

SOCIETE DE GESTION DU PATRIMOINE
FERROVIAIRE DU BURKINA

SOPAFER-B

Société d'Etat avec Conseil d'Administration – RC N° BF OUA 2003 B 2168

Régie par la Loi n°025/99/AN du 16 novembre 1999

Créée par Décret n°95-311/PRES/MTT/MEFP/MCIA du 1er août 1995

Capital Social : 1 000 000 000 F CFA - Siège Social : 97, Rue de la Culture, Ouagadougou

PLAN STRATEGIQUE 2019-2023 DE LA SOPAFER-B

RAPPORT PLAN STRATEGIQUE – VERSION PRÉLIMINAIRE

Décembre 2018

Table des matières

Tableaux des illustrations.....	4
Sigles et abréviations.....	5
Introduction.....	6
1. LE SOUS SECTEUR FERROVIAIRE ET LA SOPAFER-B.....	7
1.1. Le cadre juridique et institutionnel de la SOPAFER-B.....	7
1.1.1. Cadre juridique.....	7
1.1.2. Cadre institutionnel.....	10
1.1.3. Statut et mission de la SOPAFER-B.....	11
1.1.4. Organisation et fonctionnement.....	12
1.2. Le patrimoine physique de la SOPAFER-B.....	14
1.2.1. La voie ferrée.....	14
1.2.2. Les gares, les bâtiments et le domaine foncier.....	15
1.2.3. Les ateliers de maintenance.....	16
1.2.4. Les infrastructures de soutien.....	16
1.2.5. Le domaine foncier.....	16
1.2.6. Le matériel ferroviaire roulant.....	16
1.2.7. Les autres Biens.....	18
1.2.8. Performance de la ligne.....	18
1.3. Situation financière de la SOPAFER-B.....	19
1.3.1. Les produits.....	19
1.3.2. Les Charges.....	21
1.3.3. Evolution des états financiers.....	21
1.3.4. Investissement réalisé.....	23
1.4. Environnement extérieur de la SOPAFER-B.....	24
1.4.1. Les Cadres Sectoriels de Dialogue Infrastructures (CSD).....	24
1.4.2. La vision 2040 du rail au Burkina.....	25
2. FORCES FAIBLESSES OPPORTUNITES MENACES.....	25
2.1. Analyse de l'environnement interne de la SOPAFER-B.....	26
2.2. Analyse de l'environnement externe de la SOPAFER-B.....	28
2.3. Enjeux et défis.....	30
3. Orientations stratégiques.....	30
3.1. vision missions de la SOPAFER-B.....	30
3.2. Valeurs de la SOPAFER-B.....	30
3.3. AXES STRATEGIQUES DE LA SOPAFER-B.....	31

3.3.1.	Axe 1 : Renforcer l’encrage institutionnel de la SOPAFER-B,	31
3.3.2.	Axe 2 : Améliorer les performances du système ferroviaire actuel et étendre le réseau ferré dans le pays et vers les pays voisins	33
3.3.3.	Axe 3 : Mobiliser les ressources financières durables et diversifiées.....	34
3.4.	Stratégie de mise en œuvre : Profil des risques.....	35
3.4.1.	Risques liés à la gouvernance	36
3.4.2.	Risques liés à l’exécution.....	36
3.4.3.	Risques externes.....	37
3.4.4.	Tableau des stratégies d’atténuation des risques	37
3.4.5.	Plan de mise en œuvre.....	38
3.5.	Projection financière	39
3.5.1.	Hypothèse de planification budgétaire.....	39
3.5.2.	Budget du plan stratégique	39
3.5.3.	Cout du plan stratégique.....	40
4.	PLAN DE COMMUNICATION	40
5.	SYSTEME DE SUIVI EVALUATION.....	42
	Conclusion	44
	Annexe	45

Tableaux des illustrations

Tableau

<i>Tableau 1: Capacité d'autofinancement sur les 05 dernières années</i>	22
Tableau 2 : Projection des ressources à l'horizon 2023	39
Tableau 3 : Coût du plan stratégique par axe :	40
Tableau 4 : Niveau de responsabilité et fréquence de collecte des informations	75
Tableau 5 : Cadre d'analyse des résultats (Tableau des critères et indicateurs de suivi-évaluation) ...	75

Graphique

Graphique 1 : Répartition du personnel de la SOPAFER-B.....	13
Graphique 2 : Evolutions des effectifs du personnel	13
Graphique 3 : Répartition du Matériel Roulant (MR)	17
Graphique 4 : ENGIN DE CHANTIER FERROVIAIRE	17
Graphique 5 : Evolution du trafic ferroviaire	19
Graphique 6: Evolution du total des produits	20
Graphique 7 : Variation de la composition des produit	20
Graphique 8 : EVOLUTION DES CHARGES	21
Graphique 9 : Evolution du résultat net	22
Graphique 10: Evolution de la capacité d'autofinancement.....	23

Carte

Carte 1 : Carte du réseau ferroviaire	15
---	----

Annexe

Annexe 1 : TABLEAU FORCES ET FAIBLESSES.....	45
Annexe 2 : OPPORTUNITES ET MENACES IDENTIFIEES	51
Annexe 3 : Plan d'actions	53
Annexe 4: Budget du plan d'action	60
Annexe 5 : PLAN DE COMMUNICATION.....	68
Annexe 6 : SYSTEME DE SUIVI EVALUATION	70

Sigles et abréviations

AFD	: Agence Française de Développement
AFOM	: Atout Faiblesse Opportunité Menaces
AGCD	: Administration Générale de la Coopération de Développement
BEI	: Banque Européenne d'Investissement
CA	: Conseil d'Administration
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CCR	: Convention de Concession révisée
CSD	: Cadre sectoriel de Dialogue
DAF	: Direction de l'Administration et des Finances
DPEAJ	: Direction de la Prospective Economique et des Affaires Juridique
DT	: Direction Technique
DR	: Direction Régionale
FIF	: Fond d'Investissement Ferroviaire
IDA	: International Development Association
IUC	: Union Internationale de Chemin de Fer
ONCF	: Office National des Chemins de Fer
SDI	: Schéma Directeur Informatique
SETO	: Société d'Exploitation du Terminal de Ouagadougou
SIPF	: Société Ivoirienne du Patrimoine Ferroviaire
SITARAIL	: Société Internationale de transport par Rail
SMQ	: Système de Management de Qualité
SOPAFER-B	: Société de Patrimoine Ferroviaire du Burkina
TRCB	: Terminaux à Conteneurs du Burkina
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africain

Introduction

La Société de Gestion du Patrimoine Ferroviaire du Burkina (SOPAFER-B), en vue de s'inscrire dans une dynamique de maîtrise continue de son environnement, a entamé depuis 2013 la rédaction d'un plan stratégique devant guider ses actions à court moyen et long terme.

Les travaux menés en amont par le cabinet CGIC-AFRIQUE INTERNATIONAL avait permis de définir sept (07) axes stratégiques et 27 actions prioritaires pour un coût total de 2 005 000 000 FCFA. Cependant, faute de validation le plan stratégie n'a pu être opérationnalisé.

Ces présents travaux consistent donc actualiser le plan stratégique en redéfinissant les actions à court et à moyen terme de la SOPAFER-B sur l'horizon 2019-2023, l'objectif étant de parvenir à la définition d'une stratégie opérationnelle orientée vers les résultats à travers la mise en œuvre d'un plan quinquennal réaliste et réalisable.

Pour réaliser le plan stratégique répondant au mieux aux attentes de la SOPAFER-B, il est retenu une rédaction à l'interne de l'ensemble du document par les services de la SOPAFER-B. À cet effet, il est mis en place un comité composé de représentants de chaque direction et sous le pilotage de la Direction Générale.

La rédaction du plan stratégique s'est effectuée en trois phases correspondant aux trois principales composantes d'un plan stratégique :

- Une phase diagnostic qui dépeint la situation actuelle de la SOPAFER-B et son environnement,
- Une phase de définition de la vision et des orientations stratégiques, qui part de l'analyse AFOM pour définir les domaines prioritaires pouvant répondre aux ambitions de la structure,
- Une phase de définition des actions prioritaires sur l'horizon 2023 et du cadre de suivi de la stratégie.

1. LE SOUS SECTEUR FERROVIAIRE ET LA SOPAFER-B

Le diagnostic de la situation existante a constitué la première étape de la rédaction du plan stratégique. Elle a permis d'établir la situation de la SOPAFER-B au sein de son environnement, en prenant en considération tous les facteurs inhérents à son activité et de déceler les points faibles et les points forts de la structure afin d'y apporter les réponses adéquates à leurs développements ou à leurs résorptions.

