industriel et commercial.

Concessionnaire principal du service public de l'électricité au Mali, elle est chargée de la production, du transport, de la distribution et de la commercialisation de l'électricité.

La demande d'énergie électrique au Mali est en constante progression (+10% par an en moyenne), alors que la société fait face à une situation financière critique, caractérisée par un déficit d'exploitation récurrent et une forte croissance du niveau d'endettement.

Afin de relever ce défi, le Gouvernement du Mali, à travers le Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable-CREDD 2016 - 2018, s'est engagé à entreprendre une réforme courageuse et ambitieuse dans le secteur de l'électricité. Le but de ladite réforme est d'améliorer la gouvernance avec une attention portée à l'assainissement et au redressement de la situation d'EDM-SA à travers les plans de redressement 2016 - 2019 et 2019 - 2021.

Pour maintenir un niveau de tarification abordable de l'électricité et assurer l'équilibre financier de la société, le Gouvernement procède à des allocations de subventions annuelles. C'est ainsi que, du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2019, EDM-SA, en plus de ses recettes propres de l'ordre de 600 milliards de FCFA, a bénéficié de 133 milliards de FCFA de subvention de l'Etat. L'Etat a également pris d'autres mesures importantes pour améliorer la situation financière de la société telles que l'annulation d'une partie de la dette fiscale à hauteur de 24 milliards de FCFA et l'apurement de la créance de la société vis-à-vis de la centrale thermique Sogli Pangueba Mohamed (SOPAM) Energie pour un montant de 21 milliards de FCFA.

Compte tenu de l'importance de l'EDM-SA dans la mise en œuvre de la politique de l'électricité au Mali et du niveau de subventions et appuis accordés à ladite société, le Vérificateur Général a initié la présente vérification de performance.

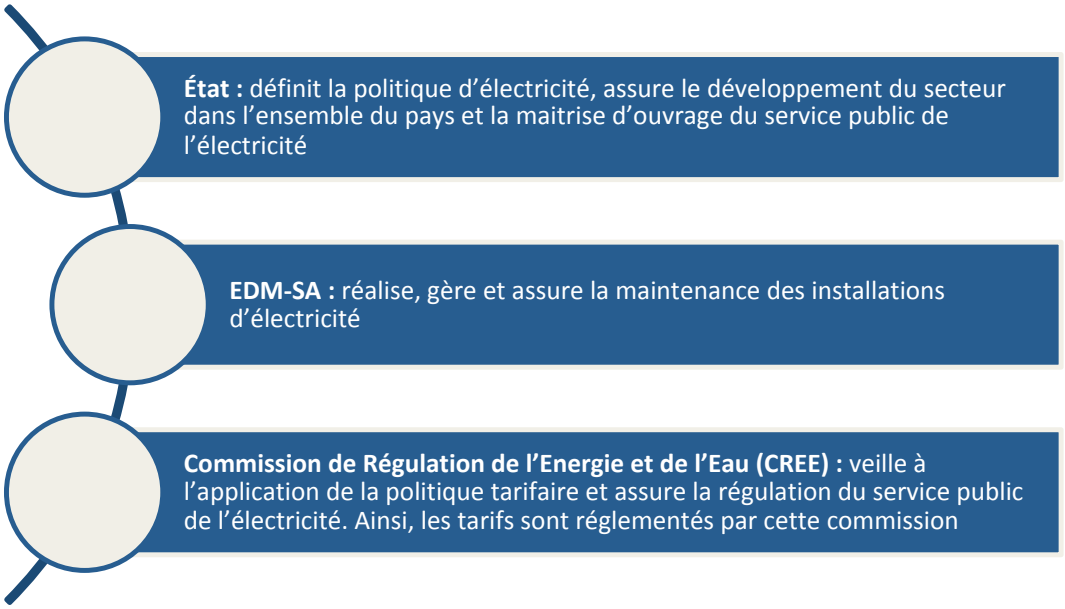
CONTEXTE :

Environnement général :

1. Le Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable - CREDD 2016 - 2018 retient comme objectif spécifique 13 le développement des énergies renouvelables et l'accroissement de l'accès à l'électricité à moindre coût pour les populations rurales et urbaines.
2. La version 2019-2023 du CREDD reconduit la même priorité à travers l'objectif spécifique 3.5.2 qui consiste à « répondre aux besoins énergétiques du pays en qualité, en quantité et au moindre coût ».
3. L'Ordonnance n°00-019/P-RM du 15 mars 2000 portant organisation du secteur de l'électricité établit le cadre juridique et les principes d'exploitation dudit secteur.
4. Aux termes de l'article 4 de l'ordonnance suscitée, la production, le transport, la distribution, l'importation, l'exportation et la vente d'électricité en vue de satisfaire les besoins du public constituent un service public de l'État dont il confie l'exercice à des opérateurs dans le cadre soit d'une concession de service public, soit d'une autorisation.
5. De ce fait, EDM-SA qui en est le concessionnaire principal, exerce une mission de service public dont la finalité essentielle et primordiale est, non pas de faire du profit, mais de satisfaire les besoins d'intérêt général. A ce titre, la performance de la société EDM-SA est appréciée au regard de ce critère d'intérêt général et non du profit.
6. C'est pourquoi, l'État, dans sa politique sociale, accorde une subvention annuelle et d'autres avantages fiscaux et douaniers à EDM-SA pour aider les consommateurs à supporter le coût de l'électricité.
7. La demande d'énergie électrique au Mali est en constante progression (+10% par an en moyenne), pour une puissance installée de l'ordre de 720 MW[1] au 31 décembre 2018. Au Mali, un des défis reste la production d'électricité à un coût abordable. En effet, la part des centrales thermiques (centrales diesel propres à EDM-SA et celles en location) utilisant des combustibles pétroliers représente environ 66% de la production totale.
8. Quant à l'énergie hydroélectrique, elle représente près de 34% et reste fortement dépendante des effets du changement climatique.
9. En ce qui concerne l'énergie solaire, elle représente moins de 1% de la production de EDM-SA. Cependant, il existe quelques projets en cours dans ce domaine pour renforcer le réseau interconnecté.
10. Les principaux acteurs qui interviennent dans le secteur de l'électricité au Mali sont représentés dans la figure ci-après :

[1] *Rapport annuel 2018 T1.1*

Figure n°1 : Principaux acteurs du secteur de l'électricité au Mali



Présentation de la société EDM-SA :

11. La société EDM-SA, aux termes des dispositions de ses Statuts en date du 04 avril 2006, est une société anonyme à caractère industriel et commercial, avec Conseil d'Administration, disposant d'un capital social fixé à la somme de 32 000 000 000 de FCFA, divisée en 320 000 actions de 100 000 FCFA chacune, de catégorie A et B. Elle a pour objet, en République du Mali, toutes entreprises ou toutes opérations concernant directement ou indirectement la production, le transport, la distribution, l'importation, l'exportation et la vente d'énergie électrique.
12. Suivant acte notarié en date du 17 août 2017, le groupe IPS a cédé ses actions à l'Etat du Mali qui est devenu l'unique actionnaire de l'EDM-SA à compter du 31 mars 2018.
13. Sur le plan organisationnel, la société EDM-SA est structurée autour :
    - d'un Conseil d'Administration (CA) et ;
    - d'une Direction Générale.

Le tableau ci-après donne le rôle et les responsabilités de ces organes d'administration et de gestion.

Organes	Rôles et responsabilités
Conseil d'Administration	La société est administrée par un Conseil d'Administration de douze (12) membres avec un mandat de trois ans renouvelables.
	Le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société, accomplir ou autoriser tous les actes et opérations relatifs à son objet et représenter la société vis-à-vis des pouvoirs publics, des tiers et de toutes administrations. Le conseil exercera ses pouvoirs comme bon lui semblera et pourra notamment confier la gérance de la société, pour une durée limitée, à toute société de son choix.
	Le Conseil a notamment les pouvoirs suivants, qui sont énoncés et non limitatifs : ▪ il nomme et révoque tous agents et employés de la société et fixe leur rémunération ; ▪ il crée partout où ce sera nécessaire des ateliers, usines, dépôts, bureaux, agences ou succursales ; ▪ il approuve les programmes d'investissements de la société ; ▪ il passe et autorise tous traités ou marchés rentrant dans l'objet de la société et notamment tous contrats d'achat et de vente d'énergie électrique ; ▪ il consent, accepte et résilie tous baux et locations avec ou sans promesse de vente ; ▪ il décide et réalise toutes acquisitions, tous échanges de biens et droits immobiliers, ainsi que la vente de ceux qu'il juge inutiles ; ▪ il fait toutes constructions et installations ainsi que tous travaux et aménagements ; ▪ il procède à tous emprunts à moyen ou long terme aux taux, charges et conditions qu'il juge convenables ; ▪ il autorise et suit toutes les actions judiciaires devant toutes juridictions, tant en demandant qu'en défendant ; ▪ il fixe les époques de paiement des intérêts et dividendes (…).
	Les administrateurs ont droit à des jetons de présence dont l'importance, fixée par l'Assemblée générale, demeure maintenue jusqu'à décision nouvelle de sa part et qu'ils se partagent comme ils l'entendront. Ils ont droit, en outre, au remboursement de leurs frais de déplacement.
Direction Générale	La direction est assurée par un Directeur Général (DG) nommé par le Conseil d'Administration.
	Il est chargé de la gestion des affaires courantes. Pour tous les autres actes, des pouvoirs généraux ou particuliers lui sont conférés par le CA.
	Le DG peut prendre part aux séances du Conseil avec voix consultative.
	Le DG est assisté par un comité de direction composé de deux directeurs généraux adjoints et des directeurs des départements.
	Au plan régional, la Direction Générale est représentée par les Directions Régionales de l'Énergie dans les chefs-lieux de région et par des Coordinations locales dans les Cercles. Le Directeur Régional anime et coordonne les activités de la société au niveau de la région.
	Les ressources et les dépenses de la société EDM-SA pendant la période sous revue sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

Source : **https://www.edm-sa.com.ml/**

14. Les ressources et dépenses de la société EDM-SA sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : Situation des ressources et des dépenses de la société EDM-SA (en FCFA)

Année	Ressource propre/Chiffre d'Affaires (a)	Subvention de l'État/Subvention d'exploitation (b)	Total des ressources (c = a + b)	Total des Dépenses
2016	153 659 416 852	33 655 810 675	187 315 227 527	186 402 615 789
2017	167 879 289 484	34 000 000 000	201 879 289 484	203 328 793 922
2018	182 311 320 811	27 000 000 000	209 311 320 811	248 734 283 625
2019 (30 juin)	96 108 305 738	37 500 000 000	133 608 305 738	132 852 168 391
Total	**599 958 332 885**	**132 155 810 675**	**732 114 143 560**	**771 317 861 727**

Objet de la vérification :

15. La présente vérification de performance a pour objet la gestion de la société Energie du Mali-SA pour la période allant du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2019.

16. Elle a pour objectif d'une part de s'assurer que la société EDM-SA gère ses activités de production et de commercialisation de manière économique et efficiente et d'autre part d'évaluer dans quelle mesure la gouvernance de la société assure la conformité des actes de gestion aux lois et règlements et favorise l'atteinte des objectifs.

17. Les travaux ont porté sur :

- la gouvernance notamment les rôles et responsabilités des acteurs dans la gestion de la société ainsi que la coordination des parties prenantes dans la prise de décision ;
- le processus de production et de commercialisation de l'électricité.

18. Les détails sur la méthodologie de la vérification sont présentés dans la section intitulée « Détails Techniques sur la Vérification ».

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS :

19. Les paragraphes qui suivent présentent les principales constatations de la vérification, lesquelles sont accompagnées de recommandations formulées pour corriger les lacunes identifiées.

Rôles et responsabilités des acteurs de la gouvernance :

Le Conseil d'Administration de la société EDM-SA ne fonctionne pas de manière efficiente.

20. L'équipe de vérification a constaté que les administrateurs ne jouent pas pleinement leur rôle dans la surveillance et l'orientation de la société EDM-SA.

    Suivant l'article 83 des statuts de la société EDM-SA, le Conseil d'Administration a notamment les pouvoirs suivants, qui sont énoncés et non limitatifs :

    - il précise les objectifs de la société et l'orientation qui doit être donnée à son administration ;
    - il exerce un contrôle permanent de la gestion assurée par le Directeur Général.

21. La composition du Conseil d'Administration doit lui permettre d'exercer un jugement en toute objectivité et indépendance. Tous les administrateurs doivent être nommés en vertu de leurs qualifications et assumer des responsabilités légales équivalentes. Selon les bonnes pratiques inspirées des lignes directrices de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques - OCDE (2015) sur la gouvernance des entreprises publiques : « Le Conseil d'Administration d'une entreprise publique doit avoir les pouvoirs, les compétences et l'objectivité nécessaires pour assurer sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la direction. Le Conseil d'Administration doit agir en toute intégrité, et être responsable des décisions qu'il prend ».

22. L'équipe de vérification a examiné les statuts de la société, les décrets de nomination des administrateurs ainsi que les Procès-Verbaux (PV) des Conseils d'Administration afin d'évaluer l'apport des membres du CA dans le pilotage stratégique de la société EDM-SA.

    De prime abord, l'article 15 des statuts de la société indique simplement que l'Etat proposera les administrateurs représentant des actionnaires de catégorie A selon ses procédures internes, et ce, sans autre critère à respecter. L'Etat étant l'actionnaire principal a retenu comme administrateurs les représentants des Ministères de l'Energie et de l'Eau, des Finances, de l'Assainissement et du Travail sans autre critère de compétence et d'expérience.

Ensuite, l'examen des PV des sessions du CA a fait ressortir des faiblesses, notamment :

- régularisation sans réserve ni observation lors des sessions du CA, des dossiers techniques ayant fait l'objet d'une consultation à domicile ;
- approbation des contrats d'achats d'énergie dont le seuil relève de la compétence du Conseil d'Administration bien que ces derniers soient pénalisants pour la société. A titre illustratif, le CA a approuvé des contrats d'achat d'énergie ne comportant pas la possibilité pour EDM-SA de les modifier ou de les résilier unilatéralement. De plus, EDM-SA, tout en connaissant la faiblesse de ses installations de transport, a conclu des contrats l'obligeant à payer la totalité de l'énergie garantie, qu'elle soit enlevée ou pas ;
- non-remise en question des actes irréguliers de gestion posés par la Direction Générale. A titre illustratif, l'utilisation de personnel sans contrat de travail entre 2017 et 2019.

23. La non maîtrise des activités stratégiques de la société EDM-SA par ses administrateurs a conduit le Conseil d'Administration à poser des actes qui ont fortement impacté la performance de la société. Cette faible contribution des administrateurs ne favorise pas la surveillance qu'ils sont censés exercer sur le pilotage stratégique de la société.

Le Conseil d'Administration de la société EDM-SA n'exerce pas pleinement ses prérogatives.

24. L'équipe de vérification a constaté que le CA n'est pas autonome dans la nomination des Directeurs Généraux de la société EDM-SA.

25. Le CA dispose des pouvoirs non limitatifs et exerce notamment un contrôle permanent de la gestion assurée par le DG. Ses pouvoirs sont définis par l'article 83 des statuts de la société qui précise : « Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société ».

    L'article 485 de l'Acte de l'Uniforme révisé Relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique dispose : « Le Conseil d'Administration nomme, parmi ses membres ou en dehors d'eux, un Directeur Général qui doit être une personne physique … ».

    L'article 486 du même Acte Uniforme dispose : « le Conseil d'Administration détermine librement la durée des fonctions du directeur général ».

    Ces dispositions réglementaires sont renforcées par la ligne directrice de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques qui indique : « Les pouvoirs publics doivent accorder aux entreprises publiques une complète autonomie sur le plan opérationnel pour atteindre les objectifs qui leur ont été assignés et s'abstenir d'intervenir dans la conduite de leurs affaires. En tant qu'actionnaire, ils doivent éviter de redéfinir ces objectifs de manière non transparente (…). L'État doit laisser les Conseils

d'Administration des entreprises publiques exercer les responsabilités qui leur incombent et doit respecter leur indépendance ».

26. L'équipe de vérification a examiné les PV des sessions du CA afin de s'assurer de son autonomie dans la nomination des Directeurs Généraux. Ensuite, elle a eu des échanges avec le Directeur des Ressources Humaines (DRH).

    Il en est ressorti qu'au cours de la période sous revue, les différents Ministres de l'Energie et de l'Eau ont soumis au Conseil des Ministres des propositions de nomination et de révocation des différents DG de la société EDM-SA. Placés devant le fait accompli, les administrateurs sont informés généralement des décisions prises par le Conseil des Ministres (CM) lors des sessions du Conseil d'Administration qui suivent lesdites nominations. L'équipe de vérification n'a relevé aucun cas pour lequel une proposition du Ministre a été remise en cause, comme le précise le tableau ci-dessous. A titre illustratif, suivant le PV de la session n°66 du 08 novembre 2016, le PCA a informé les administrateurs que consécutivement à la décision prise par le Conseil des Ministres en sa session du 2 novembre 2016, le Ministre de l'Energie et de l'Eau demande au CA de mettre fin au mandat du DG en poste et de le remplacer par un autre.

    Le tableau ci-dessous présente l'écart entre la date de décisions des Conseils des Ministres et celle d'approbation du Conseil d'Administration pour le changement de quatre (04) DG en trois (03) ans.

Tableau n°2 : Situation de nominations des DG

Date de décisions prises en Conseil des Ministres	Date d'approbation des nominations au Conseil d'Administration
2 novembre 2016	08 novembre 2016
7 mars 2018	14 mars 2018
2 novembre 2018	08 novembre 2018
06 mars 2019	11 mars 2019

27. L'immixtion des Ministres chargés de l'Energie et du Conseil des Ministres dans la nomination des Directeurs Généraux a entraîné une instabilité au niveau de la Direction de l'EDM-SA. En effet, entre 2016 et 2019, quatre Directeurs Généraux se sont succédé à la tête de la société. Cette instabilité pour une entreprise publique aussi stratégique qu'EDM-SA ne favorise pas l'atteinte des objectifs à moyen et long termes.

EDM-SA a payé des indemnités de fonction non conformes à la réglementation.

28. L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA paye des indemnités annuelles de fonction aux membres du Conseil d'Administration sans une autorisation formelle de l'Assemblée Générale.

29. La rémunération versée aux administrateurs de la société EDM-SA est régie par l'Acte Uniforme révisé Relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique qui dispose en son article 431 : « L'Assemblée Générale ordinaire peut allouer aux administrateurs, en rémunération de leurs activités, à titre d'indemnité de fonction une somme fixe annuelle qu'elle détermine souverainement… ».

30. L'équipe de vérification a examiné les Procès-Verbaux des Assemblées Générales ainsi que les états de paiement des indemnités de fonction versées aux administrateurs lors des sessions du Conseil d'Administration. Il en est ressorti que ces indemnités sont payées sans une résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires fixant le montant annuel.

31. Dans les faits, l'équipe a constaté qu'excepté les délibérations de l'Assemblée Générale Ordinaire du 19 décembre 2000, dans sa résolution n°4, qui avait fixé l'indemnité de fonction à 9 000 000 FCFA pour l'exercice 2001 et du 06 avril 2004, dans sa résolution n°6 qui a reconduit le même montant pour 06 administrateurs, EDM-SA n'a pu mettre à la disposition de la mission une résolution de l'Assemblée Générale portant sur le montant des indemnités de fonctions des membres du CA pour la période sous revue.

32. Le paiement, aux administrateurs, des indemnités de fonction sans une autorisation préalable de l'Assemblée Générale ne favorise pas une gestion efficiente des ressources financières de la société.

Le Ministère de l'Energie et de l'Eau n'a pas assuré la mise en œuvre du Plan Directeur d'Investissements Optimaux.

33. L'équipe de vérification a constaté une faible exécution des projets inscrits dans le cadre du Plan Directeur d'Investissements Optimaux (PDIO) 2015-2035. Elle a constaté que sur 43 projets examinés, seulement 17 étaient en cours de réalisation ou de financement.

34. Le PDIO constitue la traduction des orientations du document de Politique Energétique Nationale, adopté en mars 2006 et des documents subséquents, notamment la Stratégie Nationale pour le Développement des Energies Renouvelables, adoptée en décembre 2006. Il est piloté par le Ministère de l'Energie et de l'Eau. Il vise à définir la stratégie de mise en service de moyens de production, transport et distribution d'électricité les moins coûteux pour couvrir la demande jusqu'à l'horizon 2035. Le PDIO priorise également les investissements à court, moyen et long termes (2015-2035) pour le développement de l'ensemble du système électrique sur tout le territoire national, en minimisant le coût d'approvisionnement du pays en électricité, dans les limites admissibles de fiabilité. Le PDIO couvre le périmètre de la concession d'EDM-SA, c'est-à-dire les centres du Réseau électrique Interconnecté (RI) et les différents Centres Isolés (CI), mais aussi dans une moindre mesure, toutes les localités du Mali sur la base des Plans Directeurs existants tels que le Plan Directeur de l'Electrification Rurale (PDER) élaboré en 2008.

Dans sa version 2015 - 2035, le PDIO a dégagé d'ici l'horizon 2035 les projets ci-dessous :

- 25 projets de production de source hydroélectrique, thermique et solaire sur le réseau interconnecté national ;
- 30 projets de transport sur le réseau interconnecté national ;
- des projets d'interconnexion avec les pays voisins ;
- des projets de production hydroélectrique, thermique et solaire et de petit transport au niveau des centres isolés et/ou ruraux ;
- des projets de distribution.

35. L'équipe de vérification a rencontré les responsables de la Direction Nationale de l'Energie et de la Direction de la planification des programmes de la société EDM-SA et obtenu les rapports annuels d'activités et de gestion. Il ressort de l'analyse de ces rapports qu'au 31 décembre 2019, sur un échantillon de 43 projets, seulement 17, soit 39,53% étaient en cours de réalisation tandis que les 26 autres, soit 60,46%, n'avaient pas connu un début d'exécution. Les projets non réalisés sont principalement des projets d'aménagement hydroélectrique, de doublement de la capacité de centrales, d'interconnexion de réseaux électriques, de construction de centrales solaires, d'électrification rurale, de développement des énergies renouvelables.

36. Au regard de ce faible niveau d'exécution des investissements structurants de l'Etat et de ses partenaires dans le secteur de l'électricité, EDM-SA continuera à recourir aux solutions d'urgence à travers les locations et les achats d'énergie thermique auprès de fournisseurs privés qui affecteront de façon significative le mix énergétique et augmenteront le coût de revient du KWH.

Le Ministère chargé des Finances n'a pas mis en place un cadre de gestion des subventions accordées à EDM-SA.

37. L'équipe de vérification a constaté que la subvention accordée par l'Etat à travers le Ministère chargé des Finances, bien qu'inscrite dans la loi des finances, n'obéit pas à un cadre réglementaire de gestion approprié.

38. Le cadre de gestion doit doter la société EDM-SA des orientations suivant lesquelles le gouvernement à travers le Ministère chargé de l'Énergie et le Ministère chargé des Finances fixe des attentes claires et précises, des indicateurs utiles à leur suivi ainsi que les modalités de la reddition de compte visant l'atteinte de cet objectif global.

    Selon l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), une subvention aux combustibles fossiles est une mesure délibérée du gouvernement qui vise expressément les combustibles fossiles, ou l'électricité ou le chauffage produit à partir des combustibles fossiles, et qui entraîne l'un ou plusieurs des résultats suivants :

    a. réduction du coût net de l'énergie achetée ;

    b. réduction du coût de production ou de livraison des combustibles, de l'électricité ou du chauffage ;

c. augmentation des revenus conservés par les propriétaires des ressources ou les fournisseurs de combustibles, d'électricité ou de chauffage.

39. L'équipe de vérification a examiné la situation des subventions allouées à EDM-SA par l'Etat pendant la période sous revue. Elle s'est, en outre, entretenue avec les responsables de la Direction Générale du Budget en vue de comprendre le dispositif de gestion des subventions. Il en est ressorti que le Ministère chargé des Finances n'a pas élaboré d'orientations afin de préciser les dispositions des subventions ainsi que les indicateurs utiles à leur suivi. De plus, il n'existe pas de cadre servant à déterminer les montants alloués et les dépenses couvertes par lesdites subventions. Le Ministère ne précise pas non plus les modalités et la nature de la reddition de compte bien qu'il s'agisse des fonds publics mis à la disposition d'EDM-SA.

