

COUR DES COMPTES

REPUBLIQUE TOGOLAISE

Travail-Liberté-Patrie

**RAPPORT D'OBSERVATIONS
DEFINITIVES DE LA MISSION
DE CONTRÔLE DE LA GESTION
DE LA SOCIETE TOGOLAISE
DES EAUX (TDE)**

Exercice 2007

3^{ème} Chambre



Février 2013

Sommaire

<i>Sigles et abréviations</i>	3
<i>Introduction</i>	5
Première partie : <i>Présentation Générale de la Société Togolaise des Eaux (TdE)</i>	7
1.1. <i>La Société Togolaise des Eaux</i>	7
1.1.1. <i>Objet</i>	8
1.1.2. <i>Organisation de la société</i>	8
1.1.3. <i>Ressources humaines de la société</i>	15
1.2. <i>Activités de la TdE</i>	16
1.2.1. <i>Centres de production</i>	17
1.2.2. <i>Production</i>	17
1.2.3. <i>Consommation d'eau potable</i>	21
1.2.4. <i>Ratios de rendement</i>	23
1.2.5. <i>Commercialisation de l'eau</i>	25
Deuxième Partie : <i>Méthodologie du contrôle</i>	27
2.1. <i>Méthodologie de recherche d'informations</i>	27
2.1.1. <i>Sources des données</i>	27
2.1.2. <i>Sources documentaires</i>	28
2.1.3. <i>Sources non documentaires</i>	28
2.1.4. <i>Instruments d'analyse</i>	29
2.2. <i>Limites du contrôle</i>	30
2.2.1. <i>Limites d'ordre institutionnel</i>	30
2.2.2. <i>Limites d'ordre technique</i>	30
Troisième Partie : <i>Résultats des analyses effectuées</i>	31
3.1. <i>Application des règles de bonne gouvernance</i>	31
3.1.1. <i>Analyse de la conformité de la gestion de la TdE aux textes juridiques</i>	31
3.1.2. <i>Etat des rapports entre les différentes structures de la TdE</i>	32
3.1.3. <i>Fonctionnement administratif de la TdE</i>	35
3.2. <i>Examen des états financiers</i>	37
3.2.1. <i>Régularité des comptes et bilans</i>	37
3.2.2. <i>Analyse de la sincérité des comptes et bilan</i>	44
3.3. <i>Examen de la qualité de la gestion</i>	63
3.3.1. <i>Examen des résultats de la gestion</i>	64
3.3.2. <i>Détermination des soldes financiers de l'exercice</i>	68

3.3.3. Examen de la mise en œuvre des recommandations des organes dirigeants (CS, CA) et du commissaire aux comptes.....	72
Quatrième Partie : <i>Grandes conclusions tirées</i>	74
4.1. <i>Conclusions sur le management général de la TdE</i>	74
4.2. <i>Avis sur la régularité et la sincérité des comptes et bilans</i>	75
4.2.1. Instruments de reddition des comptes	75
4.2.2. Fonctionnement du contrôle interne.....	75
4.2.3. Sincérité des comptes et bilans.....	75
4.3. <i>Avis sur la qualité de la gestion</i>	77
4.4. <i>Mise en œuvre des recommandations des organes dirigeants (CS, CA) et du commissaire aux comptes</i>	78
Cinquième Partie: <i>Recommandations</i>	79
<i>Conclusion</i>	82
<i>Réponses aux courriers adressés et réactions des principaux responsables</i>	83
ANNEXES.....	85
Annexe 1 : <i>Planification de la mission de contrôle</i>	86
<i>Composition de l'équipe</i>	87
<i>Planification de la mission de contrôle de la TdE</i>	88
Annexe 2 : <i>Grilles des questionnaires</i>	90
Annexe 3 : <i>Documents reçus</i>	103
<i>Table des matières</i>	109

Sigles et abréviations

AEP : Adduction Eau Potable

BF : Budget de Fonctionnement

BT : Basse Tension

CA : Conseil d'Administration

CS : Conseil de Surveillance

CEET : Compagnie d'Energie Electrique du Togo

DARH : Direction Administrative et des Ressources Humaines

DC : Direction Commerciale

DE : Direction des Exploitations

DFC : Direction Financière et Comptable

DI : Direction Informatique

DPCG : Direction des Procédures et du Contrôle de Gestion

DT : Direction Technique

FR : Fonds de Roulement

IFAC: International Federation of Accountants

INTOSAI: International Congress of Supreme Audit Institutions

ISA : International Standards on Auditing

MT : Moyenne Tension

PCA : Président du Conseil d'Administration

PCS : Président du Conseil de Surveillance

RNET : Régie Nationale des Eaux du Togo

SYSCOHADA : Système Comptable de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires)

TdE : Togolaise des Eaux

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

INTRODUCTION

La loi organique n°98-014 du 10 juillet 1998 portant organisation et fonctionnement de la Cour des comptes, en son article 11, donne compétence à la Cour des comptes, de vérifier les comptes et la gestion des collectivités publiques, entreprises et établissements publics ainsi que des institutions de sécurité sociale et de tous organismes à caractère public ou semi-public quel que soit leur statut juridique ou leur dénomination.

Aux fins de ce contrôle, ces organismes ou entités transmettent à la Cour, dans les quatre (04) mois qui suivent la clôture de l'exercice, leurs comptes et bilans accompagnés des états financiers ainsi que les rapports des commissaires aux comptes (articles 65 et 66).

La Société Togolaise des Eaux (TdE), entreprise publique qui a pour objet la production, le transport et la distribution de l'eau potable, a transmis à la Cour ses états financiers au titre de l'exercice 2007.

En application de l'article 11 sus-cité, une équipe de la 3^{ème} Chambre de la Cour, chargée du Contrôle des Entreprises Publiques et autres, a été mandatée pour l'examen desdits états financiers.

Les effets attendus à terme, à travers, ce contrôle sont :

- l'assainissement des finances publiques ;
- l'application des règles de bonne gouvernance ;
- la lutte contre le gaspillage des deniers publics et les malversations.

Conformément à l'article 69 alinéa 2, de la loi organique n° 98 – 014 du 10 juillet 1998, le rapport de contrôle, outre les examens des comptes et bilans, comporte l'avis de la Cour sur la régularité et la sincérité des comptes et bilans, la qualité de la gestion et propose, le cas échéant, les redressements jugés nécessaires.

En conséquence, les diligences de la mission, outre les généralités, ont porté sur :

- l'analyse de la conformité de la gestion de la TdE aux textes juridiques ;
- l'efficacité des rapports entre les différentes structures de la TdE ;
- le fonctionnement administratif de la TdE ;
- l'examen de la régularité des comptes et bilans ;
- l'analyse de la sincérité des comptes et bilans ;
- l'examen de la qualité de la gestion.

Ces diligences ont été conduites suivant les normes IFAC, ISA et le manuel de procédure de vérification à l'usage des Cours des Comptes des pays membres de l'UEMOA.

La méthodologie utilisée comporte plusieurs outils (analyse documentaire, entretiens, tests, observations, etc.). Elle a fait l'objet d'une description détaillée en vue de montrer les fondements des analyses pour ce premier exercice de la mission de contrôle de la 3^e Chambre.

Les travaux de contrôle et de vérification sur place se sont déroulés du 8 décembre 2011 au 11 mai 2012.

Conformément aux dispositions de l'article 69 de la loi organique n°98-014 du 10 juillet 1998 portant organisation et fonctionnement de la Cour des comptes, le Directeur général de la TdE disposait d'un délai d'un (01) mois pour répondre aux observations, par mémoire écrit approuvé par le président du Conseil d'Administration et appuyé, s'il ya lieu, de justifications utiles.

Les observations de la Cour ont fait l'objet d'un rapport provisoire transmis à la Direction Générale de la TdE par lettre n° 138-12/CC/3^eCh du 09 août 2012.

Le Directeur Général par intérim de la TdE a transmis à la Cour, par lettre n°134/TdE/DG/SP/2012/SP du 12 septembre 2012, les commentaires de son institution sur le rapport provisoire, par lettre n°131/TdE/CA/2012 du 11 septembre 2012, les réponses du Président du Conseil d'Administration de la Société et par bordereaux n°55/2012/TdE/DG/DFC/SP du 25 septembre 2012 et n°58/2012/TdE/DG/SP du 16 octobre 2012, les observations des deux (02) Directeurs Généraux de la TdE qui se sont succédés au cours de l'exercice sous contrôle.

Le présent rapport qui fait la synthèse des principales observations de la Cour et des réponses de la Direction Générale de la TdE, s'articule autour des quatre (05) points ci-après :

- 1- Présentation générale de la TdE
- 2 - Méthodologie du contrôle
- 3 - Résultats des analyses effectuées
- 4 - Grandes conclusions tirées
- 5 - Recommandations

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE TOGOLAISE DES EAUX (TdE)

La Société Togolaise des Eaux est née des cendres de la Régie des Eaux de Lomé (REL) créée par décret n° 59/14 du 30 janvier 1959 et dont la mission est de produire, de transporter et de distribuer de l'eau potable.

Cette société a été transformée en 1963 par la loi n°63 -26 du 15 janvier 1963 en Régie Nationale des Eaux du Togo (RNET) et ses statuts approuvés par décret n°65/177 du 10 décembre 1965.

La Togolaise des Eaux est créée suite au changement de raison sociale de la Régie Nationale des Eaux du Togo (RNET) conformément aux dispositions de la loi n° 90-26 du 4 décembre 1990 portant réforme du cadre institutionnel et juridique des entreprises publiques et du décret n° 91-029/PMRT du 20 octobre 1991 portant adaptation des statuts de la RNET aux dispositions de la loi 90-26 du 4 décembre 1990.

En 2003, par décret n°2003-207/PR du 26 mai 2003, la TDE est érigée en société d'Etat et régie par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux entreprises publiques.

Son capital social est de 1.450.000.000 de francs CFA entièrement libéré et détenu par l'Etat togolais.

Le siège social de la TDE est fixé à Lomé mais peut être transféré à tout autre endroit de la préfecture du Golfe par simple décision du Conseil d'administration ratifiée par le Conseil de surveillance (art.4 al.1, des statuts).

La TdE peut créer des succursales, bureaux, agences et dépôts en tous lieux du territoire national par simple décision du Conseil d'administration et partout ailleurs sur décision ordinaire du Conseil de surveillance (art.4 al.2, des statuts).

1.1. La Société Togolaise des Eaux

La TdE, société d'Etat, a des missions bien précises et une organisation dont l'origine remonte à la RNET.

1.1.1. Objet

La TdE a pour objet :

- la mise à la disposition du plus grand nombre possible de ménages et d'opérateurs économiques d'une eau de qualité en quantité suffisante et au moindre coût en milieu urbain par l'exécution de travaux de captage et d'adduction ;
- l'exploitation des réseaux d'eaux usées ;
- toutes opérations mobilières et immobilières se rattachant directement et indirectement à l'objet ci-dessus cité ou à tous les objets similaires ou connexes.

1.1.2. Organisation de la société

L'organisation de la TdE comprend des organes de décision et la direction générale.

1.1.2.1. Organes de décision

Ils sont au nombre de deux et comprennent les ministres (Conseil de surveillance) et les administrateurs (Conseil d'administration) nommés par le Conseil de surveillance.

1.1.2.1.1. Conseil de surveillance (art. 26 des statuts de la TdE)

La société est dotée d'un Conseil de surveillance organe suprême de décision qui a pour mission de défendre les intérêts de l'Etat- actionnaire. Il comprend les ministères suivants :

- Ministère de l'Eau et des Ressources Hydrauliques, Président ;
- Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat ;
- Ministère des Finances, du Budget et des Privatisations ;
- Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation ;
- Ministère de l'Economie et du Développement.

En 2007, le Conseil de surveillance était composé de :

- MM. Yao Florent MAGANAWÉ, ministre de l'Eau et des Ressources Hydrauliques, Président ;

- Jean - Lucien SAVI de TOVE, ministre du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat, membre ;
- Payadoua BOUKPESSI, ministre des Finances, du Budget et des Privatisations, membre ;
- Yandja YENTCHABRE, ministre de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation, membre ;
- Daniel KLOUTSE, ministre de l'Economie et du Développement, membre.

Le Conseil de surveillance peut se réunir en session ordinaire ou extraordinaire.

Il se réunit en session ordinaire annuelle dans les quatre (4) mois suivant la date de clôture de l'exercice pour approuver les comptes de la société, donner quitus au Conseil d'administration après audition du commissaire aux comptes.

Le Conseil de surveillance :

- nomme et révoque les administrateurs et fixe le montant de leurs jetons de présence ;
- nomme et révoque le commissaire aux comptes principal et son suppléant ;
- décide de l'affectation du résultat notamment la constitution de réserves et, le cas échéant, la distribution de dividendes ;
- approuve ou désapprouve les conventions passées entre un administrateur ou le directeur général et la société.

1.1.2.1.2. Conseil d'administration (art.19 des statuts de la TdE)

La société est administrée par un conseil composé de sept membres désignés par le conseil de surveillance. Le Conseil d'administration se réunit au moins trois(3) fois par an et chaque fois que l'intérêt de la société l'exige.

Un représentant du personnel, élu par les travailleurs, peut assister aux délibérations du Conseil d'administration avec voix consultative.

Le Conseil d'administration peut confier à son Président des mandats spéciaux pour une ou plusieurs missions déterminées.

Sa composition en 2007 est la suivante :

MM. AQUITEME Aklesso, Président ;

TAGONE Nako, membre ;

GOZAN Kossi Zinou, membre

ATCHEAKOU Tini, membre ;

SABOUTOU Tikpa, membre ;

BABIMA Adjomguéma, membre ;

NAMONI Tchékeré, membre.

Le Conseil d'administration est investi de tous les pouvoirs nécessaires pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Les attributions qui lui sont expressément réservées et qu'il ne peut déléguer sont les suivantes :

- nommer le Directeur général et, le cas échéant le Directeur général adjoint ;
- arrêter leur rémunération ;
- approuver le budget d'investissement et d'exploitation ;
- arrêter les comptes en vue de les soumettre pour approbation au Conseil de surveillance ;
- autoriser les conventions passées entre la Société et l'un de ses administrateurs ou le Directeur général et son Adjoint, le cas échéant ;
- adopter le statut du personnel et fixer le règlement intérieur de la Société.

Les membres du Conseil d'administration, dans sa composition de 2007, ont été nommés le 22 novembre 2002. Aux termes de l'article 13 des statuts de la TdE, la durée du mandat d'administrateur est de quatre (4) ans. Ce mandat peut être renouvelé au plus deux fois. Le mandat de ce CA a expiré depuis le 21 novembre 2006 (aucun acte de renouvellement n'a été produit). Il en résulte alors qu'il exerçait en toute illégalité.

1.1.2.2. Direction de la société

La direction générale de la société est assurée par un directeur général nommé et révocable par le conseil d'administration.

Le directeur général est investi des pouvoirs qui lui permettent d'engager l'entreprise dans les limites de l'objet social et ses attributions définies par les statuts (art. 22).

Cependant, les actes effectués par le directeur général, en dehors de l'objet social et de ses attributions, engagent l'entreprise vis – à – vis des tiers de bonne foi. Dans ce cas, une action récursoire peut être engagée par le Conseil d'administration, ou à défaut, par le Ministre chargé des entreprises publiques

contre le Directeur général qui a outrepassé ses pouvoirs et de ce fait, causé un préjudice à la Société.

Pour l'exercice concerné, la direction a été assurée jusqu'au 25 mai 2007 par :

- Mr. Kpandja Ismaïl BINGUITCHA-FARE, DG ;
- Mr. Kwaku Dapah AGBETONYO, DGA.

Et à partir du 25 mai 2007 par :

- Mr. Yawo Elihoho EVENYA, DG ;
- Mr. Martin Tiléna KOUGNIMA, DGA.

1.1.2.2.1. Organisation de la TdE

La TdE, outre l'organisation centrale, dispose d'un comité de direction et d'un organe de contrôle externe.

1.1.2.2.1.1. Structure générale de la TdE

Elle se compose de sept directions centrales et de six directions régionales.

1.1.2.2.1.1.1. Direction des Exploitations

Elle est chargée, pour le compte de la Direction générale :

- de l'élaboration, la mise à jour et la mise en œuvre, en collaboration avec la direction des procédures et du contrôle de gestion (DPCG) et le secrétariat général, des procédures internes nécessaires au bon fonctionnement du département et des exploitations ;
- de la mise à jour des techniques d'exploitation des ouvrages d'eau potable et d'eaux usées, en collaboration avec le secrétariat général et le DPCG ;
- d'assurer le bon fonctionnement et l'entretien des ouvrages mis à la disposition des différentes exploitations en vue de la distribution de l'eau potable et de l'assainissement ;
- de veiller à la bonne tenue de la logistique mise à la disposition des centres et secteurs d'exploitation ;
- d'assurer la coordination des activités des Directions Régionales ;
- d'apporter son appui logistique et technique aux différentes Directions Régionales ;

- de procéder à l'approvisionnement adéquat de l'entreprise, en matériaux, matériels et équipements d'exploitation.

Cette direction comporte des sous-directions subdivisées en divisions ou services.

1.1.2.2.1.1.2. Direction des Procédures et du Contrôle de Gestion

Cette direction a pour attributions essentielles :

- l'élaboration, la mise à jour et la mise en œuvre, avec le concours des autres directions centrales et régionales, des procédures internes nécessaires au bon fonctionnement du département et de l'entreprise ;
- le contrôle de l'activité des directions régionales à travers des missions ponctuelles d'investigation et/ou périodiques d'inspection sur les ouvrages et équipements de production et de distribution de l'eau potable, ainsi que ceux de rejet des eaux usées. Il contrôle également les indicateurs de performance technique ;
- le contrôle de gestion proprement dit de toutes les structures de la société, à travers des missions ponctuelles d'investigation et de contrôle du respect des procédures en vigueur dans l'entreprise, et du contrôle périodique de l'exécution du budget des différentes directions régionales et centrales, ainsi que des centres et secteurs d'exploitation.

Elle comprend des divisions ou services.

1.1.2.2.1.1.3. Direction technique (DT)

La direction technique est chargée, pour le compte de la Direction générale :

- de l'élaboration, la mise à jour et la mise en œuvre, en collaboration avec la DPCG et le Secrétariat Général, des procédures internes nécessaires au bon fonctionnement du département et des exploitations ;
- de la mise à jour des techniques de production des ouvrages d'eau potable et d'eaux usées, en collaboration avec les services ci-dessus cités ;
- des études ;
- de la réalisation de travaux neufs ou de travaux d'extension ;

- de la mise à jour des techniques de production et de traitement de l'eau potable et des eaux usées, en collaboration avec les autres services compétents ;
- du contrôle de la qualité des eaux distribuées et des eaux usées rejetées dans les égouts ;
- de l'application des normes de qualité des eaux dans les différentes exploitations ;
- du suivi de la maintenance et du fonctionnement des ouvrages, matériels et équipements mis à la disposition des différents centres d'exploitation ;
- de l'acquisition et du suivi de la maintenance du parc roulant et des engins de l'entreprise.

Elle comporte des sous-directions subdivisées en divisions ou services.

1.1.2.2.1.1.4. Direction informatique (DI)

Cette direction est chargée, pour le compte de la Direction générale de :

- l'élaboration, la mise à jour et la mise en œuvre, en collaboration avec la (DPCG) et le Secrétariat Général, des procédures internes nécessaires au bon fonctionnement du département ;
- la conception des chaînes de traitement des informations (applications) et de leur exploitation ;
- la maintenance de l'ensemble du matériel et du logiciel informatique.

Elle comprend des divisions ou services.

1.1.2.2.1.1.5. Direction commerciale (DC)

Cette direction est chargée, pour le compte de la direction générale :

- de l'élaboration, la mise à jour et la mise en œuvre, en collaboration avec la DPCG et le Secrétariat général, des procédures internes nécessaires au bon fonctionnement du département ;
- de la mise en œuvre de la politique commerciale ainsi que des procédures et techniques commerciales, notamment en matière de facturation et de recouvrement des créances de la société, et du suivi de leur application ;
- de la gestion des abonnés tant privés que publics ;

- de l'assistance aux Directions régionales dans le règlement des litiges et contentieux avec la clientèle.

Elle comprend des divisions ou services.

1.1.2.2.1.1.6. Direction Financière et Comptable (DFC)

Cette direction est chargée pour le compte de la direction générale :

- de l'élaboration, la mise à jour et la mise en œuvre, en collaboration avec la DPCG et le Secrétariat général, des procédures internes nécessaires au bon fonctionnement du département ;
- de l'élaboration des procédures comptables et de leur mise à jour en collaboration avec le secrétariat Général et la DPCG ;
- de l'établissement des documents comptables légaux ;
- du calcul des coûts des différentes activités ;
- de l'élaboration des budgets ainsi que du suivi de leur exécution ;
- du suivi de la trésorerie et du financement de la société.