1.1. Le cadre juridique et institutionnel de la SOPAFER-B

Le sous-secteur transport ferroviaire est régi par les textes juridiques et fondamentaux ci-après:

- la convention de concession d'exploitation des transports ferroviaires entre le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire et SITARAIL du 12 décembre 1994 et ses différents annexes et avenants;
- la convention de gestion entre l'Etat du Burkina et la SOPAFER-B du 27 décembre 1996 ;
- la loi n° 025-2008/AN portant loi d'orientation des transports terrestres au Burkina Faso du 06 mai 2008 qui détermine les orientations majeures des transports terrestres au Burkina Faso ainsi que les principes fondamentaux les régissant ;
- la loi n° 6-72/AN du 22 juin 1972 relative à la police des voies ferrées ;
- le décret n°72/272/PM/MTP.T.URB du 20 décembre 1972 portant règlement sur la Police, la Sécurité et l'exploitation des voies ferrées.

La convention de concession de l'exploitation des transports ferroviaires signée le 12 décembre 1994 entre le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire et SITARAIL, avait pour objectifs, la stabilisation du coût du transport sur l'axe ferroviaire Abidjan-Kaya, l'autofinancement et l'équilibre financier du transport ferroviaire.

Elle a été modifiée à trois reprises pour reporter sa date d'entrée en vigueur (Avenant n°1 du 27/09/1995), renégocier le taux du droit d'usage, prolonger sa durée et instituer un Fonds d'Investissement Ferroviaire (Avenant n°2 du 08/11/2001), rééchelonner le service de la dette, établir un échéancier d'apurement des dettes sociales et fiscales (Avenant n°3 du 08/07/2004).

1.1.1. Cadre juridique

La convention de concession et ses annexes sont les principales sources d'encadrement du sous-secteur. Elle est modifiée par trois avenants. Le premier signé le 27 septembre 1995 portait sur la modification de la date d'entrée en vigueur de la concession. Le second daté du 08 juillet 2004 portait sur l'allègement des charges fiscales et la remise gracieuse de 199,9 millions de dettes du concessionnaire suite à la crise postélectorale survenue en Côte-d'Ivoire en 2002, le dernier avenant signé le 08 novembre 2008 portait sur une révision du droit d'usage, le prolongement de la durée de la convention et de l'échéancier des prêts à 2030 et la création d'un Fonds d'investissement ferroviaire.

 La convention de concession de 1994

Dans son contenu, la convention de concession de 94 considère à titre général le transport ferroviaire comme « une activité de service public ». Une distinction est cependant faite entre les services exploités au titre d'obligation de service public « services conventionnés » et le transport ferroviaire à caractère commercial. Elle accorde au concessionnaire la liberté tarifaire et commerciale lui permettant de définir librement les tarifs et les services de transport ferroviaire qu'il entend proposer aux usagers. Ces tarifs sont applicables un mois après avoir été communiqués à l'autorité et quinze jours après leurs publications. Ils sont déterminés en fonction du seul critère de rentabilité eu égard des objectifs de performance. Le concessionnaire garde également la capacité de consentir à des conditions tarifaires particulières à certains chargeurs sans les rendre publiques.

Après 22 ans d'exécution, le bilan de la convention de concession reste mitigé. Le transport de fret a connu une croissance nette et passe de moins de 500 000 tonnes/an au début de la concession à près de 900 000 tonnes/an aujourd'hui. Cependant, le transport voyageur confié suivant un contrat d'affrètement à STIB en 2002 reste très faible et est inférieur à 500 000 voyageurs l'année. Les insuffisances des mesures de maintien de l'infrastructure en bon état de fonctionnement contraint à l'instauration de nombreux ralentissements à 25 km/h et à la baisse de la vitesse commerciale à 17km/h. Le nombre de gares fonctionnelles au Burkina Faso est passé de 26 à 11 gares.

Par ailleurs, la section de ligne Ouagadougou-Kaya, longue de 105 km, inexploitée depuis 1997 pour raison de manque de trafic, se trouve dans un état de dégradation avancée en raison de l'abandon des travaux d'entretien. Cette situation s'est empirée avec la crise socio-politique survenue en Côte d'Ivoire entre 1999 et 2011 et qui a causé d'important dommages sur la voie ferrée et a engendré de lourds préjudices sur la trésorerie de SITARAIL. A ce jour, l'ensemble des dettes s'élèvent à :

- Pour les dettes dues à l'Etat (IDA, BEI, AGCD), soit 5 753 596 597 FCFA pour le Burkina Faso;
- Pour les dettes envers la SOPAFER-B, 7 386 320 431 FCFA (prélèvement AFD et arriérés du droit d'usage).

La Convention de Concession Révisée (CCR)

Pour pallier aux insuffisances de la convention de 94 dans un contexte de mise en exploitation de la mine de manganèse de Tambao et le transport du minerai jusqu'au port d'Abidjan et pour compiler la multiplicité d'avenants dans un document unique tout en y incluant les modifications qui s'imposaient après plus de 15 années d'exploitation, le Burkina Faso et la Côte d'Ivoire, constituant l'Autorité Concédante, décidèrent d'une relecture globale du contrat. Après plusieurs années de traction, la Convention de Concession Révisée (CCR) de l'exploitation des transports ferroviaires entre le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire et la Société Internationale de Transport Africain par Rail (SITARAIL), est signée le 29 juillet 2016 à Yamoussoukro, lors de la 5ème Conférence au Sommet du TAC. Reste à lever l'ensemble des entraves administratives.

La Convention de Concession Révisée (CCR) marque une rupture avec la convention de concession du 12 décembre 1994, en passant du modèle d'affermage à celui d'une véritable concession intégrale de type ROT (Rehabilite, Operate and Tansfer : réhabiliter, exploiter et transférer). Elle prend en compte la réhabilitation (coût total prévisionnel de quatre cent millions (400.000.000) euros divisé en deux phases), la suppression du Fonds d'Investissements Ferroviaires (FIF), la maintenance courante de la ligne de chemin de fer Abidjan-Kaya, et l'ouverture de l'exploitation à tout futurs opérateurs ferroviaires qui en ferait la demande.

La durée de la CCR est fixée à 30 ans à compter de la date d'entrée en vigueur. Toutefois, la convention peut prendre fin avant terme par la déchéance pour faute contractuelle, dissolution anticipée ou faillite de SITARAIL, la résiliation en cas de manquement d'un Etat ou en l'absence de toute faute, le rachat de la concession. La nouvelle convention est fondée sur les besoins fonctionnels suivants :

- en fonction du contenu du Programme d'Investissement tel que prévu à l'Article 43, la vitesse maximale de circulation de ses trains de voyageurs soit portée à 90 /100 km/h sur les sections qui s'y prêtent de par leurs caractéristiques géométriques au fur et à mesure de leur réhabilitation ;
- en fonction du calendrier de réalisation du Programme d'Investissement tel que prévu à l'Article 43, le temps de parcours de ses trains directs entre Abidjan et Ouagadougou tels que tracés dans les graphiques de circulation théoriques soit ainsi ramené progressivement de trente-six (36) heures à environ vingt (20) heures ;
- dans un délai maximum de deux (2) années (première rame) et de cinq (5) années (deuxième rame) à compter de la date d'entrée en vigueur, les rames voyageurs soient intégralement renouvelées par l'acquisition de rames neuves entièrement climatisées, avec des voitures et des couchettes ;
- les services voyageurs définis (fréquences et arrêts) au Programme Général soient assurés (sans pouvoir donner droit à compensation d'un éventuel déficit au titre des stipulations de l'Article 39).

En contrepartie du droit d'exploitation des services de transports à lui concédés ainsi que du droit d'utilisation des infrastructures ferroviaires, SITARAIL est tenu au paiement :

- d'un droit d'usage dont le taux est fixé à 2% de son chiffre d'affaires hors taxes à chaque Etat avec un plafonnement temporaire à 150% du niveau de la redevance de 2013 pendant une durée de grâce de 5 ans;
- d'une redevance d'utilisation des infrastructures ferroviaires, payable à l'arrivée du trafic minier de Tambao. Le taux de la redevance sera fixée en tenant compte de la contribution de l'activité minière à l'équilibre financier de la concession ferroviaire et aura comme assiette, la valeur de remplacement à l'identique des réseaux ferrés nationaux.
- Aussi sous certaines conditions, les recettes issues de la location de la surcapacité de la fibre optique feront objet d'une répartition.

Par ailleurs, SITARAIL doit apurer le passif cumulé de la concession initiale qui comprend le service de la dette du Programme d'Investissement d'Urgence 1996-2001, les arriérés du droit d'usage au 31/12/2006 ainsi que les prélèvements effectués par l'AFD sur les comptes séquestres des sociétés de patrimoines en paiement des échéances non honorés par SITARAIL. Elle s'est aussi porté acquéreur du matériel roulant ferroviaire des deux sociétés de patrimoines à un prix forfaitaire de 10 millions d'euro, soit 6 559 570 000 FCFA, payable sur un échéancier de 15 ans comportant un différé de 5 ans.