40. L'absence de dispositif encadrant la détermination et l'utilisation de la subvention ne favorise pas l'atteinte des objectifs et peut conduire à l'utilisation de la subvention allouée à des fins non prévues.

L'Etat accorde à EDM-SA une subvention qui ne couvre pas son déficit tarifaire.

41. L'équipe de vérification a constaté que les sommes accordées par l'Etat à EDM-SA au titre des subventions ne couvrent pas les besoins réels pour assurer un équilibre financier de la société.

42. Selon le Fonds Monétaire International (FMI) : « Il y a subvention à la consommation lorsque les consommateurs d'énergie paient un prix qui est inférieur au coût engagé pour leur approvisionnement énergétique », les montants annuels des subventions doivent correspondre en moyenne à la différence entre le coût de revient et le prix de vente multipliée par la quantité d'énergie vendue.

43. L'équipe de vérification a comparé les montants des besoins de subvention nécessaires pour combler l'écart entre le prix de vente et le coût de revient du KWH ainsi que les estimations des subventions.

44. Il ressort de cette comparaison que les montants des subventions ne sont pas octroyés en fonction du différentiel de prix. En effet, ces subventions sont allouées à EDM-SA pour maintenir un prix moyen de vente de 97 FCFA le KWH depuis la révision tarifaire de 2014 alors que ses coûts de revient ont été évalués par EDM-SA à 130 FCFA en 2017 et 150 FCFA en 2018. Par conséquent, la différence entre le prix de vente et le coût de revient (composé du coût de production et du coût de commercialisation) devrait être compensée par une subvention pour assurer l'équilibre financier. A titre d'illustration, de 2016 à 2018, les montants payés par l'Etat, au titre de la subvention, s'élèvent à 94 655 810 675 FCFA pour un besoin estimé à 190 748 324 661 FCFA, représentant l'écart entre le coût de revient et le prix de vente de l'électricité, soit un déficit de financement à hauteur de 96 092 513 986 FCFA.

Donc, pendant la période sous revue, EDM-SA a bénéficié en termes de subventions de montants nettement inférieurs aux prévisions, tel qu'il ressort dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°3 : Situation des subventions annuelles allouées à EDM-SA (en FCFA)

45. La gestion du déficit tarifaire non financé par les subventions pousse la

Année	Ecart de coût de revient/ prix de vente(a)	Subvention Reçue (b)	Déficit de financement (c = a – b)
2016	65 719 335 498	33 655 810 675	32 063 524 823
2017	62 105 905 998	34 000 000 000	28 105 905 998
2018	62 923 083 165	27 000 000 000	35 923 083 165
Total	190 748 324 661	94 655 810 675	96 092 513 986

société EDM-SA à recourir à d'autres sources alternatives de financement et de production d'électricité souvent plus onéreuses, toute chose qui contribue à la dégradation de la situation financière de la société.

Recommandations :

Le Conseil d'Administration doit :

- assurer son rôle de suivi et de pilotage de la société ;
- assurer le choix et la nomination des DG de l'EDM-SA ;
- veiller à ce que tout paiement d'indemnité de fonction annuelle soit préalablement autorisé par l'Assemblée Générale.

Le ministre chargé de l'Energie doit :

- prendre des dispositions pour fixer des critères devant prévaloir au choix des administrateurs de l'EDM-SA ;
- évaluer, actualiser et mettre en œuvre le PDIO ;
- veiller à la couverture du déficit tarifaire par les subventions de l'Etat ;
- mettre en place d'autres mécanismes alternatifs pour financer le déficit tarifaire.

Le ministre chargé des Finances doit :

- déterminer le besoin réel en financement et mettre en place un cadre de gestion et de reddition des comptes ;
- mettre en place d'autres mécanismes de financement alternatifs allant dans le sens de la réduction progressive de la subvention.

Gestion administrative :

EDM-SA pratique une rémunération non équitable et non efficiente de son personnel de Direction.

46. L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'a pas mis en place une saine pratique de gestion de la rémunération versée aux membres du comité de Direction.

47. La société EDM-SA s'est engagée à travers le Plan 2020 de Développement des Ressources Humaines de mettre en place, à compter du 1er janvier 2016, dix (10) indicateurs de suivi de la performance des ressources humaines qui seront mis à jour tous les trois mois. Parmi ces indicateurs, figure le taux de réalisation de la masse salariale.

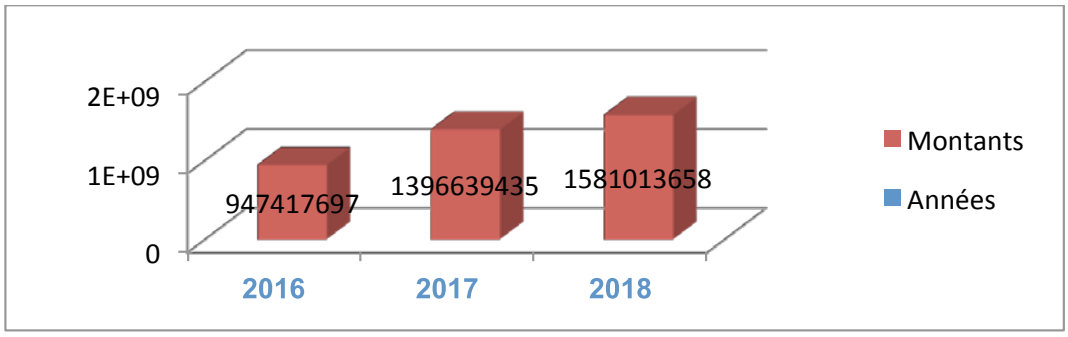
    EDM-SA a signé un Accord d'Etablissement le 15 mai 2015 et adopté deux plans de redressement 2016-2018 et 2019-2023. Ces plans de redressement prévoient une réduction progressive des charges de fonctionnement de la société notamment celles relatives à la gestion du personnel.

    L'article 23 de l'Accord d'Etablissement de la société EDM-SA stipule : « A conditions égales de travail, de qualification professionnelle et de rendement, le salaire est égal pour tous les travailleurs, quels que soient leur origine, leur sexe, leur âge et leur statut (…) ».

48. L'équipe de vérification a analysé sur la période allant de 2016 à 2018, la rémunération et les nominations des membres du comité de Direction. Elle s'est entretenue avec le Directeur des Ressources Humaines. Il ressort de ces travaux que la masse salariale des membres du comité de Direction a augmenté de plus de 633 595 961 F CFA soit 66% passant de 947 417 697 FCFA à 1 581 013 658 FCFA (voir graphique N°1) entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2018. Une analyse approfondie révèle que cette augmentation s'explique par la création des postes de direction, de département et d'autres postes de conseiller suivant la Note de service n°17/004 DC/ask du 23 janvier 2017.

49. A cela, s'ajoutent des augmentations incohérentes (entre 100% et 200%) de salaires de certains membres de la direction ce qui a conduit à une augmentation disproportionnée la masse salariale du personnel de direction.

Graphique n°1 : Evolution de la masse salariale des membres du comité de Direction de EDM-SA (en FCFA)



L'équipe de vérification a également constaté que des anciens DG et autres responsables ne sont pas utilisés de façon optimale par la société alors qu'ils continuent à bénéficier de salaire conformément à l'accord d'établissement.

Ces responsables, une fois leurs fonctions terminées, sont commis à d'autres tâches par le Département de tutelle. Ces tâches s'exercent en dehors de l'EDM-SA sans un acte juridique clarifiant leur prise en charge, même si elles concernent globalement des projets dans le secteur de l'Energie.

50. Une gestion peu efficace de la masse salariale et en particulier la rémunération des cadres supérieurs maintient un niveau anormalement élevé des charges de fonctionnement, ce qui réduit la capacité de la société à réaliser des investissements structurants dans ce secteur d'activité névralgique pour les citoyens et les entreprises maliennes.

EDM-SA n'a pas géré les heures supplémentaires de façon efficiente.

51. L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'a pas accordé suffisamment d'attention aux principes d'économie dans la gestion des heures supplémentaires.

52. Les organisations modernes mettent en place des mesures de contrôle pour s'assurer que les heures supplémentaires sont autorisées à l'avance, dûment travaillées par les employés et enregistrées correctement dans un système d'information sur les ressources humaines. Normalement, l'approbation préalable des heures supplémentaires doit être enregistrée, sinon il n'en existerait aucune preuve.

    La société EDM-SA s'est engagée à travers le Plan 2020 de Développement des Ressources Humaines de mettre en place, à compter du 1er janvier 2016, dix (10) indicateurs de suivi de la performance des ressources humaines qui seront mis à jour tous les trois mois. Parmi ces indicateurs, figure le taux de réalisation de la masse salariale.

    L'article A.140.2 de l'Arrêté n°1566/MEFPT-SG du 7 octobre 1996 portant application du Code du Travail dispose : « Des heures supplémentaires dans la limite d'un maximum de 18 heures par semaine, peuvent être effectuées en vue de maintenir ou d'accroître la production. L'autorisation nécessaire est accordée pour une durée de 3 mois renouvelable à chaque chef d'établissement par l'inspecteur du travail compétent. En cas de circonstances exceptionnelles, l'inspecteur du travail peut autoriser certaines entreprises à dépasser le plafond fixé à l'alinéa ci-dessus. Ce dépassement ne peut avoir pour effet de porter la durée à plus de 60 heures par semaine. En cas de chômage prolongé dans une branche d'activité ou une profession déterminée, l'inspecteur du travail peut suspendre le recours aux heures supplémentaires en vue de permettre l'embauchage des travailleurs sans emploi ».

53. L'équipe de vérification a examiné les fiches d'heures supplémentaires et les états de paiement pour s'assurer de la légalité et de la réalité des heures supplémentaires effectuées par des agents sur la période allant

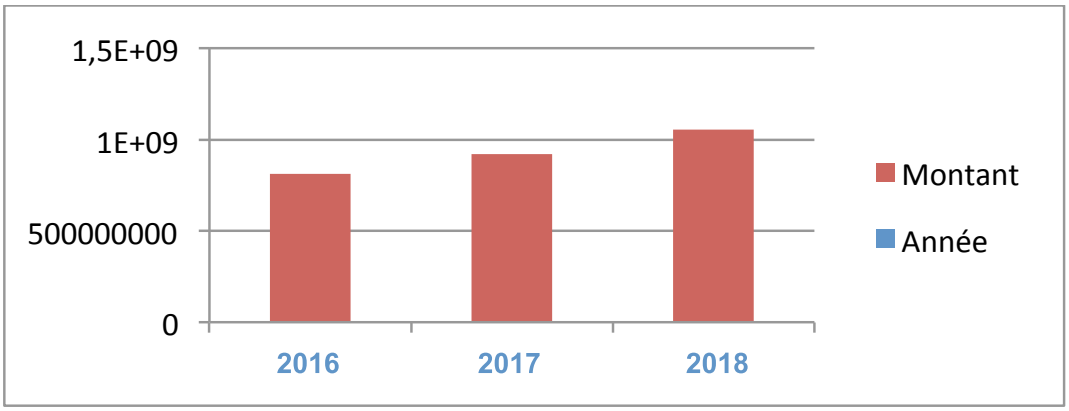
de 2016 à 2018. Il en est ressorti qu'en dépit du recrutement massif de 2015 (518 agents) et ceux de 2016, 2017 et 2018 (435 agents), EDM-SA a continué à payer des heures supplémentaires pour un montant de 3.5 milliards de FCFA pendant la période sous revue. La situation des heures supplémentaires se trouve dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°4 : Situation des heures supplémentaires par année de 2016 à 2018

Année	Volume (nombre d'heures)	Montant (en FCFA)
2016	414 794	811 044 729
2017	494 429	919 398 246
2018	578 088	1 056 672 502
2019 (30 septembre)	369 096	706 272 750
Total		**3 493 388 227**

Source : DRH-EDM

Graphique n°2 : Evolution du montant des heures supplémentaires



Cette analyse révèle également que des agents bénéficient régulièrement d'heures supplémentaires dont le montant dépasse environ 80% de leur salaire. De plus, des heures supplémentaires sont payées sur une base forfaitaire arrêtée depuis 2015, sans aucune preuve de leur effectivité. Certains agents ont effectué des heures supplémentaires allant jusqu'à 14 heures par jour et 239 heures par mois pour d'autres. Ci-après, un tableau illustratif des cas de paiement de montants importants d'heures supplémentaires.

Tableau n°5 : Situation des cas de paiement d'heures supplémentaires

Numéro matricule	Salaire net 2016-2019(30 septembre)	Montant heures supplémentaires 2016-2019 (30 septembre)	Pourcentage
1468	22 333 000	16 094 740	72%
1675	12 557 500	12 424 236	99%
2235	14 894 500	11 941 858	80%
3554	10 617 500	8 650 552	81%
1791	15 596 500	10 999 856	71%
2489	17 912 500	11 239 280	63%

54. L'autorisation non efficiente des heures supplémentaires entraîne le gaspillage des ressources.

EDM-SA n'a pas procédé à une répartition efficiente de son personnel.

55. L'équipe de vérification a constaté que la répartition du personnel entre les différents postes et départements est inéquitable et inefficiente.

56. EDM-SA a procédé à des créations, réaménagements et suppressions de structures et de responsabilités par Note de service n°17/004 DC/ask du 23 janvier 2017 portant organisation de la Direction Générale. Ladite note avait entre autres objectifs, le développement des ressources humaines par une meilleure répartition des tâches, une bonne gestion des carrières, la reconnaissance du mérite et la discipline.

57. L'équipe de vérification a obtenu et examiné la liste du personnel, l'organigramme, la Note de service n°17/004 DC/ask du 23 janvier 2017 portant organisation de la Direction Générale et la situation des expressions de besoins en ressources humaines. Il en est ressorti que :

- le taux de réalisation des recrutements sur la période sous revue, au niveau des départements techniques est nettement inférieur aux prévisions. La direction de transport a été dotée de 29 agents contre des besoins de 181 soit 16%. Quant à la direction de la distribution, elle a reçu 83 agents sur 253 soit 32,8% ;
- au moment où des électriciens sont utilisés comme agent d'accueil, responsable hygiène et sécurité, standardiste ou assistant de recouvrement, les directions de la production, du transport et de la distribution sont en manque d'effectif ;
- des centres multifonctionnels sont gérés par un seul agent qui assure à la fois les fonctions techniques et administratives avec le risque d'arrêt de service en cas d'indisponibilité de ce dernier ;

- des directions et départements supports tels que la direction des ressources humaines et le département chargé du recouvrement sont dotés en personnel au détriment des centres et des départements techniques. A titre d'exemple, 69 agents relevant de la direction des ressources humaines sont chargés de la gestion de 2 267 agents soit un ratio de 32 agents par gestionnaire, de même environ 181 agents de zone doivent s'occuper de 622 116 clients, soit 3 438 clients par agent de zone.

58. Le déploiement d'agents, sans tenir compte des besoins du service, a entraîné un déséquilibre entre les services administratifs et les services techniques. Cette lacune dénote d'une planification peu rigoureuse et d'un plan de carrière des ressources humaines déficient.

Recommandations :

Le Directeur Général d'EDM-SA doit :

- encadrer et rationaliser les créations de postes de direction ;
- rationaliser les augmentations de salaire ;
- utiliser de façon optimale l'expertise et l'expérience des anciens Directeurs Généraux et autres Responsables ;
- respecter la réglementation en vigueur en matière de gestion des heures supplémentaires ;
- procéder à une répartition du personnel en tenant compte des besoins des départements et en fonction des profils des agents.

Gestion de la production :

Le mix énergétique de la société EDM-SA ne favorise pas une gestion économique de la production d'électricité.

59. L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'arrive pas à maîtriser ses coûts d'achat et de production d'énergie.

60. L'objectif 3.5.2 du CREDD 2019-2023 considère que la réponse aux besoins énergétiques du pays en qualité, en quantité et au moindre coût est un enjeu pour la croissance et la transformation structurelle de l'économie malienne. Pour ce faire, le CREDD retient comme priorité l'accessibilité de l'énergie aux entreprises ainsi qu'aux populations, tout en préservant un seuil de rentabilité raisonnable pour les fournisseurs de services énergétiques et le développement du secteur énergétique. Ainsi, il prévoit, entre autres mesures, la baisse des coûts de production de la société EDM-SA, le soutien à la réalisation des lignes d'interconnexion régionale, la poursuite de la mise en œuvre des projets d'énergie renouvelable, sous régionaux et régionaux.

61. L'équipe de vérification a examiné les états financiers de la société EDM-SA. Elle a également passé en revue les factures d'achat d'énergie et de combustibles. Il ressort de ces analyses que la société EDM-SA a dépensé 118,094 milliards de FCFA en 2016, 133,778 milliards de FCFA en 2017 et 171,158 milliards de FCFA en 2018 en achat de combustibles et d'énergie soit une hausse de 45% en deux ans. Ces achats représentent environ 98% du montant des ventes d'énergie hors subvention et 85% des ventes avec subvention.

    Ce coût d'achat est très élevé et ne permet à EDM-SA de dégager qu'un reliquat de 2% pour couvrir les autres charges. Cette dépense importante en achat de combustible est due à une utilisation de l'énergie thermique qui représente 66% des énergies produites par l'EDM-SA et près de 72% de sa production totale, c'est-à-dire la production et la location (voir graphique n°3).

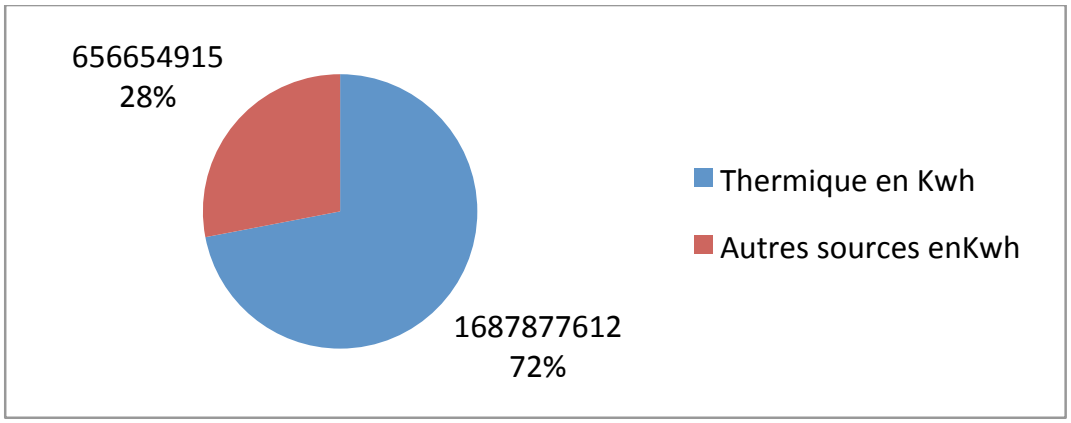
    - le KWH de source thermique coûte environ 4 fois plus cher que celui de source hydroélectrique ;
    - l'utilisation du thermique augmente les dépenses en carburant. A titre illustratif en 2017, la mise en service des centrales de location AKSA et SES LAFIA a entraîné une augmentation du niveau de combustible pour une valeur de FCFA 1,308 millions. Ci-dessous la situation faisant ressortir la part du thermique dans la production totale.

Tableau n°6 : Situation de l'énergie thermique dans la production globale

Année	Production d'énergie			
	Thermique en KWH	Autre source en KWH	Total (en KWH)	% Thermique
2019	556 305 965	212 907 087	769 213 052	72.32
2018	521 130 269	213 661 273	734 791 542	70.92
2017	610 285 378	2 30 086 555	840 371 933	72.62

Source : Rapports d'activités de la Direction de la production

Graphique n°3 : Part du thermique dans la production totale d'énergie.



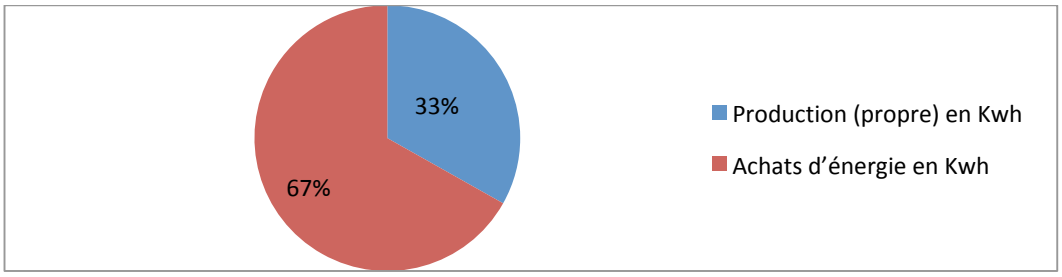
En ce qui concerne la dépendance de l'EDM-SA aux fournisseurs d'énergie, l'activité de production (production propre et achat d'énergie) est fortement dépendante des fournisseurs d'énergie. En 2018, plus de 72% des quantités d'énergie étaient achetées auprès des fournisseurs généralement des opérateurs privés. Les coûts d'achat du KWH auprès de ces fournisseurs valent en moyenne deux fois le prix de cession unitaire aux clients. Les clauses de ces contrats laissent moins de marge à EDM-SA lors des négociations de prix. Ci-dessous la situation faisant ressortir la proportion des achats dans la production globale d'énergie.

Tableau n°7 : Proportion des achats dans la production globale d'énergie

	2016	2017	2018
Production (propre) en KWH	586 361,6	709 912,3	566 413,7
Achats d'énergie en KWH	1 181 977,4	121 3221,4	1 478 224,4
Total production	**1 768 339**	**1 923 133,7**	**2 044 638,1**
Pourcentage d'achat	**67%**	**63%**	**72%**

Source: Rapport annuel 2018.

Graphique n°4 : Part des achats d'énergie dans la production totale sous la période revue



62. L'augmentation continue de la part de l'énergie thermique dans le mix énergétique ne favorise pas la promotion des énergies renouvelables et augmente considérablement les dépenses d'achat et de production d'énergie.

EDM-SA a conclu des contrats d'achat d'énergie et de location de centrales qui n'assurent pas la préservation de l'intérêt général.

63. L'équipe de vérification a constaté que les clauses des contrats d'achat d'énergie et de location de centrales conclus par EDM-SA ne tiennent pas compte des impératifs d'intérêt général.

64. L'article 2 de la Loi n°2016-061 du 30 décembre 2016 relative aux partenariats public-privé au Mali dispose : « Est une entreprise publique, toute entreprise sur laquelle les autorités contractantes peuvent exercer, directement ou indirectement, une influence dominante, du fait de la propriété de cette entreprise, de la participation financière qu'elles détiennent ou des règles qui la régissent. L'influence dominante est présumée lorsque les autorités contractantes, directement ou indirectement :

- détiennent la majorité du capital souscrit de l'entreprise ;
- disposent de la majorité des voix attachées aux parts émises par l'entreprise ;
- peuvent désigner plus de la moitié des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de l'entreprise ».

L'article 4 de l'Ordonnance n°00-019/P-RM du 15 mars 2000 portant organisation du secteur de l'Electricité dispose : « La production, le transport, la distribution, l'importation, l'exportation et la vente d'électricité en vue de satisfaire les besoins du public constituent un service public de l'Etat dont il confie l'exercice à des opérateurs dans le cadre soit d'une Concession de service public, soit d'une Autorisation, délivrées dans les conditions prévues par la présente ordonnance ».

L'article 31 de la Loi n°2016-061 du 30 décembre 2016 relative aux partenariats public-privé au Mali dispose : « L'autorité contractante peut résilier le contrat pour défaut d'exécution, pour force majeure et, lorsque l'autorité contractante est une personne morale de droit public, pour un motif d'intérêt général (…) ».

65. L'équipe de vérification a analysé les clauses contractuelles. Elle s'est également entretenue avec les responsables du département juridique et de la Direction nationale de l'énergie.