Elle comprend des divisions ou services.

1.1.2.2.1.1.7. Direction Administrative et des Ressources Humaines (DARH)

Cette direction est chargée pour le compte de la Direction Générale :

- de l'élaboration, la mise à jour et la mise en œuvre, en collaboration avec la DPCG et le Secrétariat Général, des procédures internes nécessaires au bon fonctionnement du département ;
- d'organiser et de superviser les services administratifs nécessaires au fonctionnement de la société ;
- de gérer, contrôler et entretenir les biens mobiliers et immobiliers de l'entreprise ;
- de valoriser et de contrôler les moyens humains permettant à la société de maintenir son activité à la hauteur de ses besoins ;
- d'organiser et de conserver les archives ainsi que de gérer le cas échéant le Centre de Documentation de la société ;
- d'organiser et de gérer le cas échéant le Centre de Formation ;

- d'organiser les déplacements du Directeur Général et du personnel de l'entreprise ;
- de préparer les négociations avec le personnel.

Elle comprend des divisions ou services.

La TdE dispose de six (06) directions régionales : une direction dans chaque région du pays et une direction à Lomé. Ces directions sont des centres d'exploitation.

1.1.2.2.1.2. Comité de direction

Créé par les statuts, le Comité de direction présidé par le Directeur général, rassemble tous les directeurs centraux et peut être élargi aux directeurs régionaux.

1.1.2.2.1.3. Contrôle financier (art. 34 des statuts de la TdE)

Le contrôle financier de la société est effectué par un commissaire aux comptes titulaire et un suppléant choisi par le conseil de surveillance sur une liste dressée par le Ministre chargé de l'économie et des finances.

La durée du mandat du commissaire aux comptes est de trois (3) ans renouvelable.

En 2007, ce contrôle est tenu par les cabinets :

- Cabinet CKA Audit & Conseils (commissaire aux comptes) ;
- et Cabinet PiceWatterHouseCoopers Abidjan/Côte d'Ivoire (audit sporadique des comptes pour la direction générale).

1.1.3. Ressources humaines de la société

D'un effectif total de 656 agents au 31 décembre 2007 (contre 663 en 2006), le personnel de la TdE se décompose de la façon suivante :

Tableau 1 : Répartition du personnel de la TdE par catégorie

Catégories	Effectif
Cadres administratifs	58
Ingénieurs	35
Techniciens	24
Secrétaires	57
Chauffeurs	54
Gardiens	30
Autres agents d'exécution	398
Total	656

On note parmi ces agents 2 cadres détachés de la fonction publique.

A cet effectif, il faut ajouter 17 contractuels.

La répartition territoriale se présente comme suit : 413 agents à Lomé soit 63% et 243 dans les autres villes (37%).

Ce personnel dispose d'un statut particulier approuvé par le conseil d'administration depuis le 22 juillet 2004. Il est réparti de façon variable et selon les compétences et besoins entre les différentes directions et services de la TdE.

1.2. Activités de la TdE

Elles sont diverses et concernent les centres de production, la production, les réseaux, la consommation d'eau et la gestion des abonnés.

1.2.1. Centres de production et d'exploitation

La TdE dispose de cinq (5) centres de production (centre de production de Cacavelli, Atakpamé, Sokodé, Kara et Dapaong) et de vingt huit (28) centres ou secteurs d'exploitations en 2007.

Les exploitations de la TdE se composent comme l'indique le tableau ci-dessous en 2007.

Tableau 2 : Répartition des exploitations

Désignation	Nombre	Observations
Centres d'exploitation	6	Tous ces centres sont à Lomé
Centres d'exploitation secondaires	10	A l'intérieur du pays selon effectif population urbaine
Secteurs d'exploitation	12	A l'intérieur du pays selon effectif population urbaine

Sources : TdE

La configuration du réseau d'exploitation est basée sur l'effectif de la population urbaine.

Cependant, la TdE ne couvrait que 22 préfectures sur 30. Les 8 autres localités considérées comme des zones urbaines ne sont pas couvertes.

1.2.2. Production

Les activités de production de la TdE englobent les prestations de services sur les moyens de production (maintenance) et la production proprement dite.

1.2.2.1. Moyens de production

Ils regroupent d'une part, les ouvrages de production et d'autre part, les équipements de production.

1.2.2.1.1. Ouvrages de production

Ces ouvrages concernent le captage d'eau.

1.2.2.1.1.1. Captage d'eau souterraine

Le dispositif de captage d'eau souterraine est réalisé à partir des forages. On dénombre au total 90 en 2007. Seuls 58 de ces forages fonctionnent soit 64%, alors que les besoins vont croissant.

1.2.2.1.1.2. Captage d'eau de surface

Celui-ci se fait à l'aide des dispositifs sur des barrages, les sources et les rivières. La TdE a exploité en 2007 :

- 03 barrages ;
- 03 sources ;
- 06 rivières.

1.2.2.1.2. Equipements de production

Le secteur de l'eau est un secteur hautement capitalistique. Les équipements de production jouent un rôle important dans la production de l'eau potable. Faute d'un inventaire détaillé de l'ensemble de ces équipements, une liste indicative à titre d'informations peut être donnée :

- équipements électriques (groupes électrogènes, lignes électriques M.T et B.T, armoires de commandes électriques) ;
- équipements hydrauliques (canalisations, vannes, ventouses...) ;
- équipements électromécaniques (groupe électropompe de surface, groupe électropompe immergé, pompe doseuse...) ;
- télétransmission ;
- équipement de Génie Civil ;
- etc.

1.2.2.2. Production de l'eau

Deux sources essentielles constituent l'origine de l'eau fournie à la consommation. Le tableau ci-dessous, montre l'importance de ces diverses sources par groupes de centres.

Tableau 3 : Volume de la production de l'eau par type de ressources et par groupe de centre

Nature eau	Lomé (vol. & %)	Kara (vol. & %)	Autres centres (vol. & %)	Total	
				Volume en m ³	Pourcentage
Eau souterraine	11.632.980 65,56%		1.902.766 10,72%	13.535.746	76,28%
Eau de surface		1.895.814 10,68%	2.312.548 13,03%	4.208.362	23,72%
Production totale	11.632.980 65,56%	1.895.814 10,68%	4.215.314 23,76%	17.744.108	100%

Sources : rapport d'activités, 2007.

Au total, la TdE a produit près de 18 millions de m³ d'eau, soit une régression de 9,73% par rapport à 2006 et 17,14% par rapport à 2005.

La société tire l'essentiel de sa matière première des eaux souterraines (76,28%).

Ceci montre à suffisance sa dépendance vis-à-vis de l'énergie électrique (production eau brute de la TdE : plus de 90% de l'énergie de la CEET).

1.2.2.3. Réseaux

Il existe deux types de réseaux : Réseaux Adduction Eau Potable (AEP) et réseaux eaux usées.

1.2.2.3.1. Adduction Eau Potable (AEP)

La TdE a exploité au total 658,82 km de réseaux d'eau potable dont 67,04% à Lomé. Ce réseau qui a connu une évolution de 3% par rapport à 2006, se décompose comme suit :

Tableau 4 : Réseaux Adduction d'eau potable en km

Exploitations	Adduction	Distribution	Branchement	Pourcentage branchement/total branchements
Lomé	91,89	1041,32	441,69	67,04%
Autres exploitations	274,87	1083,89	217,13	32,96%
Total	366,76	2125,21	658,82	100%

Source : Rapport d'activités 2007.

Il ressort du tableau ci-dessus que Lomé, avec 67,04 % des branchements, a le plus faible réseau d'adduction d'eau (25,05%). Ceci montre la proximité des sites d'extraction des eaux consommées à Lomé¹.

L'évolution des réseaux AEP entre 2004 et 2007 par composante en km permet de dégager les faits suivants :

- adduction, ensemble exploitations : 0,00% : absence de nouveaux investissements ;
- distribution, ensemble exploitations : 7,06% : pression sur les moyens de production existants ;

¹ Adduction : action qui consiste à dériver les eaux d'un lieu pour les amener à un autre. La distance moyenne de cette dérivation est de 25 km à Lomé contre 74,94 km en moyenne pour les autres exploitations.

- branchement, ensemble exploitations : 11,42% (dont 10,01% à Lomé) : forte demande en eau.

1.2.2.3.2. Réseaux eaux usées

Aucune variation n'est notée à ce niveau. En 2007, les composantes de ce réseau étaient :

- refoulement : 2,15 km ;
- collecteurs : 32,158 km ;
- raccordement : 2,468 km.

Ce réseau se caractérise par sa vétusté, des bouchages fréquents et une absence de politique d'extension.

1.2.3. Consommation d'eau potable

Elle se compose de la consommation d'eau facturée et de la consommation d'eau relevée.

1.2.3.1. Consommation d'eau potable facturée (en m³)

Elle est évaluée à 15.058.531 m³ en 2007 et se répartit comme suit.

Tableau 5 : Consommation d'eau facturée

Années Clients	2007	Pourcentage
Privés	10.983.233	72,94
Administration	2.529.121	16,80
Bornes fontaines publiques	53.370	0,35
Bornes fontaines payantes	1.492.807	9,91

Total	15.058.531	100
-------	------------	-----

Sources : Rapport d'activités, 2007.

On peut déduire de ce tableau que la majorité des clients est privée. La politique sociale en direction des couches les plus défavorisées ne touche qu'une infime partie de la consommation totale (0,35%).

1.2.3.2. Consommation d'eau relevée

Elle est obtenue à partir des relevés de compteurs et en prenant en compte les annulations et additives, les volumes facturés pour fraudes et pour dommages causés sur réseaux. Elle s'élève en 2007 à 13.909.949 m³ contre 15.199.677 m³ en 2006.

Le calcul des écarts entre la consommation d'eau facturée et l'eau relevée suscite les commentaires suivants :

- les écarts entre l'eau facturée et l'eau relevée sont importants ;
- ces écarts concernent uniquement les clients privés (65% du total) et l'administration.

Ces écarts (7,63% du volume facturée) révèlent des anomalies importantes dans le mode de facturation et de relevés des compteurs même si l'on le justifie par les fraudes et dommages causés sur réseaux.

Tableau 6 : Ecart eau facturée, eau relevée (en m³)

Clients \ Désignation	Consommation d'eau		Consommation d'eau	
	Eau facturée	Eau relevée	Ecart	Pourcentage Eau relevée/eau facturée
Privés	10.983.233	10.236.095	747.138	6,80
Administration	2.529.121	2.127.677	401.444	15,87
Bornes fontaines publiques	53.370	53.370	0	0
Bornes fontaines payantes	1.492.807	1.492.807	0	0
Total	15.058.531	13.909.949	1.148.582	7,63

Source : Rapport d'activités, 2007.

1.2.4. Ratios de rendement

Quatre ratios sont calculés par la TdE dans le suivi du rendement de ses exploitations.

1.2.4.1. Rendement technique de réseau

Il est obtenu par le rapport entre le volume d'eau relevée et le volume d'eau refoulée (traitée). Le tableau ci – dessous indique les différents ratios des centres d'exploitations.

Tableau 7 : Rendement technique de réseau (en %)

Centres	Volume d'eau refoulée en m ³	Volume d'eau relevée en m ³	Rendement de réseau
Lomé	11. 632. 980	9.009.305	77,45
Autres exploitations	6. 111. 128	4.900.644	80,19
Total	17. 744. 108	13.909.949	78,39

Sources : rapport d'activités, 2007.

La comparaison entre le volume d'eau refoulée et le volume d'eau relevée témoigne d'une importante perte sur réseau. Celle – ci est plus accentuée à Lomé (22,55% de l'eau traitée).

1.2.4.2. Rendement commercial

Le rendement commercial s'obtient quant à lui par le même procédé : rapport consommation d'eau facturée et volume d'eau refoulée (traitée).

Tableau 8 : Rendement commercial (en %)

Centres	Volume d'eau refoulée en m ³	Volume d'eau facturée en m ³	Rendement commercial
Lomé	11. 632. 980	9. 762. 039	84
Autres exploitations	6. 111. 128	5. 296. 492	87
Total	17. 744. 108	15. 058. 531	85

Source : Rapport d'activités, 2007.

Il importe de souligner que le rendement commercial suit la même logique que le rendement technique. Les pertes en ressources financières sont importantes. Pour l'ensemble du réseau, ces pertes s'élèvent à la production de 15% de l'eau produite (rendement commercial 85%).

1.2.4.3. Densité du réseau de distribution

Il s'agit du nombre de branchements au km. Le nombre d'abonnés au km de réseau varie entre 14 et 41 au km à Lomé. Il est obtenu à travers le rapport entre le nombre de branchements et le linéaire réseau de distribution.

Tableau 9 : Nombre d'abonnés au km du réseau de distribution

Centres	Linéaire réseau de distribution (en km)	Nombre de branchements	Nombre de branchements au km réseau
Lomé	1.041,32	43.022	41
Autres exploitations	1.083,90	15.601	14

Total	2.125,22	58.623	27
-------	----------	--------	----

Source : Rapport d'activités 2007.

Il ressort de ce tableau que le nombre d'abonnés au km est très faible (14 pour les autres exploitations).

1.2.4.4. Nombre de raccordements au km de réseau Eaux usées

Ce ratio est calculé en rapportant le nombre de raccordements au réseau Eaux usées au linéaire réseau de raccordements Eaux usées. Ce nombre très faible (7 au km) témoigne de peu d'intérêt que la population accorde à ce type d'évacuation et de l'absence de sensibilisation pour son utilisation vu le nombre de maisons proches du réseau de raccordements des Eaux usées.

1.2.5. Commercialisation de l'eau

La distribution de l'eau potable est avant tout destinée aux ménages et opérateurs économiques en qualité et quantité suffisantes au moindre coût en milieu urbain.

1.2.5.1. Clientèle

Les ménages et opérateurs économiques privés constituent l'essentiel de la clientèle de la TdE : privés : 93,7% du total de la clientèle.

Les clients de la TdE en 2007 s'élèvent à 58 623 abonnés toutes catégories confondues. Le tableau ci – dessous montre l'importance de cette clientèle.

Tableau 10 : Nombre d'abonnés au réseau de distribution en 2007.

Nombre	Nombre	Pourcentage
Catégories de clients		
1-Abonnés privés domestiques	54 927	93,7
2-Abonnés administratifs	1 940	3,31

3-Bornes fontaines privées	1 752	2,99
4-Bornes fontaines publiques	4	0,01
TOTAL	58 623	100

Source : Rapport d'activités, 2007.

1.2.5.2. Tarifs

Conformément à la mission de la TdE, l'eau distribuée doit être à moindre coût. Par conséquent, les tarifs qui n'ont pas connu d'évolution en 2007 se présentent comme suit :

- tranche sociale de 0 à 10 m³/mois : 190 FCFA le m³ ;
- deuxième tranche de 11 à 30 m³/mois : 380 FCFA le m³ ;
- troisième tranche de 31 à 50 m³/mois : 400 FCFA le m³ ;
- quatrième tranche de 51 à 100 m³/mois : 425 FCFA le m³ ;
- cinquième tranche au – delà de 100 m³/mois : 500 FCFA le m³ ;

1.2.5.3. Recouvrement

Le total des impayés à fin 2007 s'élève à 6,740 milliards auprès des abonnés privés domestiques. Le taux de recouvrement de ces créances (tous exercices confondus) sur les abonnés privés s'est situé à 62,48% contre 64,98% en 2006.

Par contre, le taux de recouvrement des créances des abonnés publics (3,3% de la clientèle) reste très dérisoire : 13,85% des créances qui s'élèvent à 3,043 milliards de FCFA de consommation d'eau et 149 millions de FCFA en devis de branchements, soit 47,36 % des créances de la clientèle privée de la TdE.

Le mode de paiement de l'Etat basé sur la procédure des "chèques tournants" (voir plus loin cette notion) devrait être revu afin de réduire tant soit peu les pertes de recettes de la société qui commencent à la production (rendement technique, rendement commercial).

DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE DU CONTROLE

L'ensemble de la démarche de contrôle a été fondé en grande partie sur le manuel de procédure de vérification à l'usage des Cours des Comptes des pays membres de l'UEMOA.

Ce manuel reprend pour une large part, les normes et procédures du code de déontologie professionnelle de l'INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions)² et du code de déontologie des comptables professionnels de l'IFAC (International Federation of Accountants) et de l'ISA (International Standards on Auditing).

Des diligences nécessaires en vue de l'appréciation de la régularité et la sincérité des comptes et bilans sont établies conformément aux normes ISA (200, 240, 315). Les autres aspects de ce contrôle (respect des textes (ISA 250), planification de la mission (ISA 300), recherche d'informations probantes (ISA 500 et suivants), etc. ont été également pris en compte.

2.1. Méthodologie de recherche d'informations

Du point de vue pratique, le contrôle a été planifié (voir annexe 1) et la recherche des informations pertinentes a été effectuée à travers certaines sources. Des méthodes de collecte et de traitement des données ont été utilisées.

2.1.1. Sources des données

Elles sont indiquées par l'art. 65 de la loi n°98 – 014 du 10 juillet 1998. Obligation est faite aux établissements et entreprises publics aux termes de l'art. 66 de ladite loi de transmettre à la Cour leurs documents comptables dans les quatre (4) mois qui suivent la clôture de l'exercice.

² L'INTOSAI, organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques est une entité mondiale des cours d'audit gouvernemental fondée en 1953 à la Havane (Cuba) et composée de plus de 170 membres répartis en sept organisations continentales :

- AFROSAI : African Organization of Supreme Audit Institutions
- ARABOSAI : Arab Organization of Supreme Audit Institutions
- ASOSAI : Asian Organization of Supreme Audit Institutions
- CAROSAI : Caribbean Organization of Supreme Audit Institutions
- EUROSAI : European Organization of Supreme Audit Institutions
- OLACES : Organization of Latin America and Caribbean Supreme Audit Institutions
- PASAI : Pacific Association of Supreme Audit Institutions
- OLACEFS : Amérique Latine et Caraïbes

2.1.2. Sources documentaires

Elles sont constituées des états financiers, des textes réglementaires et différents rapports concernant la TdE. Outre ces documents, des études réalisées sur le secteur de l'eau ont été consultées.

2.1.3. Sources non documentaires

Les données non documentaires ont été obtenues à l'aide d'un certain nombre de méthodes de collecte de données. Ces informations sont relatives aux aspects non financiers du contrôle.

2.1.3.1. Méthodes de collecte des données

Elles sont fondées sur les indications des normes de contrôle en la matière (ISA 500 à 540 et INTOSAI 1.0.16 ; 3.5 ; 3.6).

2.1.3.1.1. Entretiens

Ceux – ci ont été menés grâce à des grilles de questionnaires élaborés à partir d'objectifs bien précis. Ces entretiens ont eu lieu dans les locaux de la Société. Les cibles des entretiens sont :

- la Direction des Procédures et du Contrôle de Gestion (DPCG) ;
- la Direction Administrative et des Ressources Humaines ;
- la Direction Financière et Comptable (DFC) ;
- la Direction Informatique (DI) ;
- la Direction Commerciale (DC) ;
- les délégués du personnel.

2.1.3.1.2. Questionnaires

Les questionnaires ont été conçus pour chaque type d'interlocuteurs. Ils ont été conçus de manière à vérifier certains faits suspectés et à permettre de donner des avis sur certains actes. Au total, neuf (9) grilles de questions ont été conçues.

2.1.3.1.3. Observations

Elles ont consisté à porter une attention particulière sur toutes les situations susceptibles d'informer sur le climat social et le management de la Société en général. Les lieux observés sont :

- le siège de la TdE ;
- la Direction des Procédures et du Contrôle de Gestion ;
- et la Direction Administrative et des Ressources Humaines (DARH).

2.1.3.1.4. Tests

Des tests dirigés ont été faits pour confirmer ou infirmer certaines informations suspectées dans l'étude documentaire. Ces tests ont porté sur :

- certaines pièces comptables à partir d'un échantillon raisonnable (nombre de pièces/total des pièces) ;
- quelques procédures telles que décrites dans les différents manuels de procédures.

2.1.3.1.5. Audition

Pour les besoins du contrôle de la qualité de la gestion, les responsables des organes dirigeants (Président du Conseil de surveillance, Président du Conseil d'administration) de direction (Directeur général en 2007), et d'audit externe (commissaire aux comptes) ont été approchés.

2.1.4. Instruments d'analyse

Ils sont issus du contrôle de gestion et de la statistique descriptive.

2.1.4.1. Exploitation des comptes et bilans

Les instruments utilisés pour l'exploitation sont ceux du contrôle de gestion. Malgré le non retraitement de certains postes de bilan (pour la détermination du bilan fonctionnel en vue d'une analyse financière), l'application des données brutes aux différents ratios permet l'examen d'ensemble de la situation et des perspectives de la TdE.