En contrepartie les Etats accordent pour les travaux de réhabilitation un régime fiscal et douanier particulier harmonisé en s'inspirant des dispositions favorables du code des investissements applicables dans chacun des pays. Ce régime fiscal et douanier de faveur est annexé à la CCR dont il fait partie intégrante.

1.1.2. Cadre institutionnel

Plusieurs modèles de gestion ont été expérimentés sur la ligne. La première gestion a été une gestion sous la responsabilité de l'administration coloniale depuis la métropole avec des succursales territoriales pour l'exploitation. Ce modèle de gestion est repris par les États après les indépendances des 60. L'unicité de la ligne est gardée et une société bi-étatique, « la Régie Abidjan Niger », est chargée de l'exploitation de la ligne.

A la suite des difficultés de gestion et face à la concurrence croissante de la route, l'unité de gestion bi-étatique de la ligne est remise en cause. Les États scindent la voie sur la base des limites territoriales : c'est la période de « gestion séparée ». Pour exploiter les portions de ligne se trouvant sur leur territoire, chaque État met en place une société ferroviaire chargée de la gestion en régie de l'exploitation et de l'entretien.

Ce modèle de gestion s'est très vite avéré inefficace du fait de la faiblesse du trafic intérieur et des entraves à la libre circulation des personnes et des biens pour le trafic international. Les États asphyxiés par l'endettement international et contraint par le niveau de dégradation de la ligne optèrent par la déclaration commune du 24 juillet 1992 pour une gestion de type privée : « la concession ». A la suite des négociations les États du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire signent une convention de concession avec le groupement « la Société Internationale de Transport Africain par Rail (SITARAIL) » pour l'exploitation de ligne Abidjan Kaya le 12 décembre 1994. Depuis la mise en concession, trois entités assurent le bon fonctionnement du sous-secteur :

- Les États (Autorité concédante) : ils sont propriétaires de toutes les installations ferroviaires situées sur leur territoire ainsi que de la plus grande partie des équipements et du matériel. Il assure une fonction de régulation et d'organisation du secteur. Le Ministère des Transports, de la Mobilité Urbaine et de la Sécurité Routière est porteur au sein du gouvernement burkinabè de la stratégie du secteur.
- Les sociétés de patrimoine : la Société de Gestion du Patrimoine Ferroviaire du Burkina (SOPAFER-B) et la Société Ivoirienne de Gestion du Patrimoine Ferroviaire (SIPF). Elles supervisent la concession pour le compte des États, elles sont délégataires des services publics. Elles ont en charge la gestion administrative et

comptable du domaine public ferroviaire, le suivi de la gestion et de l'exploitation du service concédé, la maîtrise d'œuvre des travaux financés par l'autorité concédante.

- Le concessionnaire SITARAIL : Il a à sa charge l'exploitation du service public de transport sur l'axe ferroviaire qui comprend les services nationaux et internationaux de transport de marchandises et de voyageurs. Le Concessionnaire prend en charge le service concédé et accepte la réalisation à ses frais et sous sa responsabilité, des travaux de maintenance de l'infrastructure et du matériel roulant.

Des organes bi-étatiques sont également créés pour suivre des activités spécifiques impliquant l'ensemble des parties. Ce sont :

- Le comité de suivi : Il est composé d'un membre de chaque partie (autorité concédante, société de patrimoine, concessionnaire.). Il a la charge d'examiner toutes les questions nécessitant une concertation des parties. Il est l'organe de recours pour tous différents ou tous changements contractuels pouvant intervenir dans l'exploitations de la ligne.
- Le Comité de gestion du fonds d'investissement ferroviaire : Il est composé de deux représentants de chaque État et trois membres représentant le concessionnaire. Les sociétés de patrimoine y participent également en qualité d'observateurs. Il a pour charge d'approuver les programmes d'investissements proposés par le concessionnaire au titre du Fonds d'Investissement Ferroviaire (FIF). Il ordonne également les dépenses et valide les rapports d'exécution.

1.1.3. Statut et mission de la SOPAFER-B

La Société de gestion du patrimoine ferroviaire du Burkina (SOPAFER-B) est une société d'Etat à statut particuliers créée par le décret N°95-311 /PRES/MTT/MFP/MCIA du 1er août 1995 et régie par la loi N°025/99/AN du 06 novembre 1999 portant statut général des sociétés d'Etat. Elle tire sa création de la convention de concession de l'exploitation des transports ferroviaires conclue entre le Burkina Faso, la république de Côte d'Ivoire et la société SITARAIL, convention ratifiée par le décret N°95-387/PRES/MEFP du 27 septembre 1995.

C'est une société d'Etat au capital de un milliard (1.000.000.000) de franc CFA entièrement détenu par l'Etat et constitué de neuf cent millions (900 000 000) de Francs CFA libérés en nature et cent millions (100 000 000) de Francs CFA libérés en numéraire.

Elle est régie par les dispositions de la loi N°025/99/AN du 16 novembre 1999 portant réglementation des sociétés à capitaux publics et le décret N°2000-189/PRES/PM/MCIA du 17 mai 2000, portant statut général des sociétés d'Etat. Elle est placée sous la tutelle :

- technique du ministère chargé des transports ;
- financière du ministère chargé des finances ;
- de gestion du ministère chargé du commerce.

Les missions de la SOPAFER-B tel que définies dans les statuts de la SOPAFER-B sont :

- La gestion administrative et comptable de l'ensemble des éléments formant le domaine public ferroviaire de l'Etat et du matériel ferroviaire.
- L'acquisition et la mise en disposition du concessionnaire de matériel ferroviaire.

- Le suivi de l'exploitation des services concédés.
- La maîtrise d'œuvre des travaux relatifs aux infrastructures ferroviaires et aux matériels ferroviaires appartenant à l'état.
- La maîtrise d'œuvre délégué des travaux financés par le fond d'investissement ferroviaire et relatifs aux infrastructures ferroviaires et au matériel ferroviaire.
- L'étude et la réalisation des projets d'exécution du réseau ferré.

Les missions sont reprises de façon plus explicites dans la convention de gestion entre l'état du Burkina et la SOPAFERB pour l'exécution de la convention de concession de l'exploitation des transports ferroviaires d'octobre 1996. L'ensemble des textes règlementaires et attributions sont clairement libellés et inscrits dans des documents officiels ce qui donne à la société un véritable encrage institutionnel. La société jouit également d'un environnement juridique stable.

1.1.4. Organisation et fonctionnement

Pour remplir ces missions, la SOPAFER-B s'appuie sur un organigramme fonctionnel. Elle est administrée par un Conseil d'Administration (CA) et dirigée par un Directeur Général (DG) nommé par décret pris en Conseil des Ministres tout comme les membres du Conseil d'Administration.

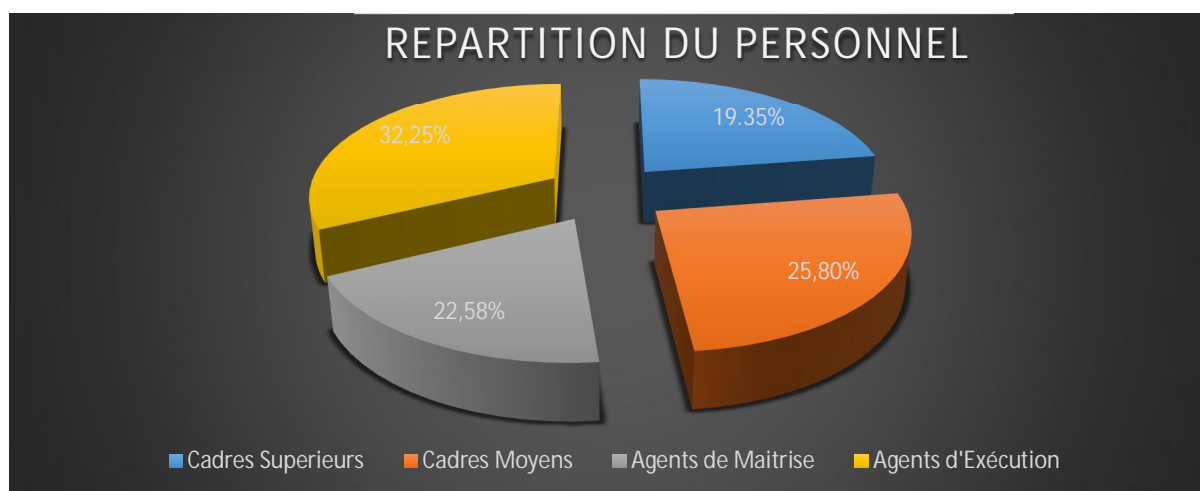
Le Conseil d'Administration se réunit au moins deux fois par an en session ordinaire, soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué par la lettre de convocation. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour l'administration de la société. Il se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières et technologiques de la société et veille à leur mise en œuvre par la direction générale. Depuis la création de la société ces réunions du conseil d'administration sont régulièrement tenues.