Il en ressort que dans lesdits contrats, EDM-SA ne dispose pas de droit de modification et de résiliation unilatérales pour motif d'intérêt général. En effet, en sa qualité d'organisme public chargé de l'exécution du service public d'électricité, EDM-SA doit toujours disposer du droit de modifier ou de résilier unilatéralement un contrat pour motif d'intérêt général. C'est pourquoi, une clause privant la personne publique de ce

droit de modifier ou de résilier unilatéralement le contrat est réputée nulle. Lesdites stipulations résultent des modèles type de contrats BOOT applicables en matière d'achat d'énergie.

66. En l'absence de droits de modification et de résiliation unilatérales, la société EDM-SA reste liée aux clauses contractuelles et indépendamment des conditions du marché, ce qui alourdit son coût de production d'électricité.

EDM-SA a conclu des contrats d'achat d'énergie et de location de centrales dont les clauses ne concourent pas à la réduction du déficit énergétique.

67. L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA a payé des factures d'achat pour des énergies non enlevées à l'occasion de l'exécution de deux contrats d'achat d'énergie. Elle a également constaté que des clauses des contrats d'achat d'énergie ou de location de centrales consacrent un certain nombre de pratiques ne permettant pas à EDM-SA de rentabiliser les coûts de production d'électricité.

68. Le principe de l'exploitation rationnelle des énergies produites a été fixé par le contrat de concession en son article 23 alinéa 3 : « Le concessionnaire réalise un effort continu en vue de promouvoir les mesures d'économie d'énergie, ainsi que d'utilisation rationnelle de l'énergie (URE) et de faire bénéficier le secteur de l'électricité de progrès techniques permettant de limiter le coût des prestations ou d'en améliorer la qualité.»

    Or, l'article 7.2.1 des contrats, fixant les prix et les modalités de facturation, stipule : « L'acheteur s'oblige à prélever et/ou rémunérer l'Energie productible, selon le principe du Take or Pay et dans la limite de 578 160 000 KWH par an, et ce au prix fixé en application de l'article 10 du présent contrat, pendant une période de vingt (20) ans à compter de la Mise en Exploitation Commerciale de la centrale.»

    L'application du principe dit de « Take or Pay » oblige EDM-SA à payer au fournisseur la quantité d'énergie garantie, que cette quantité ait été produite ou non, enlevée ou non.

    Par ailleurs, l'article 23 alinéa 5 du contrat de concession qui lie EDM-SA à l'Etat du Mali stipule : « Le concessionnaire s'efforce de choisir les sources de production d'énergie électrique et les services accessoires dans les conditions de coût et de qualité les plus satisfaisantes possibles au regard des conditions de fourniture d'énergie électrique au consommateur final.»

69. L'équipe de vérification a examiné les contrats d'achat d'énergie, les différentes correspondances des structures techniques, les procès-verbaux des Conseils d'Administration et les factures d'achat d'énergie. Il ressort de ces travaux plusieurs lacunes.

    D'abord, dans le cadre du Contrat n°0011/158 du 16 juillet 2011 modifié en date du 13 octobre 2016 signé avec la Société ALBATROS Energy Mali-SA, la société EDM-SA n'a enlevé que 42 756 KWH, soit 32% de

132 000 KWH facturés, entre novembre 2018 et juin 2019. Par conséquent, EDM-SA a payé la somme de 7 960 257 764 FCFA pour une quantité d'énergie non enlevée de 356 946 000 KWH.

À cela, il faut ajouter des frais de location de cuve facturée à EDM-SA proportionnellement aux quantités productibles, qui s'élèvent à 448 493 760 FCFA soit 1.17 FCFA multiplié par la quantité productible (383 328 000 KWH). Sur un montant total de 9 977 855 044 FCFA facturé sur 8 mois, la valeur de la consommation réelle de la société EDM-SA, c'est-à-dire, les quantités d'énergie produites livrées, s'élève à 1 569 103 520 FCFA (voir tableau n°8 ci-après).

Tableau n°8 : Situation des quantités d'énergie non enlevées et payées de novembre 2018 à juin 2019

Date de la Facture	Valeur EPNL (F CFA)	Valeur EPL (F CFA)	FCP (F CFA)	Total (F CFA)
01/11/2018	1 176 923 088	0	55 598 400	1 232 521 488
01/12/2018	793 853 446	422 300 412	57 451 680	1 273 605 538
01/01/2019	1 196 959 510	19 194 348	57 451 680	1 273 605 538
01/02/2019	1 098 461 549	0	51 891 840	1 150 353 389
01/03/2019	932 498 552	283 655 306	57 451 680	1 273 605 538
Du 01/04/19 au 02/04/19	60 492 396	17 969 232	0	78 461 628
Du 03/04/19 au 30/04/19	855 486 459	254 121 766	0	1 109 608 225
01/04/2019	0	0	55 598 400	55 598 400
01/05/2019	951 367 964	277 126 856	57 451 680	1 285 946 500
01/06/2019	894 214 800	294 735 600	55 598 400	1 244 548 800
Total	**7 960 257 764**	**1 569 103 520**	**448 493 760**	**9 977 855 044**

EPNL : Valeur des énergies productibles non livrées

EPL : Energies productibles livrées

FCP : Financement des cuves de stockage des produits pétroliers

Ensuite pour le Contrat n°16/013 du 23 janvier 2016 signé entre EDM-SA et la société Aggreko pour la location d'une centrale sur les sites de Kati et Darsalam, EDM-SA n'a enlevé que 81 057 781 KWH sur un total de 248 875 990 KWH facturés soit 33%, entre 2017 et 2018. Le détail se trouve dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°9 : Détail des énergies facturées et enlevées

Année	Énergie facturée en KWH	Energie enlevée en KWH	Ecart en KWH
AGGREKO DARSALAM			
2018	78 624 000	28 295 800	50 328 200
2017	28 906 990	2 794 980	26 112 010
Total (1)	**107 530 990**	**31 090 780**	**76 440 210**
AGGREKO KATI			
2018	96 096 000	36 734 811	59 361 189
2017	45 249 000	13 232 190	32 016 810
Total (2)	**141 345 000**	**49 967 001**	**91 377 999**
Total (1) + (2)	**248 875 990**	**81 057 781**	**167 818 209**

Il ressort des échanges de correspondances antérieures à la signature du contrat avec la Société ALBATROS Energy Mali-SA, que des réserves avaient été émises par les services techniques d'EDM-SA quant au choix de la ville de Kayes à cause notamment de la faiblesse des installations d'évacuation d'énergie. Les documents mis à la disposition de l'équipe de vérification révèlent qu'à défaut d'être vendue aux sociétés minières, la production d'énergie de la Centrale de Kayes devait être acheminée vers les centres de consommation dont le principal est Bamako. Or, la seule ligne permettant l'évacuation de l'énergie de la Centrale se trouve en limite de saturation et ne peut transiter la puissance de la Centrale vers Bamako sans son doublement.

Par ailleurs, l'équipe de vérification a analysé les clauses des contrats d'achat d'énergie et de location de centrales. Elle s'est aussi entretenue avec les responsables du département juridique.

Il ressort de ces travaux que dans des contrats de location de centrales, en plus des frais de location de la centrale pour la production de la quantité d'électricité garantie, conformément à l'objet contractuel, les charges de mobilisation, de transport et de démobilisation sont également supportées par EDM-SA. Ces charges de mobilisation, de transport et de démobilisation constituent des préalables indispensables à l'exécution de l'objet du contrat de location de centrale. A ce titre, elles devraient être considérées comme un élément important du contrat qui devrait être préalablement discuté entre les parties.

De plus, des clauses contenues dans des contrats d'achat d'énergie prévoient également que « la fourniture des combustibles et de l'huile-moteur nécessaires à la production d'énergie sera prise en charge exclusivement par EDM-SA et sous sa responsabilité ». En effet, les combustibles sont la matière première pour l'exploitation même de la centrale et les bonnes pratiques auraient voulu que les charges générées par l'acquisition de ces combustibles soient incluses dans le calcul du prix de cession de l'énergie pour une meilleure rentabilité.

70. L'achat d'énergie à des conditions financières défavorables ne permet pas à EDM-SA de parvenir à la réduction de son déficit énergétique et d'assurer un retour sur investissements.

Recommandations :

Le Directeur Général de la société EDM-SA doit :

- prendre des mesures afin d'améliorer le mix énergétique et de réduire le degré de dépendance de l'EDM-SA aux fournisseurs privés d'électricité ;
- veiller à la préservation de l'intérêt général inhérent au service public d'électricité lors de la conclusion des contrats d'achat d'énergie ;
- éviter de supporter, dans les contrats, les charges connexes en plus des frais de location des centrales ;
- éviter autant que possible le principe du « take or pay » dans la conclusion de contrats d'achat d'énergie et de location des centrales.

Gestion commerciale :

EDM-SA ne procède pas à la facturation de toutes les énergies livrées.

71. L'équipe de vérification a constaté que des lacunes internes telles que des compteurs défectueux et un contrôle déficient empêchent la société EDM-SA d'atteindre des objectifs de recette qu'elle s'est fixés.

72. La Direction Commerciale et clientèle de la société EDM-SA joue un rôle central dans la mobilisation des ressources pour le financement des activités de l'entreprise. Elle a en charge la gestion des demandes clientèle, de la facturation, des encaissements, du recouvrement et du traitement des réclamations.

    La Direction Commerciale de la société EDM-SA s'est fixé comme objectif un taux brut de facturation de 79% et un taux de facturation sur quantité livrée de 83% en 2019.

73. L'équipe de vérification a examiné les états de production et de facturation de la société EDM-SA pendant la période sous revue. Elle a aussi examiné les rapports de gestion des directions commerciale et de la production.

    Il en est ressorti des écarts entre les niveaux de facturation et les objectifs préalablement fixés. A titre d'exemple, en septembre 2019, le taux brut de facturation c'est-à-dire l'énergie vendue comparée à l'énergie produite était de 77.32 % contre une prévision de 79%. A cette même date, le taux de facturation des livrables, c'est-à-dire, l'énergie vendue comparée à l'énergie livrée, était de 81.19% contre une prévision de 83%.

    L'analyse de ces résultats révèle que la non-atteinte des objectifs s'explique par plusieurs facteurs. D'abord, des abonnés disposent de compteurs présentant des anomalies. Environ 2 258 compteurs recensés étaient non fonctionnels en septembre 2019. La répartition de ces compteurs se présente comme suit : 442 défectueux, 1623 bloqués et 193 illisibles. Cette situation a prévalu durant toute la période sous revue. EDM-SA n'a pas fourni de preuve de correction de ces dysfonctionnements à l'équipe de vérification.

    Ensuite, les rapports d'activités d'EDM-SA font ressortir des pertes d'énergie évaluées à 20%. Suite à une reconstitution des données sur la production, sur la période allant de 2016 à 2018, l'équipe de vérification a établi un écart de 373 635 MWH entre l'énergie nette produite et l'énergie livrée par les centrales (RI et CI), soit 6% d'énergie nette perdue entre la production et la livraison.

    De plus, il existe un écart de 806 052 MWH entre l'énergie livrée et l'énergie vendue par EDM-SA, soit 14% d'énergie livrée mais non vendue.

    Ces pertes d'énergie sont évaluées à raison d'un prix de vente moyen de 100.5 FCFA le KWH à 81 008 226 000 FCFA sur 3 ans.

Enfin, il ressort des rapports de gestion que la société EDM-SA n'a commencé le contrôle des compteurs ISAGO qu'à partir du dernier trimestre 2019. Ces contrôles ont relevé des « fraudes » au niveau des détenteurs de ces types de compteurs.

74. Les pertes de revenus liées aux lacunes internes de la société ne contribuent pas à l'atteinte de l'équilibre financier de la société, ce qui accroit le déficit cumulé et la rend dépendante de l'assistance de ses partenaires.

EDM-SA ne gère pas les intéressements de ses partenaires avec économie et équité.

75. L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'a pas mis en place une stratégie uniforme d'intéressement de ses partenaires. Dans certains cas, les commissions sont supportées par les clients tandis que dans d'autres cas, elles sont supportées par EDM-SA.

76. Dans le cadre de la gestion clientèle, la société EDM-SA a mis en place plusieurs options d'encaissement pour faciliter les paiements des factures. C'est ainsi que les encaissements se font dans les agences EDM-SA, dans les banques, à travers les services de paiement des sociétés téléphoniques et par le biais des partenaires marchands vendeurs de crédit ISAGO.

    Les plans de redressement 2016-2019 et 2019-2021 prévoient une réduction progressive des charges de fonctionnement et une augmentation des recettes de la société EDM-SA.

77. L'équipe de vérification a analysé le processus de détermination des recettes et de paiement des commissions aux partenaires. Elle a, en outre, examiné les rapports de gestion de la société EDM-SA et procédé à des interviews avec les responsables chargés du recouvrement.

    Il ressort de ces travaux de vérification que, contrairement aux banques et aux services de paiement des sociétés téléphoniques, certains partenaires reçoivent des commissions en déduction des recettes de la société. Par conséquent, EDM-SA renonce à une partie des recettes au profit des sociétés privées qui auraient pu facturer les commissions aux clients comme cela se fait avec le système des services de paiement des sociétés téléphoniques. Ainsi, entre le 1er janvier 2016 et le 30 septembre 2019, EDM-SA a payé plus de 11 160 000 757 FCFA de commissions à ses partenaires dont 11 055 774 480 FCFA pour le seul partenaire Energia.

78. Le paiement de commissions aussi importantes à des prestataires entraîne, pour EDM-SA, une minoration de ressources qui pouvait être évitée.

EDM-SA n'effectue pas un suivi efficace du recouvrement de ses créances impayées.

79. L'équipe de vérification a constaté une augmentation du montant des créances impayées (hors éclairage public), bien que les rapports de gestion fassent apparaitre un taux de recouvrement global des émissions de l'ordre de 97,01% au 31 décembre 2017 et 96,84% au 31 décembre 2018.

80. Pour être efficace, l'information de gestion doit être de qualité. Elle doit permettre de comparer les activités en cours avec la planification, de cerner les améliorations à apporter et d'évaluer le rendement du processus de recouvrement. De plus, dans le contexte des efforts déployés par les pouvoirs publics pour améliorer la fourniture d'électricité aux Maliens, une information de gestion fiable à cet égard est pertinente.

81. L'équipe de vérification s'est entretenue avec les responsables chargés du recouvrement, a obtenu et analysé les rapports de gestion de la Direction Commerciale. Elle a également compilé des statistiques sur la période.

    Il ressort de ces travaux que la société EDM-SA n'effectue pas un suivi rigoureux du recouvrement de ses créances. En effet, entre 2017 et 2018, le montant cumulé des impayés est passé de 30 656 759 243 FCFA au 31 décembre 2017 à 52 531 240 958 FCFA au 31 décembre 2018 soit une augmentation de 71% en une année. De plus, l'analyse des documents de reporting fait ressortir que des montants figurant dans les rapports de gestion et antérieurs à 2017 sont difficilement recouvrables pour insuffisance de supports documentaires. A titre d'exemple, le rapport de gestion de la direction commerciale et de la clientèle au 31 décembre 2018 fait apparaitre plus de 3,62 milliards de FCFA d'impayés non justifiés antérieurs à 2017. Il s'agit des montants pour lesquels EDM-SA n'est pas en mesure d'entamer des recours car ne disposant pas de documentation appropriée pour soutenir les impayés.

    Ces difficultés de recouvrement s'expliquent par un manque de suivi fiable des impayés et par une mauvaise organisation en ce qui concerne la documentation de ces impayés.

    Aussi, la société EDM-SA n'arrive pas à recouvrer d'autres factures pour diverses raisons souvent indépendantes d'elle. Il s'agit des impayés d'éclairage public, de ceux dus par la SOMAGEP-SA, l'Administration Publique, les clients de la catégorie 7 (le personnel EDM-SA), les clients de la catégorie 17 (personnel de la SOMAGEP) et les créances irrécouvrables des sociétés liquidées. Pour la catégorie 7, les mises à jour des comptes des agents étaient interrompues depuis la facturation d'avril 2017 jusqu'à celle de fin 2019 suite à des problèmes de correspondances de tables informatiques.

82. L'insuffisance de suivi de recouvrement des créances affecte les performances commerciales de la société et par conséquent sa trésorerie.

EDM-SA n'a pas mis en place un outil favorisant une gestion efficace de sa clientèle.

83. L'équipe de vérification a constaté des lacunes dans le traitement des demandes d'abonnement et de collecte des recettes, dues aux dysfonctionnements de la nouvelle version du logiciel de gestion clientèle.

84. Le CobiT se positionne comme un référentiel de contrôle qui décline sur le domaine IT les principes du référentiel COSO et se fixe comme, entre autres objectifs, l'articulation du système d'information aux besoins des métiers ou l'alignement stratégique, l'apport de valeur qui consiste à s'assurer que l'informatique apporte bien les bénéfices attendus sur le plan stratégique, à s'attacher à optimiser les coûts et à prouver la valeur intrinsèque des SI.

    L'article 7 du contrat de performance signé entre EDM-SA et l'Etat prévoit comme engagement de la société EDM-SA la fiabilisation du système « iWEBS » en déployant, dans les meilleurs délais, les modules en attente.

85. L'équipe de vérification, dans le but de s'assurer de l'efficacité du système informatique en place, s'est entretenue avec les responsables de la direction commerciale et ceux de la direction du système d'information. Elle a également obtenu et examiné les différents rapports de gestion et d'activités. Il ressort de ces travaux de vérification que plusieurs opérations sont retardées ou bloquées dans les différents services à cause des problèmes techniques du logiciel. A titre d'exemple en ce qui concerne la catégorie 7, les mises à jour des comptes des agents connaissent des difficultés suite à des problèmes de correspondances de tables informatiques BI et iWEBS, entraînant la non facturation de montants conséquents. De même, au niveau des agences, le déploiement du logiciel iWEBS a été réalisé avec des difficultés constatées dans :

    - le traitement des informations clientèle notamment l'établissement des devis et les encaissements ;
    - les liaisons des numéros de compteur attribués à des devis payés ;
    - le traitement des anomalies de facturation ;
    - l'élaboration des états statistiques et états commerciaux ;
    - la lenteur constatée dans le traitement généralisé des informations clientèle ;
    - l'assainissement de la base clientèle dans iWEBS.

    Au niveau du Département branchement, des difficultés de finalisation des travaux dans le système persistent. En effet, le système de facturation ne peut être activé qu'après la clôture des dossiers de branchement, matérialisée par le téléversement du PV de dépôt des compteurs chez les clients. Par conséquent, des clients restent des mois sans être facturés car le processus de branchement n'est pas clos dans le système.

86. Les failles du système informatique ont eu un impact considérable sur les recettes de la société durant la période sous revue, ce qui n'est pas de nature à favoriser l'atteinte des objectifs.

EDM-SA a mis en place un système de facturation qui ne garantit pas un recouvrement exhaustif des recettes.

87. L'équipe de vérification a constaté que le processus de relevé des index et de facturation subséquente des clients au niveau des agences comporte des lacunes.

88. La procédure normale de facturation en vigueur consiste à faire le relevé des index à travers les Terminaux de Saisie Portables (TSP) et les déverser dans le système informatique pour la production des factures.

89. L'équipe de vérification a analysé le processus de facturation, examiné des réclamations et procédé à des entretiens au niveau de 5 agences et un centre. Il en est ressorti que, nonobstant l'acquisition des TSP, les agents de zone (releveurs), le plus souvent en sous-effectif par rapport à leurs zones de couverture, continuent de relever manuellement les index des compteurs. Ainsi, les 206 TSP acquis par EDM-SA par Contrat n°0015/049 du 2 février 2015 pour un montant 986 770 USD (environ 570 millions FCFA) pour cette collecte de données ne sont pas opérationnels.

    De plus, le logiciel utilisé pour la facturation des clients n'est pas fiable. En effet, les calculs de la variation d'index entre deux périodes de facturation sont souvent erronés. Bien qu'il existe un contrôle de la part du responsable administratif en cas de variation importante, l'équipe de vérification a identifié un risque de surévaluation ou de sous-évaluation des factures des clients.

90. En raison de l'absence d'un processus optimisé d'analyse de la facturation, et ce, afin que les meilleurs cas potentiels de non-conformité soient détectés et analysés, le relevé manuel des index peut engendrer des erreurs d'indexage préjudiciables à la société.

EDM-SA ne traite pas les demandes de nouveaux branchements de manière efficiente.

91. L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'a pas traité les demandes de branchement des clients dans les délais fixés. Elle a également constaté, lors des demandes de branchement, qu'EDM-SA ne s'assure pas de la conformité des pièces à fournir.

92. La procédure de gestion opérationnelle des abonnements clients fixe le délai de branchement à 30 jours ouvrés, soit 15 jours pour l'établissement du devis et 15 jours pour le branchement après le paiement du devis.

    L'article 43 du cahier des charges du service public de l'électricité annexé au contrat de concession prévoit le paiement des ristournes à la charge de la société EDM-SA en cas de non-respect du délai de branchement.

L'article 18 du Décret n°00-184/P-RM du 14 avril 2000 fixant les modalités d'application de l'Ordonnance n°00-019/P-RM du 15 mars 2000 portant organisation du secteur de l'électricité fixe le principe d'égalité de traitement des usagers devant le service public de l'électricité.

Les contrats d'abonnement et le règlement du service concédé énumèrent les documents à fournir par le client en complément du formulaire de demande. Il s'agit de :

- une fiche d'autorisation de branchement (pour locataire) ;
- un quitus EDM-SA sur le point de livraison (cas de mutation, réabonnement) ;
- une copie de la lettre d'attribution, du titre foncier, de l'acte notarié ou la notification (pour propriétaire) ;
- une photocopie de la pièce d'identité en cours de validité ;
- le protocole d'accord.

93. L'équipe de vérification a analysé les dossiers de demande d'abonnement des clients ainsi que les PV de pose des compteurs au niveau de cinq (5) agences, un centre et au département branchement. Elle a également analysé les rapports d'activités de la direction commerciale. Il ressort de l'analyse d'un échantillon de 128 dossiers traités que :

- le délai de 15 jours ouvrés prévu pour l'établissement des devis de branchement n'a pas été respecté pour 17 dossiers soit 13,28% ;
- le délai de 15 jours ouvrés prévu pour le branchement à compter du paiement du devis n'a pas été respecté pour 83 dossiers soit 64,84%.

De plus, l'inégalité de traitement des usagers est caractérisée par le non-respect de l'ordre d'arrivée des demandes. Des clients se trouvant dans la même situation car ayant payé leurs devis à la même date, sont branchés sur le réseau EDM-SA à des dates différentes et dans des délais variant de 20 à 150 jours. Il ressort également des analyses que de nombreux devis payés par des clients restent non liés pendant plusieurs jours pour des raisons de non disponibilité de compteurs dans les magasins virtuels. De plus, les rapports de fin d'année font ressortir un nombre important de dossiers liés non branchés. La situation est donnée dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°10 : Situation des demandes en instance au 31 décembre 2016, 2017 et 2018

Année	Devis payé non branché	Client en attente d'attribution d'un numéro de compteur (nombre non lié)
2017	5330	5 403
2018	3664	1 799
2019	4 245	3 654

Par ailleurs, l'équipe de vérification a également constaté que des agences acceptent des photocopies de pièces (titres de propriété notamment) sans s'assurer de leur conformité aux copies originales. Cette insuffisance s'explique par le fait que les procédures régissant l'abonnement des clients n'exigent pas que les pièces à fournir, et notamment les titres de propriété immobilière, soient « certifiées conformes à l'original ».

94. Le non-respect des délais de branchement entraîne un sentiment de frustration des clients. En outre, il peut entraîner des paiements de ristourne à hauteur de 10% du devis pour les délais de branchement compris entre 16 et 30 jours et de 20% du devis pour les délais de branchement dépassant 30 jours. De même, l'acceptation de photocopies non certifiées conformes à l'original peut engendrer le branchement d'un client à un domicile qui n'est pas réellement le sien et ainsi occasionner un contentieux impliquant la société.