2.1.4.2. Compilation des données non documentaires

Le traitement des données compilées et l'utilisation des méthodes de collecte des données ont été simples. Après analyses, estimations, rapprochements et

recoupements entre les informations obtenues oralement des dirigeants et employés, le traitement suivant a été fait :

- pour les informations issues des auditions, entretiens et questionnaires, seules sont retenues celles qui apparaissent plusieurs fois ;
- pour les tests, les allégations qui sont confirmées sont retenues, les autres étant purement et simplement abandonnées.

2.2. Limites du contrôle

Elles sont d'ordre institutionnel et technique.

2.2.1. Limites d'ordre institutionnel

Il s'agit principalement du risque de contrôle lié à l'organisation, aux missions et au fonctionnement du contrôle interne. Le contrôle interne tel qu'il est exécuté à la TdE ne garantit pas la fiabilité des données contenues dans les états financiers.

2.2.2. Limites d'ordre technique

La TdE est l'une des sociétés dont les activités couvrent l'ensemble du territoire national. Le contrôle effectué s'est concentré à Lomé qui abrite le siège de la société. Il a été limité car l'équipe de contrôle n'a pas pu se rendre à l'intérieur du pays pour s'entretenir avec les responsables des centres d'exploitation et tester les procédures mises en œuvre par les structures régionales.

TROISIEME PARTIE: RESULTATS DES ANALYSES EFFECTUEES

Conformément à l'article 68 de la loi organique n° 98 – 014 du 10 juillet 1998 portant organisation de la Cour des comptes, « la Cour procède à l'examen des comptes, bilans et documents et tire toutes les conclusions sur les résultats financiers et la qualité de la gestion ». Avant d'en arriver aux conclusions, le présent contrôle examinera successivement l'application des règles de bonne gouvernance, les états financiers et la qualité de la gestion.

3.1. Application des règles de bonne gouvernance

La bonne gouvernance fait appel à la conformité des actes d'une entité à son système de règles et à la qualité des rapports qui existent entre les différentes composantes de cette entité.

Elle est fondée dans le premier cas, en général, sur un système de règles qui encadrent la responsabilité et l'utilisation des ressources, la transparence, le consensus dans l'action et la reddition des comptes.

Ces règles sont contenues dans les textes juridiques qui créent et organisent les différents organes de la TdE ainsi que les normes en matière de gestion des ressources (humaines, financières, etc.).

Dans le second cas, les rapports entre les différentes structures de la TdE sont importants dans la mise en œuvre des objectifs qu'elle se fixe. Il en est de même de l'information qui est essentielle pour permettre au public de comprendre l'utilisation qui est faite de ces ressources financières.

3.1.1. Analyse de la conformité de la gestion de la TdE aux textes juridiques

Cette analyse fait apparaître d'une part que les textes juridiques qui régissent la TdE n'ont pas été actualisés et que d'autre part, ces structures organisationnelles sont héritées de l'ex-RNET.

3.1.1.1. Textes non actualisés

La TdE est née de la transformation de la RNET par décret n° 2003/207/PR du 26 mai 2003. Ce décret ne comporte aucune disposition réglementant la société

et n'a pas été suivi d'une actualisation des textes qui régissaient l'ex-RNET, si bien que ce sont ces anciens textes qui continuent d'être appliqués en l'état.

3.1.1.2. Structure organisationnelle héritée de la RNET

Les structures telles que décrites plus haut, datent de l'époque de la RNET malgré l'environnement très dynamique qui caractérise les entreprises.

A la lecture de son organisation générale, la TdE, avec une vingtaine de directeurs, ressemble à une entreprise de directeurs (DG, DGA, SG, directeurs centraux, directeurs régionaux, etc.).

Ces vieilles structures héritées de la RNET ont été transférées à la TdE sans ménagement pour tenir compte des nouvelles évolutions dans le secteur et les motivations du changement de la raison sociale.

3.1.2. Etat des rapports entre les différentes structures de la TdE

L'organigramme de la TdE porte en lui-même les germes de conflits en matière de gouvernance d'entreprise.

3.1.2.1. Structuration de la TdE

Cette structuration a été décrite au 1.1.2.2.1. Une lecture de l'organigramme et la pratique des activités à la TdE indiquent des mécanismes de coordination inadéquats et des conflits de compétences dans l'exécution des tâches.

3.1.2.1.1. Mécanismes de coordination inadéquats

Les critères d'organisation de la TdE sont territoriaux et fonctionnels. La TdE dispose de structures régionales. Les directions régionales sont organisées en centres d'exploitations. Dans leur gestion, ces directions sont autonomes et rendent compte directement à la direction générale. Ce qui est contraire aux textes qui organisent la TdE, qui placent ces directions sous la supervision et la coordination de la Direction des exploitations.

Or, au niveau central, une structuration fonctionnelle (directions centrales) sous la supervision technique d'un secrétaire général a été mise en place.

Les directions centrales ont des attributions très étendues en ce qui concerne les activités de production et de commercialisation de l'eau. Mais dans la pratique, ces attributions sont réduites à des tâches rudimentaires. L'essentiel de ces

activités est réalisé par les directions régionales qui rendent compte directement à la direction générale. Ce qui introduit des distorsions importantes en termes de coordination.

3.1.2.1.2. Rapports conflictuels entre les directions

Les rapports conflictuels engendrés par la pratique affectent aussi les individus. Le climat social de 2007 et les problèmes qui en résultent sont le socle des divergences notées entre les premiers responsables de la TdE.

Les conflits de compétences sont légion. A titre d'exemple, la direction commerciale a pour attribution la gestion des abonnés tant privés que publics. Dans les faits, cette direction ne joue que partiellement ce rôle (gestion des abonnés publics), la grande partie de la clientèle (abonnés privés) étant confiée à la direction informatique.

3.1.2.2. Gouvernance de la TdE

La gouvernance de la TdE a été assurée par :

- un conseil de surveillance présidé par M. Yao Florent MAGANAWÉ, ministre de l'eau et des ressources hydrauliques;
- un conseil d'administration présidé par M. AQUITEME Aklesso ;
- une direction générale assurée jusqu'au 25 mai 2007 par M. Kpandja Ismaïl BINGUITCHA-FARE et à partir du 25 mai 2007 par M. Yawo Elihoho EVENYA.

3.1.2.2.1. Conseil de surveillance tourné vers la gestion politique de l'eau

Suite au remaniement ministériel du 20 septembre 2006, M. Yao Florent MAGANAWÉ a pris les rênes du CS de la TdE. Sa gouvernance " a été beaucoup plus tournée vers la fourniture de l'eau aux populations dans un contexte de délestage de l'électricité", qu'il a qualifiée de "gestion politique de l'eau".

Le conseil de surveillance a relevé un problème de coordination au sein de la société. Les rapports entre le Conseil de surveillance et le conseil d'administration semblent être bons. Cependant, l'inaction du conseil de surveillance face à certains dérapages (problèmes de faux chèques, expiration du mandat des membres du CA, etc.) indique des rapports très déséquilibrés entre le CS et la direction générale.

3.1.2.2.2. Conseil d'administration dominé par la direction générale

Les membres du conseil d'administration ont l'impression que les premiers responsables ne sont pas contraints aux résultats.

Il ressort des entretiens que le CA a été déstabilisé par une affaire de faux chèques³, conséquence d'une détention inappropriée de chéquiers et de signature unique sur les comptes bancaires de la TdE par le PCA.

Le processus de nomination des DG, qui, dans les principes relève de la responsabilité du CA, se fait sans l'implication active de celui-ci. Ce qui place le CA dans une position de faiblesse⁴.

Le CA dominé par la direction générale se trouve donc dans l'incapacité de jouer véritablement son rôle.

Affaire de Faux chèques

Tout a commencé par un appel d'un agent de Financial Bank le 7 juin 2007, qui voulait confirmer l'émission par la TdE d'un chèque BTM n°3482434 d'un montant de trente six millions sept cent douze mille cent trente huit (36.712.138) FCFA à l'ordre de l'Etablissement DELTA MC. La TdE après vérification dans ses livres constate que le chèque n'a pas suivi les procédures habituelles. Elle demande donc que le chèque ne soit pas payé.

Le 11 juin 2007, la TdE est de nouveau informée qu'un autre chèque BTM n° 3482443 d'un montant de trente quatre millions deux cent trois mille cinq cent quinze (34.203.515) FCFA à l'ordre de l'Etablissement UNIVERS METALLIQUE est déposé à la BTM. Ce chèque a été partiellement touché à hauteur de vingt millions (20.000.000) FCFA.

Ces chèques sont des chèques falsifiés et la TdE a déposé le 15 juin 2007, une plainte à la Brigade de recherche de Lomé.

Les auteurs ont été appréhendés et la procédure est pendante à ce jour devant la chambre correctionnelle du Tribunal de première instance de Lomé.

³La détention par le PCA de chéquiers et de signature sur les comptes bancaires de la TdE est anormale du point de vue gestion. Le PCA relevant de l'administration de l'entreprise ne doit pas se mêler des actes de gestion sur lesquels il aura à se prononcer.

D'ailleurs, les faux chèques en question portaient la signature falsifiée du PCA.

⁴ A la TdE, un DG a convoqué les membres du CA auprès du ministre de tutelle parce que ceux – ci ont voulu pour des raisons d'économies, ramener les titres de voyage de la première classe en classe affaires. Un DG a convoqué son PCA pour le soumettre à des interrogations, etc.

3.1.2.2.3. Gouvernance d'entreprise caractérisée par des rapports de domination

Les rapports entre les différents organes de la gouvernance de la TdE sont marqués soit par des rapports de domination (Direction générale/ Conseil d'administration) soit par l'indifférence (Conseil de surveillance/Conseil d'administration/ Direction générale).

3.1.3. Fonctionnement administratif de la TdE

Sous cet angle, seront passées en revue l'administration du personnel et l'ambiance qui règne dans la Société. Les analyses sont fondées sur les entretiens avec des délégués du personnel et la direction administrative et indiquent une administration peu orthodoxe du personnel exacerbée par un climat social détérioré.

3.1.3.1. Administration peu orthodoxe du personnel

Selon les délégués du personnel, il existe une pléthore de personnel à la TdE. Ce personnel recouvre toutes les compétences. Malheureusement, 90% de ce personnel a une productivité inférieure à 10%. On note également un trop grand nombre de directeurs (19,82% de cadres) face à une carence de personnel au niveau opérationnel (51,5% dont 21,5% de gardiens, secrétaires et chauffeurs).

Les postes sont occupés sans considération des profils : des agents titulaires de la maîtrise sont utilisés comme releveurs de compteurs.

3.1.3.2. Inexistence d'une politique de gestion de ressources humaines

Il n'existe pas de politique de recrutement, d'affectation et de formation du personnel. Le personnel est concentré à Lomé (63% de l'effectif).

En 2007, neuf (9) agents ont pris part à des missions diverses à l'extérieur du pays :

- 1 séminaire de formation ;
- 1 atelier ;
- 1 forum ;
- 2 réunions de comité ;
- 3 conseils scientifiques ;
- 1 comité de direction.

La direction qualifie ces différents déplacements de “poursuite de mise en œuvre de la politique accordant une priorité à la formation du personnel”⁵, alors que la plupart de ces missions sont d’ordre statutaire et n’ont rien à voir avec la formation.

La TdE ne dispose pas d’un règlement intérieur pour régir les rapports entre agents.

Bien que la Direction administrative estime que le Statut du personnel est respecté, les délégués du personnel font état du non-respect d’une bonne partie du Statut notamment les dispositions relatives à la promotion, aux affectations, à l’attribution des primes, etc.

3.1.3.3. Climat social détérioré

Dans son rapport d’activités 2007, la direction générale mentionne une situation sociale sereine caractérisée par “des relations entre différents partenaires sociauxempreintes de compréhension mutuelle et de réalisme”.

Or, le climat social de la TdE en 2007, a été tendu et marqué par :

- méfiance entre les directeurs centraux et les directeurs régionaux ;
- confusion dans l’organisation structurelle de la TdE ;
- déficit de communication ;
- concentration exagérée des pouvoirs entre les mains du DG ;
- non implication du personnel dans les prises de décisions ;
- collaboration difficile entre le DG et le DGA au début de l’exercice 2007 ;
- lenteur administrative dans la prise de décision ;
- utilisation de critères subjectifs dans les nominations etc. ;
- climat de suspicion dû à l’injustice (monopole des avantages au niveau des responsables, critères subjectifs dans l’attribution des primes (bilan, astreinte, performance, etc.).
- etc.

⁵ Pourtant dans le contrat d’exploitation entre l’Etat et la Société Togolaise des Eaux, la TdE s’engage à mettre en œuvre un programme de formation du personnel dont elle est responsable, sur la base des besoins réels, et en assume la charge financière. Ce programme ainsi qu’un compte rendu sur son état d’avancement et de ses résultats, doivent être communiqués chaque année à l’Etat avant le 30 novembre (art. 19 – 2 du Contrat).

La démission de neuf (9) agents et quatre (4) décès en 2007, sans être forcément liés à cette situation délétère, peuvent avoir un lien indirect avec le climat social qui prévaut à la TdE.

3.2. Examen des états financiers

Aux termes de l'article 69, alinéa 2, de la loi organique n° 98 – 014 du 10 juillet 1998, la Cour donne son avis sur la régularité et la sincérité des comptes et bilans. Le but de cet avis sur la régularité et la sincérité des comptes et bilans est de s'assurer qu'il n'y a pas eu d'éventuels abus de droit ou de pouvoir préjudiciables à la Société.

La régularité renvoie à la conformité aux lois, règlements et autres normes utilisées.

Quant à la sincérité, elle concerne l'appréciation de l'objectivité ou de la bonne foi dans l'application des règles et procédures.

3.2.1. Régularité des comptes et bilans

Le rapport du Commissaire aux comptes au Conseil d'administration certifie, sous réserve de l'effet de certaines situations "que les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2007 sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'Exploitant à la fin de cet exercice, conformément aux principes comptables OHADA applicables au Togo. Ces réserves portent principalement sur :

- des soldes anciens dont les travaux d'apurement sont en cours de finalisation ;
- les comptes des clients et du personnel non analysés et non justifiés ;
- l'insuffisance de dotation de provisions pour créances douteuses sur les clients privés ;
- les compteurs défectueux (des branchements) et irrécupérables de l'exercice et des exercices antérieurs maintenus dans l'actif ;
- le maintien de l'emprunt BOAD d'un solde de 4.262.778.295 FCFA dans les comptes de la TdE alors qu'il aurait dû être transféré au FODESEPA.

Avant de se prononcer, le contrôle s'est intéressé aux instruments de reddition des comptes, au fonctionnement du contrôle interne, à l'analyse des comptes et bilans, de même qu'à la qualité de la gestion.

3.2.1.1. Analyse des instruments de reddition des comptes

Les instruments de reddition des comptes sont principalement : le système comptable et les logiciels appliqués, le système informatique et le contrôle interne. De la qualité de ces instruments dépendent la sincérité et la régularité des comptes.

3.2.1.1.1. Système comptable

Le système comptable est l'ensemble des procédures et des documents d'une entité permettant le traitement des transactions aux fins de leur enregistrement dans les comptes. Ce système identifie, rassemble, analyse, calcule, classe, enregistre, récapitule et fait la synthèse des transactions et autres événements (ISA 400). Un bon système comptable est une indication de réduction de risque d'erreurs significatives dans les états financiers.

Le système comptable de la TdE est bâti sur le plan comptable SYSCOHADA adopté depuis 1998.

Apparemment, l'utilisation de ce plan ne souffre d'aucun problème.

3.2.1.1.1.1. Générations disparates des transactions

La Direction Financière et Comptable (DFC) dans le cadre de sa mission a un effectif de 16 agents et comprend les subdivisions suivantes :

- clients, fournisseurs ;
- trésorerie ;
- comptabilité analytique ;
- budget.

Certaines transactions saisies (facturations, écritures des ventes, etc.) relevant de la DFC sont assurées par d'autres directions. Le lien entre les directions est établi à partir de disquettes de données et de listing. Ce qui fait peser un risque sur la prise en compte totale des données et des régularisations provenant des erreurs, omissions, etc. lors des enregistrements.

3.2.1.1.1.2. Harmonisation des données peu fiable

En l'absence d'un sous directeur financier et comptable, la centralisation et la production des états financiers se font par un collège regroupant les chefs de service relevant de la DFC.

Cette approche n'est pas très adaptée car une bonne centralisation des données doit se faire par un responsable ayant une vue d'ensemble des différentes données comptables, lesquelles sont produites ici de façon disparate par plusieurs directions de la TdE (direction financière et comptable (DFC), direction informatique (DI), direction commerciale (DC).

C'est dans cette optique que s'inscrivent les réserves du Commissaire aux comptes sur certaines données comptables. En effet, le Commissaire aux comptes a relevé une incohérence entre les données du chiffre d'affaires communiquées par la DFC, la DI et la DC. Cette incohérence selon lui, s'explique par l'absence :

- d'harmonisation, entre les trois directions, des éléments composant le chiffre d'affaires de la TdE ;
- de prise en compte par la DI et la DC des régularisations(en additif ou en annulation) effectuées au cours de l'exercice sur la facturation de l'année.

3.2.1.1.2. Logiciel comptable utilisé

Des entretiens avec la DFC il ressort que le logiciel comptable est ADONIX adopté depuis 1998 au même moment que le plan comptable de l'OHADA.

3.2.1.1.2.1. Logiciel très limité

ADONIX est un logiciel qui permet l'enregistrement des dépenses des différents centres d'exploitation et certaines recettes. Les recettes provenant des clients sont injectées dans le système ADONIX via une disquette des données enregistrées ailleurs. Si le système génère quelques documents comptables (balance générale, grand livre, etc.), il ne permet pas l'établissement des états financiers.

L'intégration à la comptabilité de la TdE des données relatives aux clients se fait à partir des supports disquettes.

Les états financiers sont donc confectionnés à l'aide d'Excel avec les risques d'erreurs et omissions lors des saisies, même si les responsables de la DFC affirment maîtriser tous les processus d'enregistrements des données.

Ces indications mettent en lumière la capacité limitée du logiciel du fait de l'inexistence d'interface entre les différents centres de production des données.

De même, de nombreuses anomalies (incohérences de certaines données, doublons, branchements de relevés n'ayant pas de correspondance dans la table "Abonné", mouvement de stock avec valeur égale à zéro, etc.) ont été relevées par l'audit du système effectué par NTCI Oracle Partener⁶.

3.2.1.1.2.2. ADONIX un système libre et non sécurisé

Le logiciel ADONIX est un système "libre" c'est – à – dire, qui ne dispose pas d'une clé de verrouillage. Les entrées dans le système se font à l'aide de simples mots de passe dont la confidentialité n'est pas garantie.

La vulnérabilité du système tient au fait que l'on ne peut pas savoir réellement si seules les personnes autorisées y ont accès.

De même l'insécurité des données met en péril l'ensemble du système comptable. Seules les sauvegardes journalières et hebdomadaires permettent de sécuriser les données sur le site. Une sauvegarde mensuelle est aussi effectuée et transférée à la direction informatique pour raison de sécurité.

Le système de sécurité de la salle machine ne dispose en tout et pour tout que d'un extincteur.

3.2.1.1.3. Système informatique dans son ensemble

En 2007, la TdE a poursuivi son projet d'informatisation. On notera pour 2007 particulièrement :

- le début du traitement en parallèle pour tous les modules avec saisie des données de l'exercice 2007 ;
- le début des travaux de câblage du Siège ;
- la réception de matériels informatiques en décembre 2007.

⁶ NTCI Oracle Partener "Audit – Epuration – Reprise des données des bases de données : abonnés et stocks – Phase de correction et transfert, Lomé, mai 2007.

En dehors de ce projet, “la continuité de la production informatique a été garantie toute l’année”.

D’un effectif de 16 agents, la direction informatique dispose de trois principaux services :

- service exploitations ou productions des données informatiques ;
- service développement et maintenance des applications, nouveaux travaux ;
- service système, matériel et logiciel.

3.2.1.1.3.1. Direction informatique : un département de la DFC et/ou de la DC ?

L’essentiel des travaux de la direction informatique est focalisé sur la gestion de la clientèle. Elle s’occupe de la facturation, de la passation des écritures des ventes, etc.). Quatre (4) sections sont dédiées à ces travaux :

- relations informations/utilisateurs ;
- saisies ;
- contrôle des saisies ;
- contrôle des données et résultat ;
- édition.

Au regard de ses attributions décrites au 1.1.22.1.1.4., ces travaux ne relèvent pas de la direction informatique. Il s’agit des activités de la direction commerciale et à la limite de la direction financière et comptable.