Le Directeur Général, assume la responsabilité technique, administrative et financière de la société. Il exerce tous les pouvoirs d'administration et de gestion de la société sous réserve des pouvoirs que les textes attribuent expressément aux Assemblées Générales des Sociétés d'Etat ainsi que des pouvoirs qu'ils réservent de façon spéciale au Conseil d'Administration et dans la limite de l'objet social.

Les activités administratives et opérationnelles de la SOPAFER-B sont assurées par quatre directions rattachées à la direction générale (une Direction Technique, une Direction Administrative et Financière, une Direction de la Prospective Economique et des Affaires Juridiques, une Direction Régionale à Bobo-Dioulasso). La société est régulièrement tenue par vingt-neuf (29) agents permanents et quatre (4) agents contractuels :

- huit (08) cadres supérieurs,
- sept (07) cadres moyens,
- cinq (05) agents de maîtrise,
- neuf (09) agents d'exécution et
- quatre (4) agents contractuels.

Graphique 1 : Répartition du personnel de la SOPAFER-B

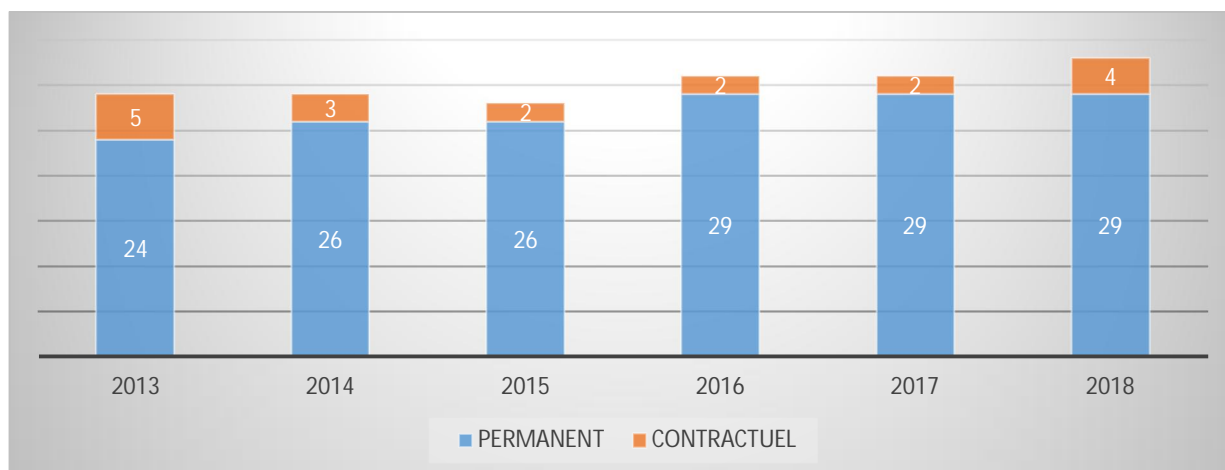


Source : SOPAFER-B/DAF

On note un taux d'encadrement supérieur de 19,35% et un taux d'encadrement global de 45,16%. Ce taux se justifie par la nature des activités de l'entreprise (gestionnaire d'infrastructures) qui requiert un personnel de qualification relativement élevée.

Depuis sa création, la société a toujours fonctionné avec un effectif réduit. Durant les cinq (5) dernières années l'état du personnel était le suivant :

Graphique 2 : Evolutions des effectifs du personnel



Source : SOPAFER-B/DAF

Tous les postes prévus dans l'organigramme ne sont pas pourvus en personnel. Ce qui pourrait expliquer la présence de contractuels. Le personnel mérite également d'être plus étoffé et/ou formé pour lui permettre de jouer pleinement son rôle de suivi technique de la concession. Aussi, certains postes identifiés comme obligatoires par l'Assemblée Générale des Sociétés d'Etats, tel le service communication ne sont ni identifiés dans le manuel de procédure ni pourvu d'agent. De plus, il existe dans ce manuel une duplication des tâches certaines directions

1.2. Le patrimoine physique de la SOPAFER-B

La SOPAFER-B dispose d'un important patrimoine physique et foncier. Le patrimoine à sa charge est de deux types, les biens de l'Etat et les biens acquis. L'ensemble de ce patrimoine est composé des infrastructures ferroviaires qui demeurent propriété de l'Etat, le matériel et outillage ferroviaire reçus en pleine propriété de la part de l'Etat et les biens immobiliers et mobiliers affectés au fonctionnement quotidien de la SOPAFER-B.

1.2.1. La voie ferrée

La SOPAFER-B a à sa charge, une ligne métrique de chemin de fer longue de 622 km, qui va de la zone du Sahel (Kaya) à la frontière ivoirienne en passant par les principales villes du pays. La seconde portion de ligne, 638 km, prolonge le réseau de la frontière du Burkina Faso au port d'Abidjan en Côte-d'Ivoire et donne aux États enclavés du Niger, du Mali et du Burkina Faso à une ouverture sur la façade maritime d'Abidjan. Sur les 1260km de ligne, 1156 km de linéaire est en exploitation (638 en Côte-d'Ivoire et 518 au Burkina Faso).

La construction de la ligne s'est faite en deux étapes. La section reliant le port d'Abidjan à Ouagadougou a été construite entre 1919 et 1954 par l'autorité coloniale avec comme objectif de contrôler le territoire et de maîtriser les exportations. La section reliant Ouagadougou à Kaya, «La voie du Sahel» a été construite par l'État du Burkina Faso entre 1979 et 1985 sous l'impulsion de la révolution dans la dynamique de redynamisation de l'exploitation minière de Tambao.

A la base, la ligne Abidjan-Ouagadougou avait été conçue pour les besoins et avec les compétences de l'époque. Malgré les opérations d'homogénéisation réalisées après la construction, les rayons de courbure inférieurs à 300m et des pentes supérieures à 23⁰/00 se dénombrent dans la partie Sud du tracé. Au Nord, le profil en long est meilleur, les rayons de courbure varient autour de 500m et les pentes sont inférieures à 10⁰/00. Les voies de dépassement, éléments dimensionnant pour une voie unique, ont été pour la plupart supprimées et certaines gares fermées à l'exploitation. Le tronçon Ouagadougou-Kaya est la section la plus détériorée de la ligne. La zone souffre de manque d'exploitation et d'entretien depuis la mise en concession. Le talus a été par endroit emporté par la pluie et toute circulation est impossible en l'état.

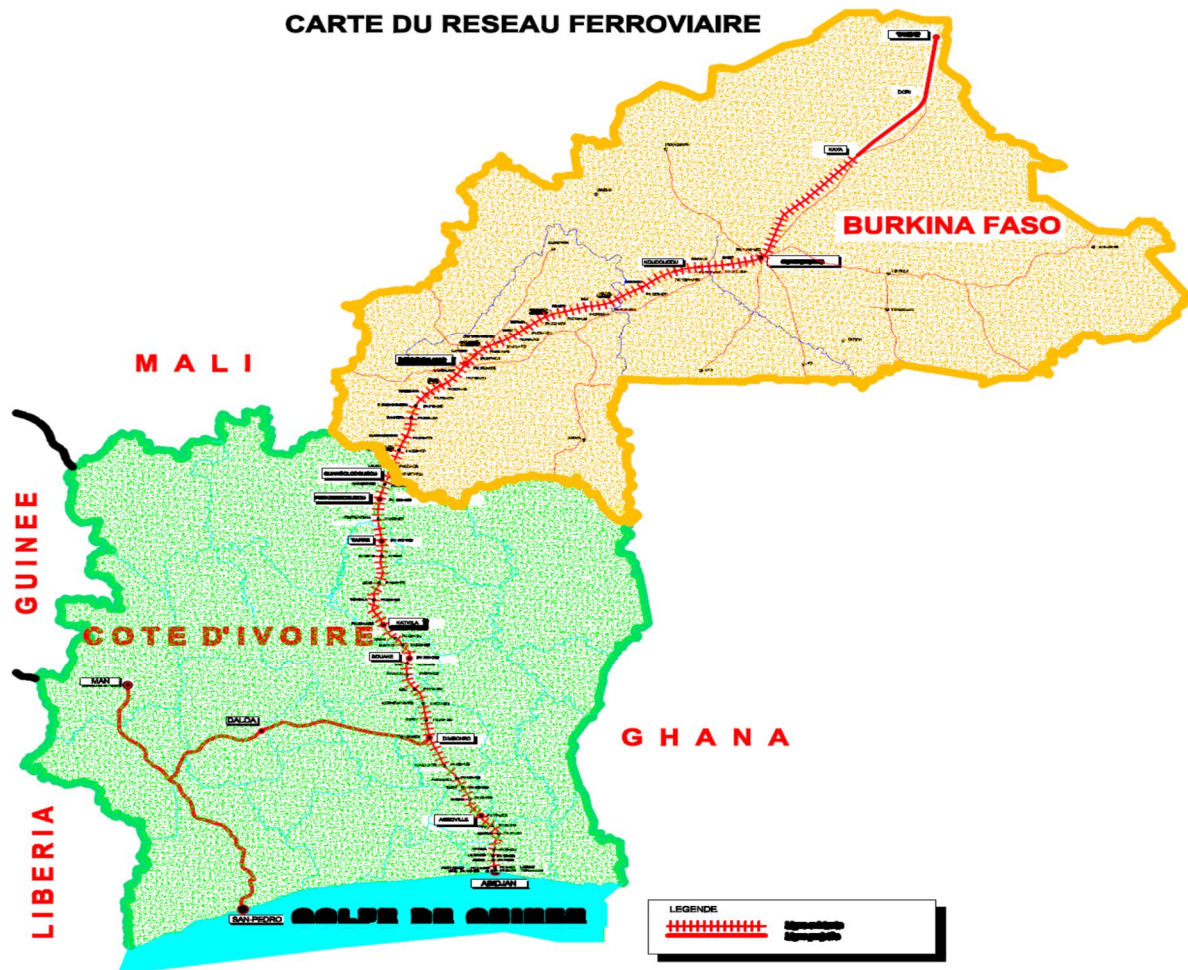
L'armement de la voie principale est essentiellement constitué de rail de 25, 30, 36, et 37 kg/ml. Les appareils de voie sont de 30 et 36 kg et le travelage est de 1500 traverses-km (tk) sur les zones de traverse métallique et de 1357 traverses-km sur les zones de traverse béton bi-bloc. La voie est constituée de granite concassé de granulométrie 25/55. Les ouvrages de franchissement sont en béton armé métalliques ou mixte. La ligne est fortement hétérogène, une partie des composants date de la construction de la ligne et les opérations de régénération ont été menées par section au gré des disponibilités.