Recommandations :

Le Directeur Général d'EDM-SA doit :

- augmenter la fréquence des contrôles de prévention et de détection des compteurs prépayés ;
- réviser les clauses sur les commissions dans les contrats de partenariat ;
- mettre en place un outil adapté aux besoins de gestion de la société notamment en matière de production de données et à la gestion de la clientèle ;
- mettre en place un système de facturation fiable et sécurisé ;
- respecter les délais de branchement des clients en fonction des dates de paiement ;
- éviter les ruptures de stocks de compteurs ;
- prévoir dans les procédures d'abonnement un mécanisme permettant de s'assurer de l'authenticité des titres de propriété présentés par les clients ;
- veiller à la production de données fiables sur le recouvrement ;
- veiller au renforcement du réseau de transport et de distribution afin d'assurer une livraison optimale des énergies produites.

CONCLUSION :

La présente vérification de performance a permis de déceler des dysfonctionnements d'ordre réglementaire dans la gestion de la société EDM-SA, mais également des possibilités d'amélioration de certaines pratiques qui, bien que conformes aux procédures, ne contribuent pas efficacement à l'atteinte des objectifs.

Les travaux de vérification ont mis en exergue de manière générale, un faible niveau d'investissement dans le domaine de l'énergie au Mali, l'incapacité de la société à faire face aux demandes sans cesse croissantes et le déséquilibre financier dû aux politiques de production et de tarification.

Aussi, il ressort des travaux que les différents acteurs de la gouvernance n'assurent pas pleinement leurs rôles et responsabilités, toute chose qui a eu comme conséquence un pilotage stratégique de la société qui n'a pas permis à la direction de poser des actes favorisant l'atteinte des résultats escomptés.

Les insuffisances constatées dans le cadre de la gouvernance sont relatives entre autres au non-respect des engagements de l'Etat en matière d'investissement, au fonctionnement du CA, et à la non maitrise des dépenses par la direction. Une autre insuffisance et non des moindres réside en l'immixtion du Département de tutelle dans la gestion de la société. En effet, l'EDM-SA est une entreprise publique qui devrait jouir, auprès de pouvoirs publics, d'une autonomie complète en vue d'atteindre les objectifs fixés. En l'espèce, l'interférence de la Tutelle dans la nomination des Directeurs Généraux de l'EDM-SA a créé une instabilité institutionnelle au niveau de la Direction avec 04 Directeurs Généraux qui se sont succédé à la tête de la société en moins de 03 ans, de fin 2016 à début 2019. De plus, cette immixtion a des incidences sur la gestion de la production car, le plus souvent, la société EDM-SA est contrainte de conclure des contrats d'achat d'énergie défavorables sur la base des concessions signées en amont par la Tutelle et qui s'imposent à la société.

De plus, le manque d'efficacité du pilotage stratégique s'est répercuté sur la gestion opérationnelle des activités de production et de commercialisation. Les résultats des travaux ont démontré que la société EDM-SA a manqué d'efficacité dans la gestion de la production en ce qui concerne la diminution de la perte globale, la réduction progressive de la part du thermique dans le mix énergétique, et surtout la satisfaction de la clientèle.

Au vu des insuffisances et des faiblesses relevées, et surtout de la dégradation de la situation financière de la société depuis plusieurs années, l'équipe de vérification conclut que la gouvernance en place au sein de la société EDM-SA ne lui permet pas d'atteindre ses objectifs. De plus, les activités de production et de commercialisation telles que menées ne favorisent pas un équilibre financier de la société à court et moyen termes.

Par ailleurs, les Objectifs de Développement Durable (ODD) en matière d'énergies renouvelables, qui ont été transposés dans le CREDD 2019 - 2023 à travers l'objectif spécifique 3.5.2. « Répondre aux besoins énergétiques du pays en qualité, en quantité et au moindre coût », seront difficilement atteints compte tenu de la proportion des énergies renouvelables dans le mix énergétique et du différentiel entre le coût de revient et le prix de vente du KWH.

L'équipe de vérification invite les organes de pilotage et de gestion à un diagnostic approfondi sur les modes de gouvernance et de gestion adaptés à l'environnement actuel de la société. EDM-SA gagnerait à mettre en œuvre les différentes recommandations afin de minimiser les risques liés à la gestion de la production et de la commercialisation mais également au fonctionnement des organes de pilotage.

Bamako, le 16 décembre 2020

Le Vérificateur

DETAILS TECHNIQUES SUR LA VERIFICATION :

Les travaux de la présente vérification ont été menés conformément au manuel et au Guide de vérification de performance du Bureau du Vérificateur Général, inspirés des normes de l'INTOSAI.

Objectif :

La présente mission a pour objectif de s'assurer que la société EDM-SA gère ses activités de production et de commercialisation de manière économique et efficiente et d'évaluer dans quelle mesure la gouvernance de l'EDM-SA assure la conformité des actes de gestion aux lois et règlements et favorise l'atteinte des objectifs.

Etendue :

Les travaux effectués par l'équipe de vérification ont couvert tous les actes posés par l'Etat, à travers les Ministères chargés des Finances et de l'Energie, le Conseil d'Administration et la direction en matière de gouvernance pendant la période allant du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2019. L'équipe de vérification a procédé à un examen des contrats d'achat d'énergie conclus par la direction, la gestion commerciale ainsi que la gestion des ressources humaines durant la période sous revue.

Les travaux de vérification menés aux fins du présent rapport ont commencé le 15 novembre 2019 et pris fin le 24 avril 2020 avec une interruption de 3 semaines en décembre 2019.

Méthodologie :

L'équipe de vérification a collecté les textes législatifs et réglementaires régissant le secteur de l'énergie au Mali et particulièrement ceux encadrant la gestion de la société énergie du Mali.

Elle a également organisé des entrevues avec les différentes parties prenantes impliquées dans la gouvernance et la gestion telles que les membres de la direction, les chefs de départements, les membres de la Commission de Régulation de l'Electricité et de l'Eau, certains administrateurs etc.

Les critères de vérification et leurs sources qui ont permis de répondre aux objectifs ci-dessus fixés se trouvent dans le tableau ci-dessous. Ils ont été partagés avec le Directeur Général de la société EDM-SA pour validation à la date du 3 février 2020.

Critères de vérification et sources documentaires :

Tableau n°11 : Les critères de vérification et leurs sources documentaires

Critères	Sources
Les contrats d'achat d'énergie contribuent à l'atteinte des objectifs de la société.	• Contrat de concession ; Contrats d'achat
Les contrats d'achat d'énergie sont conformes à la réglementation	• Les contrats d'achat d'énergie ; • Les conventions de concession
Les demandes des clients sont traitées de façon équitable dans les délais en vigueur	• Abonnement Client Electricité - Eau EDM-SA DCC PO 012-02
EDM a mis en place un dispositif assurant la maîtrise des recettes	• Procédure de traitement des réclamations Clients EDM SA DCC PO 004-02
L'État assure la mise en œuvre et le suivi du Plan d'investissement et de développement.	• L'Ordonnance n°19/P-RM du 15 mars 2000 portant organisation du secteur de l'électricité. • Objectif spécifique 13 du CREED 2016-2018
Les subventions allouées par l'État obéissent à un cadre de gestion et financent la part des recettes non facturées aux clients	• Plan de redressement • Loi de finances
Le CA autorise tous les actes et opérations relatifs à l'objet et au fonctionnement de l'EDM.	• Ordonnance n°26 du 14 octobre 1960, portant création de la Société Energie du Mali
La direction utilise ses ressources humaines de façon efficiente.	• Organigramme ; • Procédure Opérationnelle de gestion des ressources humaines ; • Contrat plan et plan de redressement ; • Accord d'établissement.
EDM développe un plan de communication sur sa tarification et sa capacité de production.	• Programme d'Action National d'Energie Durable pour Tous (SE4ALL) du Mali.

RESPECT DU PRINCIPE DU CONTRADICTOIRE :

Le principe du contradictoire a été observé tout au long des travaux de la mission, conformément à l'article 13 de la Loi n°2012-009 du 08 février 2012 abrogeant et remplaçant la Loi n°03-30 du 25 août 2003 instituant le Vérificateur Général.

Une restitution préliminaire a eu lieu le 27 avril 2020 en présence du Directeur Général, du Directeur Général Adjoint et des autres Directeurs par visioconférence.

Le rapport provisoire a été envoyé à EDM-SA pour recueillir ses observations et propositions d'amélioration par Lettre n°conf.0329/2020/BVG du 09 septembre 2020.

Les observations et propositions d'amélioration de l'EDM-SA, transmises suivant Lettre n°20/0980/BK/mm du Directeur Général en date du 16 novembre 2020, ont été analysées par la mission et les plus pertinentes ont été prises en charge dans le rapport final et dans le tableau E4-6.

De même, en réponse à la Lettre n°conf.0330/2020/BVG du 09 septembre 2020 transmettant l'extrait du rapport provisoire, le Ministre de l'Energie et de l'Eau a fait parvenir au Vérificateur Général, par Lettre n°00131/MEE.SG du 05 octobre 2020, ses observations relatives aux constatations dont les recommandations lui sont adressées.

Toutefois, après avoir reçu l'extrait du rapport provisoire suivant Lettre n°conf.0331/2020/BVG du 9 septembre 2020 du Vérificateur Général, le Ministère des Finances n'a pas donné de réponses aux constatations à lui adressées.

Une séance de contradictoire avec les responsables de la Direction générale de l'EDM-SA a eu lieu le jeudi 03 décembre 2020 de 09h à 11h par visioconférence, en raison de la pandémie de COVID-19.

Liste des recommandations

Le Conseil d'Administration doit :

- assurer son rôle de suivi et de pilotage de la société ;
- assurer le choix et la nomination des DG de l'EDM-SA ;
- veiller à ce que tout paiement d'indemnité de fonction annuelle soit préalablement autorisé par l'Assemblée Générale.

Le Ministre chargé de l'Energie doit :

- prendre des dispositions pour fixer des critères devant prévaloir au choix des administrateurs de l'EDM-SA ;
- évaluer, actualiser et mettre en œuvre le PDIO ;
- veiller à la couverture du déficit tarifaire par les subventions de l'Etat ;
- mettre en place d'autres mécanismes pour financer le déficit tarifaire.

Le Ministre chargé des Finances doit :

- déterminer le besoin réel en financement et mettre en place un cadre de gestion et de reddition des comptes ;
- mettre en place d'autres mécanismes de financement alternatifs allant dans le sens de la réduction progressive de la subvention.

Le Directeur Général d'EDM-SA doit :

- veiller à ce que tout paiement d'indemnité de fonction annuelle soit préalablement autorisé par l'Assemblée Générale ;
- encadrer et rationaliser les créations de postes de direction ;
- rationaliser les augmentations de salaire ;
- utiliser de façon optimale l'expertise et l'expérience des anciens Directeurs Généraux et autres Responsables ;
- respecter la réglementation en vigueur en matière de gestion des heures supplémentaires ;
- procéder à une répartition du personnel en tenant compte des besoins des départements et en fonction des profils des agents ;
- prendre des mesures afin d'améliorer le mix énergétique et de réduire le degré de dépendance d'EDM-SA aux fournisseurs privés d'électricité ;
- veiller à la préservation de l'intérêt général inhérent au service public d'électricité lors de la conclusion des contrats d'achat d'énergie ;
- éviter de supporter, dans les contrats, les charges connexes en plus des frais de location des centrales ;
- éviter autant que possible le principe du « take or pay » dans la conclusion de contrats d'achat d'énergie et de location des centrales ;

- veiller au renforcement du réseau de transport et de distribution afin d'assurer une livraison optimale des énergies produites ;
- réviser les clauses sur les commissions dans les contrats de partenariat ;
- augmenter la fréquence des contrôles de prévention et de détection des compteurs prépayés ;
- mettre en place un outil adapté aux besoins de gestion de la société notamment en matière de production de données et à la gestion de la clientèle ;
- mettre en place un système de facturation fiable et sécurisé ;
- respecter les délais de branchement des clients en fonction des dates de paiement ;
- éviter les ruptures de stocks de compteurs ;
- prévoir dans les procédures d'abonnement un mécanisme permettant de s'assurer de l'authenticité des titres de propriété présentés par les clients ;
- veiller à la production de données fiables sur le recouvrement.

Lettre de transmission des constatations et recommandations à la société EDM-SA

République du Mali
Un Peuple - Un But - Une Foi

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Bamako, le 9 septembre 2020

N°conf. 0329/2020/BVG

CONFIDENTIEL

Le Vérificateur Général

A
Monsieur le Directeur Général de la Société Energie du Mali

- Bamako -

Objet : Transmission du rapport provisoire, pour observations.

Monsieur le Directeur Général,

J'ai l'honneur de vous faire parvenir le rapport provisoire de la vérification de performance de la société Energie du Mali, pour la période allant du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2019 en vous demandant de bien vouloir me faire parvenir les d'éléments de réponse y afférents, **au plus tard le 12 octobre 2020**, conformément à l'article 13 de la Loi n°2012-009 du 08 février 2012 abrogeant et remplaçant la Loi n°03-30 du 25 août 2003 instituant le Vérificateur Général.

Au regard de cet article, les réponses doivent être concises et s'inscrire dans les limites des résultats communiqués.

Vous trouverez, à cet effet, des formulaires à renseigner, annexés à la présente lettre après réception desquels une séance contradictoire sera organisée entre nos deux structures.

Il est important de rappeler qu'à défaut d'éléments de réponse dans le délai indiqué les constatations relevées et les recommandations formulées seront considérées comme définitives.

Vous en souhaitant bonne réception, je vous prie d'agréer, ***Monsieur le Directeur Général***, l'assurance de ma considération distinguée.

Pièces jointes :
- Rapport provisoire ;
- Formulaire sur les constatations ;
- Formulaire sur les recommandations ;
- Clé USB contenant les versions électroniques.

Le Vérificateur Général,

DIRECTION GÉNÉRALE EDM
ARRIVÉE LE 9/09/2020
N° 34

Samba Alhamdou BABY
Officier de l'Ordre National

Immeuble BVG Hamdallaye ACI 2000 Rue 286 - BP : E 1187 - Bamako - Mali

Observations de la société EDM-SA sur rapport

ENERGIE DU MALI - SA
Registre de Commerce : Ma Bko 2008 B 5376
Capital de 32 000 000 000 francs CFA

N°.....20 0980.....BK/mm

Bamako, le ...16 NOV 2020

/-)

Monsieur le Vérificateur Général - BAMAKO

Objet : transmission des observations d'EDM-SA

Réf : rapport provisoire de la mission relative à la vérification de performance de la société du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2019.

Monsieur le Vérificateur Général,

Nous avons l'honneur de vous de transmettre en annexe nos observations et les supports justificatifs sur le rapport cité en référence.

Par ailleurs, nous vous remercions pour les délais de report accordés à notre société pour ce faire.

Vous souhaitant une bonne réception de la présente, veuillez recevoir, Monsieur le Vérificateur Général, nos salutations distinguées.

Le Directeur Général

Boubacar KEITA

ENERGIE DU MALI - SA
Le Directeur Général
B.P. 69 Bamako - Mali

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERAL
Courrier Arrivée
Le : 16-11-2020
N° : 0104

Pièces Jointes :
- Observations sur le rapport provisoire ;
- Les PV du CA du 18 janvier, 18 septembre, 27 décembre 2017, 27 avril 2018 et 2 mars 2019 ;
- Lettres au PCA sur le recrutement : lettre du 17 décembre 2019, du 7 et 21 août 2020 ;
- Note du 10 juin 2020 sur l'agression des agents à Ménaka ;
- Résumé exécutif du plan stratégique.

Ampliations : MMEE – PCA– DGAT– SG – Dép.JR

Siège social : Square Patrice Lumumba.
Téléphone : +223 20 22 30 20 | fax : +223 20 22 84 30 | BP : 69
Bamako - Mali

ENERGIE DU MALI - SA

Direction Générale – Contrôle Général

OBSERVATIONS DE L'EDM-SA SUR LE RAPPORT PROVISOIRE DE LA MISSION RELATIVE A LA VERIFICATION DE LA PERFORMANCE DE LA SOCIETE DU 1ER JANVIER 2016 AU 30 SEPTEMBRE 2019

N° Paragraphe	N° Constatation	Constatations	Réponse de l'entité auditée
19-22	C1	**Le Conseil d'Administration de la société EDMA ne fonctionne pas de manière efficiente.** L'équipe de vérification a constaté que les administrateurs ne jouent pas pleinement leur rôle dans la surveillance et l'orientation de la société EDM-SA.	Les administrateurs jouent leur rôle d'orientation et de surveillance, conformément à l'acte uniforme OHADA (USGIE) et aux statuts de la société : - **rôle d'orientation** : Conformément aux recommandations de certains partenaires techniques, notamment la Banque Mondiale, relatives à la gouvernance et au renforcement de l'autonomie du CA et dans le cadre de son appui au secteur, les mesures suivantes (issues des bonnes pratiques des CA) ont été adoptées : ✓ la nomination d'administrateurs indépendants ; ✓ la mise en place du comité de stratégie et d'investissements. Ces mesures ont été prises par le CA, en sa session du 27 avril 2017. A ce jour, elles ont été complètement exécutées. En outre, les sessions du CA font toujours des recommandations sur la forme et le fond des dossiers examinés. L'état d'exécution de ces recommandations fait l'objet d'un tableau de suivi intitulé « tableau des tâches et recommandations ».

1

			✓ l'élaboration du plan directeur informatique ; ✓ le réaménagement graduel du tarif de vente d'électricité ; ✓ l'élaboration du plan stratégique d'investissements, de production, de transport et de distribution pour un développement soutenable et durable du secteur de l'électricité (cf. PV-CA 27 décembre 2018). Pouvoirs spécifiques du CA en matière d'emprunts et de transactions économiques : le CA dispose d'un large pouvoir d'autorisation pour les opérations financières de plus de 400 millions. - **Rôle de surveillance :** Le conseil d'administration est habilité à déterminer la politique de gestion et de fonctionnement de la société. A ce titre, il effectue les vérifications sur la gestion de la direction générale :examen du rapport de gestion : activités de la société, bilan social, la présentation des comptes annuels, les états financiers de l'exercice au 31 décembre de l'année N-1. (Cf. PV du CA du 18 septembre 2017). Le conseil d'administration a mis en place un Comité d'audit pour renforcer le contrôle interne de la société, alors que cette mise en place n'est obligatoire que pour les sociétés faisant appel public à l'épargne.
23-26	**C2**	**Le Conseil d'Administration de la société EDM-SA n'exerce pas pleinement ses prérogatives** L'équipe de vérification a constaté que le CA n'est pas autonome dans la nomination des Directeurs Généraux de la société EDM-SA. De plus, l'organigramme en vigueur dans la société n'a pas été approuvé par le CA	Le Directeur Général a toujours été nommé, conformément aux dispositions statutaires, c'est-à-dire nommé par une résolution du CA sur proposition de l'actionnaire majoritaire. (Voir article 79 des statuts). Il convient de préciser que l'élaboration et la mise en place de l'organigramme est un acte de gestion courante qui relève des attributions de la direction générale. Cependant, la session N°67 du CA du 18 janvier 2017 a délibéré sur l'organigramme en vigueur au point A.VI. La teneur de la résolution à huis clos est disponible auprès de la DRH. Elle n'a pas été fournie aux vérificateurs. Toutefois, la signature de l'organigramme, par Décision N°2017-04 du 23 janvier 2017 de la direction générale, induit qu'il soit conforme à la validation du conseil d'administration. En outre, il faut préciser qu'à l'exception de la nomination du Directeur Général et du

			Directeur Général Adjoint, aucune validation expresse du Conseil d'Administration n'est requise pour la nomination des autres responsables de la société.
27-31	**C3**	**EDM.SA a payé des indemnités de fonction non conformes à la réglementation.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA a versé à ses douze (12) administrateurs des indemnités de fonction quatre (04) fois supérieures au montant annuel de 9 millions de francs CFA, fixés par la résolution de l'AG de la société du 15 décembre 2000.	L'AGO du 19 décembre 2000, dans sa résolution n°4, a fixé l'indemnité de fonction à 9 000 000 FCFA pour l'ensemble des administrateurs (au nombre de 06) pour l'exercice 2001. L'AGO du 06 avril 2004, dans sa résolution n°6, a alloué au titre de l'exercice 2003, le même montant pour les 06 administrateurs. Ce montant a été reparti par le CA entre les administrateurs (1 500 000 FCFA par administrateur). Du 30 juin 2009 à 2019, aucune AGO n'ayant spécifié une nouvelle rémunération, le même montant a été tacitement reconduit pour chaque administrateur jusqu'à nos jours. Cela est valable pour tous les renouvellements de mandat et les nouvelles nominations enregistrées jusqu'en 2019. L'augmentation des indemnités est liée à l'évolution du nombre des administrateurs qui est passé, en 2019, de six (6) à douze (12) (cf. PV CA du 2 mars 2019 - copie jointe). L'AGO du 20 octobre 2020 a décidé de déléguer tous pouvoirs à la Direction Générale de procéder à une étude sur la rémunération des administrateurs, en faisant un benchmarking avec d'autres sociétés de la place. Le résultat de cette étude fera l'objet d'une communication à la prochaine Assemblée générale en vue d'une résolution.
45-50	**C4**	**EDM-SA pratique une rémunération non équitable et non efficiente de son personnel de Direction.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'a pas mis en place une saine pratique de gestion de la rémunération versée aux membres du comité de Direction.	Le système de rémunération du personnel (dirigeant ou pas) est régi par l'accord d'établissement en vigueur, qui institue une grille salariale dont l'ancienneté dans la société constitue le principal motif d'avancement et de reclassement. En plus du salaire, les agents bénéficient d'accessoires de salaire, liés au niveau de responsabilité. De ce fait, un responsable peut avoir un salaire supérieur à une autre personne de même rang ou de rang supérieur du fait de l'ancienneté. C'est pourquoi, par exemple, certains chefs de département peuvent être mieux payés que des directeurs et certains directeurs sont moins bien payés que d'autres de même rang.

			En ce qui concerne le maintien du salaire des anciens responsables, l'article 21 (2) de l'Accord d'Etablissement d'EDM SA est formulé comme suit : « Les échelons de hors catégorie sont portés à deux (2). Les agents qui, de par leur poste bénéficieront de cette catégorie, en conserveront le bénéfice même en cas de perte des postes correspondants et ce, jusqu'à leur départ à la retraite. » Les responsables concernés travaillent sur des projets d'électricité dont EDM SA est la bénéficiaire. Il s'agit notamment du projet d'interconnexion Sikasso-Bougouni-Bamako, permettant d'augmenter la capacité d'importation d'énergie de la Côte d'Ivoire de 100MW à 200MW à un coût moins cher que l'énergie produite par les centrales de location. Ce qui permet d'accroître la performance de la société. Par ailleurs, il est à signaler que ces responsables ne bénéficient pas d'autres salaires dans leurs fonctions d'affectation. Les anciens directeurs, qui ne font plus partie du personnel de EDM et dont les conditions des contrats ne relèvent pas de l'accord d'établissement, ne bénéficient pas de salaire après leur départ.
51-54	**C5**	**EDM.SA n'a pas géré les heures supplémentaires de façon efficiente** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'a pas accordé suffisamment d'attention aux principes d'économie dans la gestion des heures supplémentaires.	EDM-SA fait face à une croissance de 10% par an. A cela s'ajoutent les nouvelles localités reprises chaque année à l'AMADER. Par ailleurs, les recrutements ont été gelés en 2018 par les hautes autorités. Compte tenu du fonctionnement du service public 24 heures sur 24, la société est obligée de recourir aux heures supplémentaires. Le paiement des heures supplémentaires est justifié par le fonctionnement en 4 quarts (7 jours, 24 heures) des activités de production, de transport, de distribution et d'informatique d'EDM SA. Cette situation a été exacerbée par le gel des recrutements depuis mars 2018, en raison des restrictions financières malgré les demandes répétées de la direction générale auprès du conseil d'administration (voir les correspondances au PCA), la croissance annuelle à deux chiffres des activités à travers la reprise de nouveaux centres et le départ de plus de 145 travailleurs en 2018 et 2019 pour retraite, décès, licenciement/démission. De nombreuses structures techniques fonctionnent en sous-effectif, malgré l'obligation de délivrer le service 7j/7 et 24h/24 avec, en certains endroits, des agressions et des

			menaces de mort de la population contre le personnel, comme à Ménaka (voir courrier adressé à la tutelle). C'est pourquoi, les heures supplémentaires dépassent le plafond légal autorisé dans les structures techniques qui fonctionnent en quatre quarts avec un effectif insuffisant.
55-58	**C6**	**EDM.SA n'a pas procédé à une répartition efficiente de son personnel.** L'équipe de vérification a constaté que la répartition du personnel entre les différents postes et départements est inéquitable et inefficiente.	Le personnel affecté dans les directions production, transport et distribution d'électricité ne couvrent pas tous les besoins techniques de la société. Il y'a de nombreux électriciens affectés dans les métiers technico-commerciaux (métreurs, releveurs, facturiers…), dans les études et les projets, dans les approvisionnements (achats de matériels, stocks, logistique). En outre, les métiers informatiques et de télécoms sont pourvus par des techniciens. Enfin, tous les travailleurs affectés dans les directions techniques (production, transport et distribution) ne sont pas des électriciens, il y'a des agents dédiés à l'ordonnancement, au contrôle et suivi budgétaire, à la sécurité, à la GRH et aux tâches administratives. Le cumul des agents actifs, occupant les métiers techniques dans toutes les directions, représente 60,8% de l'effectif au 31 mars 2020 dans la base du personnel..
59-62	**C7**	**EDM-SA ne fait pas preuve de transparence dans la communication de son coût de production,ses tarifs et son déficit énergétique.** EDM-SA ne fournit pas suffisamment d'information relative aux achats d'énergie par fournisseur et sur le coût d'acquisition unitaire du Kilowatt ainsi que son mix et son déficit énergétiques.	Les coûts de production sont déterminés en toute transparence et sont disponibles au niveau du département contrôle de gestion d'EDM-SA et auprès d'autres structures du secteur. Ces informations sont fournies à tous les partenaires sur demande, sans aucune restriction (Banques mondiale, structures étatiques, associations de consommateurs etc.). Quant aux tarifs, ils sont proposés par la Commission de Régulation de l'Eau et l'Electricité (CREE), arrêtés par l'Etat et font l'objet d'adoption et d'échanges avec tous les acteurs du secteur, y compris les partenaires financiers. Ils sont toujours disponibles au niveau de la CREE, sur son site web. EDM SA fournit chaque année le Rapport d'Activité, qui un est un document contractuel du Contrat de Concession d'EDM-SA. Ce rapport contient toutes les informations relatives au coût de production et aux tarifs. De même, les sources de production ainsi que les capacités installées et disponibles (le mix) sont données dans ce rapport.