3.2.1.1.3.2. Personnel non qualifié pour assurer les vraies attributions de la direction

Le personnel de la direction informatique se chiffre à 40 agents dont trois (3) ingénieurs. L’essentiel de ce personnel est composé d’agents d’appui (techniciens, opérateurs de saisie, agents de contrôle, etc.) qui représentent 90% de l’effectif. Au regard des attributions de cette direction, ce personnel est mal outillé pour assumer réellement sa tâche. Les formations sont quasi – inexistantes pour mettre le peu de personnel ayant des connaissances dans le domaine, à jour.

3.2.1.1.3.3. Dispositif de sécurité embryonnaire et désuet

La salle machine abrite aussi bien le matériel informatique que les opérateurs de saisie, de contrôles et d'édition. Un dispositif de détection de fumée et d'extinction automatique d'incendie est installé depuis 1998. Personne n'a pu attester de l'opérationnalité du système. De plus, le système n'est relié à aucune unité d'intervention rapide ni confié à quelques personnes dans la société pour sa gestion.

Des entretiens, il ressort que quelques rudiments de formation en cas d'incendie ont été donnés au personnel après l'installation du matériel.

3.2.1.2. Fonctionnement du contrôle interne

Le contrôle interne selon le manuel de procédure de vérification à l'usage des Cours des Comptes des pays membres de l'UEMOA, est l'ensemble des méthodes et mesures d'organisation et de coordination établies et maintenues par la direction d'une entreprise et ayant pour but de :

- protéger le patrimoine ;
- garantir l'exactitude et la fiabilité de la tenue des comptes ;
- assurer une efficacité opérationnelle constante ;
- et encourager l'adhésion unanime à la politique de l'entreprise.

En tant que système, le contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures (contrôles internes) mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, une gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et des erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières fiables (ISA 400).

Ce rappel de quelques définitions permet de mieux appréhender la direction en charge du contrôle interne à la TdE.

3.2.1.2.1. Direction réduite aux tâches rudimentaires

Les attributions de la Direction des Procédures et du Contrôle de Gestion (DPCG) sont définies par la décision n°03/RNET/96 du 31 juillet 1996 portant organisation structurelle de la RNET. Cette direction est chargée non seulement

des procédures mais aussi du contrôle technique des équipements de production, de distribution de l'eau potable et des eaux usées et du contrôle de gestion.

Le texte n'explicitant pas ce qu'est le contrôle de gestion, les travaux de la DPCG se résument à des contrôles périodiques des activités des directions régionales, des centres et secteurs d'exploitation.

D'un effectif de 11 agents, la DPCG a effectué au total neuf (9) contrôles en 2007. Pour l'essentiel, la mission de contrôle consiste à des vérifications de la caisse (recettes – dépenses), du stock, du suivi budgétaire, de la gestion du recouvrement et de la production.

Mais on dénombre cependant à travers ces vérifications de nombreuses anomalies : exagération des dépenses dont certaines se révèlent fictives, dépassements des crédits alloués, non suivi des recouvrements par les chefs centres, mauvais classement des pièces comptables, double emploi entre les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement, etc.

3.2.1.2.2. Direction non impliquée dans les travaux comptables

Les entretiens avec la DPCG révèlent la non implication de celle-ci dans les travaux comptables et d'inventaire de fin d'exercice.

La direction générale en est consciente mais au lieu de dynamiser ce département, a préféré faire appel sporadiquement au Cabinet PriceWater HouseCoopers Abidjan/Côte d'Ivoire pour des audits analogues à ceux du commissaire aux comptes et non des travaux d'un contrôle interne.

D'une manière plus générale, on peut affirmer qu'il n'existe pas une vraie direction de contrôle interne à la TdE. Cependant, les rares sorties de cette direction indiquent d'importantes anomalies dans le fonctionnement des directions régionales.

Des tests pratiqués sur le suivi des procédures ont d'ailleurs montré que la plupart des services de la TdE ne suivent pas entièrement les procédures mises en place à travers les manuels de procédures.

3.2.2. Analyse de la sincérité des comptes et bilan

Les états financiers sont sincères s'ils ne comportent pas d'anomalies significatives pouvant les mettre en doute. Dans le cas d'espèce, cette analyse va examiner certains comptes significatifs du bilan et du compte de résultat.

Aux termes de l'art.82 du Contrat d'exploitation⁷ 'pour permettre la vérification et le contrôle technique et financier de l'exploitation, l'Exploitant s'oblige à communiquer à l'Etat les documents annuels mentionnés ci – dessous :

- les comptes de l'exploitation certifiés par le commissaire aux comptes ;
- les comptes du patrimoine certifiés par le commissaire aux comptes ;
- les comptes consolidés du service certifiés par le commissaire aux comptes ;
- les états séparés des comptes de renouvellement, d'extension/renforcement ou réhabilitations et de branchements ;
- la copie des déclarations fiscales conformément aux dispositions du Code Général des Impôts ;
- un rapport d'activités ;
- un rapport technique comportant notamment la qualité bactériologique et physico – chimique de l'eau ;
- une mise à jour de l'inventaire des biens ;
- le programme annuel de travaux de gros entretiens ;
- etc.

La comptabilité de la TdE s'appuie sur cet article et se compose des :

- états financiers de l'Exploitant ;

⁷ Contrat d'Exploitation entre l'Etat et la Société Togolaise de Eaux, mai 2003, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2004.

Cette comptabilité de la TdE en 2007 se caractérise par différentes comptabilités dont l'origine provient principalement du contrat de performance entre l'Etat et la RNET/ 1996 – 2000 du 02 novembre 1996 et repris dans le Contrat d'exploitation.

On distingue, à cet effet et conformément à l'annexe E du Contrat :

- comptabilité de l' « exploitant » ;
- comptabilité du « patrimoine » ;
- comptabilité du « fonds ».

La RNET présente donc périodiquement les différents états financiers suivants :

- états financiers de la RNET (comptabilité de l'exploitation) ;
- états financiers reflétant la situation du patrimoine de l'Etat ;
- états financiers reflétant la situation du fonds ;
- états financiers reflétant la situation consolidée du secteur – hors RNET ;
- états financiers reflétant la situation consolidés du secteur.

Cette comptabilité a été adoptée en application de l'article 11 du Contrat qui stipule que la RNET s'engage à mettre en place les différentes comptabilités prévues à l'annexe E.

- états financiers du patrimoine;
- états financiers du secteur.

L'article 4 du Contrat confie à titre exclusif à l'Exploitant qui l'accepte, l'exploitation des moyens de production, de transport et de distribution de l'eau potable sur l'ensemble du périmètre d'exploitation, ainsi que l'exploitation des moyens de collecte et d'évacuation des Eaux usées de la ville de Lomé⁸.

L'examen de la situation comptable et financière reste complexe. Cependant, la TdE ayant géré l'exploitation et le patrimoine, le contrôle entrepris dans le cadre de cette mission se base sur les comptes du secteur (exploitant et patrimoine).

3.2.2.1. Comptes de bilan

Les variations des grandes masses des postes d'actif et du passif du bilan dégagent au 31 décembre 2007, une hausse moyenne de 3.012.344.133 FCFA soit 5,66% par rapport à 2006.

Seuls, les comptes qui ont une évolution significative sont interrogés.

3.2.2.1.1. Analyse des variations des grandes masses de l'actif du bilan

Il ressort du tableau ci- dessous :

- un actif immobilisé qui a accru de 2% par rapport à 2006 ;
- un actif circulant qui a connu une évolution de 24,18% par rapport à 2006 ;
- et une trésorerie active qui s'est établie fortement à 600,61% par rapport à la période précédente.

⁸Cet article est très confus dans la mesure où le Fonds de Développement du secteur de l'Eau potable et de l'Assainissement en Milieu Urbain (FODESEPA) a été créé par la loi n° 2003 – 015 du 23 mars 2003.

Le FODESEPA est doté d'une personnalité morale et de l'autonomie financière. Il a pour objet principal de favoriser l'équilibre financier du secteur afin d'assurer un fonctionnement permanent, continu et performant des services d'eau potable ainsi que la collecte et l'évacuation des eaux usées en milieu urbain.

En créant ce Fonds alors que le contrat de performance a pris fin sans que l'on ait constaté les résultats de ce contrat, on peut se demander quel en était l'objectif poursuivi.

Outre le comité de gestion qui a apparemment les attributions d'un Conseil d'administration, on note que le DG est gestionnaire de ce Fonds (art.6 de la loi n° 2003 – 015). Ce qui pose un problème sérieux, l'exploitant étant en même temps le gestionnaire du patrimoine.

En dehors de ce comité, un autre comité avait été mis en place dans le cadre du contrat de performance. Le comité a pour mission de suivre l'exécution du contrat de performance. Il examine, sur la base des informations fournies par la RNET, les conditions dans lesquelles les objectifs assignés à la Société et les engagements pris par les deux parties ont été réalisés ou respectés (art.21, Contrat de performance entre l'Etat et la RNET/ 1996 – 2000 du 02 novembre 1996). Les rapports du Président du Comité sont adressés au Président du Conseil de surveillance. On remarquera que ce contrat de performance signé le 02 novembre 1996 est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1996 et devrait prendre fin le 31 décembre 2000.

Tableau 11 : Variations des grandes masses de l'actif du bilan

ACTIF	Montant 2007	Montant 2006	Pourcentage du total actif 2007	Variation	
				Montant	Pourcentage
<u>Actif immobilisé</u>					
Charges immobilisées - Charges à répartir	148.121.696	135.611.174	0,26	12.510.522	9,22
Immobilisations incorporelles - brevets, licences, logiciels	346.975.185	348.231.621	0,62	-1.256.436	-0,36
Immobilisations incorporelles - Terrains	1.502.790.082	1.502.790.082	2,67	0	0
- Bâtiments	16.123.459.742	15.966.068.413	28,68	157.391.329	0,97
- Installations et agencements	24.800.037.347	24.767.628.871	44,13	32.408.476	0,13
- Matériel	4.718.841.302	3.933.174.424	8,40	785.666.878	19,98
- Matériels de transport	57.837.702	67.773.179	0,10	- 9.935.477	-14,66
Immobilisations financières - Titres de participation	6.150.000	25.000.000	0,01	-18.850.000	-75,4
- Autres immobilisations financières	86.160.093	106.309.249	0,15	-20.149.156	-18,95
Total actif immobilisé	47.790.373.149	46.852.587.024	85,02	937.786.125	2,00
<u>Actif circulant</u>					
Stocks - Matières premières et autres approvisionnements	1.483.892.960	1.474.786.741	2,64	9.106.219	0,62
Créances et emplois assimilés - Fournisseurs avances versées	273.778.845	473.648.632	0,49	-199.869.787	-42,20
- Clients	4.987.047.690	3.998.511.603	8,87	988.536.087	24,72
- Autres créances	1.017.295.545	303.732.615	1,81	713.562.930	234,93
Total actif circulant	7.762.015.040	6.250.679.591	13,81	1.511.335.449	24,18
<u>Trésorerie – actif</u>					
Valeurs à encaisser	11.592.251	16.428.095	0,02	-4.655.844	-28,65
Banques, chèques postaux, caisse	645.405.425	77.347.022	1,15	568.058.403	734,43
Total Trésorerie - Actif	656.997.676	93.775.117	1,17	563.222.559	600,61
Total Général	56.209.385.865	53.197.041.732	100	3.012.344.133	5,66

Sources : Documents TdE

3.2.2.1.1.1. Actif immobilisé faiblement accru

Représentant 85,02% du total de l'actif, la modeste évolution de l'actif immobilisé par rapport à 2006 a été influencée particulièrement par une très forte baisse des titres de participation (-75,40% / 2006). Il faut signaler que les plus importants postes de l'actif immobilisé (installations et agencements : 44,13% et bâtiments : 28,68 % du total actif) n'ont pas connu d'évolutions significatives. Ce qui indique de faibles investissements nouveaux sur la période.

3.2.2.1.1.2. Baisse importante des titres de participation

La baisse importante des titres (75,4% par rapport à 2006) est relative à la décote subie par les actions de la TdE lors de la fusion de SODEZOF et SAZOF. Il ne s'agit ni plus ni moins que d'un très mauvais placement.

3.2.2.1.1.3. Actif circulant à évolution mitigée

Il a connu un accroissement de 24,18 % par rapport à 2006. Ce résultat est essentiellement dû à :

- une diminution substantielle des avances versées aux fournisseurs (42,20% /2006) ;
- une augmentation sensible des créances sur les clients (24,72% /2006) ;
- une augmentation vertigineuse des autres créances (234,93% /2006).

3.2.2.1.1.4. Absence d'une politique de recouvrement de créances

Les créances et emplois assimilés représentent 23,58 % du total bilan. Ils s'élèvent à 7,850 milliards de FCFA dont 6,429 milliards de créances sur les clients (6,394 milliards de créances sur les ventes d'eau⁹, 35 millions de créances sur travaux), 274 millions d'acomptes aux fournisseurs et 1,147 milliards de créances diverses.

⁹ Les créances sur vente d'eau : 6.394 millions dont 4.032 millions de créances privées et 2.362 millions de créances publiques.

Les créances privées : 4.032 millions se composent de :

- Créances exercice 2007 : 1.257 millions ;
- Créances des exercices antérieurs à 2007 : 2.775 millions

Les créances publiques : 2.362 millions se composent de :

- Créances exercice 2007 : 1.278 millions ;
- Créances des exercices antérieurs à 2007 : 1.084 millions

Pour l'exercice 2007, les créances privées se chiffrent à 1,257 milliard et les créances publiques 1,278 milliard soit un montant total de 2,535 milliards de FCFA. Ce chiffre représente 50,28% du chiffre d'affaires 2007 de la TdE. Ce qui est impressionnant et témoigne d'un laxisme total en matière de facturation et de recouvrement des créances.

Selon les responsables de la TdE, la politique de la Société en matière de recouvrement se résume en des coupures et de dépose de compteurs et à une opération ciblée de reprise des cas 2 et cas 4¹⁰. Selon toujours les mêmes responsables, il n'existe pas de politique de recouvrement avec des objectifs précis et des moyens.

3.2.2.1.1.5. Trésorerie active en hausse mais très tendue

La forte évolution de la trésorerie (600,61% /2006) ne signifie pas une meilleure santé de la TdE. Celle – ci se traduit par d'importantes dettes non payées (dettes fiscales, sociales et autres dettes : 1.955.744.055 FCFA). Cet état de chose s'explique par le ralentissement des activités à la suite du départ du DG FARE et au temps d'adaptation du nouveau DG.

3.2.2.1.2. Analyse des grandes masses du passif du bilan

Les grandes masses du passif indiquent les caractéristiques principales suivantes :

- des fonds propres en baisse ;
- une très forte augmentation des dettes financières ;
- un passif circulant accru ;
- une trésorerie passive en baisse notable.

¹⁰ La TdE opère 6 sortes de traitements pour ses clients en matière de facturation :

- Cas 0 : compteur illisible : forfait
- Cas 1 : dépose volontaire : suspension de facturation
- Cas 2 : coupure : suspension de facturation
- Cas 3 : défectueux /bloqué : forfait
- Cas 4 : compteur déposé : suspension
- Cas 5 : portail fermé ou lieu compteur inaccessible : forfait
- Cas 6 : compteur normal : facturation normale

Cette opération lancée en 2003 et poursuivie en 2007, consiste à une identification des abonnés et de leur montant dû. Les centres d'exploitation se mettent ensuite en contact avec ces clients et discutent des modalités de règlement contre remise du compteur ou fourniture d'eau.

Tableau 12 : Variation des grandes masses du passif du bilan

PASSIF	Montant, 2007	Montant 2006	Pourcentage du total Passif 2007	Variation	
				Montant	Pourcentage
Capitaux propres et Ressources assimilées					
Capital	4.108.283.592	4.108.283.592	7,31	0	0
Primes et réserves					
- Ecart de réévaluation	16.666.139.955	17.343.929.303	29,65	-677.789.348	-3,91
- Réserves indisponibles	23.189926	23.189.926	0,04	0	0
Report à nouveau					
Résultat net de l'exercice	685.730.185	1.078.629.811	1,22	-392.899.626	-36,43
Autres capitaux propres	- 2.653.938.385	- 3.275.174.823	-4,72	621.236.438	-18,97
- Subventions d'investissem ents					
- Patrimoine Etat	5.606.720.247	4.712.269.267	9,97	894.450.980	18,98
	13.535.430.960	15.906.018.004	24,08	-2.370.587.044	-14,90
Total capitaux propres	37.971.556.480	39.897.145.080	67,55	-1.925.588.600	-4,83
Dettes financières et ressources assimilées					
Emprunt	7.381.797.064	4.711.404.589	13,13	2.670.392.475	56,68
Provisions financières pour risques et charges	10.519.814	-	0,02	10.519.814	100
Total dettes	7.392.316.878	4.711.404.589	13,15	2.680.912.289	56,90

financières					
Total ressources stables	45.363.873.358	44.608.549.669	80,71	755.323.689	1,71
Passif circulant					
Clients avances reçues	246.660	16.796.009	0,01	-16.549.343	-0,99
Fournisseurs d'exploitation	5.053.801.643	4.724.541.814	8,99	329.259.829	6,97
Dettes fiscales	1.309.620.996	415.777.633	2,33	893.843.363	214,98
Dettes sociales	2.006.348.462	1.747.199.508	3,57	259.148.954	14,83
Autres dettes	2.377.155.039	1.574.409.300	4,24	802.745.739	50,99
Risques provisionnés	64.880.000	84.880.000	0,13	-20.000.000	-23,56
Total passif circulant	10.832.052.800	8.563.598.258	19,27	2.268.454.542	26,49
Trésorerie – Passif					
Banques, découverts	13.459.707	24.893.805	0,02	-11.434.098	-45,93
Total Trésorerie - Passif	13.459.707	24.893.805	0,02	-11.434.542	-45,93
Total Général	56.209.385.865	53.197.041.732	100	3.012.344.133	5,66

Sources : documents TdE

3.2.2.1.2.1. Mauvais calcul et report de la ligne de compte

Le report à nouveau de l'exercice 2007 constitue la ligne de compte de l'exercice 2007. Il est obtenu par la somme du report à nouveau 2006 (1.078.629.811 FCFA) et du résultat net de l'exercice 2006 (-3.275.174.823 FCFA) soit une ligne de compte (report à nouveau 2007) de -2.196.545.012 FCFA et non 685.730.185 FCFA.

Ces mauvais calculs et report de la ligne de compte faussent tous les chiffres de l'actif du bilan puisque le total passif se situe désormais à 53.327.110.668 FCFA au lieu de 56.209.385.865 FCFA.

3.2.2.1.2.2. Fonds propres dégradés

Les capitaux propres représentent 67,55% de l'ensemble du passif. Ceux – ci ont été valorisés grâce à un écart de réévaluation qui se chiffre à 16.666.139.955 FCFA en 2007, soit 29,65% du total du passif et 43,9% des fonds propres.

La dégradation des fonds propres -4,83% par rapport à 2006 s'explique essentiellement par le report à nouveau et le résultat de l'exercice qui s'est soldé par un déficit de 621.236.438 FCFA de plus par rapport à 2006.

3.2.2.1.2.3. Forte augmentation des dettes

Les dettes financières qui font 13,15 % du total du passif se sont amplifiées de 56,60 % par rapport à 2006. Celles – ci ont été alourdies par les emprunts et dettes des établissements de crédits qui se sont fixés à 99,86 % de l'ensemble des dettes financières en 2007.

Une analyse de ces dettes montre :

- emprunt et dettes des établissements de crédit : 4.446.698.989 FCFA ;
- dettes envers les associés (personnes physiques) : 2.935.098.075 FCFA.

3.2.2.1.2.4. Passif circulant sujet à interrogation

Le passif circulant (19,27% du total passif) est marqué essentiellement par les fournisseurs d'exploitation (46,66% du total passif circulant). Les chiffres obtenus du compte fournisseurs n'ont pas été suffisamment analysés notamment lorsque des écarts ont été constatés entre les soldes comptables et les soldes confirmés par les fournisseurs. Ce constat du commissaire aux comptes suscite des doutes sur la fiabilité de ce compte.

Certains comptes dont l'évolution n'est pas significative méritent une attention particulière : charges sociales, dettes fiscales et autres dettes.

3.2.2.1.2.4.1. Retraites des travailleurs de la TdE menacées

Le passif circulant (19,27% du total passif) est marqué essentiellement par des comptes dont l'évolution n'est pas significative mais dont certains posent un problème social grave : le non-paiement des dettes sociales qui s'élèvent à

259.148.954 FCA en 2007 et dont le cumul à fin 2007 s'élève à 2.006.348.462 FCFA en 2007 contre 1.747.199.508 FCFA en 2006. La situation des retraités et ceux qui sont programmés pour partir à la retraite est sérieusement compromise.