La signalisation est assurée actuellement par du cantonnement téléphonique entre gare. C'est le système de cantonnement de base pour l'espacement de la circulation ferroviaire. Dans ce système, les postes successifs sont reliés entre eux uniquement par téléphone. La communication fait par échanges de dépêches entre les gardes des postes de block successifs. La taille des cantons est égale à la distance séparant deux gares successives. La taille des

cantons d'environ 30 km (lorsque les gares temporaires sont ouvertes) en moyenne et pourrait descendre à 22 km en cas de réouverture de l'ensemble des gares fermées au trafic.

La dégradation de la ligne est telle que la charge à l'essieu a été baissée à 17t, la vitesse commerciale à 17km/h. Les limitations de vitesse sont fréquentes voire permanentes sur certaines sections du tronçon. Malgré que la vitesse appliquée sur le réseau soit inférieure à 60km/h les incidents restent nombreux. Les anomalies sont dispersées sur le linéaire ce qui nécessite des interventions permanentes des équipes de maintenance.

Carte 1 : Carte du réseau ferroviaire



1.2.2. Les gares, les bâtiments et le domaine foncier

Les bâtiments hérités par la SOPAFER-B sont de deux de types : on a les bâtiments concédés à gestion par la SITARAIL et les bâtiments non concédés à gestion directe par la SOPAFER-B.

Il est à relever d'une manière générale que l'ensemble des complexes ferroviaires visités présente un statut plus ou moins luisant du fait de la rénovation complète ou partiel de certaines gares. Mais certains bâtiments à l'instar des magasins et les logements sont affectés par des problèmes récurrents d'étanchéité et autres dégradations physiques, à des degrés divers. C'est le cas des gares de Niangologo, Banfora et Koudougou. Il faut également noter que le problème sécuritaire demeure dans la plupart des gares d'autant plus que la quasi-totalité des enclaves ferroviaires manque de clôture.

1.2.3. Les ateliers de maintenance

Les ateliers de maintenance datent pour la plus part des années 1970. Leur état est vétuste et répond plus ou moins aux exigences techniques actuelles. Ce qui entraîne souvent l'envoi de certains engins pour la maintenance jusqu'à Abidjan.

Le PRI prévoit la réhabilitation de 4 bâtiments des dépôts et des ateliers dont deux(2) en Côte d'Ivoire et deux(2) au Burkina Faso, de 38 locaux techniques dont 13 au Burkina Faso et abritant les équipements de télécommunications.

1.2.4. Les infrastructures de soutien

Pour ce qui est des infrastructures de soutien, l'étude d'impact réalisée par le Cabinet ACIDI, fait état des entrepôts construits tout au long du chemin de fer, dans le but de stocker les marchandises importées ou les marchandises à exporter. Ces terminaux ferroviaires sont le fait de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso, avec l'intervention de ses partenaires privés (Bolloré Africa Logistics) notamment en ce qui concerne les terminaux à conteneurs de SETO à la gare ferroviaire de Ouagadougou et TRCB au port sec de Bobo-Dioulasso (BOBORINTER).

Toutes ces plates-formes logistiques sont accessibles par route pour l'acheminement des marchandises et leur évacuation après dédouanement. Selon la même source, l'état de ses infrastructures est appréciable à des niveaux différents et nécessite des réhabilitations dans certaines localités. L'annexe1 présente une synthèse de ces infrastructures.

1.2.5. Le domaine foncier

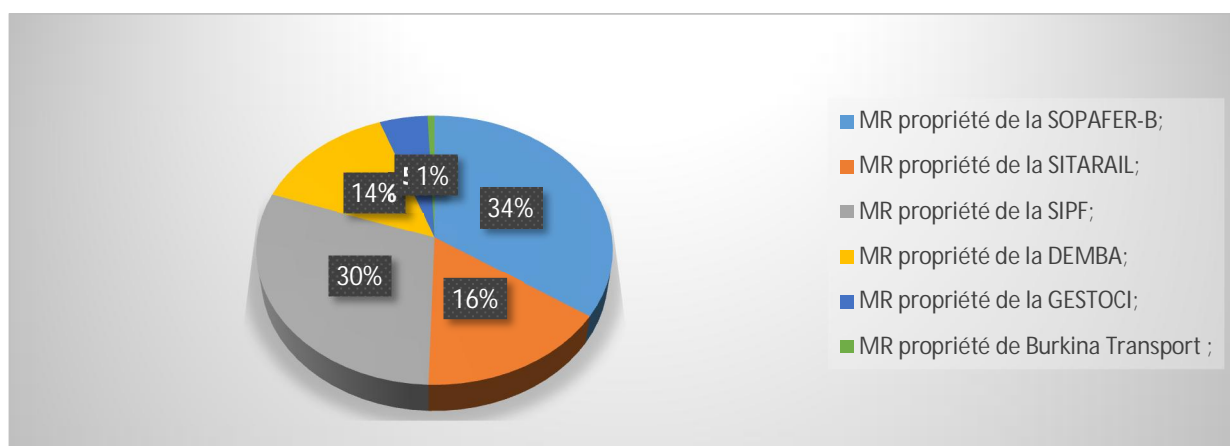
La société dispose de 484,10 hectares de domaine foncier au total. Outre les enclaves ferroviaires, elle dispose d'un terrain sur le site Administratif de Ouaga 2000 qu'elle a acquis sur fond propre. L'annexe2 présente la situation du domaine foncier des enclaves ferroviaires sur le territoire national par zone cadastrale.

La dernière étude en date sur les emprises réalisées sur le cabinet SEREIN-GE sur dix des gares du Burkina Faso (Kaya, Silmiougou, Ouagadougou, Koudougou, Zama, Siby, Bobo-Dioulasso, Banfora, Diarabakoko et Niangoloko.) fait ressortir que les emprises des principaux centres urbains sont en majorité empiétées par des logements anarchiques (développement de zone non lotie), des marchés et des équipements divers. Dans certaines gares des lotissements ou des constructions de bâtiments administratifs ont été opérés par les autorités locales.