5

			Ce document est transmis au Ministère de l'Energie, à la Direction Nationale de l'Energie (DNE), à la Commission de Régulation (CREE) et à tous les partenaires du secteur de l'énergie. De plus, les tarifs sont toujours fixés par Directive de la CREE mise en application par l'EDM-SA. Les clients sont informés avant les mises en application de ces tarifs. Des explications de compréhension des tarifs sont faites régulièrement aux clients qui les demandent, soit dans les Agences d'EDM-SA ou dans nos Centres de l'intérieur. En cas de déficit énergétique, les communiqués sont diffusés à l'endroit de la clientèle, en donnant les informations sur les zones concernées et les horaires (Plan de délestage). Les coupures pour travaux font toujours l'objet de communiqués au préalable. Les achats d'énergie par fournisseur, la structure du mix et le déficit énergétique sont disponibles dans le Tableau de Production brute d'énergie (fichier : chiffres consolidés). Le coût d'acquisition unitaire du Kilowattheure est un indicateur composite et variable, qui dépend de la structure tarifaire de chaque contrat et les éléments pour le calculer sont disponibles et transparents.
63-66	**C8**	**Le mix énergétique de la société EDM-SA ne favorise pas une gestion économique de la production d'électricité.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'arrive pas à maîtriser ses coûts d'achat et de production d'énergie malgré les différents outils et mesures mis en place par l'Etat et ses partenaires.	L'intérêt d'EDM-SA réside dans la production avec les sources les moins chères. Toutefois, le retard accusé dans la mise en œuvre des projets d'investissement, qui ne sont pas du seul ressort d'EDM-SA, le niveau insuffisant des tarifs, des subventions de l'Etat et l'impératif politique de satisfaire une demande qui augmente en moyenne de 10% par an, conduisent à se tourner vers des centrales thermiques et des locations, dont la mise en œuvre est plus rapide, mais qui ont des coûts de revient plus élevés et non-maitrisés par EDM-SA. La part de production hydroélectrique, sur le RI, était de 90% en 2005 contre moins de 35% en 2019. La multitude de projets solaires proposés ne permet pas de couvrir la demande de pointe, qui se produit systématiquement entre 19 h et 00h. La solution à ce problème est de revoir la politique énergétique du Mali.
67-70	**C9**	**EDM-SA a conclu des contrats d'achat d'énergie et de location de centrales, non conformes à la réglementation en vigueur.**	Les contrats d'Achat d'énergie d'EDM-SA ne contiennent que des clauses classiques, existant dans le milieu de l'énergie de type BOT. A priori, il n'y a pas de déséquilibre dans les relations contractuelles pouvant profiter aux cocontractants. Les contrats signés sont issus de

		L'équipe de vérification a constaté que les clauses des contrats d'achat d'énergie et de location de centrales sont défavorables à EDM-SA.	modèles standards qui sont modifiés et adaptés à notre situation réelle. EDM-SA a recours à ces contrats de location pour parer au plus pressé, afin d'éviter des délestages, à cause des gros retards accusés dans la réalisation des projets planifiés par l'État. Pour ces entreprises qui investissent sur du court terme (contrats signés pour une période maximum de deux ans renouvelables), elles exigent des garanties pour assurer un retour sur investissement. Par contre, la signature de ces contrats se fait dans les conditions où EDM-SA n'est pas en position de force (manque de moyens de production – délestage imminent). Malgré tout, dans l'application réelle, EDM-SA applique systématiquement les pénalités pour défauts de performance de chacune de ces entreprises. Les contrats d'achat d'énergie sont vérifiés par plusieurs entités avant leur signature, notamment après avis conforme de la Commission de Régulation de l'Eau et l'Electricité (CREE). Ils sont la conséquence directe des conventions de concession préalablement signées entre l'Etat et le promoteur. Les contrats de location de centrales sont signés suite à des appels d'offres ouverts, qui garantissent les meilleurs prix possibles. Les clauses sont améliorées à chaque nouvel Appel d'Offre pour optimiser la gestion pratique par les équipes techniques. Mais les clauses apparemment favorables, qui entraineraient des coûts supplémentaires pour les prestataires, ne pourront que rehausser le niveau de l'ensemble des offres que nous recevons.
712-76	**C10**	**EDM-SA a conclu et exécuté un contrat de location de centrale sans un souci d'économie.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA a conclu un contrat d'exploitation et de maintenance malgré l'existence d'un contrat d'achat d'énergie.	L'existence de deux contrats ne renchérit pas le coût du KWh. Dans tous les cas, les prix du KWh comportent toujours une partie fixe et une partie variable. Dans le souci de se conformer à la législation malienne, il est dit que toute entreprise, exerçant au Mali pour plus de 6 mois, doit créer une filiale locale pour permettre le paiement des taxes locales. Les équipements de production de ces centrales sont en admission temporaire. A la fin des contrats, le matériel doit être réexpédié vers sa provenance d'origine. C'est pour cela qu'il y a deux contrats :

7

			- un contrat pour la location du matériel sur lequel EDM-SA paye ce qu'on appelle la prime fixe. C'est avec la maison mère qui n'est pas installée au Mali que le contrat de location est signé. - un contrat de prestation qui porte sur l'exploitation du matériel pour la production de l'électricité et pour lequel, l'entreprise à une équipe mobilisée sur place pour l'exploitation et la maintenance. C'est sur ce contrat que l'entreprise paye certaines taxes à l'État malien. Ceci est une exigence des services douaniers qui aujourd'hui bloquent l'importation de pièces de rechange pour les autres centrales de location (Aggreko et SES) qui ne disposent pas actuellement de filiales locales.
77-80	**C11**	**EDM-SA a conclu des contrats d'achat d'énergie et de location de centrales dont les clauses ne concourent pas à la réduction du déficit énergétique.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA a payé des factures d'achat pour des énergies non enlevées, à l'occasion de l'exécution de deux contrats d'achat d'énergie. Elle a également constaté que des clauses des contrats d'achat d'énergie ou de location de centrales consacrent un certain nombre de pratiques ne permettant pas à EDM-SA de rentabiliser les coûts de production d'électricité.	Le contrat avec ALBATROS est un BOOT. La seule garantie pour ALBATROS d'assurer un retour sur investissement, c'est le principe du Take or Pay qui se définit comme suit : « Principe selon lequel la totalité de l'énergie garantie au niveau de la centrale sera payée par l'Acheteur au Fournisseur, que l'énergie ait été produite ou non, ou que l'énergie ait été enlevée ou non par l'Acheteur et ce dans la limite de l'article 7,1,2 du présent contrat (578 GWh/an) » Le contrat de location avec AGGREKO est un Take or Pay. C'est le même principe que celui cité plus haut. Quand on loue un véhicule, qu'on l'utilise ou non, on paye les frais de location. Quand on loue une maison, qu'on y dorme ou non, on paye les frais de location. L'investisseur doit rentabiliser son investissement. Pour les autres locations (SES et AKSA), il existe une partie fixe qu'EDM-SA paie, que la centrale fonctionne ou pas ; et une partie variable liée au kWh produit. Dans tous les cas, le promoteur doit disposer d'une ressource pérenne qui lui permette de garantir un retour sur son investissement. Nous avons aussi fait un benchmarking avec la CI – ENERGIE en Côte d'Ivoire. Les réponses données sur les contrats de BOOT et location en cours en Côte d'ivoire sont jointes à la présente note.

			Aucun contrat d'achat ne peut être rentable, si l'énergie est produite à partir de centrales thermiques ; encore moins s'il s'agit de centrales de location. Ces dernières sont parfois nécessaires pour une ou plusieurs des raisons suivantes : - Stabiliser la tension à des points stratégiques du réseau, éloignés des sites de production hydroélectrique, - Pallier un déficit de production dans un délai extrêmement court, - Pallier des surcharges de certains ouvrages, dues à des retards d'investissement. Si EDM-SA doit fonctionner suivant des critères de rentabilité, avec les tarifs actuels imposés par l'Etat, il faudrait couper plus de 43% de la demande, dont la totalité des Centres Isolés.
841-84	**C12**	**EDM-SA ne procède pas à la facturation de toutes les énergies livrées.** L'équipe de vérification a constaté que des lacunes internes telles que des compteurs défectueux et un contrôle déficient empêchent la société EDM-SA d'atteindre des objectifs de recette qu'elle s'est fixée.	La facturation des énergies livrées est faite à travers la relève des index des compteurs de consommations d'électricité installés chez les clients. Lorsque le compteur chez le client a des problèmes (défectueux, bloqué, grillé, etc.), cette facturation est faite au forfait basé sur les habitudes (historique) de consommations du client. Lorsque EDM –SA a remarqué la non atteinte des objectifs de recette sur les facturations de 2018, elle a procédé à des vérifications dont les résultats sont essentiellement : • Les nouveaux branchements sont presque tous des compteurs ISAGO qui ne faisaient pas l'objet de relève, d'où possibilité des fraudes (l'ensemble des quantités fraudées est de 0,24% des ventes en 2019). • Le niveau plus bas de la consommation spécifique (moyenne par abonné) des clients ISAGO (66% de l'ensemble), par rapport à la moyenne globale (Conventionnel et ISAGO) constatée par le passé qui est utilisée pour faire les prévisions (fixer les objectifs). • Les délestages des périodes dites de pointe (fortes chaleurs en avril, mai et juin) de 3,2% en 2019.

			• Les pertes techniques surtout pour les lignes de transport ainsi que le maillage du réseau de distribution. Pour ce dernier facteur, EDM-SA envisage d'installer des batteries de condensateurs et des SVC, respectivement sur les réseaux de distribution et de transport. • Les difficultés entrainant des ruptures de compteurs, pour le remplacement à temps des compteurs (BT et MT) défectueux, bloqués et illisibles qui sont respectivement au nombre 409, 1650 et 216 en juillet 2020 (soit 2275 compteurs sur un total de 647.783 compteurs). • Les difficultés souvent rencontrées dans l'utilisation des outils (logiciels) de gestion clientèle. • Le manque d'adressage des nouvelles zones électrifiées entrainant souvent des retards dans la relève et facturation des clients nouvellement branchés. • L'insuffisance des ressources humaines : surcharge des agents de zone dans la relève des clients (1200 Clients/AZ pour une norme de 800 clients/AZ), rendant difficile leur implication pour améliorer les objectifs à travers un contrôle efficace des points de livraison pour s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude de la facturation. • Les difficultés de trésorerie entrainant des manques de matériels et d'outils efficaces de fiabilisation de la relève comme les TSP. • Les effets de la fraude : la mise en œuvre du projet « PPR - Comptages Intelligents » identifié comme majeur dans la protection des revenus de l'entreprise, va contribuer à réduire les fraudes et à l'atteinte de l'objectif de facturation (recette). • L'installation de réseau d'Eclairage Public sans compteur (rupture de stock de compteur) par les Entreprises de travaux.
85-88	**C13**	**EDM-SA ne gère pas les intéressements de ses partenaires avec économie et équité.**	Les technologies utilisées d'une part et d'autres part l'approche proposée par les partenaires définissent le type de rémunération contracté.

		L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'a pas mis en place une stratégie uniforme d'intéressement de ses partenaires. Dans certains cas, les commissions sont supportées par les clients tandis que dans d'autres cas, elles sont supportées par EDM-SA.	En effet, certains partenariats ne sont qu'une délocalisation des caisses d'EDM-SA (les Tiers vendeurs) et sont rémunérés par l'EDM-SA et non par les clients. D'autres comme avec les banques sont des partenariats permettant de faciliter le payement des factures de consommations des clients qui sont domiciliés chez ces banques voulant par la suite fidéliser ces derniers. D'autres, comme les opérateurs de téléphonie (ORANGE MALI pour le moment) proposent leurs services aux clients, souhaitant les utiliser pour payer facilement et sans d'autres contraintes leurs factures de consommation d'électricité moyennant des frais.
89-92	**C14**	**EDM-SA n'effectue pas un suivi efficace du recouvrement de ses créances impayées.** L'équipe de vérification a constaté une augmentation du montant des créances impayées (hors éclairage public), bien que les rapports de gestion fassent apparaître un taux de recouvrement global des émissions de l'ordre de 97,01% au 31 décembre 2017 et 96,84% au 31 décembre 2018.	Un suivi régulier (quotidien, hebdomadaire et mensuel) des créances clients est fait par l'EDM-SA, en vue de mener les actions pour les recouvrements. L'EDM-SA a créé en 2017 un département chargé du recouvrement. Ceci étant, l'augmentation du nombre de clients (plus de 10% par an) et avec un taux de recouvrement moyen de 97%, feront que chaque année le stock de créances impayées (hors éclairage public) va augmenter malgré les encaissements réalisés sur ce stock. En effet, les 3% de non recouvrement vont s'ajouter chaque année au créances impayées. Un autre facteur concerne le mode de paiement des différents clients, dont certains ne sont pas faits en ligne (Mandats, virements bancaires, paiements au guichet des banques, Orange Money). La mise à jour de ces paiements, dans les logiciels de gestion clientèle, n'est pas toujours immédiate. Avec les modes de paiements cités ci-haut, il y a souvent un décalage entre la date de paiement et celle de la mise à jour du compte client (pour des cas de paiements hors ligne par virement bancaire par exemple, la mise à jour est faite à travers l'avis de crédit émis par la Direction Financière et Comptable). Par ailleurs, nous avons aussi une situation d'impayés que nous jugeons irrécouvrables, suite aux actions de recouvrement qui se sont soldées par des échecs pour diverses raisons (manque d'adressage, sociétés liquidées, décisions de justice à appliquer, litiges avérés non encore résolus, etc.).

93-96	**C15**	**EDM-SA n'a pas mis en place un outil favorisant une gestion efficace de sa clientèle.** L'équipe de vérification a constaté des lacunes dans le traitement des demandes d'abonnement et de collecte des recettes, dues aux dysfonctionnements du système informatique (SI).	La note technique fournie sur l'outil de gestion clientèle, utilisé par EDM-SA, montre qu'il répondra aux attentes d'EDM-SA, lorsque le projet de migration sera finalisé. Un nouveau SI-client (Système d'Information de Gestion Clientèle) plus performant est en cours d'implémentation au sein de la société.
97-100	**C16**	**EDM-SA a mis en place un système de facturation qui ne garantit pas un recouvrement exhaustif des recettes.** L'équipe de vérification a constaté que le processus de relevé des index et de facturation subséquente des clients au niveau des agences comporte des lacunes.	La société avait acquis en 2015 des terminaux de saisie portables (TSP) suffisants pour les relevés d'index. Mais, compte tenu de la situation de trésorerie de la société, les remplacements de ces TSP devenus vétustes n'ont pas pu être faits et la relève s'opère manuellement surtout dans les nouvelles zones électrifiées. Aussi, l'entreprise EDM-SA a entamé une réforme de son système de comptage d'énergie par l'utilisation des compteurs communicants (compteurs intelligents) qui est plus fiable que la relève par les terminaux de saisie portables (TSP). En attendant, la vigilance a été renforcée sur les étapes de la facturation et une vérification systématique des lots de factures par échantillonnage.
101-104	**C17**	**EDM-SA ne traite pas les demandes de nouveaux branchements de manière efficiente.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'a pas traité les demandes de branchement des clients dans les délais fixés. Elle a également constaté, lors des demandes de branchement, qu'EDM-SA ne s'assure pas de la conformité des pièces à fournir.	Le manque de ressources humaines (recrutements gelés) d'une part, de matériels et ressources financières d'autre part, sont à l'origine du retard dans la réalisation de certains nouveaux branchements. L'EDM-SA est consciente de la situation et est en train de faire de son mieux pour le respect du délai à ce niveau, en mettant en service des bancs d'étalonnage des compteurs décentralisés auprès des directions régionales de la société. D'autres facteurs comme les zones non adressées, les clients injoignables et le manque de cartographie de certaines zones, impactent négativement sur le respect des délais fixés de branchements. Concernant les pièces à fournir dans les demandes de branchement, la fourniture des titres de propriété n'enchante pas le maximum des clients qui évoquent d'autres risques. Certains locataires nous signalent les difficultés concernant l'obtention des copies légalisées des titres de propriété avec les propriétaires.

			Aussi, plusieurs maisons des vieux quartiers ne disposent pas de titres de propriété. Ceci étant, des efforts sont faits pour que les copies des titres de propriété, acceptés dans nos Agences, soient ceux certifiés ou légalisés par les autorités compétentes (les Mairies). Par ailleurs, la réflexion est en cours pour le remplacement dans les pièces à fournir, des titres de propriété par un formulaire type d'EDM-SA à faire signer par les propriétaires des maisons et légaliser par la suite par les autorités compétentes (comme c'est le cas dans certains pays).

13

Recommandations	Pour chaque recommandation, si l'entité vérifiée accepte ou non	
	Oui	**Non**
Recommandation n°1 : Le Conseil d'Administration doit assurer son rôle de suivi et de pilotage de la société.		
Recommandation n°2 : Le Conseil d'Administration doit assurer le choix et la nomination des DG de l'EDM-SA.		
Recommandation n°3 : Le Directeur Général de l'EDM-SA doit respecter le montant des indemnités de fonction fixé par l'Assemblée Générale.		X
Recommandation n°4 : Le Directeur Général d'EDM-SA doit encadrer et rationaliser les créations de postes de direction.	X	
Recommandation n°5 : Le Directeur Général d'EDM-SA doit rationaliser les augmentations de salaire.	X	
Recommandation n°6 : Le Directeur Général d'EDM-SA doit arrêter les paiements de salaires des anciens responsables ne faisant plus partie du personnel.		X
Recommandation n°7 : Le Directeur Général d'EDM-SA doit respecter la réglementation en vigueur en matière de gestion des heures supplémentaires.	X	
Recommandation n°8 : Le Directeur Général d'EDM-SA doit procéder à une répartition du personnel en tenant compte des besoins des départements et en fonction des profils des agents.		X
Recommandation n°9 : Le Directeur Général d'EDM-SA doit communiquer suffisamment sur les informations relatives aux achats d'énergie, les coûts d'acquisition du Kilowatt, le mix et le déficit énergétiques.	X	
Recommandation n°10 : Le Directeur Général de la société EDM-SA doit prendre des mesures afin d'améliorer le mix énergétique et de réduire le degré de dépendance de l'EDM-SA aux fournisseurs privés d'électricité.		X

Recommandation n°11 : Le Directeur Général de la société EDM-SA doit réviser les contrats d'achat d'énergie et de location de centrales signés avec les prestataires, de façon à les rendre plus avantageux pour EDM-SA.		X
Recommandation n°12 : Le Directeur Général de la société EDM-SA doit éviter de financer une prestation déjà prise en charge dans un autre contrat.		X
Recommandation n°13 : Le Directeur Général de la société EDM-SA doit éviter de supporter, dans les contrats, les charges connexes en plus des frais de location des centrales.		X
Recommandation n°14 : Le Directeur Général de la société EDM-SA doit éviter autant que possible le principe du « take or pay » dans la conclusion de contrats d'achat d'énergie et de location des centrales et réviser les contrats en cours d'exécution.		X
Recommandation n°15 : Le Directeur Général de la société EDM-SA doit augmenter la fréquence des contrôles de prévention et de détection des compteurs prépayés.	X	
Recommandation n°16 : Le Directeur Général de la société EDM-SA doit veiller au renforcement du réseau de transport et de distribution afin d'assurer une livraison optimale des énergies produites.	X	
Recommandation n°17 : Le Directeur Général d'EDM-SA doit réviser les clauses sur les commissions dans les contrats de partenariat.		X
Recommandation n°18 : Le Directeur Général d'EDM-SA doit veiller à la production de données fiables sur le recouvrement.	X	
Recommandation n°19 : Le Directeur Général d'EDM-SA doit mettre en place un outil adapté aux besoins de gestion de la société notamment en matière de production de données et à la gestion de la clientèle.	X	
Recommandation n°20 : Le Directeur Général d'EDM-SA doit mettre en place un système de facturation fiable et sécurisé.	X	
Recommandation n°21 : Le Directeur Général d'EDM-SA doit respecter les délais de branchement des clients en fonction des dates de paiement.	X	
Recommandation n°22 : Le Directeur Général d'EDM-SA doit éviter les ruptures de stocks de compteurs.	X	
Recommandation n°23 : Le Directeur Général d'EDM-SA doit prévoir dans les procédures d'abonnement un mécanisme permettant de s'assurer de l'authenticité des titres de propriété présentés par les clients.		X
Commentaires du Responsable de l'entité vérifiée :		

15

La société travaille d'arrachepied pour identifier les insuffisances et proposer des solutions pour améliorer ses performances. Cette démarche entamée depuis 2014, a abouti à l'élaboration de plusieurs plans de développement et d'amélioration de performance de l'entreprise. Depuis 2019, un plan stratégique a été initié, qui prend en charge les insuffisances et propose des solutions (voir le résumé exécutif joint). La mise en œuvre dudit plan est cours depuis le dernier semestre 2020.		