3.2.2.1.2.4.2. Système inapproprié de paiement des charges fiscales

Les charges fiscales de l'année 2007 s'élèvent à 893.843.366 FCFA. Ces charges cumulées sont de 1.309.620.996 CFA en 2007 contre 415.777.633 FCFA en 2006. Le mode de paiement est basé sur "les chèques tournants" dont le fonctionnement n'est pas fondé sur des textes juridiques indiquant les droits et les obligations de chacune des parties prenantes (TdE – Etat)¹¹.

Notion de chèques tournants

Le mécanisme de chèques tournants est une méthode de paiement par compensation. Le mécanisme est simple : la TdE paie ses impôts par émission de chèque Trésor. Ce chèque est tout simplement envoyé au trésor pour encaissement. Le trésor notifie que ce chèque a été pris en compte dans le paiement de la dette fiscale de la TdE.

3.2.2.1.2.4.3. Mauvais suivi des membres du personnel débiteurs vis – à – vis de la société

Selon le commissaire aux comptes, la comptabilité de la TdE n'a pas été en mesure de fournir le détail des membres du personnel débiteurs vis – à – vis de la société dont le montant indiqué pour 2007 est de 41.377.119 FCFA.

Les investigations de la mission de contrôle indiquent un mauvais suivi de ces débiteurs. Les retraitements effectués donnent un montant de 22.886.593 FCFA (2007 et antérieurs à 2007). La situation de 2007 se présente comme suit dans le tableau ci – dessous.

¹¹On notera cependant que le contrat de performance précise en son art.19. al. 6 que "en tout état de cause, en cas d'arriérés de paiement en fin d'exercice, l'Etat s'engage à procéder à une opération de compensation des créances et des dettes avec la RNET au plus tard dans les trois mois qui suivent la fin de l'exercice". Les modalités de cette compensation ne sont pas précisées. Cette disposition n'a pas été reprise dans le Contrat d'Exploitation où l'Etat s'engage à payer à bonne date les factures d'eau. Cependant, le Contrat retient qu'à défaut de paiement des factures dans le délai prévu par le règlement du Service, l'Exploitant est autorisé à suspendre la fourniture de l'eau dans les quarante-huit (48) heures suivant la notification de cette prochaine suspension du service.

Tableau 13 : Situation des membres du personnel débiteurs

Désignation \ Valeur	Montant	Nombre
Achats de motos	14.540.803	22
Funérailles	1.037.500	7
Verres médicaux	366.000	2
Affectation	370.000	3
Total	16.314.303	34

3.2.2.1.3. Grands équilibres du bilan

Ils ont subi les évolutions suivantes contenues dans le tableau ci – dessous.

3.2.2.1.3.1. Fonds de roulement et trésorerie

Tableau 14 : Evolution du fonds de roulement et de la trésorerie¹²

Années \ Libellés	2007	2006	Ecart	Variation en %
Actif circulant	7.762.015.040	6.250.679.591	1.511.335.449	24,18
Passif circulant	10.832.052.800	8.563.598.258	2.268.454.542	26,49
Besoin de financement (BF)	3.070.037.760	2.312.918.667	757.119.093	32,73
Fonds de roulement (FR)	93.154.246.506	91.461.136.693	1.693.109.813	1,85
Trésorerie nette	88.391.098.933	89.148.218.026	-757.119.093	-0,85

¹²Besoin de financement (BF) = passif circulant - actif circulant
Fonds de roulement (FR) = ressources stables - emplois stables
= ressources stables + actif immobilisé net
Trésorerie nette = FR - BF

Sources : documents TdE

Le fonds de roulement est passé de 91.461.136.693 FCFA en 2006 à 93.154.246.506 FCFA en 2007 soit une progression de 1,85%.

Le besoin de financement a lui aussi accru de 32,73% par rapport à 2006.

Quant à la trésorerie nette, elle s'est érodée de - 0,85% par rapport à 2006. Elle affiche un montant de 88.391.098.933 de FCFA en 2007 contre 89.148.218.026 FCFA en 2006.

Le FR quant à lui couvre la totalité du BF et dégage en plus, un excédent de trésorerie de 90.084.208.746 FCFA (93.154.246.506 -3.070.037.760).

Cette situation confortable est à analyser avec beaucoup de prudence car influencée par des écarts de réévaluation de l'ordre de 29,65% du total – passif et le patrimoine de l'Etat pour 13.535.430.960 FCFA, soit 24,08% du total – passif (voir tableau 12).

L'ensemble de ces chiffres et les remarques ci – dessus, ne traduisent pas bonne santé financière de la société mais constituent au contraire une alerte pour des recherches de financement pour faire face aux besoins de plus en plus accrus de la population en eau potable.

3.2.2.2. Compte de résultat

Le compte de résultat arrêté au 31 décembre 2007 donne un total des charges hors impôts de 11.540.973.759 FCFA contre 12.390.710.292 FCFA en 2006, soit une baisse de 6,86% du total des charges par rapport au total général des charges en 2006 et un total des produits de 8.887.035.374 FCFA contre 9.115.535.469 FCFA en 2006, soit une baisse de 2,51% du total des produits par rapport au total général des produits en 2006.

3.2.2.2.1. Charges d'exploitation

Elles représentent 97,48% de l'ensemble des charges de l'exercice 2007 et accusent une baisse de 5,04% par rapport à l'exercice 2006.

Les évolutions remarquables de ces charges sont relatives :

- aux variations de stock : - 128,42%

- au transport : - 61,33%
- aux impôts et taxes : 41,61%.

Tableau 15 : Variation des charges d'exploitation

Libellés	Montant, 2007	Montant 2006	Pourcentage du total Charges 2007	Variation	
				Montant	Pourcentage
Achats de matières premières et fournitures liées	666.187.497	1.171.037.102	5,77	-504.849.605	- 43,11
Variation de stock	49.799.275	- 175.247.549	0,43	225.046.824	- 128,42
Autres achats	1.048.681.620	968.850.684	9,09	79.830.936	8,24
Transport	16.365.578	42.325.951	0,14	-25.960.380	-61,33
Services extérieurs	874.396.096	1.285.089.538	7,58	-410.693.442	-31,96
Impôts et taxes	358.598.776	253.230.850	3,11	105.367.926	41,61
Autres charges	2.196.501.315	2.014.049.131	19,03	182.452.184	9,06
Charges du personnel	2.056.676.137	1.955.294.754	17,82	101.381.383	5,18
Dotations aux amortissements et aux provisions	3.980.780.296	4.330.598.881	34,49	-349.818.565	-8,08
Total des charges d'exploitation	11.247.985.510	11.845.229.352	97,46	-597.243.842	-5,04
Frais financiers	233.625.035	102.073.900	2,02	131.551.135	128,88
Perte de change	481.961	671.553	0,01	-189.592	-28,23
Total charges financières	234.106.996	102.745.453	2,03	131.361.543	127,85
Total des charges des activités ordinaires	11.482.093.506	11.947.974.805	99,49	-465.881.299	-3,90
Valeurs comptables des cessions d'immobilisations	30.253	13.721.019	0,001	-13.690.766	-99,78
Charges HAO	18.850.000	389.014.468	0,16	-370.164.468	-95,15
Total charges HAO	18.880.253	402.735.487	0,16	383.855.234	95,31

Impôt sur le résultat	40.000.000	40.000.000	0,35	0	0
Total général des charges	11.540.973.759	12.390.710.292	100	-849.736.540	-6,86

Sources : documents TdE

Certains comptes dont les accroissements ne sont pas très significatifs ont fait l'objet d'une attention particulière.

D'autres comptes ont fait l'objet de vérification de pièces comptables significatives sur place. Ces comptes ont été choisis pour trois (3) raisons :

- dépassements significatifs dans la réalisation du budget ou sous estimations dans la conception du budget ;
- réalisations importantes alors que les dépenses n'étaient pas prévues ;
- caractère ambigu de certains comptes.

Dépassements significatifs dans la réalisation du budget ou sous estimations dans la conception du budget

N° de compte	Désignation	Prévisions	Réalisations	% des réalisations par rapport aux prévisions
632 410	Honoraires avocats/notaires	12.000.000	4.098.000	34,15
632 420	Honoraires comptables	20.000.000	7.270.000	36,35
632 430	Honoraires div. (sans médecins.)	25.000.000	99.607.152	398,43
	Total honoraires	57.000.000	110.975.152	194,70
658 420	Parrainage sportif	2.000.000	6.400.000	320

Réalisations importantes alors que les dépenses n'étaient pas prévues

N° de compte	Désignation	Réalisées
632 440	Frais expertise	7.200.000
638 430	Frais de mission intérieur	20.704.635
638 440	Frais de mission extérieur	15.903.922

Comptes à caractère ambigu

N° de compte	Désignation	Réalisation
638320	Frais assemblée	3.463.955
638330	Service récréatif	2.611.582
638410	Missions	2.832.150
638430	Frais de mission intérieur	20.704.635
638 440	Frais de mission extérieur	15.903.922
658110	Jetons de présence	21.816.650
658 410	Activités sportives	1.000.000
658 420	Parrainage sportif	6.400.000

3.2.2.2.1.1. Charges de personnel croissantes

Les charges de personnel représentent 17,82 % de l'ensemble des charges d'exploitation de 2007. Elles accusent un accroissement de 5,18 % par rapport à 2006 alors que l'ensemble des charges de l'année 2007 a baissé de 6,86% par rapport à l'exercice précédent et que l'effectif est passé de 663 agents en 2006 à 656 agents en 2007. Ce qui est important par rapport aux différents résultats de

la société (charges salariales, 41% du chiffre d'affaires qui se situe à 5.041.223.956 FCFA en 2007).

Cette hausse s'explique par l'application de l'augmentation de 5% des salaires décidée par l'Etat en 2006.

3.2.2.2.1.2. Résultats des vérifications sur place et sur pièces des comptes

Les résultats des investigations menées sur place sur certains comptes aboutissent aux constats suivants :

- mauvais classement des pièces comptables ;
- manque de pièces justificatives pour la plupart des dépenses effectuées sur certains de ces comptes ;
- non suivi des procédures pour le paiement de certaines factures ;
- insuffisance des pièces justificatives ;
- non apposition des visas de certains responsables sur certaines pièces ;
- illisibilité de certaines pièces justificatives ;
- mauvaise imputation de la compensation TdE-Hôtel Kara¹³ ;
- nombreuses factures sans indication de bons de commande ;
- nombreuses factures sans indication de l'agent ayant engagé la dépense ;
- régularisations des dépenses des missions non appuyées de pièces justificatives suffisantes et probantes ;
- remboursement des frais de mission et dépenses de restauration pour les missions du DG alors que les frais de mission et d'hébergement sont payés ;
- etc.

3.2.2.2.1.2.1. Importantes anomalies sur les pièces comptables justificatives

Tableau 16 : Récapitulation des anomalies relevées sur les comptes

N° de compte	Désignation	Montant	Observations
632 410	Honoraires avocats/notaires	4.098.000	• 2.144.800 FCFA non justifiés ;

¹³ D'un montant de 2.409.465 FCFA, cette compensation est justifiée dans le compte "réception" alors qu'il s'agit d'une recette qui devrait faire l'objet d'une prise en charge comptable avant de ressortir en dépense pour la réception.

			<ul style="list-style-type: none"> • Toutes factures non visées.
632 420	Honoraires comptables	7.270.000	<ul style="list-style-type: none"> • 6.739.000 FCFA non justifiés ; • Manque de visa du DFC sur certaines pièces.
632 430	Honoraires div. (sans médecins.)	99.607.152	<ul style="list-style-type: none"> • 43.341.000 FCFA non justifiés ; • Non suivi des procédures pour le paiement à l'extérieur. •
632 440	Frais expertise	7.200.000	-Montant justifié mais manque de visa du DFC sur certaines pièces.
638 310	Réception	10.635.666	<ul style="list-style-type: none"> • Dépassement des justifications de 46.020 FCFA ; • non précision des détails journaliers ; • Illisibilité de certaines pièces comptables ; • Imputation erronée de la compensation, TdE – Hôtel Kara (montant, 2.409.968 FCFA).
638330	Service récréatif	2.611.582	<ul style="list-style-type: none"> • 1.336.587 FCFA non justifiés ; • - Factures sans bons de commande.
638410	Missions	2.832.150	<ul style="list-style-type: none"> • Montant justifié pour 2 578 195 FCFA

638430	Frais de mission intérieur	20.704.635	<ul style="list-style-type: none"> • 92.514 FCFA non justifiés ; • Mauvais classement de pièces comptables : 665.000 FCFA de dépenses à l'extérieur du pays classées en frais de mission intérieur ; • Nombreuses pièces sans ordres de mission ; • Absences de pièces justificatives des régularisations pour les missions où des avances ont été consenties.
638440	Frais de mission extérieur	15.903.922	<ul style="list-style-type: none"> • 178.982 FCFA non justifiés sans imputation des factures des missions à l'intérieur du pays d'un montant de 2.266.660 FCFA ; • Remboursement des frais de restauration du DG alors que les frais de missions et l'hébergement sont payés ; • Absence de pièces de régularisation des missions où une avance a été perçue ; • Nombreuses pièces sans justifications.
658110	Jetons de présence	21.816.650	<ul style="list-style-type: none"> • 1.666.650 FCFA non justifiés
658 420	Parrainage sportif	6.400.000	<ul style="list-style-type: none"> • Montant justifié mais anomalies dans les

			affectations : - Sponsoring : 1.400.000 FCFA ; - Activités sportives : 5.000.000 FCFA
--	--	--	---

Les montants non justifiés sur dix (10) sous comptes du compte 63 et deux sous comptes du compte 65, se chiffrent à 55.499.533 FCFA. La mission en a tenu compte dans le montant justifié des pièces comportant des anomalies importantes qui pouvaient induire au rejet de la pièce. Mais il n'en demeure pas moins vrai que les résultats obtenus traduisent une comptabilité sous l'emprise d'énormes difficultés.

3.2.2.2.1.2.2. Manque de rigueur dans l'application des procédures

L'analyse des pièces comptables justificatives indique un laxisme total dans le suivi des procédures :

- inobservation des procédures d'exécution des dépenses ;
- papiers volants comme preuve de règlement ;
- mauvais archivage des pièces comptables ;
- absence de pièces pour la régularisation des dépenses après une avance consentie surtout pour les missions (seul le témoin de caisse constitue le justificatif) ;
- etc.

De façon globale, on peut affirmer que l'ensemble des comptes souffre d'irrégularités importantes. Ce qui influe négativement sur la qualité de la gestion de la TdE.

3.2.2.2.1.2. Produits d'exploitation

Ils ont connu une très légère baisse de 0,03% par rapport à l'exercice précédent.

Les grands groupes de produits n'ont pas connu une remarquable évolution par rapport à 2006. On observe donc un ralentissement voire un recul de l'activité de la TdE.

Tableau 17 : Variation des produits

Libellés	Montant, 2007	Montant 2006	Pourcentage du total Produits	Variation	
				Montant	Pourcentage
Vente de produits fabriqués	4.632.556.603	4.881.276.236	52,13	-248.719.633	-5,1
Travaux, services vendus	369.932.813	364.329.433	4,16	5.603.380	1,54
Production immobilisée	49.991.184	19.995.350	0,56	29.995.834	150,01
Produits accessoires	38.734.540	45.335.768	0,44	-6.601.228	-14,56
Autres produits	1.762.889.282	1.765.334.384	19,84	-2.445.102	-0,14
Transferts de charges	845.616.141	731.329.786	9,52	114.286.355	15,63
Total des produits d'exploitation	7.699.720.563	7.807.600.957	86,64	-107.880.394	-1,38
Revenus financiers	4.158.911	19.481.906	0,05	-15.322.995	-78,65
Total des produits financiers	4.158.911	19.481.908	0,05	-15.322.997	-78,65
Total des produits des activités ordinaires	7.703.879.474	7.827.082.865	86,69	-123.203.391	-0,02
Produits des cessions d'immobilisations	127.119	-	0,00	127.119	100
Reprises HAO	1.183.028.781	1.284.402.220	13,31	-101.373.439	-7,89
Transferts de charges		4.050.384	-	-4.050.384	-100
Total des produits HAO	1.183.155.900	1.288.452.604	13,31	-105.296.704	- 8,17
Total général des produits	8.887.035.374	9.115.535.469	100	-228.500.095	-2,51

3.2.2.2.1.2.1. Faible rentabilité des titres de participations

La baisse de 78,65% des revenus financiers indique des amortissements totalement réalisés sur les obligations de l'Etat mais également des mauvaises performances des sociétés dans lesquelles la TdE détient des participations.

3.2.2.2.1.2.2. Faible production d'eau potable

Les produits fabriqués de la TdE sont constitués de la vente d'eau aux clients. L'eau est la principale production de la TdE. Mais elle ne représente que 52,13% du total des produits de la TdE. Elle accuse une baisse de 5,1% par rapport à 2006 alors que les besoins de la population en eau potable ne cessent de croître.

3.2.2.2.1.2.3. Très forte hausse de l'autoconsommation de l'eau par la TdE

D'une forte croissance de 150,01% par rapport à l'exercice précédent, la production immobilisée concerne la production d'eau consommée. Il s'agit de l'eau autoconsommée par la TdE qui passe de 19.995.350 FCFA en 2006 à 49.991.184 FCFA, soit près de 30 millions de francs de plus. Cette forte hausse n'a pas pu être expliquée par les responsables de la TdE lors des investigations de l'équipe de contrôle.

3.3. Examen de la qualité de la gestion

La TdE (RNET) dispose d'un plan stratégique 2000-2010 et d'un plan quinquennal de gestion 2006 – 2010¹⁴.

Ces différents plans n'étant pas déclinés en plans opérationnels et annuels, l'examen de la qualité de la gestion s'appuiera sur les résultats obtenus par

¹⁴ Le plan stratégique de la RNET est bâti sur 12 objectifs généraux :

- Amélioration du climat social, restauration de la confiance à tous les niveaux, forge d'une culture d'entreprise au niveau du personnel ;
- Redéfinition des rapports avec l'Etat ;
- Restructuration et amélioration de la structure administrative ;
- Renforcement du système de communication interne et dotation d'une politique de communication externe ;
- Amélioration de la gestion des ressources humaines ;
- Développement et promotion de la culture qualité de produit et des services ;
- Adaptation de l'équipement et son utilisation aux nouvelles données production/qualité ;
- Informatisation et mise en réseau de l'ensemble des fonctions de l'entreprise ;
- Amélioration de l'utilisation des instruments de gestion et mise en place des bases mesurables ;
- Amélioration de la situation financière ;
- Amélioration du taux de recouvrement ;
- Mise en place effective de la démarche qualité.

Quant au plan quinquennal de gestion 2006 – 2010, il ne s'appuie pas sur le plan stratégique. Il s'agit d'une simple projection des données commerciales historiques des années 2000 à 2004.

rapport aux prévisions /réalisations du budget et les soldes intermédiaires de gestion ; l'organisation et la coordination des activités et le contrôle interne ayant déjà fait l'objet d'analyses un peu plus haut.

Devant le foisonnement de concepts relatifs à la notion de "contrôle de la qualité de la gestion", il importe de donner une clarification dans le cadre de cette mission. Le contrôle de la qualité de la gestion se définit tout simplement par les éléments suivants :

- l'existence d'un plan stratégique et sa déclinaison en plan opérationnel et plans de travail annuels ;
- la pertinence des objectifs du plan de travail annuel par rapport au plan opérationnel (analyse du budget et de la lettre de cadrage de budget) ;
- les résultats obtenus par rapport au plan de travail annuel (prévisions /réalisations, soldes intermédiaires de gestion, etc.) ;
- les résultats obtenus comparés à ceux obtenus dans le même secteur d'activité ;
- l'organisation et la coordination des activités ;
- le contrôle interne de gestion.

3.3.1. Examen des résultats de la gestion

Cet examen porte principalement sur les prévisions et les réalisations du budget, les soldes intermédiaires de gestion.

3.3.1.1. Analyse des budgets

La TdE dispose de deux sortes de budgets : le budget de fonctionnement et le budget d'investissement. Ils sont élaborés sur la base d'une note de cadrage budgétaire de la direction générale. Ces budgets sont donc une consolidation des différents budgets (fonctionnement et investissement) des différents départements de cette entreprise.

3.3.1.1.1. Budget de fonctionnement

A la lumière des programmations, le budget de fonctionnement de la TdE 2007, est un ensemble de projections basé sur les taux d'évolutions des diverses rubriques par rapport aux réalisations escomptées en 2006¹⁵. Cependant, un objectif général a été fixé en 2007 : améliorer la situation financière de la société par une augmentation importante des recettes (+4%), une réduction du coût du mètre cube d'eau et une importante amélioration du rendement hydraulique. Cet objectif fort intéressant ne s'appuie pas sur une stratégie à court ou moyen

¹⁵ Ces projections sont réalisées alors que les évolutions de 2006 ne sont pas totalement connues.

terme. Des objectifs spécifiques et des indicateurs de performance soutiennent néanmoins cet objectif général.