1.2.6. Le matériel ferroviaire roulant

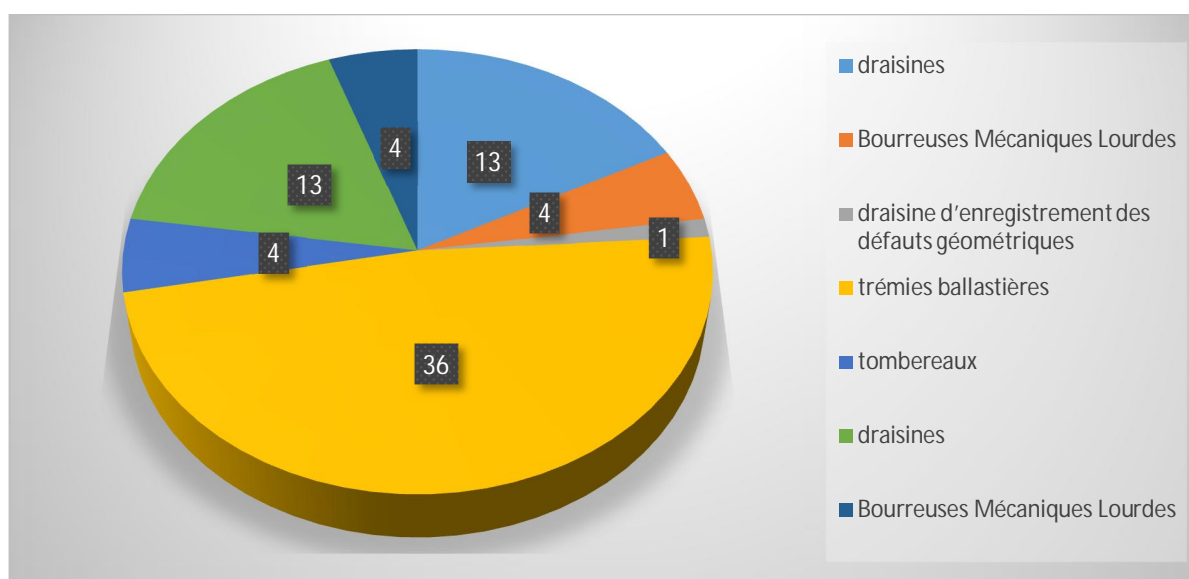
En date de 18 Décembre 2014, le matériel ferroviaire exploité par la SITARAIL est estimé à 1024 matériel roulant, appartenant à diverses structures.

Graphique 3 : Répartition du Matériel Roulant (MR)



Source : répartition du matériel ferroviaire SOPAFER-B

Graphique 4 : ENGIN DE CHANTIER FERROVIAIRE



Même si des opérateurs privés ont acquis du matériel roulant personnel pour combler le besoin, le matériel roulant reste majoritairement la propriété de la SOPAFER-B. Les locomotives ont un âge situé entre 37 et 47 ans et chacune d'elle cumule au moins deux millions de kilomètres de traction. Il en est de même des locotracteurs dont l'âge moyen est supérieur à trente ans et des voitures « voyageurs » dont l'âge est compris entre 36 et 40 ans. A ces difficultés se greffent les difficultés d'approvisionnement en pièces de rechange du matériel roulant en raison de l'âge.

Les engins de chantier datent également en majorité d'avant la mise en concession ou ont été acquis grâce aux différents programmes d'investissements d'urgences mise en place à la concession. Pour pallier à la dégradation et vétusté du matériel, le programme d'investissement (PRI) prévoit la réhabilitation d'une grande partie des engins et de la logistique ferroviaire.

1.2.7. Les autres Biens

Dans le cadre du développement de ses activités, la SOPAFER-B a acquis divers biens. Il s'agit notamment des biens meubles et immeubles, les logiciels, le matériel informatique et accessoires.

A cela il faut ajouter les bâtiments gérés par la SOPAFER-B, soit au compte de l'Etat, soit pour son compte propre. Il s'agit de deux duplexes et 6 bâtiments à Ouagadougou, 21 bâtiments à Bobo-Dioulasso dont certains sont en phase de réhabilitation. Toutefois, la SOPAFER-B a réalisé des investissements à Bobo-Dioulasso en construisant dix boutiques et un cybercafé. Un immeuble R+4 est également en phase de construction à Ouaga2000.

1.2.8. Performance de la ligne

Les seuils de dégradation appliquée par SITARAIL pour l'entretien et la maintenance sur le réseau limite la capacité de la ligne. L'intermittence des traverses cassées et/ou à assises défectueuses, le niveau d'usure des rails posés et la mauvaise géométrie de la voie font du chemin de fer de la région l'un des moins dynamique au monde.

Le tonnage par essieux est très faible, la charge admissible sur la ligne est de 17 tonnes à l'essieu et la masse par unité de longueur égale à 4,7 tonne/m. La longueur maximale des trains de marchandise varie entre 400 et 900 mètres. La vitesse maximale sur la ligne est de 60km/h pour les voitures voyageurs et 50 km/h pour les wagons de marchandise. La vitesse commerciale quant à elle reste limitée à 17km/h du fait de l'indisponibilité des voies de dépassement et des limitations de vitesses. Les limitations de vitesse sont permanentes (25 ou 10km/h) dans les courbes inférieures à 300 m et temporaires (25 ou 10km/h) dans les zones d'inondation et les zones où la géométrie est défailante. A la date de septembre 2015, 54 ralentissements étaient instaurés soit 43,841km (3.84% du linéaire) soumis à des ralentissements.

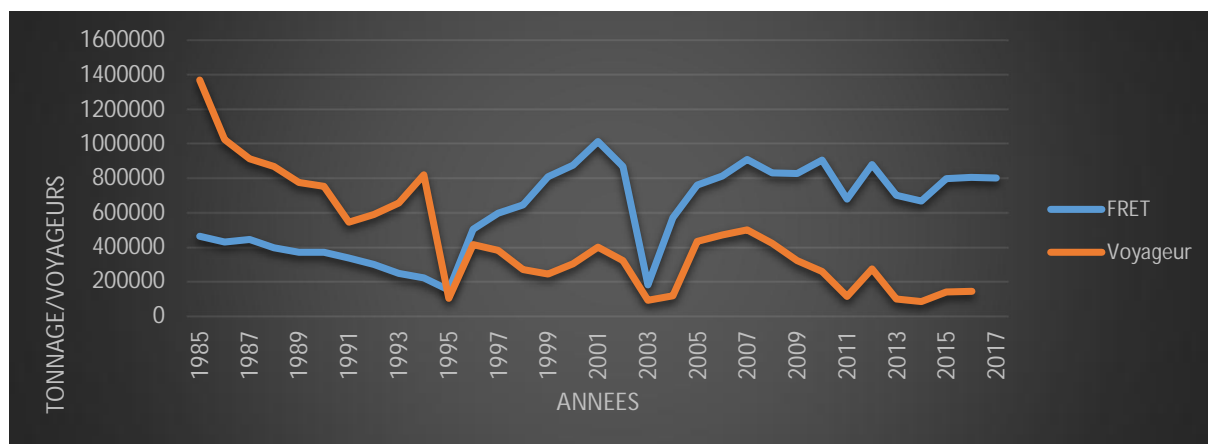
La capacité actuelle de la ligne est de sept trains quotidiens pour le transport en vrac et trois trains hebdomadaires par sens pour les trains voyageurs.

- Transport de voyageurs :
 - un train express Abidjan Ouagadougou le mardi, jeudi et samedi ;
 - un train express quotidien Ouagadougou Abidjan le mardi jeudi et samedi.
- Transport de marchandises :
 - au plus quatre trains par jour Abidjan Ouagadougou le 555, 551, 501 et 651 (trains impaires) ;
 - au plus deux trains par jour Ouagadougou Abidjan le 552 et 652 (trains paires) ;
 - au plus un train par jour bobo Abidjan 502.

Concernant le trafic, depuis la mise en concession en 1995, le trafic marchandise a connu une légère hausse. Il est passé de moins de cent soixante mille tonnes en 1995 à plus de huit cent mille tonnes en 2014. La plus forte perturbation remonte à la crise politique ivoirienne de 2002 qui a entraîné un arrêt du trafic pendant plus de six mois. Si la concession a permis un renversement de la courbe du trafic marchandises, elle n'a pas eu les effets escomptés pour le transport voyageurs; segment jugé non rentable à la mise en concession et mis en

affermage depuis 2002 au profit de la société de transport ivoiro-burkinabè "STIB". Le trafic se situe aujourd'hui à moins de cinq cent mille voyageurs l'an.

Graphique 5 : Evolution du trafic ferroviaire



1.3. Situation financière de la SOPAFER-B

Les revenus de la SOPAFER-B sont principalement issus des obligations des parties au titre de la convention de concession. Les principales sources de revenus de la SOPAFER-B sont :

- Le droit d'usage : Le droit d'usage qui est la redevance payée par le Concessionnaire SITARAIL en contrepartie de l'exploitation du patrimoine ferroviaire. Le montant du droit d'usage est calculé au taux de 2% sur le chiffre d'affaires de la SITARAIL. Il représente le revenu le plus élevé de la structure
- Les Revenus immobiliers : Les revenus immobiliers sont issus de la location des infrastructures dans le domaine ferroviaire. Ces locations concernent des bâtiments à usage d'habitation et des boxes commerciaux à usage professionnel (bureaux, magasin). La plupart des bâtiments mis en location sont des infrastructures léguées par l'ex RAN ou des bâtiments construits avec l'appui des partenaires privés.
- Les Revenus financiers : Les revenus financiers sont constitués des sommes obtenues à la suite des placements de fonds auprès des institutions financières.
- Les ventes de stocks : La SOPAFER-B a hérité des matériels et des pièces de rechanges de l'ex SCBF qu'elle revend au besoin à la SITARAIL ou à d'autres acteurs intéressés.