Bamako, le 16 NOV 2020

Le Directeur Général

Boubacar KEITA

ENERGIE DU MALI - SA
Le Directeur Général
B.P 69 Bamako - Mali

16

Formulaire de validation du respect de la procédure contradictoire

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERL DU MALI - BVGM			Étape/Numéro/mois-année E.4.6/Dec-10 Page 1 sur 25
Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

N° Paragraphe	Constatations	Réponses de l'entité vérifiée	Décisions du BVG (y compris les raisons qui les sous-tendent)
19-22	**C1 : Le Conseil d'Administration de la société EDM-SA ne fonctionne pas de manière efficiente.** L'équipe de vérification a constaté que les administrateurs ne jouent pas pleinement leur rôle dans la surveillance et l'orientation de la société EDM-SA.	Les administrateurs jouent leur rôle d'orientation et de surveillance, conformément à l'acte uniforme OHADA (USGIE) et aux statuts de la société : - rôle d'orientation : Conformément aux recommandations de certains partenaires techniques, notamment la Banque Mondiale, relatives à la gouvernance et au renforcement de l'autonomie du CA et dans le cadre de son appui au secteur, les mesures suivantes (issues des bonnes pratiques des CA) ont été adoptées : ✓ la nomination d'administrateurs, indépendants ; ✓ la mise en place du comité de stratégie et d'investissements. Ces mesures ont été prises par le CA, en sa session du 27 avril 2017. A ce jour, elles ont	**La constatation est maintenue** La mission a pris acte des argumentaires développés par la société EDM-SA. La constatation porte sur le faible apport des membres du CA dans la surveillance et l'orientation de la société. En effet, pour siéger au CA, il n'existe pas de critères autres que l'appartenance à certains départements. Les membres ainsi choisis sur la base de ce critère unique ne sont pas forcément outillés pour prendre des décisions éclairées dans un domaine aussi technique et pointu que celui de l'Energie.

dmc

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERL DU MALI - BVGM			Étape/Numéro/mois-année E.4.6/Dec-10 Page 2 sur 25
Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

		été complètement exécutées. En outre, les sessions du CA font toujours des recommandations sur la forme et le fond des dossiers examinés. L'état d'exécution de ces recommandations fait l'objet d'un tableau de suivi intitulé « tableau des tâches et recommandations ». ✓ l'élaboration du plan directeur informatique ; ✓ le réaménagement graduel du tarif de vente d'électricité ; ✓ l'élaboration du plan stratégique d'investissements, de production, de transport et de distribution pour un développement soutenable et durable du secteur de l'électricité (cf. PV-CA 27 décembre 2018). Pouvoirs spécifiques du CA en matière d'emprunts et de transactions économiques : le CA dispose d'un large pouvoir d'autorisation pour les opérations financières de plus de 400 millions. - **Rôle de surveillance :**	

dme

Date : 03/12/2020	Titre Mission : VP EDM-SA	Code produit :	Collaborateur : Drissa Mamadou COULIBALY Titre : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	Modèle : Tableau de validation de la procédure contradictoire	Revue par : Amadou DIALLO, Vérificateur Date : 04/12/2020

		Le conseil d'administration est habilité à déterminer la politique de gestion et de fonctionnement de la société. A ce titre, il effectue les vérifications sur la gestion de la direction générale : examen du rapport de gestion : activités de la société, bilan social, la présentation des comptes annuels, les états financiers de l'exercice au 31 décembre de l'année N-1. (Cf. PV du CA du 18 septembre 2017). Le conseil d'administration a mis en place un Comité d'audit pour renforcer le contrôle interne de la société, alors que cette mise en place n'est obligatoire que pour les sociétés faisant appel public à l'épargne.	
23-26	**C2 : Le Conseil d'Administration de la société EDM-SA n'exerce pas pleinement ses prérogatives.** L'équipe de vérification a constaté que le CA n'est pas autonome dans la nomination des Directeurs Généraux de la société EDM-SA. De plus, l'organigramme en vigueur dans la société n'a pas été approuvé par le CA.	Le Directeur Général a toujours été nommé, conformément aux dispositions statutaires, c'est-à-dire nommé par une résolution du CA sur proposition de l'actionnaire majoritaire. (Voir article 79 des statuts). Il convient de préciser que l'élaboration et la mise en place de l'organigramme est un acte de gestion courante qui relève des attributions de la direction générale. Cependant, la session N°67 du CA du 18 janvier 2017 a délibéré sur l'organigramme en vigueur au	**La constatation sera reformulée** Concernant la nomination du DG la constatation sera maintenue. L'article 79 des statuts, évoqué dans la réponse de l'entité, ne précise pas que le DG doit être nommé sur proposition de l'actionnaire majoritaire. La Mission a constaté que les DG sont toujours désignés en Conseil des ministres sur proposition du ministre

dmc

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERL DU MALI - BVGM			Étape/Numéro/mois-année E 4 6/Dec-10 Page 4 sur 25
Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

		point A.VI. La teneur de la résolution à huis clos est disponible auprès de la DRH. Elle n'a pas été fournie aux vérificateurs. Toutefois, la signature de l'organigramme, par Décision N°2017-04 du 23 janvier 2017 de la direction générale, induit qu'il soit conforme à la validation du conseil d'administration. En outre, il faut préciser qu'à l'exception de la nomination du Directeur Général et du Directeur Général Adjoint, aucune validation expresse du Conseil d'Administration n'est requise pour la nomination des autres responsables de la société.	chargé de l'Energie et que par la suite, cette désignation est « validée », c'est-à-dire « entérinée » par le CA. Concernant l'approbation de l'organigramme, la constatation sera abandonnée sous réserve de la production de la teneur de la résolution à huis clos par la DRH.
27-31	**C3 : EDM-SA a payé des indemnités de fonction non conformes à la réglementation.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA a versé à ses douze (12) administrateurs des indemnités de fonction quatre (04) fois supérieures au montant annuel de 9 millions de francs CFA fixés par la résolution de l'AG de la société du 15 décembre 2000.	L'AGO du 19 décembre 2000, dans sa résolution n°4, a fixé l'indemnité de fonction à 9 000 000 FCFA pour l'ensemble des administrateurs (au nombre de 06) pour l'exercice 2001. L'AGO du 06 avril 2004, dans sa résolution n°6, a alloué au titre de l'exercice 2003, le même montant pour les 06 administrateurs. Ce montant a été reparti par le CA entre les administrateurs (1 500 000 FCFA par administrateur). Du 30 juin 2009 à 2019, aucune AGO n'ayant	**La constatation est reformulée.** Au regard des explications fournies par l'entité, la constatation sera modifiée comme suit : *« L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA paye des indemnités annuelles de fonction aux membres du Conseil d'Administration sans une autorisation formelle et préalable de l'Assemblée Générale »*

dmc

Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

		spécifié une nouvelle rémunération, le même montant a été tacitement reconduit pour chaque administrateur jusqu'à nos jours. Cela est valable pour tous les renouvellements de mandat et les nouvelles nominations enregistrées jusqu'en 2019. L'augmentation des indemnités est liée à l'évolution du nombre des administrateurs qui est passé, en 2019, de six (6) à douze (12) (cf. PV CA du 2 mars 2019 - copie jointe). L'AGO du 20 octobre 2020 a décidé de déléguer tous pouvoirs à la Direction Générale de procéder à une étude sur la rémunération des administrateurs, en faisant un benchmarking avec d'autres sociétés de la place. Le résultat de cette étude fera l'objet d'une communication à la prochaine Assemblée générale en vue d'une résolution.	**Au lieu de :** « L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA a versé à ses douze (12) administrateurs des indemnités de fonction quatre (04) fois supérieures au montant annuel de 9 millions de francs CFA fixés par la résolution de l'AG de la société du 15 décembre 2000 »
45-50	**C4 : EDM-SA pratique une rémunération non équitable et non efficiente de son personnel de Direction.**	Le système de rémunération du personnel (dirigeant ou pas) est régi par l'accord d'établissement en vigueur, qui institue une grille salariale dont l'ancienneté dans la société constitue le principal motif d'avancement et de reclassement. En plus du salaire, les agents	**La constatation est reformulée** Au regard des explications fournies par l'entité, la constatation est modifiée ainsi qu'il suit :

dme

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERL DU MALI - BVGM			Étape/Numéro/mois-année E.4.6/Dec-10 Page 6 sur 25
Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

	L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'a pas mis en place une saine pratique de gestion de la rémunération versée aux membres du comité de Direction.	bénéficient d'accessoires de salaire, liés au niveau de responsabilité. De ce fait, un responsable peut avoir un salaire supérieur à une autre personne de même rang ou de rang supérieur du fait de l'ancienneté. C'est pourquoi, par exemple, certains chefs de département peuvent être mieux payés que des directeurs et certains directeurs sont moins bien payés que d'autres de même rang. En ce qui concerne le maintien du salaire des anciens responsables, l'article 21 (2) de l'Accord d'Etablissement d'EDM SA est formulé comme suit : « Les échelons de hors catégorie sont portés à deux (2). Les agents qui, de par leur poste bénéficieront de cette catégorie, en conserveront le bénéfice même en cas de perte des postes correspondants et ce, jusqu'à leur départ à la retraite. » Les responsables concernés travaillent sur des projets d'électricité dont EDM SA est la bénéficiaire. Il s'agit notamment du projet d'interconnexion Sikasso-Bougouni-Bamako, permettant d'augmenter la capacité d'importation d'énergie de la Côte d'Ivoire de 100MW à 200MW à un coût moins cher que l'énergie produite par les centrales de location.	La constatation ci-dessous du paragraphe 48 sera abandonnée sous réserve que les différences de salaires entre agents de même niveau soient justifiées par les hypothèses d'ancienneté et d'avancements. « Ensuite, l'équipe de vérification a constaté que des chefs de département ne bénéficient pas du même traitement salarial. En effet, des chefs de département gagnent plus de 3 fois le salaire moyen de leur catégorie et souvent plus que des directeurs ». La constatation ci-dessous du paragraphe 48 sera modifiée comme suit : « L'équipe de vérification a également constaté que de 2016 à 2019, des anciens Directeurs et hauts responsables ont continué de bénéficier du paiement de leur salaire mensuel. Le montant total des paiements en cause s'élève à près de

dme

		Ce qui permet d'accroître la performance de la société. Par ailleurs, il est à signaler que ces responsables ne bénéficient pas d'autres salaires dans leurs fonctions d'affectation. Les anciens directeurs, qui ne font plus partie du personnel de EDM et dont les conditions des contrats ne relèvent pas de l'accord d'établissement, ne bénéficient pas de salaire après leur départ.	600 millions de FCFA ». L'équipe de vérification a également constaté que des anciens DG et autres responsables ne sont pas utilisés par la société alors qu'ils continuent de bénéficier de salaire conformément à l'accord d'établissement » **Au lieu de :** « L'équipe de vérification a également constaté des paiements mensuels de salaire à des anciens Directeurs et hauts responsables qui ne sont plus en poste à EDM-SA. En effet, de 2016 à 2019, des anciens DG et autres responsables ont continué à bénéficier de paiements alors qu'ils ne faisaient plus partie des effectifs de la société. Le montant total des paiements en cause s'élève à près de 600 millions de FCFA ».

dmc

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERL DU MALI - BVGM			Étape/Numéro/mois-année E 4.6/Dec-10 Page 8 sur 25
Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

51-55	**C5 : EDM-SA n'a pas géré les heures supplémentaires de façon efficiente** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'a pas accordé suffisamment d'attention aux principes d'économie dans la gestion des heures supplémentaires.	EDM-SA fait face à une croissance de 10% par an A cela s'ajoutent les nouvelles localités reprises chaque année à l'AMADER. Par ailleurs, les recrutements ont été gelés en 2018 par les hautes autorités. Compte tenu du fonctionnement du service public 24 heures sur 24, la société est obligée de recourir aux heures supplémentaires. Le paiement des heures supplémentaires est justifié par le fonctionnement en 4 quarts (7 jours, 24 heures) des activités de production, de transport, de distribution et d'informatique d'EDM SA. Cette situation a été exacerbée par le gel des recrutements depuis mars 2018, en raison des restrictions financières malgré les demandes répétées de la direction générale auprès du conseil d'administration (voir les correspondances au PCA), la croissance annuelle à deux chiffres des activités à travers la reprise de nouveaux centres et le départ de plus de 145 travailleurs en 2018 et 2019 pour retraite, décès, licenciement/démission. De nombreuses structures techniques fonctionnent en sous-effectif, malgré l'obligation de délivrer le service 7j/7 et 24h/24 avec, en certains endroits, des agressions et des menaces de mort de la population contre le	**La constatation est maintenue.** La constatation incrimine des heures supplémentaires octroyées en 2016, 2017 et 2018, périodes au cours desquelles le gel des recrutements et le départ de 145 travailleurs n'étaient pas encore intervenus. Au contraire, ces périodes ont été caractérisées par des recrutements massifs (518 en 2015 et 435 en 2016, 2017 et 2018). De plus, l'entité justifie le dépassement par des impératifs de fonctionnement optimal des services fonctionnant en sous-effectif.

dmc

		personnel, comme à Ménaka (voir courrier adressé à la tutelle). C'est pourquoi, les heures supplémentaires dépassent le plafond légal autorisé dans les structures techniques qui fonctionnent en quatre quarts avec un effectif insuffisant.	
56-59	**C6 : EDM-SA n'a pas procédé à une répartition efficiente de son personnel.** L'équipe de vérification a constaté que la répartition du personnel entre les différents postes et départements est inéquitable et inefficiente.	Le personnel affecté dans les directions production, transport et distribution d'électricité ne couvrent pas tous les besoins techniques de la société. Il y'a de nombreux électriciens affectés dans les métiers technico-commerciaux (métreurs, releveurs, facturiers...), dans les études et les projets, dans les approvisionnements (achats de matériels, stocks, logistique). En outre, les métiers informatiques et de télécoms sont pourvus par des techniciens. Enfin, tous les travailleurs affectés dans les directions techniques (production, transport et distribution) ne sont pas des électriciens, il y'a des agents dédiés à l'ordonnancement, au contrôle et suivi budgétaire, à la sécurité, à la GRH et aux tâches administratives. Le cumul des agents actifs, occupant les métiers techniques dans toutes les	**La constatation est maintenue.** Les observations de l'entité confortent l'inefficacité de la répartition du personnel entre les différentes directions..

dmc

		directions, représente 60,8% de l'effectif au 31 mars 2020 dans la base du personnel.	
60-63	**C7 : EDM-SA ne fait pas preuve de transparence dans la communication de son coût de production, ses tarifs et son déficit énergétique.** EDM-SA ne fournit pas suffisamment d'information relative aux achats d'énergie par fournisseur et sur le coût d'acquisition unitaire du Kilowatt ainsi que son mix et son déficit énergétiques.	Les coûts de production sont déterminés en toute transparence et sont disponibles au niveau du département contrôle de gestion d'EDM-SA et auprès d'autres structures du secteur. Ces informations sont fournies à tous les partenaires sur demande, sans aucune restriction (Banques mondiale, structures étatiques, associations de consommateurs etc.). Quant aux tarifs, ils sont proposés par la Commission de Régulation de l'Eau et l'Electricité (CREE), arrêtés par l'Etat et font l'objet d'adoption et d'échanges avec tous les acteurs du secteur, y compris les partenaires financiers. Ils sont toujours disponibles au niveau de la CREE, sur son site web. EDM SA fournit chaque année le Rapport d'Activité, qui un est un document contractuel du Contrat de Concession d'EDM-SA. Ce rapport contient toutes les informations relatives au coût de production et aux tarifs. De même, les sources de production ainsi que les capacités installées et disponibles (le mix) sont	**La constatation est abandonnée** L'entité a fourni des rapports d'activités qui font état des informations relatives au coût de production et aux tarifs qui sont toujours fixés par la CREE.

dme

		données dans ce rapport. Ce document est transmis au Ministère de l'Energie, à la Direction Nationale de l'Energie (DNE), à la Commission de Régulation (CREE) et à tous les partenaires du secteur de l'énergie. De plus, les tarifs sont toujours fixés par Directive de la CREE mise en application par l'EDM-SA. Les clients sont informés avant les mises en application de ces tarifs. Des explications de compréhension des tarifs sont faites régulièrement aux clients qui les demandent, soit dans les Agences d'EDM-SA ou dans nos Centres de l'intérieur. En cas de déficit énergétique, les communiqués sont diffusés à l'endroit de la clientèle, en donnant les informations sur les zones concernées et les horaires (Plan de délestage). Les coupures pour travaux font toujours l'objet de communiqués au préalable. Les achats d'énergie par fournisseur, la structure du mix et le déficit énergétique sont disponibles dans le Tableau de Production brute d'énergie (fichier : chiffres consolidés).	

dmc

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERL DU MALI - BVGM			Étape/Numéro/mois-année E.4.6/Dec-10 Page 12 sur 25
Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

		Le coût d'acquisition unitaire du Kilowattheure est un indicateur composite et variable, qui dépend de la structure tarifaire de chaque contrat et les éléments pour le calculer sont disponibles et transparents.	
64-67	**C8 : Le mix énergétique de la société EDM-SA ne favorise pas une gestion économique de la production d'électricité.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'arrive pas à maîtriser ses coûts d'achat et de production d'énergie.	L'intérêt d'EDM-SA réside dans la production avec les sources les moins chères. Toutefois, le retard accusé dans la mise en œuvre des projets d'investissement, qui ne sont pas du seul ressort d'EDM-SA, le niveau insuffisant des tarifs, des subventions de l'Etat et l'impératif politique de satisfaire une demande qui augmente en moyenne de 10% par an conduisent à se tourner vers des centrales thermiques et des locations, dont la mise en œuvre est plus rapide, mais qui ont des coûts de revient plus élevés et non-maitrisés par EDM-SA. La part de production hydroélectrique, sur le RI, était de 90% en 2005 contre moins de 35% en 2019. La multitude de projets solaires proposés ne permet pas de couvrir la demande de pointe, qui se produit systématiquement entre 19 h et 00h. La solution à ce problème est de revoir la politique	**La constatation est maintenue.** Les réponses fournies par l'entité confortent la constatation.

dmc

		énergétique du Mali.	
68-71	**C9 : EDM-SA a conclu des contrats d'achat d'énergie et de location de centrales non conformes à la réglementation en vigueur.** L'équipe de vérification a constaté que les clauses des contrats d'achat d'énergie et de location de centrales sont défavorables à EDM-SA.	Les contrats d'Achat d'énergie d'EDM-SA ne contiennent que des clauses classiques, existant dans le milieu de l'énergie de type BOT. A priori, il n'y a pas de déséquilibre dans les relations contractuelles pouvant profiter aux cocontractants. Les contrats signés sont issus de modèles standards qui sont modifiés et adaptés à notre situation réelle. EDM-SA a recours à ces contrats de location pour parer au plus pressé, afin d'éviter des délestages, à cause des gros retards accusés dans la réalisation des projets planifiés par l'État. Pour ces entreprises qui investissent sur du court terme (contrats signés pour une période maximum de deux ans renouvelables), elles exigent des garanties pour assurer un retour sur investissement. Par contre, la signature de ces contrats se fait dans les conditions où EDM-SA n'est pas en position de force (manque de moyens de production — délestage imminent). Malgré tout, dans l'application réelle, EDM-SA applique systématiquement les pénalités pour défauts de performance de chacune de ces entreprises.	**La constatation est reformulée** Les explications fournies par l'entité établissent que l'inversion des rapports de force est consacrée dans les contrats d'achat d'énergies de type BOOT. En raison de ce qu'il s'agit des clauses préétablies et statiques, le paragraphe 70 de la constatation sera reformulé en mettant l'accent sur cet aspect, ainsi qu'il suit : « Lesdites stipulations résultent des modèles type de contrats BOOT applicables en matière d'achat d'énergie auxquels EDM-Sa ne peut se soustraire ». **Au lieu de :** « L'inversement des rapports de force est dû aux stipulations contractuelles qui

dme

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERL DU MALI - BVGM			Étape/Numéro/mois-année E.4.6/Dec-10 Page 14 sur 25
Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

		Les contrats d'achat d'énergie sont vérifiés par plusieurs entités avant leur signature, notamment après avis conforme de la Commission de Régulation de l'Eau et l'Electricité (CREE). Ils sont la conséquence directe des conventions de concession préalablement signées entre l'Etat et le promoteur. Les contrats de location de centrales sont signés suite à des appels d'offres ouverts, qui garantissent les meilleurs prix possibles. Les clauses sont améliorées à chaque nouvel Appel d'Offre pour optimiser la gestion pratique par les équipes techniques. Mais les clauses apparemment favorables, qui entraineraient des coûts supplémentaires pour les prestataires, ne pourront que rehausser le niveau de l'ensemble des offres que nous recevons.	consacrent des dispositions en défaveur d'EDM-SA et réduisent ses marges de manœuvre vis-à-vis des prestataires »
72-77	**C10 : EDM-SA a conclu et exécuté un contrat de location de centrale sans un souci d'économie.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA a conclu un contrat	L'existence de deux contrats ne renchérit pas le coût du KWh. Dans tous les cas, les prix du KWh comportent toujours une partie fixe et une partie variable. Dans le souci de se conformer à la législation malienne, il est dit que toute entreprise,	**La constatation est abandonnée** L'entité a fourni des explications qui justifient l'abandon de cette constatation.

dmc

	d'exploitation et de maintenance malgré l'existence d'un contrat d'achat d'énergie.	exerçant au Mali pour plus de 6 mois, doit créer une filiale locale pour permettre le paiement des taxes locales. Les équipements de production de ces centrales sont en admission temporaire. A la fin des contrats, le matériel doit être réexpédié vers sa provenance d'origine. C'est pour cela qu'il y a deux contrats : un contrat pour la location du matériel sur lequel EDM-SA paye ce qu'on appelle la prime fixe. C'est avec la maison mère qui n'est pas installée au Mali que le contrat de location est signé. - un contrat de prestation qui porte sur l'exploitation du matériel pour la production de l'électricité et pour lequel, l'entreprise à une équipe mobilisée sur place pour l'exploitation et la maintenance. C'est sur ce contrat que l'entreprise paye certaines taxes à l'État malien. Ceci est une exigence des services douaniers qui aujourd'hui bloquent l'importation de pièces de rechange pour les autres centrales de location (Aggreko et SES) qui ne disposent pas	

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERL DU MALI - BVGM			Étape/Numéro/mois-année E 4.6/Dec-10 Page 16 sur 25
Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

		actuellement de filiales locales.	
78-81	**C11 : EDM-SA a conclu des contrats d'achat d'énergie et de location de centrales dont les clauses ne concourent pas à la réduction du déficit énergétique.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA a payé des factures d'achat pour des énergies non enlevées à l'occasion de l'exécution de deux contrats d'achat d'énergie. Elle a également constaté que des clauses des contrats d'achat d'énergie ou de location de centrales consacrent un certain nombre de pratiques ne permettant pas à EDM-SA de rentabiliser les coûts de production d'électricité.	Le contrat avec ALBATROS est un BOOT. La seule garantie pour ALBATROS d'assurer un retour sur investissement, c'est le principe du Take or Pay qui se définit comme suit : « Principe selon lequel la totalité de l'énergie garantie au niveau de la centrale sera payée par l'Acheteur au Fournisseur, que l'énergie ait été produite ou non, ou que l'énergie ait été enlevée ou non par l'Acheteur et ce dans la limite de l'article 7.1.2 du présent contrat (578 GWh/an) » Le contrat de location avec AGGREKO est un Take or Pay. C'est le même principe que celui cité plus haut. Quand on loue un véhicule, qu'on l'utilise ou non, on paye les frais de location. Quand on loue une maison, qu'on y dorme ou non, on paye les frais de location. L'investisseur doit rentabiliser son investissement. Pour les autres locations (SES et AKSA), il existe une partie fixe qu'EDM-SA paie, que la centrale fonctionne ou pas ; et une partie	**La constatation est maintenue** La constatation porte sur le fait que EDM-Sa a payé des factures d'achat pour des énergies non enlevées. Ce qui est une réalité et qui peut contribuer à expliquer sa situation de déficit chronique. Même si le principe du Take or pay dans des contrats d'achat d'énergie de type BOOT est prévu par la réglementation en vigueur, force est de reconnaitre qu'elle a un impact sur la performance de la société.