Tableau 18 : Exécution du budget de fonctionnement 2007

Rubrique	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de réalisation	% par rapport aux réalisations
Produits	9.404.995.500	8.828.155.121	-576.840.379	93,87	- 6,53
Charges	11.222.194.267	11.482.093.506	259.899.239	102,32	2,32
Solde	-1.817.198.767	-2.653.938.385	-836.739.618	146,05	46,05

Le budget de fonctionnement a été arrêté en déséquilibre de -1.817.198.767 FCFA. A l'exécution, le déséquilibre s'est aggravé de 46,05% en s'élevant à -2.653.938.385 FCFA suite à l'augmentation des charges et à la non réalisation de la totalité des prévisions des produits.

L'examen du budget indique que, sur la période, les charges ont progressé de 2,32 % par rapport aux prévisions alors qu'au même moment, les produits régressaient de 6,53% traduisant une non maîtrise des charges d'exploitation.

3.3.1.1.1.1. Difficile exploitation du budget de fonctionnement

Le budget primitif d'exploitation tel que présenté, ne facilite pas une bonne lecture et une meilleure exploitation des données.

Dans ses grandes lignes, le budget primitif de la TdE se présente comme suit :

- contexte du budget 2007 ;
- évaluation du budget 2006 fin décembre ;
- orientations et objectifs du budget de fonctionnement ;
- analyse du budget (budget de fonctionnement et budget de trésorerie).

Dans l'ensemble, il n'est pas arrêté en produits et en charges. Il consiste en une compilation dans des tableaux de chiffres, fruit d'une projection à partir des évolutions escomptées de 2006.

3.3.1.1.1.2. Budget non sincère

L'écart de réalisation de -2.653.938.385 FCFA atteste de la non crédibilité de ce budget dans sa confection.

La crédibilité renvoie au concept de sincérité du budget qui implique l'utilisation optimale de toutes les informations disponibles pour fixer les prévisions de recettes et de dépenses de manière à atteindre les objectifs budgétaires et une allocation stratégique des ressources conformes aux politiques préalablement définies. Ainsi, la crédibilité est – elle mesurée par l'écart entre les prévisions initiales et les réalisations effectives en matière de recettes et de dépenses. (Méthodologie Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA)).

On peut conclure que le budget de 2007 n'est pas crédible sur la base de la méthodologie PEFA.

Par rapport aux objectifs spécifiques, on peut relever quelques indicateurs de performance et vérifier leur atteinte.

Tableau 19 : Indicateurs de performance

Libellés	Indicateurs	Réalisations	Observations
Nouveaux branchements	3000	-	ND
Cas 2 & cas 4 rétablis	500	-	ND
Taux de recouvrement	92% min.	38,17%	Non atteint
Rendement commercial 81%	81%	87%	Atteint
Rendement hydraulique 80%	80%	78,39%	Non atteint
Volume d'eau produite	19.720.000 m ³	17.744.108 m ³	Non atteint
Augmentation de charges d'exploitation (hors inflation)	2% max.	2,26%	Non atteint

L'analyse du tableau ci-dessus montre qu'il n'y a qu'un seul critère sur sept (07) qui est atteint. Ces écarts de performance traduisent la non-crédibilité du budget dont le soubassement est peu solide : projections linéaires sur des évolutions probables de 2006.

3.3.1.1.1.3. Importantes dépenses hors budget

Le recours systématique aux dépenses hors budget sans saisine des organes dirigeants caractérise la période sous revue. Ces dépenses d'un montant de 189.897.314 FCFA soit 1,65% des réalisations des dépenses en 2007, représentent 3,75% du chiffre d'affaires de l'exercice.

3.3.1.1.2. Budget d'investissement

Il se chiffre en prévision à 4.368.824.000 de FCFA et en réalisation à 3.250.265.418 de FCFA, soit un taux de réalisation de 65, 59%.

Tableau 20 : Budget d'investissement, prévisions et réalisations

Rubrique	Prévisions	Réalisations	Ecart	% par rapport aux réalisations
Budget	4.368.824.000	3.250.265.418	-1.118.558.582	-34,41
Hors budget	0	77.737.567	77.737.567	100

Le budget par définition est un récapitulatif des projections futures des dépenses et des recettes. Le budget d'investissement de la TdE se limite aux dépenses sans pour autant prendre en compte l'origine des fonds et les actions nécessaires pour les mobiliser.

3.3.1.1.2.1. Budget non réaliste

Le taux de réalisation de ce budget reste très préoccupant : -34,41% des réalisations de l'année. Il a été réalisé pour l'essentiel sur la base des promesses

d'investissements fermes¹⁶ (fonds supposés être mobilisés) d'un montant de 2.682.024.000 de FCFA, soit 71,94% des prévisions du budget.

Le budget d'investissement n'est pas élaboré sur la base d'informations disponibles pour fixer les prévisions de recettes et de dépenses. Ce qui est normal faute d'objectifs budgétaires à atteindre et d'un plan d'allocation des ressources conformes aux politiques préalablement définies.

3.3.1.1.2.2. Budget pas assez ambitieux

L'analyse du budget d'investissement dégage une passivité des responsables de la TdE face aux importants besoins de consommation d'eau potable. L'Etat en concédant la gestion des moyens de production (voir contrat d'exploitation) entend étendre la consommation à une grande masse de la population. Les grandes lignes de ce budget ne vont pas dans le même sens. Le secteur de l'eau est un secteur très capitalistique. Faute d'informations, on ne sait pas si les quelques objectifs fixés lors de l'élaboration du budget d'investissement sont atteints¹⁷.

3.3.2. Détermination des soldes financiers de l'exercice

Le tableau ci – dessous présente les variations des soldes intermédiaires de gestion de la TdE par rapport à 2006.

Tableau 21 : Variation des soldes de gestion

Libellés	Montant 2007	Montant 2006	Variation	
			Montant	Pourcentage
Marge brute sur matières	4.336.493.828	4.269.811.466	66.682.362	1,56
Chiffre d'affaires	5.041.223.956	5.290.941.437	-249.717.481	-4,72

¹⁶ Réalisés à 92,71% des prévisions (prévisions : 2.682.024.000 FCFA ; réalisations : 2.893.022.436 FCFA), ces fonds représentent 89% du total des réalisations (2.893.022.436/3.250.265.418, montant réalisations du BI).

¹⁷L'élaboration du budget d'investissements ayant été basée uniquement sur les évolutions de 2006, il est peu probable qu'à la réalisation l'on se préoccupe des objectifs poursuivis, ceux- ci n'ayant pas été fixés au départ.

Valeur ajoutée	1.643.574.265	1.516.935.434	126.638.831	8,35
Excédent Brut d'Exploitation	-413.101.872	-438.359.320	25.257.448	5,76
Résultat d'exploitation	-3.548.265.947	-4.037.628.395	489.362.448	12,12
Résultat financier	-229.948.085	-83.263.545	-146.684.540	-176,17
Résultat des activités ordinaires	-3.778.214.032	-4.120.891.940	342.677.908	8,32
Résultat de HAO	1.164.275.647	885.717.117	278.558.530	31,45
Résultat net	-2.653.938.385	-3.275.174.823	621.236.438	18,97

Cinq soldes de gestion n'ont subi que de faibles variations (inférieure à 10% par rapport à 2006). On note, cependant, que malgré une petite amélioration de la marge brute sur matières, le chiffre d'affaires a chuté de près de 5% par rapport à l'exercice précédent, indiquant ainsi, une régression des ventes d'eau de la société. Cette baisse s'est accompagnée de l'augmentation de 24,72% par rapport à 2006, des créances sur les clients. Ce qui dénote d'une non maîtrise de la gestion des clients.

3.3.2.1. Modeste amélioration du résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation a connu une légère hausse passant d'un déficit de 4.037.628.395 FCFA en 2006 à 3.548.265.947 FCFA en 2007 soit une réduction du déficit de 12,12% par rapport à 2006.

Ce résultat en légère amélioration que la direction explique par la régression de certains postes de charges et des amortissements reste tout de même, préoccupant.

3.3.2.2. Décroissance substantielle du résultat financier

Le résultat financier est obtenu par la différence entre les charges financières (intérêts sur emprunt BOAD : 127 millions de FCFA ; intérêts sur emprunt BTM : 17 millions de FCFA) et les produits financiers (intérêts sur le dépôt à terme BTM : 4 millions de FCFA).

La forte baisse de ce poste trouve son explication dans l'amortissement total des obligations de l'Etat détenues par la TdE.

3.3.2.3. Perte de valeur des titres de participation détenus par la société

La hausse du résultat HAO est essentiellement liée aux opérations (reprises, réintégrations) sur les amortissements. On note également une perte de valeur des actions souscrites dans le capital social de la SAZOF de l'ordre de 18 millions de FCFA en 2007.

3.3.2.4. Légère amélioration du résultat net

Le déficit a été amélioré, passant de 3.275.174.823 FCFA en 2006 à 2.653.938.385 FCFA en 2007, soit une réduction de 18,97%.

La perte de 2007 qui représente 52,64% du chiffre d'affaires dépeint une situation déplorable de la société : les ventes de la TdE couvrent difficilement ses charges.

3.3.2.5. Analyse de quelques indicateurs

Bien que très limité en termes d'analyse, le recours à quelques ratios financiers donne des indications qui, combinées aux résultats ci – dessus et aux ratios de rendement calculés au 1.2.4., permet d'apprécier la qualité de la gestion.

Aux termes de l'art. 3 de la loi n°90-26 du 4 décembre 1990 portant réforme du cadre institutionnel et juridique des entreprises, sont considérées comme entreprises publiques, "les organisations dotées de personnalité morale, disposant de l'autonomie financière, ayant pour vocation à produire et à vendre des biens et des services en vue de dégager des profits et dans lesquelles l'Etat

ou des personnes morales de droit public détiennent la totalité ou plus de la moitié du capital social''. Ces dispositions de la loi obligent les entreprises publiques à la réalisation des profits. L'utilisation des ratios financiers appliqués à l'entreprise privée pour apprécier la situation financière de l'entreprise publique est donc justifiée.

Quoique chargée du service public de production et de distribution d'eau et de l'assainissement en milieu urbain, la TdE est astreinte aux résultats. D'ailleurs, l'exclusivité de l'exploitation léguée par l'Etat oblige la TdE à "gérer et exploiter le Service confié et à assurer à la fois la rentabilité optimale des biens mis à sa disposition et aux meilleures conditions de coûts pour les usagers"¹⁸. Par conséquent, l'application de quelques ratios peut guider dans l'appréciation de la qualité de la gestion.

Tableau 22 : Ratios

Ratio	Formule	TdE (R x 100)	Norme
Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	$\frac{-2.653.938.385}{37.971.556.480} = -0,07$	> 0
Rentabilité de l'activité	$\frac{\text{CAF}^{19}}{\text{CA}}$	$\frac{-2.653.938.385+3.980.780.216}{5.041.223.956} = 26,32$	-
Rentabilité économique	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif total}}$	$\frac{-2.653.938.385}{56.209.385.865} = -4,72$	-
Capacité d'endettement	$\frac{\text{Ressources propres}}{\text{Total bilan}}$	$\frac{37.971.556.480}{56.209.385.865} = 67,55$	> 100
Autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$	$\frac{37.971.556.480}{45.363.873.358} = 0,84$	< 0,50 > 0,50 capacité d'endettement saturé
Rentabilité	$\frac{\text{EBE}}{\text{CA}}$	$\frac{-413.101.872}{5.041.223.956} = -0,08$	> 0

¹⁸ Art. 9-1 du Contrat

¹⁹ CAF : capacité d'autofinancement

CAF = résultat net + dotations aux amortissements et aux provisions

commerciale	CA		
Productivité de la main d'œuvre ²⁰	Valeur ajoutée	$\frac{1.643.574.265}{656} = 2.505.449$	-
	Nbre d'employés	656	
Productivité du capital	Valeur ajoutée	$\frac{1.643.574.265}{56.209.385.865} = 2,92$	-
	Total bilan	56.209.385.865	

Les grandes tendances que ces ratios révèlent sont :

- la rentabilité financière de la TdE n'est pas viable ;
- l'activité de vente d'eau a une rentabilité faible. Ce qui est normal dans un cas plus général où l'eau relève du service public et est gérée comme tel ;
- la TdE ne dispose pas d'autonomie financière ($af = 0,84$) et sa capacité d'endettement est saturée ($ce = 67,55$, norme $ce > 100$) ;
- la rentabilité commerciale de l'eau vendue par la TdE est très négative. La société accuse donc un gain négatif de 0,08 FCFA sur 1 franc d'eau vendue.
- la productivité de la main d'œuvre est très faible. Elle se situe à 2.505.449 FCFA par agent alors que le coût moyen d'un employé (charges du personnel/ nbre d'employés) de la TdE est de 3.135.177 FCFA soit un gap par employé de 629.728 FCFA/an /employé.

Dans l'ensemble, l'examen des comptes de la TdE en 2007, présente certes, certaines améliorations mais il reste que la situation est toujours préoccupante.

La gestion de fait par la TdE du patrimoine ne permet pas de clarifier correctement les résultats de l'équipe dirigeante. Cependant, en gérant l'exploitation et le patrimoine aux mépris des textes, la qualité de la gestion s'en trouve sérieusement affectée.

3.3.3. Examen de la mise en œuvre des recommandations des organes dirigeants (CS, CA) et du commissaire aux comptes

La mise en œuvre des recommandations des organes dirigeants reste très préoccupante dans la Société.

²⁰ Il faut entendre ici par productivité de la main-d'œuvre, la valeur ajoutée par employé.

3.3.3.1. Absence d'un dispositif de suivi des recommandations des organes dirigeants

Si au niveau financier, les recommandations du Commissaire aux comptes sont pris en compte à la direction financière et comptable, les autres recommandations adressées aux différentes directions ne sont pas suivies ni mises en œuvre.

Aucun dispositif de veille ne permet d'affirmer que les résolutions du CS sont mises en œuvre par le CA et les recommandations du CA et du commissaire aux comptes par la direction générale.

3.3.3.2. Inapplication délibérée des recommandations des organes délibérants

La nature des relations entre les organes dirigeants et la direction générale est à l'origine de l'inapplication délibérée des recommandations des organes délibérants.

Le CA estime avoir relevé des dysfonctionnements qui ont fait l'objet de nombreuses recommandations et décisions qui n'ont pas été appliquées.

L'analyse des recommandations contenues dans les procès-verbaux du Conseil d'administration révèle qu'un grand nombre de résolutions adoptées par cette instance n'ont pas été appliquées ; beaucoup de mesures du CA dont l'application devrait être terminée à fin 2006 apparaissent encore à fin 2007.

3.3.3.3. Retard important dans l'arrêté des comptes 2007

Conformément aux statuts de la TdE, le CA arrête les comptes dans les trois mois qui suivent l'ouverture d'un nouvel exercice.

Les comptes de l'exercice 2007 ont été arrêtés par le CA le 15 octobre 2008, soit sept mois après le délai réglementaire, en violation des dispositions des statuts. Le changement de DG ne suffit pas à lui seul pour expliquer ce retard inadmissible, les services comptables n'ayant pas subi de perturbations importantes.

QUATRIEME PARTIE: GRANDES CONCLUSIONS TIREES

Les conclusions sont tirées de l'analyse, tant de la qualité de la gestion que des aspects généraux de la TdE.

4.1. Conclusions sur le management général de la TdE

Elles portent sur l'organisation, la gestion des ressources humaines et les activités de la TdE.

4.1.1 Aspect organisationnel

- Textes non actualisés ;
- illégalité du Conseil d'administration dont le mandat a expiré ;
- inexistence d'un règlement intérieur ;
- détention inappropriée de chèquiers par le PCA ;
- système non sécurisant de signature unique sur les comptes bancaires de la TdE.

4.1.2. Gestion des ressources humaines

- Inexistence d'une politique de gestion de ressources humaines ;
- déficit de communication ;
- administration peu orthodoxe du personnel ;
- non implication du personnel dans les prises de décisions ; (voir les textes de la TdE) ;
- utilisation de critères subjectifs dans les nominations ;
- climat de suspicion dû à l'injustice (monopole des avantages au niveau des responsables, critères subjectifs dans l'attribution des primes) ;
- méfiance entre les directeurs centraux et les directeurs régionaux ;
- etc.

4.1.3. Application des règles de bonne gouvernance

- Absence de textes actualisés régissant la TdE ;
- structure organisationnelle héritée de la RNET ;
- mécanismes de coordination inadéquats ;

- rapports conflictuels entre les directions ;
- Conseil de surveillance tournée vers la gestion politique de l'eau ;
- Conseil d'administration dominé par la direction générale ;
- gouvernance d'entreprise caractérisée par des rapports de domination ;
- confusion dans l'organisation structurelle de la TdE ;
- concentration exagérée des pouvoirs entre les mains du DG ;
- collaboration difficile entre le DG et le DGA en début d'exercice 2007 ;
- lenteur administrative dans la prise de décision ;
- etc.

4.2. Avis sur la régularité et la sincérité des comptes et bilans

4.2.1. Instruments de reddition des comptes

- Systèmes disparates de génération des transactions ;
- logiciel comptable utilisé, très limité, libre et non sécurisé ;
- direction informatique, un département de la DFC et/ou de la DC ;
- personnel non qualifié pour assurer les vraies attributions de la direction ;
- dispositif de sécurité embryonnaire et désuet ;

4.2.2. Fonctionnement du contrôle interne

- Direction réduite aux tâches rudimentaires ;
- direction non impliquée dans les travaux comptables ;

4.2.3. Sincérité des comptes et bilans

4.2.3.1. Comptes de bilan

- Actif immobilisé faiblement accru ;
- baisse importante des titres de participation ;
- actif circulant à évolution mitigée ;
- diminution substantielle des avances versées aux fournisseurs (42,20% /2006) ;
- augmentation sensible des créances sur les clients (24,72% /2006) ;
- augmentation vertigineuse des autres créances (234,93% /2006) ;
- absence d'une politique de recouvrement de créances ;
- trésorerie active en hausse mais très tendue ;
- très forte augmentation des dettes financières ;

- passif circulant accru ;
- trésorerie passive en baisse notable ;
- mauvaise prise en compte du report à nouveau ;
- fonds propres dégradés ;
- forte augmentation des dettes ;
- passif circulant sujet à interrogation ;
- retraites des travailleurs de la TdE menacées ;
- système peu fiable de paiement des charges fiscales ;
- mauvais suivi des membres du personnel débiteurs vis-à-vis de la société ;
- besoin de financement accru ;
- trésorerie nette érodée.

4.2.3.2. Compte de résultat

4.2.3.2.1. Charges d'exploitation

- Dépassements significatifs de certaines charges dans la réalisation du budget ;
- réalisations importantes alors que les dépenses n'étaient pas prévues au budget ;
- caractère ambigu de certains comptes ;
- charges de personnel croissantes.

4.2.3.2.2. Vérifications sur place et sur pièces des comptes

- Mauvais classement des pièces comptables ;
- manque de pièces justificatives pour la plupart des dépenses effectuées sur certains de ces comptes ;
- non suivi des procédures pour le paiement de certaines factures ;
- insuffisance des pièces justificatives ;
- non apposition des visas de certains responsables sur certaines pièces ;
- pièces justificatives illisibles ;
- mauvaise imputation de la compensation TdE-Hôtel Kara ;
- nombreuses factures sans indication de bons de commande ;
- nombreuses factures sans indication de l'agent ayant engagé la dépense ;
- régularisations des dépenses des missions non appuyées de pièces justificatives suffisantes et probantes ;

- remboursement des frais de mission et dépenses de restauration pour les missions du DG alors que les frais de mission et d'hébergement sont payés ;
- inobservation des procédures d'exécution des dépenses ;
- papiers volants comme preuve de règlement ;
- mauvais archivage des pièces comptables ;
- absence de pièces pour la régularisation des dépenses après une avance consentie surtout pour les missions ;
- etc.

4.2.3.3. Produits d'exploitation

- Faible rentabilité des titres de participation ;
- faible production d'eau potable ;
- mauvaise gestion de l'eau par la TdE.

4.3. Avis sur la qualité de la gestion

- Difficile exploitation du budget de fonctionnement ;
- budget non sincère ;
- importantes dépenses hors budget ;
- budget d'investissement non réaliste ;
- budget d'investissement pas assez ambitieux ;
- modeste amélioration du résultat d'exploitation ;
- décroissance substantielle du résultat financier ;
- perte de valeur des titres de participations détenus par la société ;
- légère amélioration du résultat net ;
- rentabilité financière peu viable ;
- faible rentabilité de la vente d'eau ;
- faible capacité d'autofinancement ;
- capacité d'endettement saturée ;
- rentabilité commerciale de l'eau vendue très négative ;
- très faible productivité de la main d'œuvre ;
- anomalies importantes dans le mode de facturation et de relevés de compteurs ;
- importantes pertes sur réseau, de l'eau traitée ;

- rendement commercial influencé négativement par de lourdes pertes à la production ;
- très faible densité du réseau de distribution ;
- peu d'intérêt de la population au raccordement du réseau "Eaux usées" ;

4.4. Mise en œuvre des recommandations des organes dirigeants (CS, CA) et du commissaire aux comptes

- Absence d'un dispositif de suivi des recommandations des organes dirigeants ;
- inapplication des recommandations des organes délibérants ;
- retard important dans l'arrêté des comptes 2007.