En tant que société à capitaux à vocation de réaliser des profits, la mise en œuvre des moyens nécessaires permettant d'accroître les produits et de réduire autant que possible les charges d'exploitation, permettrait d'assainir la structure financière de la structure et de dégager des ressources pour des investissements productifs.

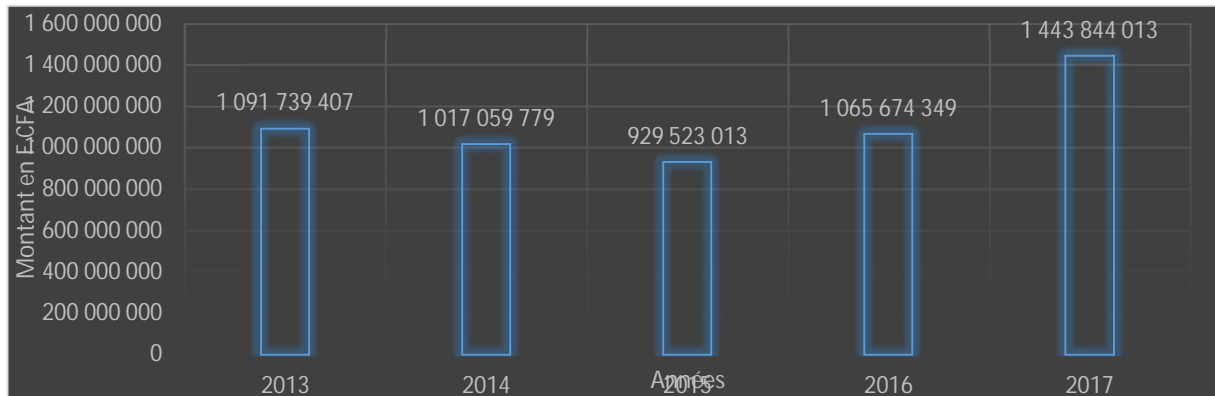
1.3.1. Les produits

Les produits comme énumérés ci-dessus, sont constitués principalement des revenus de droit d'usage que la SITARAIL verse trimestriellement à la SOPAFER-B, les revenus issus des placements financiers, les revenus des locations et les revenus des activités annexes.

Les produits de la SOPAFER-B connaissent une évolution croissante sur les 05 dernières. Après une baisse de 6,84% enregistré en 2014 et de 8,61% en 2015, les produits ont connu une hausse de 14,65% en 2016 et de 35,49% en 2017. La hausse des produits en 2017 est

principalement porté par une augmentation substantielle des revenus financiers passant de 18 416 729 FCFA en 2016 à 270 427 504 FCFA en 2017. Exceptionnellement en 2016, la SOPAFER-B a reçu une subvention de 37 000 000 FCFA.

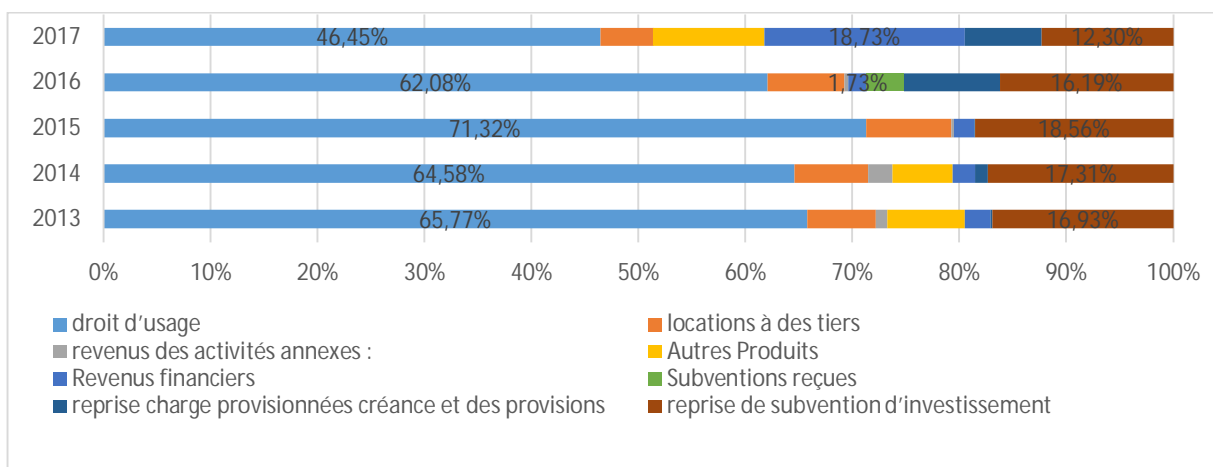
Graphique 6: Evolution du total des produits



Source : SOPAFER-B/DAF

Concernant la composition des produits, on constate que le droit d'usage représente en moyenne 62,04% des produits de la société sur les 05 dernières années. Cette proportion est de 46,45% en 2017 en baisse de 15,62 points par rapport à 2016. Les revenus de locations au tiers représentent la deuxième source de revenus, à part l'année 2017 où les revenus financiers ont atteint une proportion de 18,73% des produits.

Graphique 7 : Variation de la composition des produit



Source : SOPAFER-B/DAF

La SOPAFER-B dispose de patrimoine immobiliers construit sur fonds propre et ceux hérité sur les emprises ferroviaires. La location de ce patrimoine génère annuellement en moyenne 72 332 409 FCFA représentant une proportion moyenne de 6,62% des produits de la société. FCFA. Les revenus des locations a connu une diminution de 7% en 2017 par rapport à 2016.

L'augmentation de la proportion des revenus financiers qui passe de 1,73% en 2016 des produits à 18,73% en 2017 témoigne un effort de placement sur les marchés financiers.

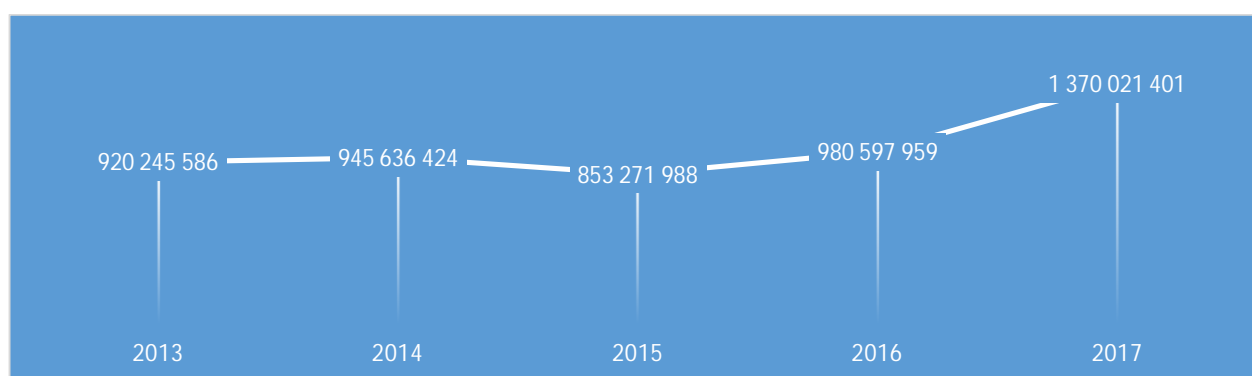
La prédominance des droits d'usage sur les produits de la SOPAFER-B limite la marge financière de la société qui reste assujetti à l'évolution du chiffre d'affaire de la SITARAIL.

1.3.2. Les Charges

Les charges de la société sont libellées dans le tableau ci-dessous. L'exécution de ces charges est nécessaire à l'accomplissement des missions assignées à la société et son fonctionnement. Ces charges viennent greffer les produits et réduisent la marge d'autofinancement à moyen et à long terme. Une maîtrise des charges est donc indispensable, bien que certaines charges soient incompressibles.

Les charges d'exploitation ont une tendance générale croissante sur les 05 dernières. L'exercice budgétaire 2017 a une réalisation des charges d'exploitation de 1 370 021 401 FCFA contre 853 271 000 FCFA en 2015 correspondant une hausse de 60,56%. Les charges de 2017 sont relativement trop élevées par rapport aux autres années. Une augmentation portée par la hausse des frais financiers de 1009,08% et des autres charges de 268,91%. Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des charges d'exploitation des 05 dernières années.