dmc

Date : 03/12/2020	Titre Mission : VP EDM-SA	Code produit :	Collaborateur : Drissa Mamadou COULIBALY Titre : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	Modèle : Tableau de validation de la procédure contradictoire	Revue par : Amadou DIALLO, Vérificateur Date :04/12/2020

		variable liée au kWh produit. Dans tous les cas, le promoteur doit disposer d'une ressource pérenne qui lui permette de garantir un retour sur son investissement. Nous avons aussi fait un benchmarking avec la CI — ENERGIE en Côte d'Ivoire. Les réponses données sur les contrats de BOOT et location en cours en Côte d'ivoire sont jointes à la présente note Aucun contrat d'achat ne peut être rentable, si l'énergie est produite à partir de centrales thermiques ; encore moins s'il s'agit de centrales de location. Ces dernières sont parfois nécessaires pour une ou plusieurs des raisons suivantes : - Stabiliser la tension à des points stratégiques du réseau, éloignés des sites de production hydroélectrique, - Pallier un déficit de production dans un délai extrêmement court, - Pallier des surcharges de certains ouvrages, dues à des retards	

dme

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERL DU MALI - BVGM			Étape/Numéro/mois-année E.4 6/Dec-10 Page 18 sur 25
Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

		d'investissement. Si EDM-SA doit fonctionner suivant des critères de rentabilité, avec les tarifs actuels imposés par l'Etat, il faudrait couper plus de 43% de la demande, dont la totalité des Centres Isolés.	
82-85	**C12 : EDM-SA ne procède pas à la facturation de toutes les énergies livrées.** L'équipe de vérification a constaté que des lacunes internes telles que des compteurs défectueux et un contrôle déficient empêchent la société EDM-SA d'atteindre des objectifs de recette qu'elle s'est fixés.	La facturation des énergies livrées est faite à travers la relève des index des compteurs de consommations d'électricité installés chez les clients. Lorsque le compteur chez le client a des problèmes (défectueux, bloqué, grillé, etc.), cette facturation est faite au forfait basé sur les habitudes (historique) de consommations du client. Lorsque EDM —SA a remarqué la non atteinte des objectifs de recette sur les facturations de 2018, elle a procédé à des vérifications dont les résultats sont essentiellement : • Les nouveaux branchements sont presque tous des compteurs ISAGO qui ne faisaient pas l'objet de relève, d'où possibilité des fraudes (l'ensemble des quantités fraudées est de 0,24% des ventes en 2019).	**La constatation est maintenue.** Les explications de l'entité ne remettent pas en cause la non-atteinte des objectifs à cause des dysfonctionnements que la mission a soulevés dans la constatation.

dme

Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

		• Le niveau plus bas de la consommation spécifique (moyenne par abonné) des clients ISAGO (66% de l'ensemble), par rapport à la moyenne globale (Conventionnel et ISAGO) constatée par le passé qui est utilisée pour faire les prévisions (fixer les objectifs). Les délestages des périodes dites de pointe (fortes chaleurs en avril, mai et juin) de 3,2% en 2019. • Les pertes techniques surtout pour les lignes de transport ainsi que le maillage du réseau de distribution. Pour ce dernier facteur, EDM-SA envisage d'installer des batteries de condensateurs et des SVC, respectivement sur les réseaux de distribution et de transport. • Les difficultés entrainant des ruptures de compteurs, pour le remplacement à temps des compteurs (BT et MT) défectueux, bloqués et illisibles qui sont respectivement au nombre 409, 1650 et 216 en juillet 2020 (soit 2275 compteurs sur un total de 647.783 compteurs). • Les difficultés souvent rencontrées dans	

dmc

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERL DU MALI - BVGM			Étape/Numéro/mois-année E.4.6/Dec-10 Page 20 sur 25
Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

		l'utilisation des outils (logiciels) de gestion clientèle. • Le manque d'adressagedes nouvelles zo entrainant souvent des retards dans la relève et facturation des clients nouvellement branchés. • L'insuffisance des ressources humaines : surcharge des agents de zone dans la relève des clients (1200 Clients/AZ pour une norme de 800 clients/AZ), rendant difficile leur implication pour améliorer les objectifs à travers un contrôle efficace des points de livraison pour s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude de la facturation. • Les difficultés de trésorerie entrainant de matériels et d'outils efficaces de fiabilisation de la relève comme les TSP. • Les effets de la fraude : la mise en œuvre du projet « PPR Comptages Intelligents » identifié comme majeur dans la protection des revenus de l'entreprise, va contribuer à réduire les fraudes et à l'atteinte de l'objectif de facturation (recette). L'installation de réseau d'Eclairage Public sans	

Ame

Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

		compteur (rupture de stock de compteur) par les Entreprises de travaux.	
86-89	**C13 : EDM-SA ne gère pas les intéressements de ses partenaires avec économie et équité.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'a pas mis en place une stratégie uniforme d'intéressement de ses partenaires. Dans certains cas, les commissions sont supportées par les clients tandis que dans d'autres cas, elles sont supportées par EDM-SA.	Les technologies utilisées d'une part et d'autres part l'approche proposée par les partenaires définissent le type de rémunération contracté. En effet, certains partenariats ne sont qu'une délocalisation des caisses d'EDM-SA (les Tiers vendeurs) et sont rémunérés par l'EDM-SA et non par les clients. D'autres comme avec les banques sont des partenariats permettant de faciliter le payement des factures de consommations des clients qui sont domiciliés chez ces banques voulant par la suite fidéliser ces derniers. D'autres, comme les opérateurs de téléphonie (ORANGE MALI pour le moment) proposent leurs services aux clients, souhaitant les utiliser pour payer facilement et sans d'autres contraintes leurs factures de consommation d'électricité moyennant des frais.	**La constatation est maintenue.** La constatation n'est pas axée sur la légalité des commissions payées aux partenaires, mais plutôt sur l'impact sur la performance de la société, en ce sens que le même service est possible avec des banques et des sociétés téléphoniques, sans commission à payer par EDM-Sa.
90-93	**C14 : EDM-SA n'effectue pas un suivi efficace du recouvrement de ses créances impayées.**	Un suivi régulier (quotidien, hebdomadaire et mensuel) des créances clients est fait par l'EDM-SA, en vue de mener les actions pour les recouvrements. L'EDM-SA a créé en 2017	**La constatation est maintenue.** Les explications fournies ne remettent pas en cause la constatation.

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERL DU MALI - BVGM			Étape/Numéro/mois-année E.4.6/Dec-10 Page 22 sur 25
Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

	L'équipe de vérification a constaté une augmentation du montant des créances impayés (hors éclairage public), bien que les rapports de gestion fassent apparaitre un taux de recouvrement global des émissions de l'ordre de 97,01% au 31 décembre 2017 et 96,84% au 31 décembre 2018.	un département chargé du recouvrement. Ceci étant, l'augmentation du nombre de clients (plus de 10% par an) et avec un taux de recouvrement moyen de 97%, feront que chaque année le stock de créances impayées (hors éclairage public) va augmenter malgré les encaissements réalisés sur ce stock. En effet, les 3% de non recouvrement vont s'ajouter chaque année aux créances impayées. Un autre facteur concerne le mode de paiement des différents clients, dont certains ne sont pas faits en ligne (Mandats, virements bancaires, paiements au guichet des banques, Orange Money). La mise à jour de ces paiements, dans les logiciels de gestion clientèle, n'est pas toujours immédiate. Avec les modes de paiements cités ci-haut, il y a souvent un décalage entre la date de paiement et celle de la mise à jour du compte client (pour des cas de paiements hors ligne par virement bancaire par exemple, la mise à jour est faite à travers l'avis de crédit émis par la Direction Financière et Comptable). Par ailleurs, nous avons aussi une situation d'impayés que nous jugeons irrécouvrables, suite aux actions de recouvrement qui se sont	

		soldées par des échecs pour diverses raisons (manque d'adressage, sociétés liquidées, décisions de justice à appliquer, litiges avérés non encore résolus, etc.).	
94-97	**C15 : EDM-SA n'a pas mis en place un outil favorisant une gestion efficace de sa clientèle.** L'équipe de vérification a constaté des lacunes dans le traitement des demandes d'abonnement et de collecte des recettes, dues aux dysfonctionnements du système informatique (SI).	La note technique fournie sur l'outil de gestion clientèle, utilisé par EDM-SA, montre qu'il répondra aux attentes d'EDM-SA, lorsque le projet de migration sera finalisé. Un nouveau SI-client (Système d'Information de Gestion Clientèle) plus performant est en cours d'implémentation au sein de la société.	**La constatation est maintenue.** La mission a pris acte des mesures prises par l'entité pour permettre à l'outil de gestion de répondre aux attentes des utilisateurs.
98-101	**C16 : EDM-SA a mis en place un nouveau système de facturation qui ne garantit pas un recouvrement exhaustif des recettes.** L'équipe de vérification a constaté que le processus de relevé des index et de facturation subséquente des clients au niveau des agences comporte des lacunes.	La société avait acquis en 2015 des terminaux de saisie portables (TSP) suffisants pour les relevés d'index. Mais, compte tenu de la situation de trésorerie de la société, les remplacements de ces TSP devenus vétustes n'ont pas pu être faits et la relève s'opère manuellement surtout dans les nouvelles zones électrifiées. Aussi, l'entreprise EDM-SA a entamé une réforme de son système de comptage d'énergie par l'utilisation des compteurs communicants (compteurs intelligents) qui est plus fiable que la	**La constatation est maintenue.** La mission a pris acte des explications fournies par l'entité.

dmc

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERL DU MALI - BVGM			Étape/Numéro/mois-année E.4.6/Dec-10 Page 24 sur 25
Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

		relève par les terminaux de saisie portables (TSP). En attendant, la vigilance a été renforcée sur les étapes de la facturation et une vérification systématique des lots de factures par échantillonnage.	
102-105	**C17 : EDM-SA ne traite pas les demandes de nouveaux branchements de manière efficiente.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'a pas traité les demandes de branchement des clients dans les délais fixés. Elle a également constaté, lors des demandes de branchement, qu'EDM-SA ne s'assure pas de la conformité des pièces à fournir.	Le manque de ressources humaines (recrutements gelés) d'une part, de matériels et ressources financières d'autre part, sont à l'origine du retard dans la réalisation de certains nouveaux branchements. L'EDM-SA est consciente de la situation et est en train de faire de son mieux pour le respect du délai à ce niveau, en mettant en service des bancs d'étalonnage des compteurs décentralisés auprès des directions régionales de la société. D'autres facteurs comme les zones non adressées, les clients injoignables et le manque de cartographie de certaines zones, impactent négativement sur le respect des délais fixés de branchements. Concernant les pièces à fournir dans les demandes de branchement, la fourniture des titres de propriété n'enchante pas le maximum des clients qui évoquent d'autres risques.	**La constatation est maintenue.** La mission a pris acte des explications fournies par l'entité.

dmc

Date : 03/12/2020	**Titre Mission** : VP EDM-SA	**Code produit** :	**Collaborateur** : Drissa Mamadou COULIBALY **Titre** : Chargé de dossiers
	Exercices : 2016-2019	**Modèle** : Tableau de validation de la procédure contradictoire	**Revue par** : Amadou DIALLO, Vérificateur **Date** :04/12/2020

		Certains locataires nous signalent les difficultés concernant l'obtention des copies légalisées des titres de propriété avec les propriétaires. Aussi, plusieurs maisons des vieux quartiers ne disposent pas de titres de propriété. Ceci étant, des efforts sont faits pour que les copies des titres de propriété, acceptés dans nos Agences, soient ceux certifiés ou légalisés par les autorités compétentes (les Mairies). Par ailleurs, la réflexion est en cours pour le remplacement dans les pièces à fournir, des titres de propriété par un formulaire type d'EDM- SA à faire signer par les propriétaires des maisons et légaliser par la suite par les autorités compétentes (comme c'est le cas dans certains pays).	

dme

Compte de la séance contradictoire

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERL DU MALI - BVGM			Étape/Numéro/mois-année E 4 8/Dec-20 Page 1 sur 5
Date : 20/11/2019	Titre Mission : Vérification de performance de la gestion de la société Energie du Mali (EDM)-SA	Code produit :	Collaborateur : APB Titre : Vérificateur Assistant
	Période du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2019	Modèle : Compte rendu de la séance contradictoire	Revue par : Amadou DIALLO Date : 12/12/2020

Compte rendu de la séance contradictoire

La séance contradictoire des travaux de vérification de performance de la gestion de la société EDM-SA a eu lieu le jeudi 03 décembre 2020 de 09h à 11h par visioconférence, en raison de la pandémie de COVID-19.

Ont participé à la séance :

Au titre de l'EDM-SA :

- monsieur Boubacar KEITA, directeur général sortant ;
- monsieur Moussa M'BODGE, conseiller du DG ;
- madame Kadiatou KONATE, contrôleur général par intérim ;
- madame Aminata NIANE, secrétaire générale ;
- monsieur Abdoulaye DIARRA, directeur commerciale et clientèle ;
- monsieur Aladji Seydou DIALLO, directeur du système informatique par intérim ;
- monsieur Aboubacar S. KANTE, directeur des ressources humaines.

Au titre du BVG :

- monsieur Amadou DIALLO, vérificateur ;
- monsieur Drissa Mamadou COULIBALY, chargé de dossiers ;
- monsieur Abdoulaye Porna BOUGOUDOGO, vérificateur assistant.

Les discussions ont porté sur les observations formulées par l'entité sur les constatations et recommandations du rapport provisoire et qui sont rappelées dans le tableau ci-joint. Ainsi, il a été arrêté ce qui suit aux points A (Constatations reformulées), B (Constatations abandonnées) et C (Constatations maintenues) :

A) Après avoir pris en compte les réponses fournies par EDM-SA, la mission a procédé à la reformulation des constatations suivantes : C2, C3, C4, C8, C9 et C15.

C2 (paragraphes 23 à 26) : La constatation est reformulée au regard de la réponse donnée par EDM-SA, ainsi qu'il suit :

« L'équipe de vérification a constaté que le CA n'est pas autonome dans la nomination des Directeurs Généraux de la société EDM-SA ».

1

De ce fait, le second aspect de la constatation relatif à la non-approbation de l'organigramme de la société par le Conseil d'administration a été abandonné suite à la fourniture, par l'entité, de la copie d'une résolution portant approbation dudit organigramme.

C3 (paragraphe 27 à 31) : Au regard des explications fournies par l'entité, la constatation est reformulée comme suit :

« L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA paye des indemnités annuelles de fonction aux membres du Conseil d'Administration sans une autorisation formelle de l'Assemblée Générale ».

C4 (paragraphe 45 à 50) : La constatation est reformulée en ces termes :

Le deuxième alinéa du paragraphe 48 a été abandonné suite aux explications fournies par EDM-SA.

Le troisième alinéa du paragraphe 48 sera reformulé comme suit :

« L'équipe de vérification a également constaté que des anciens DG et autres responsables ne sont pas utilisés par la société alors qu'ils continuent de bénéficier de salaire conformément à l'accord d'établissement.

Selon la direction de l'EDM-SA, cette situation s'explique par le fait que ces agents, une fois leurs fonctions terminées, sont commis à d'autres tâches par le Département de tutelle. Ces tâches s'exercent en dehors de l'EDM-SA même si elles concernent globalement des projets dans le secteur de l'Energie ». ***(sous réserve de la production de preuves d'utilisation des responsables par le département).***

C8 (paragraphe 64 à 67) : Sur la base des explications fournies par l'entité, la constatation est reformulée. Le paragraphe 64 sera modifié ainsi qu'il suit :

« L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'arrive pas à maîtriser ses coûts d'achat et de production d'énergie ».

2

C9 (paragraphe 68 à 71) : Sur la base des explications fournies par l'entité, la constatation est reformulée. Le dernier alinéa du paragraphe 70 sera modifié ainsi qu'il suit :

« Lesdites stipulations résultent des modèles type de contrats BOOT applicables en matière d'achat d'énergie ».

C15 (paragraphe 94 à 97) : Sur la base des explications fournies par l'entité, la constatation est reformulée. Le paragraphe 94 sera modifié ainsi qu'il suit :

« L'équipe de vérification a constaté des lacunes dans le traitement des demandes d'abonnement et de collecte des recettes, dues aux dysfonctionnements du **nouveau** système informatique (SI) ».

Cette reformulation à travers l'ajout du mot nouvelle version pour caractériser le logiciel de gestion clientèle se justifie par le fait que de 1995 à 2015, le système d'information a toujours bien marché. C'est la nouvelle version du logiciel en 2015 qui a connu des insuffisances.

B) L'équipe de vérification, suite aux justifications apportées par l'EDM-SA, a abandonné les constatations suivantes : C7, C10.

- **C7 (paragraphe 60 à 63)** : **Motif** : La mission a abandonné car **EDM-SA** a fourni des rapports d'activités qui font état des informations relatives au coût de production et aux tarifs qui sont toujours fixés par la CREE.

- **C10 (paragraphe 72 à 77)** : **Motif** : La mission a abandonné cette constatation au regard des explications données qui justifient l'existence de deux contrats différents, dont l'un pour la location du matériel et l'autre pour l'exploitation du matériel.

C) L'équipe de vérification a maintenu les constatations suivantes en raison de l'insuffisance des arguments opposés par EDM-SA : C1, C5, C6, C11, C12, C13,

C14, C16, C17. Par contre, sur ces constatations maintenues par la mission, certaines connaissent déjà un début de correction.

La Direction de la société EDM-SA est consciente des multiples difficultés liées à la gestion de façon générale et la production en particulier. En vue d'une prise en charge globale de l'ensemble des problèmes, la Direction a élaboré un plan stratégique couvrant la période 2020 – 2025. Ledit plan a été approuvé par le conseil d'administration en sa session du 1er octobre 2020. Il se décline en trois

parties:

• une première partie, le diagnostic stratégique, montre où en est EDM aujourd'hui et pourquoi.

• Une deuxième partie décrit une Vision d'avenir idéale de la société EDM, et les axes stratégiques et chantiers prioritaires qui pourraient lui permettre d'y arriver dès 2025. Pour chaque axe et chaque chantier, le contenu et l'impact sont décrits de façon précise.

• Une troisième partie, le plan de transformation, décrit comment réussir la mise en œuvre effective du Plan stratégique.

C12 (paragraphe 82 à 85) : L'EDM-SA a informé la mission que des dispositions qui sont en cours en vue de remédier au dysfonctionnement relevé par la mission. A titre d'exemple, pour corriger les lacunes liées à la facturation, EDM-SA envisage de basculer vers les compteurs intelligents (compteurs communicants) en vue, d'une part, de mieux protéger ses revenus à travers la réduction des cas de fraude, et d'autre part, d'atteindre l'objectif de facturation de recette.

C13 (paragraphe 86 à 89) : EDM-SA a informé la mission que des dispositions seront prises en vue de remédier aux dysfonctionnements au paiement de commissions des prestataires. En effet, comme les contrats concernés prennent fin en 2021, EDM-SA envisage des solutions de remplacement en vue d'un recouvrement efficient de ses créances.

C14 (paragraphe 90 à 93) : EDM-SA a estimé que son système de recouvrement de créances a connu une amélioration. En effet, il a notamment permis de raccourcir à 45 jours le temps de facturation d'un client qui était auparavant à 60 jours. En ce qui concerne les

administrations, les paiements par anticipation de l'Etat intervenus en 2019, ont permis un d'éponger toutes les créances des administrations publiques. Toutefois, puisque ces mesures correctives sont postérieures à la période sous revue, la mission en tiendra compte dans le rapport en termes de valeur ajoutée.

C15 (paragraphe 94 à 97) : EDM-SA a déjà pris des dispositions pour l'implémentation d'un nouveau système d'information de gestion clientèle en vue de remédier aux dysfonctionnements constatés.

C16 (paragraphe 98 à 101) : EDM-SA a entamé une réforme de son système de comptage d'énergie par l'utilisation des compteurs communicants (compteurs intelligents) qui est plus fiable que la relève par les terminaux de saisie portables (TSP). La mission a pris acte des explications qui la fondent à maintenir la constatation.

C17 (paragraphe 102 à 105) : EDM-SA envisage la mise en service des bancs d'étalonnage des compteurs décentralisés auprès des directions commerciales afin de raccourcir les délais de branchement. De même, la réflexion est en cours pour le remplacement dans les pièces à fournir, des titres de propriété par un formulaire type d'EDM- SA à faire signer par les propriétaires des maisons et légaliser par la suite par les autorités compétentes (comme c'est le cas dans certains pays).

La séance est levée à 11 heures 05 minutes.

Pour le BVG

Amadou DIALLO, Vérificateur ; Abdoulaye Porna BOUGOUDOGO, Vérificateur Assistant.

5

Lettre de transmission des Constatations et recommandations au Ministère des Finances

République du Mali
Un Peuple - Un But - Une Foi

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

N°conf. 0331/2020/BVG

Bamako, le 9 septembre 2020

CONFIDENTIEL

Le Vérificateur Général

A

Monsieur le Secrétaire Général du Ministre de l'Economie et des Finances

- Bamako -

Objet : Transmission de l'extrait du rapport provisoire de vérification pour observation.

Monsieur le Secrétaire Général,

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, le Bureau du Vérificateur Général a procédé à la vérification de performance de la société Energie du Mali, pour la période allant du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2019.

La vérification ayant conduit à des constatations et recommandations concernant le département, j'ai l'honneur de vous transmettre l'extrait du rapport provisoire en vous demandant de me faire parvenir les éléments de réponse y afférents, **au plus tard le 12 octobre 2020,** conformément à l'article 13 de la Loi n°2012-009 du 8 février 2012 abrogeant et remplaçant la Loi n°03-030 du 25 août 2003 instituant le Vérificateur Général.

Au regard de cet article, les réponses doivent être concises et s'inscrire dans les limites des résultats communiqués.

Vous trouverez, à cet effet, des formulaires à renseigner annexés à la présente lettre. Il est important de rappeler, qu'à défaut d'éléments de réponse dans le délai indiqué, les constatations relevées et les recommandations formulées seront considérées comme définitives.

Vous en souhaitant bonne réception je vous prie d'agréer, ***Monsieur le Secrétaire Général***, l'expression de ma considération distinguée.

Pièces jointes :
- Extrait du rapport provisoire ;
- Formulaire sur les constatations ;
- Formulaire sur les recommandations.

Rgu le 09/09/20

Ministère de l'Economie et des Finances
Courrier Arrivée
Confidentiel
N°..... du.....

Le Vérificateur Général,

Samba Alhamdou BABY
Officier de l'Ordre National

Immeuble BVG Hamdallaye ACI 2000 Rue 286 - BP : E 1187 - Bamako - Mali

Lettre de transmission des Constatations et recommandations au Ministère de l'Energie

République du Mali
Un Peuple - Un But - Une Foi

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

N°conf. 0330/2020/BVG

Bamako, le 9 septembre 2020

CONFIDENTIEL

Le Vérificateur Général

A
Monsieur le Monsieur le Secrétaire Général du Ministre de l'Energie et de l'Eau

- Bamako -

Objet : Transmission de l'extrait du rapport provisoire de vérification pour observation.

Monsieur le Secrétaire Général,

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, le Bureau du Vérificateur Général a procédé à la vérification de performance de la société Energie du Mali, pour la période allant du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2019

La vérification ayant conduit à des constatations et recommandation concernant le Département, j'ai l'honneur de vous transmettre l'extrait du rapport provisoire en vous demandant de me faire parvenir les éléments de réponse y afférents, **au plus tard le 12 octobre 2020,** conformément à l'article 13 de la Loi n°2012-009 du 8 février 2012 abrogeant et remplaçant la Loi n°03-030 du 25 août 2003 instituant le Vérificateur Général.

Au regard de cet article, les réponses doivent être concises et s'inscrire dans les limites des résultats communiqués.

Vous trouverez, à cet effet, des formulaires à renseigner annexés à la présente lettre.

Il est important de rappeler qu'à défaut d'éléments de réponse dans le délai indiqué les constatations relevées et les recommandations formulées seront considérées comme définitives.

Vous en souhaitant bonne réception, je vous prie d'agréer, ***Monsieur le Secrétaire Général***, l'expression de ma considération distinguée.

Pièces jointes :
- Extrait du rapport provisoire ;
- Formulaire sur les constatations ;
- Formulaire sur les recommandations.

Le Vérificateur Général,

Reçu le 09/09/20
par Mme Coulibaly
SP. Ségal. MEE

Samba Alhamdou BABY
Officier de l'Ordre National

Immeuble BVG Hamdallaye ACI 2000 Rue 286 - BP : E 1187 - Bamako - Mali

Observation du Ministère de l'Energie et de l'Eau sur le rapport

MINISTERE DE L'ENERGIE ET DE L'EAU
****
SECRETARIAT GENERAL
****

CONFIDENTIEL

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple - Un But - Une Foi
****

Bamako, le 05 OCT 2020

Le Ministre de l'Energie et de l'Eau

/-)

N° -00131 / M.E.E.SG

Monsieur le Vérificateur Général

- Bamako -

Objet : Extrait du rapport provisoire de vérification de EDM-SA par le Bureau du Vérificateur Général pour la période allant du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2019

Référence :
Votre Lettre Conf. n°0330/2020/BVG du 9 septembre 2020

Pièces jointes :
- Formulaire sur les constatations
- formulaire sur les recommandations

Monsieur le Vérificateur Général,

Faisant suite à votre lettre citée en référence, j'ai l'honneur de vous faire parvenir, ci-joint, les formulaires renseignés relatifs aux constations et aux recommandations relatives au rapport provisoire sous objet.