Cinquième Partie : Recommandations

Au terme de ce contrôle la Cour recommande :

5.1. Au Conseil de Surveillance

- Régulariser le mandat ou procéder à la nomination de nouveaux administrateurs ;
- revoir la gouvernance de la TdE en rappelant les attributions de chacun des organes ;
- créer une société de patrimoine en lieu et place du FODESEPA ;
- mettre en place une structure de suivi des recommandations du Conseil de surveillance au Conseil d'administration ;

5.2. Au Conseil d'administration

- retirer les chéquiers et la signature du PCA sur les comptes bancaires de la TdE ;
- actualiser les textes organisant la TdE ;
- élaborer et faire appliquer un règlement intérieur ;
- revoir la structure organisationnelle de la TdE ;
- réduire le nombre de directions, veiller à instaurer des mécanismes adéquats de coordination et redéfinir les attributions des directions ;
- mettre en place et faire appliquer une politique de gestion de ressources humaines de la TdE appuyée d'une politique de formation des agents ;
- faire élaborer une stratégie à moyen et long termes de développement de la TdE et veiller à sa prise en compte dans les plans annuels de travail et dans les programmations budgétaires.

5.3. A la Direction générale

- Améliorer le climat social à l'intérieur de la Société ;
- former l'ensemble du personnel ;

- revoir le système comptable en se limitant aux attributions de la TdE “Exploitant” ;
- revoir le calcul du report à nouveau ;
- procéder à l’acquisition d’un logiciel comptable, sécurisé capable de générer toutes les transactions ;
- accélérer la finalisation du projet d’informatisation ;
- créer et rendre opérationnel le contrôle interne ;
- mettre à jour les manuels de procédures administratives, comptables, financières et budgétaires en corrigeant leurs insuffisances en vue de leur applicabilité ;
- revoir le système de signature sur les comptes bancaires de la TdE ;
- veiller à ce que les dépenses non budgétisées ne soient exécutées qu’avec l’autorisation préalable du Conseil d’administration ;
- élaborer et mettre en œuvre une politique de recouvrement des créances aussi bien publiques que privées ;
- définir un plan opérationnel sur la base du plan quinquennal 2006 – 2010 ;
- élaborer le budget en s’appuyant sur un plan opérationnel et non sur des lettres de cadrage budgétaire ;
- recentrer la gestion financière de la TdE en maîtrisant les charges et en initiant des plaidoyers en vue d’obtenir de l’Etat la hausse du prix de vente de l’eau ou une subvention égale à l’écart entre le coût réel de l’eau et son prix de vente ou appliquer la vérité des prix à l’Etat ;
- suivre le recouvrement des créances des membres du personnel débiteurs vis - à - vis de la société ;
- réduire de façon substantielle les importantes pertes sur réseau, de l’eau traitée ;
- veiller au respect de la réglementation fiscale en vigueur ;
- régulariser dans les meilleurs délais la situation de la TdE auprès de l’administration fiscale ;
- précompter et reverser systématiquement les impôts et taxes exigibles sur les salaires et les sommes dues à la CNSS et à la CRT ;
- veiller à la production systématique et à l’archivage des rapports concernant les conseils, les activités des directions, les audits et contrôle, les missions effectuées par le personnel, etc.;
- créer un comité de suivi des recommandations du CA, du commissaire aux comptes et d’autres corps de contrôle.

5.4. Redressements possibles

L'ensemble des comptes doit être revu, corrigé et redressé afin d'avoir les vraies performances de la TdE pour l'année 2007.

5.5. Modifications possibles à apporter à la TdE

Elles sont relatives à :

- L'organisation structurelle d'ensemble de la TdE ;
- la revue de la présentation des budgets ;
- l'actualisation des textes juridiques ;
- la prise en compte du report à nouveau ;
- le réexamen à nouveau du système de signature des chèques en instaurant la double signature dans les combinaisons suivantes : DG/DFC ou DGA/DFC. Dans tous les cas, la signature du DFC est obligatoire.

CONCLUSION

Le contrôle de la 3^{ème} Chambre de la Cour des comptes effectué à la TdE s'est déroulé de décembre 2011 à mai 2012. L'objectif général fixé par cette mission de contrôle est d'inciter les responsables des organismes publics à la bonne gouvernance et ce, conformément à l'objectif général du plan de travail annuel de cette Chambre qui est d'éduquer et de former les responsables des organismes publics soumis au contrôle de la 3^{ème} Chambre, aux meilleures pratiques de gestion.

Les investigations de la mission ont emprunté plusieurs outils de collecte d'informations. Les contrôles effectués ont touché la TdE dans son ensemble (Généralités sur la TdE), l'application des règles de bonne gouvernance, les états financiers et la qualité de la gestion.

Au terme de ce contrôle, il ressort d'importantes anomalies. L'immensité de ces anomalies relevées est conforme à l'ultime objectif que s'est fixé ce contrôle : inciter les responsables des organismes publics à la bonne gouvernance.

La gestion de la TdE reste, dans son ensemble, très préoccupante.

Le présent rapport qui fait état des principales observations relevées par l'équipe de vérification commise par le Président de la 3^{ème} Chambre de la Cour des comptes pour le contrôle de l'exercice 2007 et prend en compte les réponses de la Direction Générale de la TdE, sera transmis au ministre chargé des finances et au ministre de tutelle de la TdE.

Aux termes des dispositions de l'art. 18 du décret n°2009-049/PR du 24 mars 2009 portant application de la loi n° 98 – 014 du 10 juillet 1998 relative à l'organisation et au fonctionnement de la Cour des comptes, la Direction Générale de la TdE a trois mois pour informer la Cour des suites réservées à ses conclusions. Faute de réponse ou en cas de réponses dilatoires, le premier Président en informe le Président de la République avec ampliations au Premier ministre et au Président de l'Assemblée Nationale.

Réponses aux courriers adressés et réactions des principaux responsables

Recevabilité des observations des responsables de la TdE

Monsieur Ismaïl K. BINGUITCHA – FARE : DG

1 - La constatation de la fin de la mission à la TdE ne peut être attestée que par le procès verbal de passation de service du 25 mai 2007. Les actes de la société depuis votre nomination à l'UEMOA jusqu'à la passation de service le 25 mai 2007 vous engagent donc.

2. En l'absence de textes autorisant le Président u Conseil d'Administration à signer les chèques bancaires en dehors du DG, cet acte reste illégal.

3. La lecture de l'organigramme général ci – joint indique clairement en termes de rattachement sur la ligne hiérarchique, les directions régionales au DGA au premier niveau et en dernier ressort au DG.

4. Le travail du Cabinet Price Water House /Coopers augmente certes la performance de l'audit interne mais induit des charges pour une société qui est en manque de ressources financières.

Monsieur Elihoho Yawo EVENYA : DG

RAS

Monsieur Marc Aklesso AQUITEME : PCA

RAS

Monsieur KOUGNIMA : DGA

RAS

ANNEXES

Annexe 1 : Planification de la mission de contrôle

Composition de l'équipe

- Superviseur général : Mr TCHAKEI Essowavana, Conseiller-Maître, Président de la 3^{ème} Chambre;
- Chef de mission : Mr SAMBO Assèwèssè Outouloum, Conseiller-Maître ;
- Rapporteurs : Mr HOUNGBO N'bo Prosper, Conseiller référendaire ;
Mr DJIKPERE Djaguegnite Tampandja, Auditeur ;
- Membre : Mr AGBA Anani Kossi, Avocat général.

Durée de la mission : vingt un (21) semaines (du 8/12/ 2011 au 11/05/ 2012)

Lieu de la mission : Société Togolaise des Eaux

Planification de la mission de contrôle de la TdE

Résultat	<ul style="list-style-type: none"> ○ Effet pays : assainir les finances publiques ○ Effets contrôle : - faire appliquer les règles de bonne gouvernance ; <ul style="list-style-type: none"> - lutter contre les gaspillages des deniers publics et les malversations.
----------	--

Objectif général : Eduquer et former les responsables des organismes publics soumis au contrôle de la 3 ^{ème} Chambre, aux meilleures pratiques de gestion				
Objectif	Activités clés	Activités planifiées	Sources d'informations	Responsables concernés
Faire appliquer les règles de bonne gouvernance	Analyse de la conformité de la TdE aux textes juridiques	<ul style="list-style-type: none"> . Collecte documents : <ul style="list-style-type: none"> - Aspects juridiques - Composition CS - Composition CA . Analyse et questions/réponses 	Lois et décret de création, statut Textes Textes Entretiens Rapports CS, CA, CC, CI	DAF
	Efficacité des rapports entre les différentes structures de la TdE	Analyse comparative des rapports CS, CA, CC, CI et rapports d'activités et financier	Rapports CS, CA, CC, CI	DG, CA, CS
	Fonctionnement administratif de la TdE	Collecte données Ambiance dans l'entreprise (culture)	Statut du personnel Textes de nomination des principaux responsables Rapports sur les mouvements sociaux	DG, DAF Délégués du personnel, DAF

			Entretiens avec les délégués du personnel	
Lutter contre le gaspillage des deniers publics et les malversations	Examen de la régularité des comptes et bilans	Analyse : - des instruments de reddition des comptes ; - du fonctionnement du contrôle interne	Plan comptable utilisé Entretiens	DAF CI
	Analyse de la sincérité des comptes et bilans	Vérification sur pièces des analyses financières effectuées par la Cour	Pièces comptables Auditions	DAF
	Examen de la qualité de la gestion	Examen des résultats de la gestion - Examen de la mise en œuvre des recommandations du CS, CA, CC, CI	Audition du PCS, PCA, DG Audition du PCS, PCA, DG	PCS, PCA, DG PCS, PCA, DG
Formuler des recommandations pour améliorer la situation existante	Rédaction du Rapport provisoire	- Avis sur la régularité et la sincérité des comptes et bilans - Avis sur la qualité de la gestion - Redressements possibles - Modifications possibles à apporter à la structure - Relevés des infractions - Soumission du Rapport provisoire aux responsables de la TdE	- Avis écrits des différents responsables	PCS, PCA, DG
	Rédaction du rapport définitif			
	Envoi du rapport définitif aux organes			

Annexe 2 : Grilles des questionnaires

Objectif général de l'entretien

- **Examiner la qualité de la gestion**

Objectif spécifique de l'entretien

- **Examiner les résultats ;**
- **Evaluer la mise en œuvre des recommandations du CS**

Questionnaire adressé au PCS

1 – Combien de CS avez – vous tenu en 2007 ?

2 – En dehors du rapport du PCS au CS, existe – t – il le (s) rapport (s) du CS ?

3 – Le résultat net de l'exercice s'établit à – 2,658 milliards de FCFA. Au même moment les créances sur les clients s'élèvent à 7,850 milliards. Quels commentaires vous suggèrent cette situation ?

4 – Quelles sont les principales recommandations que le CS a faites au Conseil d'administration ?

5 – Pensez – vous que vos recommandations sont suivies par Conseil d'administration ?

6 – Le FODESEPA est une entité autonome qui devrait être créée et gérer de façon autonome. Quelles ont été vos remarques devant l'amalgame entre la gestion de ce fonds et la gestion de la TdE ? Par exemple : emprunt BOAD de 4,262 milliards maintenu dans la comptabilité de la TdE au lieu d'être transféré à FODESEPA. ; compte bancaire FODESEPA géré par la TdE, etc.

7 – Pensez – vous que les comptes de 2007 sont sincères ?

Objectif général de l'entretien

- **Examiner la qualité de la gestion**

Objectif spécifique de l'entretien

- **Examiner les résultats ;**
- **Evaluer la mise en œuvre des recommandations du CA**

Questionnaire adressé au PCA

1 – Combien de CA avez – vous tenu en 2007 ?

2 – En dehors du rapport du PCA au CA, existe – t – il le (s) rapport (s) du CA ?

3 – Le résultat net de l'exercice s'établit à – 2,658 milliards de FCFA. Au même moment les créances sur les clients s'élèvent à 7,850 milliards. Quels commentaires vous suggèrent cette situation ?

4 – Quelles sont les principales recommandations que le CA a faites à la Direction générale ?

5 – Pensez – vous que vos recommandations sont suivies par la Direction générale ?

6 – Le FODESEPA est une entité autonome qui devrait être créée et gérée de façon autonome. Quelles ont été vos remarques devant l'amalgame entre la gestion de ce fonds et la gestion de la TdE ? Par exemple : emprunt BOAD de 4,262 milliards maintenu dans la comptabilité de la TdE au lieu d'être transféré à FODESEPA. ; compte bancaire FODESEPA géré par la TdE, etc.

7 – Pensez – vous que les comptes de 2007 sont sincères ?

Objectif général de l'entretien

- Examiner la qualité de la gestion

Objectif spécifique de l'entretien

- Examiner les résultats ;
- Evaluer la mise en œuvre des recommandations du CA

Questionnaire adressé au DG

1 – Le résultat net de l'exercice s'établit à – 2,658 milliards de FCFA. Au même moment les créances sur les clients s'élèvent à 7,850 milliards. Quels commentaires vous suggèrent cette situation ?

4 – Quelles sont les principales actions que vous avez retenues pour corriger cette situation ?

5 – Suivez – vous les recommandations du CA et du Commissaire aux comptes ?

6 – Quel est le mécanisme que vous avez mis en place pour suivre les recommandations du CA et du commissaire aux comptes ?

6 – Le FODESEPA est une entité autonome qui devrait être créée et gérer de façon autonome. Quelles ont été vos remarques devant l'amalgame entre la gestion de ce fonds et la gestion de la TdE ? Par exemple : emprunt BOAD de 4,262 milliards maintenu dans la comptabilité de la TdE au lieu d'être transféré à FODESEPA. ; compte bancaire FODESEPA géré par la TdE, etc.

7 – Pensez – vous que les comptes de 2007 sont sincères ?

Objectif général de l'entretien

- **Analyser la sincérité des comptes et bilans**

Objectif spécifique de l'entretien

- **Examiner certains comptes**

Questionnaire adressé à la direction financière et comptable

1 – Le capital de la TdE est de 1.450.000.000 FCFA. Dans les états financiers du secteur, ce capital a été évalué à 4.108.283.592 FCFA. Peut – on considérer la différence qui est de 2.658.283.595 FCFA comme le capital du FODESEPA ou fonds de dotation Etat ?

Si oui, quels textes fixent ce capital ?

2 – Existe – il des textes qui autorisent le DG et le PCA à disposer d'une signature unique sur les comptes bancaires de la société ?

3 – Pourquoi les compteurs défectueux et irrécupérables ont été maintenus dans l'actif de la TdE ? S'il était possible de les sortir, comment procéderiez – vous ?

4 – Comment expliquez – vous la forte demande de dépose volontaire des compteurs aux pompes ? Quelles solutions envisagez – vous pour remédier à cette situation ?

5 – Les créances assimilées de la TdE s'élèvent à 7,850 milliards de FCFA dont 3.043 millions de FCFA de consommation d'eau et 149 millions de FCFA en devis de branchements pour l'administration en 2007. Qu'est ce qui explique les faibles taux de recouvrement (13,85% pour l'Etat et 62,48% pour la clientèle privée tous exercices confondus) ?

6 – Existe – t – il une politique de recouvrement de créances ?

7 – En quoi consiste vos titres de participation de 6.150.000 FCFA et les autres immobilisations financières de 86.160.093 FCFA ?

8 – Que renferment les titres de participations de 25 millions en 2006 et 6 millions 150 millions en 2007 ? A quoi est due cette importante variation de l'ordre de - 76% par rapport à 2006 ?

9 – Quel est le sens de ce fort accroissement de la trésorerie active en 2007 (600,61%) par rapport à 2007 ?

10 – Les dettes financières se subdivisent en :

- Emprunt et dettes des établissements de crédit : 4.446.698.989 FCFA ;
- Dettes envers les associés (personnes physiques) : 2.935.098.075 FCFA.

Quels sont ces associés personnes physiques ?

11 - “Les chèques tournants” utilisés pour payer la dette fiscale sont ils fondés sur des textes juridiques indiquant les droits et les obligations de chacune des parties prenantes (TdE – Etat) ?

12 – Peut – on avoir des détails sur les membres du personnel débiteurs vis – à – vis de la société en 2007 ?

Quel est le montant exact de ces dettes ?

13 – Quelle est l’origine des écarts constatés entre la situation des créances détenues par la DARH et les soldes comptables ?

14 – Existe – il un autre contrat de performance entre l’Etat et la TdE autre que celui de 1996 ?

15 – Que signifie production consommée ?

16 – Peut-on avoir le plan stratégique 2000 – 2010 et le plan quinquennal 2006 – 2010.

17 – Le budget –est – il élaboré selon une lettre de cadrage qui s’appuie sur le plan opérationnel de la stratégie 2000 – 2010 ?

18 – Sinon comment s’élabore le budget ? Peut – on avoir un exemplaire de ce budget et son évaluation en fin d’année ?

17 – Comment la direction s’y prend pour mettre en œuvre les recommandations du CC, CA, CS ?

Existe – t – il des rapports de mise en œuvre de ces recommandations ?

Objectif général de l'entretien

- Analyser les instruments de reddition des comptes

Objectif spécifique de l'entretien

- Evaluer la fiabilité du système comptable

Questionnaire adressé à la direction financière et comptable

« Le système comptable est l'ensemble des procédures et des documents d'une entité permettant le traitement des transactions aux fins de leur enregistrement dans les comptes. Ce système identifie, rassemble, analyse, calcule, classe, enregistre, récapitule et fait la synthèse des transactions et autres événements. » (ISA 400).

1 – Quel plan comptable utilisez – vous et depuis quand ?

2 – Pourquoi avez – vous choisi le système normal?

3 – Par rapport à la spécificité de votre entreprise, rencontrez – vous des difficultés dans l'emploi de ce plan ?

- Si oui, lesquelles ?
- Comment y remédiez – vous ?

4 – Quelles sont les procédures et les documents qui permettent le traitement des transactions aux fins de leur enregistrement dans les comptes ?

5 – Quelles sont les principales catégories de transactions qui résultent des activités de la TdE ?

6 – Quelles sont les sources de ces transactions ?

7 – Quelle est l'organisation de la comptabilité dans les domaines significatifs, les documents justificatifs et le contenu des rubriques des états financiers ?

8 – Quel est le processus d'établissement des documents comptables et financiers de synthèse de l'origine des transactions jusqu'à leur présentation dans les états financiers ?

9 – Quel logiciel comptable utilisez – vous ? Pouvez – vous décrire ce logiciel ?

- 10 – Rencontrez – vous des problèmes avec ce logiciel ?
- 11 – Quel est le schéma pour l'enregistrement des pièces comptables ?
- 12 – Les imputations sont – elles saisies avant les contrôles comptables ?
- 13 – Quel est l'effectif du personnel de la DFC ?

Objectif général de l'entretien

- Analyser les instruments de reddition des comptes

Objectif spécifique de l'entretien

- Evaluer la fiabilité du système informatique

Questionnaire adressé à la direction informatique

Il s'agit d'évaluer la sécurité (l'accès) et la sauvegarde des données traitées dans l'environnement informatique. L'objectif est de fournir un niveau d'assurance raisonnable en ce qui concerne les informations obtenues et traitées dans les états financiers.

Généralités

- 1 – Quelle est l'organisation des activités informatiques de la TdE ?
- 2 – Quelles sont les politiques et procédures relatives aux fonctions de contrôle du système ?
- 3 – Les fonctions de saisie, de programmation, et de traitements informatiques sont – ils séparées ?
- 4 – En 2007, la TdE a achevé son projet d'informatisation. Comment avez – vous procédé pour établir la conversion entre l'ancien système et les nouveaux systèmes ?
- 5 – Existe – t – il des mesures pour un traitement hors site en cas de catastrophe ?
- 6 – Qui conçoit, modifie les logiciels utilisés ?
- 7 – Qui est l'administrateur général du réseau et qui le contrôle ?
- 8 – Quel est l'effectif de la direction informatique ?

Saisie

- 1 – Un audit du système informatique a – t – il été réalisé ?

2 – Est-ce que les transactions sont dûment autorisées avant d'être traitées par l'ordinateur ?

3 – Comment s'y prend – on pour prévenir les pertes, les ajouts, les duplications ou les modifications des transactions ?

4 – Est ce que les transactions incorrectes sont rejetées, corrigées et si nécessaire, soumises en temps voulu à un nouveau traitement ?

Traitement et fichiers de données informatisées

1 – Est ce que les transactions, y compris celles qui sont générées par le système, sont correctement traitées par l'ordinateur ?

2 – Comment s'y prend – on pour prévenir les pertes, les ajouts, les duplications ou les modifications des transactions ?

3 – Les erreurs de traitement sont – elles détectées et corrigées en temps voulu ?

Production des résultats

1 – Est ce que les résultats du traitement sont exacts ?

2 – L'accès aux informations produites est – il limité aux personnes autorisées ?

3 – Les informations produites sont – elles communiquées aux personnes autorisées en temps voulu ?

Objectif général de l'entretien

- **Analyser le fonctionnement administratif de la TDE**

Objectif spécifique de l'entretien

- **Evaluer l'ambiance, le climat social dans l'entreprise**

Questionnaire adressé à la Direction Administrative et des Ressources Humaines (DARH)

1 – Combien de Conseils d'administration et de conseils de surveillance ont été tenus en 2007 ? Avez – vous les rapports de ces séances ?

2 – La direction fait – elle respecter le statut du personnel ?

3 – Quelles étaient les politiques de recrutement et de nomination de l'entreprise en 2007 ?

4 – Et la politique d'affectation ? Quels sont les critères appliqués ?

5 – L'effectif des cadres est de 130 personnes sur un effectif de 656 agents dont 413 sont concentrés à Lomé. Comment expliquez – vous cela ?

6 – Quel était l'état des relations entre votre direction et la hiérarchie ?

7 – Y a – t – il des textes qui manquent au fonctionnement de la TdE.

Objectif général de l'entretien

- **Analyser le fonctionnement administratif de la TDE**

Objectif spécifique de l'entretien

- **Evaluer l'ambiance, le climat social dans l'entreprise**

Questionnaire adressé aux délégués du personnel

1 – Quel était le climat social qui a prévalu en 2007 à la TdE ?

2 – Quelle était la culture d'entreprise de la TdE en 2007 ?

3 – Avez – vous des observations à faire sur l'organisation de la TdE ? Que proposeriez – vous comme approche d'organisation ?

4 – Avez – vous eu un cahier de doléances pour l'année 2007 ?

5 – Quels ont été les différents mouvements sociaux observés en 2007 ?

6 – Avez – vous été associés à la démarche qualité dans l'entreprise ?

7 – La prime de fidélité s'e en 2007 à 9.535.965 FCFA. Comment appréciez – vous les critères de distribution de cette prime ?

8 – Existe – t – il d'autres primes ?

9 – Si vous étiez DG en 2007, quelle prime auriez – vous institué ?

10 – Connaissez – vous la situation comptable et financière de votre société en 2007 ?

11 – La direction respect – elle le statut particulier du personnel de la TdE approuvé le 22 juillet 2004 par le Conseil d'Administration ?

12 – Avez – vous une proposition particulière à faire pour un bon fonctionnement de la TdE par rapport à 2007 ?

Objectif général de l'entretien

- Analyser les instruments de reddition des comptes

Objectif spécifique de l'entretien

- Examen de l'état de fonctionnement du contrôle interne

Questionnaire adressé à la Direction des Procédures et du Contrôle de Gestion

1 – Décrivez succinctement le fonctionnement de votre direction.

2 – Peut – on désigner ce descriptif, un contrôle interne au sens strict du terme ?

3 – Selon vous quel devrait être le fonctionnement d'un service de contrôle interne ?

4 – Etes – vous associés aux travaux comptables et financiers de la TdE ?

4.1. Si oui, comment évaluez – vous l'inventaire de fin d'année ?

4.2. Sinon, comment l'estimez – vous ?

5 – Quels étaient vos rapports avec les autres directions, notamment la direction financière, la direction générale, le conseil d'administration, le conseil de surveillance.

6 – Quels sont vos rapports avec le Commissaire aux comptes ?

7 – pouvez – vous nous décrire en quelques mots, le climat social qui a prévalu en 2007 à la TdE ?

Annexe 3 : Documents reçus

1 – Textes juridiques

1.1 – Textes fondateurs TdE

- Décret N° 65 – 177 du 10 décembre 1965 portant approbation des statuts de la RNET ;
- Décret N° 93 – 029 du 15 mars portant adaptation des statuts de la RNET aux dispositions de la loi N° 90 – 26 du 04 décembre 1990 ;
- Décret N° 2003 – 207 du 26 mai 2003 portant changement de raison sociale de la RNET (TdE) ;
- Statut de la Société Togolaise des Eaux ‘‘TdE ;
- Contrat d’exploitation entre l’Etat et la Société Togolaise des Eaux, mai 2003 ;
- Contrat de performance entre l’Etat et la RNET 1996 – 2000. nov. 1996 (A retourner) ;
- Avenant n°1 au contrat de performance 1996 – 2000.

1.2 – Documents juridiques relatifs à FODESEPA

- Loi n° 2003 – 015 du 23 mars 2003 portant création du Fonds de Développement du secteur de l’Eau potable et de l’Assainissement en milieu urbain (FODESEPA) ;
- Décret n° 2005 – 038 du 23 mars 2005 nomination des membres du comité de gestion du Fonds de Développement du secteur de l’Eau potable et de l’Assainissement en milieu urbain (FODESEPA) ;
- Loi n° 2010 – 006 du 18 juin 2010 portant organisation des services de l’eau potable et de l’assainissement collectif des eaux usées domestiques. JORT du 23 juin 2010 ;
- Loi n° 2010 – 004 du 14 juin 2010 portant code de l’eau. JORT du 9 sept. 2010 ;

- Loi n° 2010 – 013 du 22 déc. 2010 portant dissolution du Fonds de Développement du secteur de l’Eau potable et de l’Assainissement en milieu urbain (FODESEPA) ;
- Arrêté interministériel n° 067/08/MMEE/MEF du fixant les modalités d’application du décret n° 2004 – 161/PR du 29 sept. 2004 et les modalités d’accès aux ressources du Fonds de Développement du secteur de l’Eau potable et de l’Assainissement en milieu urbain (FODESEPA) ;

1.3 – Documents juridiques relatifs au personnel

- Statut du personnel de la TdE ;
- Décision n° 1/CA portant nomination du DG BIGUINTCHA – FARE ;
- Décision n° 1/TdE/CA – 2007 portant nomination du DG EVENYA ;
- Décision n° 1/TdE/CS – 2004 portant nomination d’un membre du CA de la TdE, Mr NAMONI Tchékéré ;
- Décision n° 1/TdE/CS – 2004 portant nomination d’un membre du CA de la TdE, Mr BABIMA Adjomguema ;
- Décision n° 1/TdE/CS – 2004 portant nomination d’un membre du CA de la TdE, Mr AQUITEME Aklesso ;
- Décision n° 006/TdE/DG/2007 portant nomination de différents chefs de service ;

1.4 – Contrats conclus en 2007

- Police tous risques informatiques n° 273/100000095, renouvellement avenant n° 2, GTA ;
- Police globale dommages n° 201/1000000895, renouvellement avenant n° 1, GTA ;

- Police responsabilité civile n° 230/1000001722, renouvellement avenant n° 1, GTA ;
- Police d'assurance santé n° MD20020000027, GTA ;
- Police d'assurance auto n° 17/100015027, renouvellement avenant n° 20, GTA ;
- Police d'assurance auto n° 17/100014803, renouvellement avenant n° 16, GTA ;
- Convention de partenariat entre TVT et TdE ;
- Contrat de bail commercial entre TdE et Mr ABAH – DAKOU du 28 fév. 2007 ;
- Contrat de bail commercial entre TdE et Mr TABIOU Soulemana du 07 sept. 2007 ;
- Contrat de bail entre TdE et Mr AGBOGBLEAMENOU K. Gabriel du 28 nov. 2007 ;
- Contrat de bail entre TdE et Mr DOLOU Essokpem du 17 avril 2007 ;
- Contrat de bail entre TdE et Mr AGBODJAN – PRINCE Doéga du 26 mars 2007.

2 – Rapports

2.1. Sources TdE

- Rapport d'activités exercice 2007 ;
- Etats financiers, 2007 ;
- Rapport financier, 2007 ;
- Plan stratégique 2000 – 2010, RNET, déc. 1999 ;
- Plan quinquennal de gestion, 2006 – 2010, TdE, août 2006 ;
- Budget de fonctionnement, exercice 2007, TdE, déc. 2006 ;

- Budget d'investissement, exercice 2007, TdE, déc. 2006 ;
- Mémo sur l'opération de fusion par absorption, SAZOF – SODEZOF.

2.2. Autres documents TdE

- Rapport d'activités du CA, 2007 ;
- Procès – verbal de la réunion extraordinaire du conseil d'administration du 22 février 2007, version provisoire ;
- Procès – verbal de la réunion extraordinaire du conseil d'administration du 26 septembre 2007, version finale ;
- Procès – verbal de la réunion du conseil d'administration du 12 décembre 2007, version provisoire, version finale ;
- Procès – verbal de la réunion du conseil d'administration 15 octobre 2007 ;
- Procès – verbal, Conseil de surveillance du 04 janvier 2010.
- Audit – Epuration – Reprise des données des bases de données : abonnés et stocks : phase de correction et transfert, NTCI Oracle Partener, TdE, mai 2007 ;
- Diagnostic de la gestion des ressources humaines, juin 1998 ;
- Organisation structurelle de la RNET, 1996 ;
- Résumé du manuel des procédures de la Direction Administrative et des Ressources Humaines, 2003 ;
- Manuel de procédures de la Direction Commerciale ;
- Manuel de procédures de la Direction des Exploitations, 2001;
- Manuel de procédures des Centres d'exploitations, 2000 ;
- Manuel de procédures de Directions Régionales, 2000 ;
- Copies (3 sur 9) des rapports d'audits, 2007 ;
- Copies (5) des décisions de nominations ;

2.2. Sources Commissaires aux comptes

- Rapport du commissaire aux comptes sur le compte du patrimoine. Exercice clos le 31 décembre 2007 ;

- Rapport du commissaire aux comptes sur les comptes de l'exploitant. Exercice clos le 31 décembre 2007 ;

- Rapport du commissaire aux comptes au Conseil d'administration sur le compte du patrimoine. Exercice clos le 31 décembre 2007 ;

- Rapport du commissaire aux comptes au Conseil d'administration sur les comptes de l'exploitant. Exercice clos le 31 décembre 2007 ;

- Rapport du commissaire aux comptes au Conseil d'administration sur les comptes combinés du secteur de l'eau. Exercice clos le 31 décembre 2007 ;

- Rapport du commissaire aux comptes au Conseil d'administration sur les comptes consolidés. Exercice clos le 31 décembre 2007.

Table des matières

<i>Sigles et abréviations</i>	3
<i>INTRODUCTION</i>	5
<i>PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE TOGOLAISE DES EAUX (TdE)</i>	7
<i>1.1. La Société Togolaise des Eaux</i>	7
1.1.1. Objet.....	8
1.1.2. Organisation de la société.....	8
1.1.2.1. Organes de décision.....	8
1.1.2.1.1. Conseil de surveillance (art. 26 des statuts de la TdE).....	8
1.1.2.1.2. Conseil d'administration (art.19 des statuts de la TdE).....	9
1.1.2.2. Direction de la société.....	10
1.1.2.2.1. Organisation de la TdE.....	11
1.1.2.2.1.1. Structure générale de la TdE.....	11
1.1.2.2.1.1.1. Direction des Exploitations.....	11
1.1.2.2.1.1.2. Direction des Procédures et du Contrôle de Gestion.....	12
1.1.2.2.1.1.3. Direction technique (DT).....	12
1.1.2.2.1.1.4. Direction informatique (DI).....	13
1.1.2.2.1.1.5. Direction commerciale (DC).....	13
1.1.2.2.1.1.6. Direction Financière et Comptable (DFC).....	14
1.1.2.2.1.1.7. Direction Administrative et des Ressources Humaines (DARH).....	14
1.1.2.2.1.2. Comité de direction.....	15
1.1.2.2.1.3. Contrôle financier (art. 34 des statuts de la TdE).....	15
1.1.3. Ressources humaines de la société.....	15
<i>1.2. Activités de la TdE</i>	16
1.2.1. Centres de production et d'exploitation.....	17
1.2.2. Production.....	17
1.2.2.1. Moyens de production.....	17
1.2.2.1.1. Ouvrages de production.....	18
1.2.2.1.1.1. Captage d'eau souterraine.....	18
1.2.2.1.1.2. Captage d'eau de surface.....	18
1.2.2.1.2. Equipements de produ.....	18
1.2.2.3.1. Adduction Eau Potable (AEP).....	20

1.2.2.3.2. Réseaux eaux usées	21
1.2.3. Consommation d'eau potable	21
1.2.3.1. Consommation d'eau potable facturée (en m3).....	21
1.2.3.2. Consommation d'eau relevée	22
1.2.4. Ratios de rendement	23
1.2.4.1. Rendement technique de réseau	23
1.2.4.2. Rendement commercial	23
1.2.4.3. Densité du réseau de distribution	24
1.2.4.4. Nombre de raccords au km de réseau Eaux usées	25
1.2.5. Commercialisation de l'eau.....	25
1.2.5.1. Clientèle.....	25
1.2.5.2. Tarifs	26
1.2.5.3. Recouvrement.....	26
<i>DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE DU CONTROLE.....</i>	<i>27</i>
<i>2.1. Méthodologie de recherche d'informations</i>	<i>27</i>
2.1.1. Sources des données.....	27
2.1.2. Sources documentaires	28
2.1.3. Sources non documentaires	28
2.1.3.1. Méthodes de collecte des données.....	28
2.1.3.1.1. Entretiens.....	28
2.1.3.1.2. Questionnaires	28
2.1.3.1.3. Observations	28
2.1.3.1.4. Tests.....	29
2.1.3.1.5. Audition.....	29
2.1.4. Instruments d'analyse.....	29
2.1.4.1. Exploitation des comptes et bilans	29
2.1.4.2. Compilation des données non documentaires	29
<i>2.2. Limites du contrôle.....</i>	<i>30</i>
2.2.1. Limites d'ordre institutionnel.....	30
2.2.2. Limites d'ordre technique.....	30
<i>TROISIEME PARTIE: RESULTATS DES ANALYSES EFFECTUEES</i>	<i>31</i>
<i>3.1. Application des règles de bonne gouvernance</i>	<i>31</i>
3.1.1. Analyse de la conformité de la gestion de la TdE aux textes juridiques	31
3.1.1.1. Textes non actualisés.....	31

3.1.1.2. Structure organisationnelle héritée de la RNET	32
3.1.2. Etat des rapports entre les différentes structures de la TdE.....	32
3.1.2.1. Structuration de la TdE.....	32
3.1.2.1.1. Mécanismes de coordination inadéquats	32
3.1.2.1.2. Rapports conflictuels entre les directions.....	33
3.1.2.2. Gouvernance de la TdE	33
3.1.2.2.1. Conseil de surveillance tourné vers la gestion politique de l'eau.....	33
3.1.2.2.2. Conseil d'administration dominé par la direction générale.....	34
3.1.2.2.3. Gouvernance d'entreprise caractérisée par des rapports de domination	35
3.1.3. Fonctionnement administratif de la TdE	35
3.1.3.1. Administration peu orthodoxe du personnel	35
3.1.3.2. Inexistence d'une politique de gestion de ressources humaines.....	35
3.1.3.3. Climat social détérioré.....	36
3.2. <i>Examen des états financiers</i>	37
3.2.1. Régularité des comptes et bilans	37
3.2.1.1. Analyse des instruments de reddition des comptes	38
3.2.1.1.1. Système comptable.....	38
3.2.1.1.3. Système informatique dans son ensemble.....	40
3.2.1.2. Fonctionnement du contrôle interne.....	42
3.2.1.2.1. Direction réduite aux tâches rudimentaires	42
3.2.1.2.2. Direction non impliquée dans les travaux comptables	43
3.2.2. Analyse de la sincérité des comptes et bilan	44
3.2.2.1. Comptes de bilan.....	45
3.2.2.1.1. Analyse des variations des grandes masses de l'actif du bilan.....	45
3.2.2.1.2.1. Mauvais calcul et report de la ligne de compte	50
3.2.2.1.2.2. Fonds propres dégradés	51
3.2.2.1.2.3. Forte augmentation des dettes	51
3.2.2.1.2.4. Passif circulant sujet à interrogation.....	51
3.2.2.1.2.4.1. Retraites des travailleurs de la TdE menacées.....	51
3.2.2.1.2.4.2. Système inapproprié de paiement des charges fiscales	52
3.2.2.1.2.4.3. Mauvais suivi des membres du personnel débiteurs vis – à – vis de la société.....	52
3.2.2.1.3. Grands équilibres du bilan.....	53
3.2.2.1.3.1. Fonds de roulement et trésorerie	53
3.2.2.2. Compte de résultat.....	54

3.2.2.2.1. Charges d'exploitation.....	54
3.2.2.2.1.1. Charges de personnel croissantes	57
3.2.2.2.1.2. Résultats des vérifications sur place et sur pièces des comptes.....	58
3.2.2.2.1.2.1. Importantes anomalies sur les pièces comptables justificatives	58
3.2.2.2.1.2.2. Manque de rigueur dans l'application des procédures	61
3.2.2.2.1.2. Produits d'exploitation	61
3.2.2.2.1.2.1. Faible rentabilité des titres de participations	62
3.2.2.2.1.2.2. Faible production d'eau potable	63
3.2.2.2.1.2.3. Très forte hausse de l'autoconsommation de l'eau par la TdE.....	63
<i>3.3. Examen de la qualité de la gestion.....</i>	<i>63</i>
3.3.1. Examen des résultats de la gestion	64
3.3.1.1. Analyse des budgets	64
3.3.1.1.1. Budget de fonctionnement.....	64
3.3.1.1.1.1. Difficile exploitation du budget de fonctionnement.....	65
3.3.1.1.1.2. Budget non sincère	66
3.3.1.1.1.3. Importantes dépenses hors budget.....	67
3.3.1.1.2. Budget d'investissement.....	67
3.3.1.1.2.1. Budget non réaliste	67
3.3.1.1.2.2. Budget pas assez ambitieux.....	68
3.3.2. Détermination des soldes financiers de l'exercice	68
3.3.2.1. Modeste amélioration du résultat d'exploitation	69
3.3.2.2. Décroissance substantielle du résultat financier.....	70
3.3.2.3. Perte de valeur des titres de participation détenus par la société.....	70
3.3.2.4. Légère amélioration du résultat net	70
3.3.2.5. Analyse de quelques indicateurs	70
3.3.3. Examen de la mise en œuvre des recommandations des organes dirigeants (CS, CA) et du commissaire aux comptes.....	72
3.3.3.1. Absence d'un dispositif de suivi des recommandations des organes dirigeants	73
3.3.3.2. Inapplication délibérée des recommandations des organes délibérants	73
3.3.3.3. Retard important dans l'arrêté des comptes 2007	73
<i>QUATRIEME PARTIE: GRANDES CONCLUSIONS TIREES.....</i>	<i>74</i>
<i>4.1. Conclusions sur le management général de la TdE</i>	<i>74</i>
4.1.1 Aspect organisationnel	74
4.1.2. Gestion des ressources humaines	74

4.1.3. Application des règles de bonne gouvernance	74
4.2. Avis sur la régularité et la sincérité des comptes et bilans	75
4.2.1. Instruments de reddition des comptes	75
4.2.2. Fonctionnement du contrôle interne	75
4.2.3. Sincérité des comptes et bilans.....	75
4.2.3.1. Comptes de bilan	75
4.2.3.2. Compte de résultat.....	76
4.2.3.2.1. Charges d'exploitation.....	76
4.2.3.2.2. Vérifications sur place et sur pièces des comptes.....	76
4.2.3.3. Produits d'exploitation	77
4.3. Avis sur la qualité de la gestion	77
4.4. Mise en œuvre des recommandations des organes dirigeants (CS, CA) et du commissaire aux comptes.....	78
<i>Cinquième Partie : Recommandations</i>	79
5.1. Au Conseil de Surveillance.....	79
5.2. Au Conseil d'administration.....	79
5.3. A la Direction générale	79
5.4. Redressements possibles.....	81
5.5. Modifications possibles à apporter à la TdE	81
<i>CONCLUSION</i>	82
<i>Réponses aux courriers adressés et réactions des principaux responsables</i>	83
<i>ANNEXES</i>	85
<i>Annexe 1 : Planification de la mission de contrôle</i>	86
<i>Composition de l'équipe</i>	87
<i>Planification de la mission de contrôle de la TdE</i>	88
<i>Annexe 2 : Grilles des questionnaires</i>	90
<i>Annexe 3 : Documents reçus</i>	103
<i>Table des matières</i>	109