Je vous prie d'agréer, **Monsieur le Vérificateur Général**, l'assurance de ma haute considération.

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERAL
Courrier Arrivée
Le : 6 - 10 - 2020
N° : 084

Pour le Ministre et par Ordre,
Le Secrétaire Général

Moussa CISSE
Chevalier de l'Ordre National

MINISTERE DE L'ENERGIE ET DE L'EAU
Le Secrétaire Général

Ampliation :
DNE .....pour suivi
EDM-SA.....pour suivi

www.meme.gov.ml / Tél. : (+223) 20 01 20 00

MINISTERE DE L'ENERGIE ET DE l'EAU

SECRETARIAL GENERAL

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple – Un But –Une Foi

Formulaire de transmission des observations de l'entité vérifiée sur les constatations du Bureau du Vérificateur Général sur EDM-SA durant la période allant du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2019

N° Paragraphe	Constatations	Réponses de l'entité vérifiée
1-4	C1 : Le Ministère de l'Energie et de l'Eau n'a pas assuré la mise en œuvre du Plan Directeur d'Investissements Optimaux. L'équipe de vérification a constaté une faible exécution des projets inscrits dans le cadre du Plan Directeur d'Investissements Optimaux (PDIO) 2016-2035. Elle a constaté que sur 43 projets examinés, seulement 17 étaient en cours de réalisation ou de financement.	Le Plan Directeur d'Investissements Optimaux (PDIO) 2016-2035 est en cours de mise en œuvre. Le planning de réalisation des projets n'est pas respecté à cause des difficultés rencontrées dans la mobilisation de financement pour les études de faisabilité technico-économiques et les travaux. Le recours au partenariat public-privé, qui apparaît comme une opportunité, est souvent lourd à mettre en œuvre à cause de la complexité de ses procédures et des conditionnalités des bailleurs de fonds.
5-9	C2 : l'Etat accorde à EDM-SA une subvention qui ne couvre pas son déficit tarifaire; L'Etat de vérification a constaté que les sommes accordée par l 'Etat à EDM-SA au titre des subventions ne couvrent pas les besoins réels pour assurer un équilibre financier de la société.	Actuellement la compensation tarifaire de l'Etat ne couvre pas le déficit y afférent au niveau de EDM-SA. Ce déficit provient de l'inadéquation entre le prix de vente (90 FCFA/kWh) et le coût de production (130 FCFA/kWh) de l'énergie électrique. Les objectifs et orientations du secteur de l'énergie sont de supprimer progressivement la subvention accordée à la société EDM-SA d'ici à 2025. A cet effet, l'Etat avec l'appui de la Banque Mondiale a élaboré et approuvé en novembre 2019 un Plan de redressement de la société EDM-SA pour la période 2019-2025. Ainsi, la mise en œuvre des instruments de planification et de stratégies créeront les conditions favorables pour une réduction du coût de production à travers le développement des énergies renouvelables à l'effet de réduire le déficit tarifaire.

Bamako le ...05 OCT 2020...

Pour le Ministre et par Ordre,
Le Secrétaire Général,

MINISTERE DE L'ENERGIE ET DE L'EAU
République du Mali
Un Peuple - Un But - Une Foi
Le Secrétaire Général

Moussa CISSE
Chevalier de l'Ordre National

1

MINISTERE DE L'ENERGIE ET DE l'EAU

SECRETARIAL GENERAL

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple – Un But –Une Foi

Formulaire de transmission des observations de l'entité vérifiée sur les recommandations du Bureau du Vérificateur Général sur EDM-SA durant la période allant du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2019

Recommandations	**Pour chaque recommandation, l'entité vérifiée si elle accepte ou non**	
	Oui	Non
Recommandation n°1 évaluer, actualiser et mettre en œuvre de PDIO	x	
Recommandation n°2 mettre en place d'autres mécanismes alternatifs pour financer le déficit tarifaire	x	
Commentaires du responsable de l'entité vérifiée : Le Plan Directeur d'Investissements Optimaux (PDIO) 2016-2035 prévoit lui-même une actualisation quinquennale pour prendre en charge l'évolution dans le secteur (non-respect de dates de réalisation initiales, identification de nouveaux projets etc). La recherche de financement est en cours à cet effet. Le déficit tarifaire ne peut être résorbé que par une augmentation tarifaire et la création des conditions favorables pour une réduction du coût de production à travers notamment le développement des énergies renouvelables et des projets d'interconnexion des réseaux électriques avec les pays voisins. Les actions combinées de mise en œuvre du plan de redressement de EDM-SA et du PDIO pourront diminuer le montant de la subvention.		

Bamako le ..05 OCT 2020

Pour le Ministre et par Ordre,
Le Secrétaire Général,

Moussa CISSE
Chevalier de l'Ordre National

MINISTERE DE L'ENERGIE ET DE L'EAU
République du Mali
Un Peuple - Un But - Une Foi
Le Secrétaire Général

2

ENERGIE DU MALI - SA
Registre de Commerce : Ma Bko 2008 B 5376
Capital de 32 000 000 000 francs CFA

N°.....20 1145.....BK/mm

Bamako, le ...15 DEC 2020

/-)

Monsieur le Vérificateur Général - BAMAKO

Objet : transmission d'éléments complémentaires

Réf. : rapport provisoire de la mission relative à la vérification de performance de la société du 1er janvier 2016 au 30 septembre 2019.

Monsieur le Vérificateur Général,

Suite à la séance contradictoire des travaux de vérification de performance de la gestion de la société EDM-SA le jeudi 03 décembre 2020, nous avons l'honneur de vous de transmettre en annexe les éléments complémentaires et les supports justificatifs sur le rapport cité en référence.

Vous souhaitant une bonne réception de la présente, veuillez recevoir, Monsieur le Vérificateur Général, nos salutations distinguées.

BUREAU DU VERIFICATEUR GENERAL
Courrier Arrivée
Le : 17/12/2020
N° 1636

Le Directeur Général sortant

Boubacar KEITA

ENERGIE DU MALI - SA
Le Directeur General
B.P. 69 Bamako - Mali

Pièce Jointe :
- Eléments complémentaires et annexes

Ampliations : PCA– DG – DGAT– CG –SG – DCC – DSI – DTAE – DépJR

Siège social : Square Patrice Lumumba
Téléphone : +223 20 22 30 20 | fax : +223 20 22 84 30 | BP : 69
Bamako - Mali

ENERGIE DU MALI - SA

Direction Générale – Contrôle Général

De : Directeur Général de la Société Energie du Mali (EDM-SA)

Au : Vérificateur Général

Objet : Réponses aux constatations suite séance contradictoire

N° Paragraphe	N° Constatation	Constatations	Réponse complémentaire de l'entité auditée	Réaction de l'auditeur
19-22	**C1 (Maintien)**	**Le Conseil d'Administration de la société EDMA ne fonctionne pas de manière efficiente.** L'équipe de vérification a constaté que les administrateurs ne jouent pas pleinement leur rôle dans la surveillance et l'orientation de la société EDM-SA.	Cf point C2 dans le tableau dans constatations reformulées.	
23-26	**C2 (Reformulé)**	**Le Conseil d'Administration de la société EDM A n'exerce pas pleinement ses prérogatives** L'équipe de vérification a constaté que le CA n'est pas autonome dans la	Les points C1 et C2 soulignent les problèmes structurels liés à la définition des rôles respectifs du CA, de la Direction générale et au choix des administrateurs. Le diagnostic stratégique a bien relevé « Le CA de EDM dispose de responsabilités opérationnelles qui ne sont pas conformes aux normes OHADA et la répartition des rôles entre le CA et le Management mériterait d'être précisée pour responsabiliser la	

		nomination des Directeurs Généraux de la société EDM-SA ».	Direction Générale sur la gestion interne d'EDM et le CA sur la supervision et le contrôle ». Ces décisions relèvent de la tutelle et des actions de sensibilisation étaient prévues dans la mise en œuvre du plan pour susciter ces nouvelles orientations et recommander le choix d'administrateurs apportant une expertise dans un secteur par essence très technique. D'ailleurs des projets de révision des statuts et de règlement intérieur ont été élaborés. Cf fichiers joints.	
27-31	**C3 (Reformulé)**	**EDM.SA a payé des indemnités de fonction non conformes à la réglementation.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA paye des indemnités annuelles de fonction aux membres du Conseil d'Administration sans une autorisation formelle de l'Assemblée Générale ».	Cf. Constatations vs Plan Stratégique.	
45-50	**C4 (Reformulé)**	**EDM-SA pratique une rémunération non équitable et non efficiente de son personnel de Direction.** L'équipe de vérification a également constaté que des anciens DG et autres responsables ne sont pas utilisés par la société alors qu'ils continuent de bénéficier de salaire conformément à l'accord d'établissement. Selon la direction de l'EDM-SA, cette situation s'explique par le fait que ces agents, une fois leurs fonctions	Le système de rémunération du personnel (dirigeant ou pas) est régi par l'accord d'établissement en vigueur qui institue une grille salariale dont l'ancienneté dans la société constitue le principal motif d'avancement et de reclassement. En plus du salaire, les agents bénéficient d'accessoires de salaire liés au niveau de responsabilité qui sont uniformes conformément aux dispositions de l'accord d'établissement (indemnité de responsabilité, indemnité de logement...). De ce fait, un responsable peut avoir un salaire supérieur à un autre de même rang du fait de l'ancienneté. C'est	(sous réserve de la production de preuves

		terminées, sont commis à d'autres tâches par le Département de tutelle. Ces tâches s'exercent en dehors de l'EDM-SA même si elles concernent globalement des projets dans le secteur de l'Energie	pourquoi, par exemples, certains chefs de département sont mieux payés que d'autres de même rang (voir document 45-50 salaire net des chefs départements entre 2017 et 2019). Dans ce lot, nous avons échantillonné les chefs de département qui sont restés sur le même poste durant la période de référence mais avec des anciennetés différentes. De ces données, il transparait clairement des salaires nettement différents pour des personnes de même rang du seul fait de leur ancienneté.	d'utilisation des responsables par le département). NB : Les preuves ont été envoyées par fichiers électroniques
51-54	**C5 (Maintien)**	**EDM.SA n'a pas géré les heures supplémentaires de façon efficiente** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'a pas accordé suffisamment d'attention aux principes d'économie dans la gestion des heures supplémentaires.	Avant 2016, les heures supplémentaires représentaient entre 8,3 et 6,5% de la masse salariale (voir document 51-54 Rapport de gestion RH 2016 03, page 7). Grâce à des actions de sensibilisation déployées au cours de l'année 2016 (voir document 51-54 Sensibilisation Heures Supplémentaires) suivies de l'adoption en janvier 2017 de la note de service N°17-001 (voir document 51-54 Note de Service 17 001). Ces différentes actions ont permis de plafonner les heures supplémentaires à 5% de la masse salariale depuis 2017 contre 6,5 à 8,3% avant. Il faut noter que les heures supplémentaires sont systématiques dans un fonctionnement en 4 quarts (7 jours, 24 heures) en raison des activités de production, de transport, de distribution et d'informatique d'EDM SA. Cependant, cette situation a surtout été exacerbée à EDM SA par le gel des recrutements depuis mars 2018 en raison des restrictions financières malgré les demandes répétées de la direction générale auprès du conseil d'administration (voir les document 51-54 CA de novembre et décembre 2019) pour recruter du	

3

			personnel. De ce fait, de nombreuses structures techniques fonctionnent en sous-effectif malgré l'obligation de délivrer le service 7j/7 et 24h/24 avec en certains endroits des agressions et des menaces de mort de la population contre le personnel comme à Ménaka (voir document 51-54 Note Agression Ménaka).	
55-58	**C6 (Maintien)**	**EDM.SA n'a pas procédé à une répartition efficiente de son personnel.** L'équipe de vérification a constaté que la répartition du personnel entre les différents postes et départements est inéquitable et inefficiente.	Le personnel affecté dans les directions production, transport et distribution d'électricité ne couvrent pas tous les besoins techniques de la société. Il y'a de nombreux électriciens affectés dans les métiers technico-commerciaux (métreurs, releveurs, facturiers...), dans les études et les projets, dans les approvisionnements (achats de matériels, stocks, logistique). En outre, les métiers informatiques et de télécoms sont pourvus par des techniciens. Enfin, tous les travailleurs affectés dans les directions techniques (production, transport et distribution) ne sont pas des électriciens, il y'a des agents dédiés à l'ordonnancement, au contrôle et suivi budgétaire, à la sécurité, à la GRH et aux tâches administratives. Le cumul des agents actifs occupant les métiers techniques dans toutes les directions représente 60,8% de l'effectif au 31 mars 2020 dans la base du personnel. Cependant, pour optimiser davantage la répartition du personnel, la Direction Générale, à travers le Plan Stratégique 2025, a initié un chantier de refonte de l'organigramme à travers une analyse comparative de l'organigramme des sociétés comparables en vue de proposer un	

4

			cadre organique adapté aux besoins de l'entreprise et répondant aux exigences du secteur énergétique. Ces maquettes d'organigramme sont en cours de validation auprès des instances habilitées.	
59-62	**C7 (Abandon)**			
63-66	**C8 (Reformulé)**	**Le mix énergétique de la société EDM-SA ne favorise pas une gestion économique de la production d'électricité.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'arrive pas à maîtriser ses coûts d'achat et de production d'énergie.	Ce point est au centre des difficultés structurelles d'EDM. Le diagnostic a bien souligné le cercle vicieux d'une insuffisance tarifaire ou des subventions qui limitent les capacités d'investissement dans des centrales plus efficientes afin de baisser ultérieurement les coûts de production et ensuite les tarifs. Sans la restauration des capacités d'investissement, EDM ne pourra sortir de ce cercle vicieux. Cette réforme tarifaire ainsi que l'appui à la mobilisation des financements pour la modernisation des centrales et du réseau sont parmi les actions majeures du plan stratégique à mettre en œuvre.	
67-70	**C9 (Reformulé)**	**EDM-SA a conclu des contrats d'achat d'énergie et de location de centrales non conformes à la réglementation en vigueur.** Lesdites stipulations résultent des modèles type de contrats BOOT	Les contrats d'achats d'énergie types BOOT sont toujours annexés au contrats de concession. Ils sont signés en tenant compte des engagement pris par les autorités dans les contrats de concession.	

		applicables en matière d'achat d'énergie.	Dans tous les cas, le promoteur doit disposer d'une ressource pérenne qui lui permette de garantir un retour sur son investissement, ce qui est un principe et une exigence pour tous les bailleurs qui financent un projet de type BOOT	
712-76	**C10 (Abandon)**			
77-80	**C11 (Maintien)**	**EDM-SA a conclu des contrats d'achat d'énergie et de location de centrales dont les clauses ne concourent pas à la réduction du déficit énergétique.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA a payé des factures d'achat pour des énergies non enlevées à l'occasion de l'exécution de deux contrats d'achat d'énergie. Elle a également constaté que des clauses des contrats d'achat d'énergie ou de location de centrales consacrent un certain nombre de pratiques ne permettant pas à EDM-SA de rentabiliser les coûts de production d'électricité.	Le diagnostic a aussi relevé le coût élevé des contrats de location, du combustible pour ces centrales et la nécessité de mieux négocier les contrats avec les IPP (thermique et solaire) pour une meilleure optimisation des capacités et des coûts d'exploitation. Deux lettres ont été adressées par rapport à un des fournisseurs (voir N_C11a à Albatros et N_C11b adressés à la CREE et au MMEE) Toutefois, un courrier donnant d'autres instructions nous est parvenu.	
841-84	**C12 (Maintien)**	**EDM-SA ne procède pas à la facturation de toutes les énergies livrées.** L'équipe de vérification a constaté que des lacunes internes telles que des compteurs défectueux et un contrôle déficient empêchent la société EDM-SA	L'EDM-SA a informé la mission que des dispositions sont en cours en vue de remédier au dysfonctionnement relevé par la mission. A titre d'exemple : Pour corriger les lacunes liées à la facturation, EDM-SA envisage de basculer vers les compteurs intelligents (compteurs communicants) en vue, d'une part, de mieux	

6

		d'atteindre des objectifs de recette qu'elle s'est fixés.	protéger ses revenus à travers la réduction des cas de fraude, et d'autre part, d'atteindre l'objectif de facturation de recette. Avant, le contrôle du processus de facturation a été renforcé à toutes les étapes afin de corriger les éventuelles erreurs qui ne doit pas dépasser 0,2% du montant total des émissions. Le niveau actuel du taux d'erreur de facturation en 2020 est de 0,07% (cf. note complémentaire jointe en annexe). En plus, la réduction des pertes techniques et non techniques est une priorité dans le plan stratégique et un axe important pour améliorer rapidement les revenus. Cela passe par un investissement dans la smartisation du réseau pour faciliter le contrôle et améliorer les suivis par le client de sa consommation et sa satisfaction sur les services. Par ailleurs, la direction générale a soumis au CA une demande d'autorisation pour accélérer la modélisation du réseau. Cette demande a été rejetée parce qu'elle se heurtait à une interdiction de recruter formulée par les autorités (voir N_C12a et suivants)	

85-88	**C13 (Maintien)**	**EDM-SA ne gère pas les intéressements de ses partenaires avec économie et équité.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'a pas mis en place une stratégie uniforme d'intéressement de ses partenaires. Dans certains cas, les commissions sont supportées par les clients tandis que dans d'autres cas, elles sont supportées par EDM-SA.	EDM-SA envisage des solutions de remplacement en vue d'un recouvrement efficient de ses créances et de laisser le choix aux clients d'utiliser les canaux qui les conviennent pour les achats de crédits de recharge des compteurs I-SAGO et de paiement de factures de consommation. Tous les canaux appropriés à cet effet seront développés et mis à la disposition des clients. Aussi, en décembre 2019, le DG a adressé un courrier au prestataire Energia, bénéficiaire d'un contrat de 2016 ayant abouti à la réduction des commissions perçues. Ce courrier va dans le bon sens (N_C13a)	La mission en tiendra compte dans le rapport en termes de valeur ajoutée
89-92	**C14 (Maintien)**	**EDM-SA n'effectue pas un suivi efficace du recouvrement de ses créances impayées.** L'équipe de vérification a constaté une augmentation du montant des créances impayés (hors éclairage public}, bien que les rapports de gestion fassent apparaître un taux de recouvrement global des émissions de l'ordre de 97,01% au31 décembre-2017 et 96,84% au 31 décembre 2018.	EDM-SA estime que son système de recouvrement de créances a connu une amélioration. En effet, il a notamment permis de raccourcir à 45 jours le temps de facturation d'un client qui était auparavant à 60 jours. En ce qui concerne les administrations, les paiements par anticipation de l'Etat intervenus en 2019, ont permis d'éponger toutes les créances des administrations publiques. Par ailleurs, le taux de recouvrement de EDM-SA est le meilleurs de la sous-région (CEDEAO) selon le WAPP (EEEOA) un organisme spécialisé de la CEDEAO chargé du secteur électrique ouest africain (cf. copie du Rapport WAPP).	Toutefois, puisque ces mesures correctives sont postérieures à la période sous revue, la mission en tiendra compte dans le rapport en termes de valeur ajoutée

			Dans les prévisions du Plan Stratégique, un chantier prioritaire sur le « Recouvrement » est défini dans l'axe 2 du plan stratégique (Développement de l'offre / accroissement des revenus). L'objectif est de récupérer 25% de ces créances à l'horizon 2025 mais également d'améliorer de manière permanente le taux de recouvrement de 2%. Pour y arriver, cinq (5) lignes d'action sont identifiés : L'exploitation des compteurs intelligents et le renforcement du contrôle des compteurs prépayés ; La mise en place d'un mécanisme de prépaiement de la consommation d'électricité de l'administration publique ; L'optimisation de la procédure de relance et du suivi ; La mise en œuvre du Projet de remédiation du logiciel client e-webs ; Le recouvrement des créances anciennes.	
93-96	**C15 (Reformulé)**	**EDM-SA n'a pas mis en place un outil favorisant une gestion efficace de sa clientèle.** L'équipe de vérification a constaté des lacunes dans le traitement des demandes d'abonnement et de collecte des recettes, dues aux	EDM-SA a déjà pris des dispositions pour l'implémentation d'un nouveau système d'information de gestion clientèle en vue de remédier aux dysfonctionnements constatés. Cf. dossier IWEBS et annexes (déjà fournis). Par ailleurs, dans les prévisions du Plan Stratégique , un des chantiers prioritaires de l'axe 3 du plan est centré	Cette reformulation à travers l'ajout du mot nouveau pour caractériser le système informatique se justifie par le fait que de 1995 à 2015, le système d'information a toujours bien marché. C'est le nouveau système mis en

		dysfonctionnements du **nouveau** système informatique (SI) ».	sur la qualité des services et vise une satisfaction d'au moins 4 clients sur 5 sur les services d'EDM en 2025. Ce chantier impliquera une refonte du parcours client et un renforcement des ˙ dispositifs ˙ ˙ de suivi ˙ ˙ de la satisfaction des clients et de traitement diligent des demandes et réclamations. Cela supposera la mise en œuvre de plusieurs lignes d'actions dont: un travail en profondeur pour améliorer la connaissance client et la gestion des bases d'informations; La mise en place d'instruments de mesure de la satisfaction du client ; La refonte et l'amélioration du parcours client en commençant par un accueil en agence ou à distance de qualité, une écoute attentive et une réactivité, le respect strict des normes de service définies ; Le renforcement des logiciels et plateformes de gestion de la relation client et Un plan de communication active alignée à la nouvelle stratégie.	place en 2015 qui a été défaillant. la mission en tiendra compte dans le rapport en termes de valeur ajoutée
97-100	**C16 (Maintien)**	**EDM-SA a mis en place un système de facturation qui ne garantit pas un recouvrement exhaustif des recettes.**	Cf, dossier IWEBS et annexes (déjà fourni). Aussi, la résolution de ces dysfonctionnements liés aux procédures manuelles passe par l'investissement pour la smartisation du réseau avec l'installation de compteurs intelligents ou à	La mission a pris acte des explications qui la fondent à maintenir la constatation.

		L'équipe de vérification a constaté que le processus de relevé des index et de facturation subséquente des clients au niveau des agences comporte des lacunes.	minima permettant une relève automatique à distance. Cela entrainera plusieurs améliorations dont la meilleure fiabilité des informations, la réduction des coûts de relève, le suivi en temps réel des consommations, le contrôle des fraudes et la meilleure qualité de service pour les clients.	
101-104	**C17 (Maintien)**	**EDM-SA ne traite pas les demandes de nouveaux branchements de manière efficiente.** L'équipe de vérification a constaté que la société EDM-SA n'a pas traité les demandes de branchement des clients dans les délais fixés. Elle a également constaté, lors des demandes de branchement, qu'EDM-SA ne s'assure pas de la conformité des pièces à fournir.	Le conseil d'administration a donné son avis de non objection pour le dossier d'appel d'offres relatif à la fourniture, la formation, l'installation et la mise en service des bancs d'étalonnage des compteurs le 24 septembre 2020. Le contrat a été signé par la direction générale le 22 octobre 2020. Dans les prévisions du Plan Stratégique, Comme mentionné au point C15, le chantier prioritaire sur « l'amélioration de la qualité de service » intègre une refonte et l'amélioration du parcours client en commençant par un accueil en agence ou à distance de qualité, une écoute attentive et une réactivité, le respect strict des normes de service définies. Parmi les quick wins du plan d'action, figurent la mise à niveau des agences et la revue des procédures pour assurer le respect des délais de branchement et de réponse aux réclamations des clients.	

Bamako, le.....

Le Directeur Général Sortant

Boubacar KEITA

ENERGIE DU MALI SA Le Directeur Général B.P. 52 Bamako - Mali

11