Graphique 8 : EVOLUTION DES CHARGES



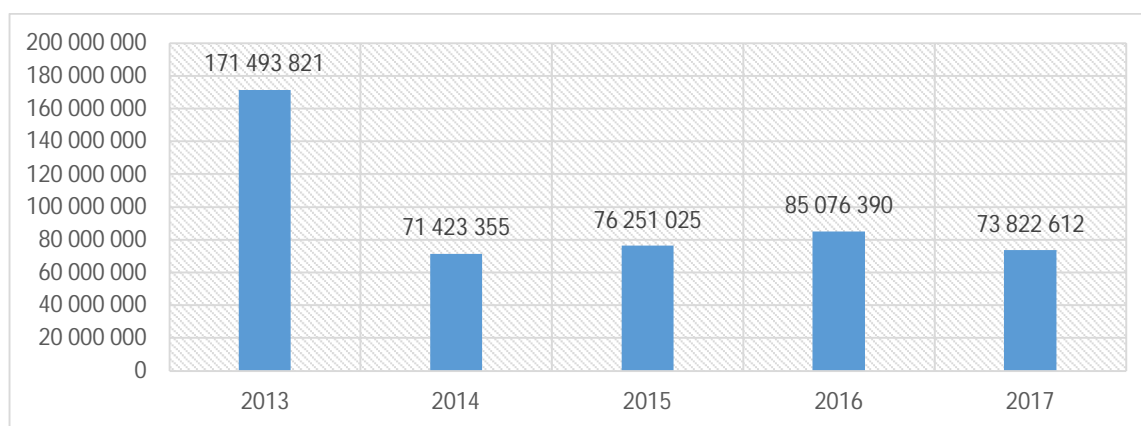
Source : SOPAFER-B/DAF

L'analyse de la composition des charges d'exploitation montre que les principales charges sont les frais du personnel, les dotations aux amortissements et aux provisions et les services extérieurs. Sur les 05 dernières années, les charges liées au personnel représentent en moyenne 25% des charges totales. Toutefois, on note une augmentation en 2017 des autres charges et des frais financier.

1.3.3. Evolution des états financiers

Le résultat net se définit comme la différence entre les produits et les charges. Etant, une société à capitaux public, la SOPAFER-B a aussi pour vocation de faire des profits. A l'issu des exercices budgétaires des 05 dernières, elle a pu réaliser des résultats nets positifs. Sur les 05 dernières années la société a dégagé un résultat net moyen de 95 613 441 FCFA porté à la hausse par le résultat de l'année 2013 qui a atteint 171 493 821 FCFA. Le résultat est subdivisé en « réserve légale » et « résultat à répartir » entre l'Etat sous forme de dividende et la SOPAFER-B. On observe une baisse des résultats de 2017 par rapport à 2016 passant de 85 076 390 FCFA à 73 822 612 FCFA

Graphique 9 :Evolution du résultat net



Source : SOPAFER-B/DAF

Vu la spécificité du secteur dans lequel évolue la SOPAFER-B et les résultats qu'elle réalise, la marge d'investissement de la société est limitée. Il appartient de travailler à diversifier les produits voire assainir les charges compressibles afin de dégager une bonne marge financière pour son développement.

La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur-clé de l'activité de l'entreprise, obtenue à partir du compte de résultat. Il révèle le flux potentiel de trésorerie de l'entreprise, c'est-à-dire les ressources brutes générées par son activité, dont elle dispose en fin d'exercice. Dans le cadre de son activité, une entreprise pour sa viabilité et sa crédibilité doit veiller à réaliser des investissements qui permettent d'assurer et de développer l'activité de l'entreprise, à assurer le remboursement de ses emprunts, à honorer le paiement des dettes fournisseurs, fiscales et sociales et verser des dividendes.

Le tableau suivant présente la capacité d'autofinancement de la SOPAFER-B.

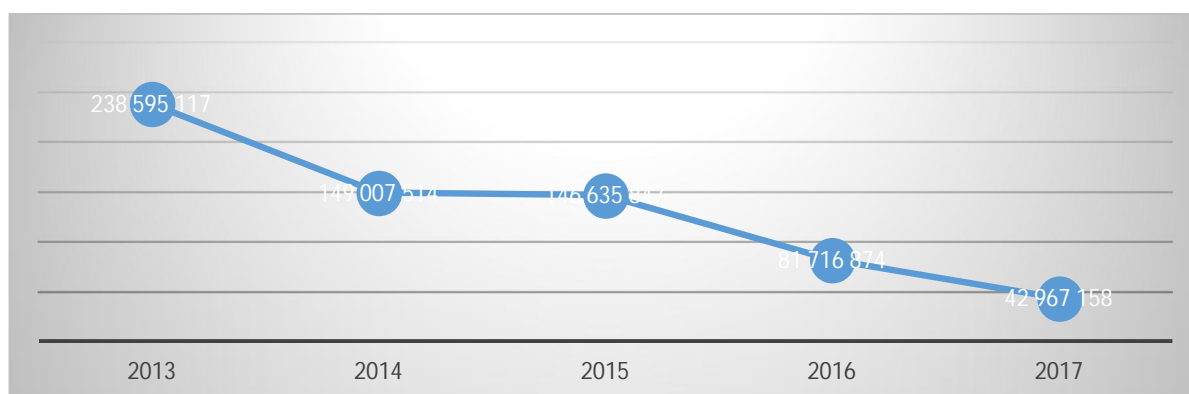
Tableau 1: Capacité d'autofinancement sur les 05 dernières années

Année	2013	2014	2015	2016	2017
Montant	238 595 117	149 007 514	146 635 847	81 716 874	42 967 158

Source : SOPAFER-B/DAF

L'évolution de cette capacité d'autofinancement est illustrée par le graphique ci-dessous. On assiste à une baisse régulière de la CAF sur les 05 dernières passant de 238 595 117 FCFA en 2013 à 42 967 158 FCA en 2017 soit une chute de 83%. Le faible montant qui ne cesse de baisser au fil des ans réduit la marge de manœuvre de la société de réaliser des instruments structurants à valeur ajoutée à court et à moyen terme

Graphique 10: Evolution de la capacité d'autofinancement



Source : SOPAFER-B/DAF

Toutefois, la capacité d'endettement de la société augmente. Elle est de 34% en 2017 contre 22% en 2016. Elle dispose donc d'une marge pour effectuer des emprunts sur le marché financier.

1.3.4. Investissement réalisé

L'analyse de l'évolution de l'investissement sur la période 2013-2017 montre une tendance générale croissante témoignant l'effort entrepris par la société pour réaliser des investissements. Le montant des investissements effectué en 2017 est de 117 924 328 FCFA contre 62 623 689 FCFA en 2016 soit une augmentation de 88,31%.

De 2012 à 2017, l'ensemble des investissements de la SOPAFER-B s'élève à 469 407 442 FCFA. Les investissements réalisés sur la période sont principalement des investissements d'entretiens des bâtiments et des matériels propres à la SOPAFER-b ou à sa gestion et des investissements d'améliorations des conditions de travail des agents. Bien que ces investissements sont importants pour accroître la productivité des agents, vu la spécificité du secteur dans laquelle évolue la SOPAFER-B, ils ne permettront pas d'accroître le patrimoine à court et à moyen terme et partant les recettes propres de la société. Des investissements plus productifs à valeur ajoutée significative sont donc à prioriser. Le montant des investissements réalisés d'une valeur de 469 407 442 FCFA sur 05 ans paraît insignifiant dans un secteur à coût fixe élevé.

Le diagnostic financier des 05 dernières révèle un bilan mitigé :

- Une augmentation des produits et des charges
- Une baisse du résultat net
- Une dépendance au droit d'usage qui représente en moyenne 62% des produits de la société quoiqu'en baisse en 2017
- Une baisse des revenus de location
- Une baisse de la capacité d'autofinancement
- Un investissement annuel moyen de l'ordre de 79 610 845 FCFA
- Des investissements dominés par les entretiens du patrimoine et l'amélioration des conditions de travail des agents

Toutefois, la société dispose une bonne capacité d'endettement sans cesse en augmentation qu'elle devra profiter pour financer des investissements plus productifs.

1.4. Environnement extérieur de la SOPAFER-B

En matière de transport, le référentiel actuel, le Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) reprend les principaux axes de développement (i) de la Stratégie de Développement du Secteur des Transports (SDST) 2011-2025, adoptée le 21 décembre 2011 et ses documents d'opérationnalisation (i) le Programme National Routier (PNR) 2016-2020, (ii) le plan quinquennal de l'entretien routier 2014-2018, (iii) étude de développement des transports ferroviaires et d'aménagement du territoire au Burkina Faso 2015-2040, (iv) le Plan Directeur Ferroviaire de la CEDEAO. La stratégie de développement du transport ferroviaire dans l'espace UEMOA.

Le PNDES se décline en trois axes stratégiques qui sont : (i) Axe 1 : réformer les institutions et moderniser l'administration, (ii) Axe 2 : développer le capital humain et (iii) Axe 3 : dynamiser les secteurs porteurs pour l'économie et les emplois.

1.4.1. Les Cadres Sectoriels de Dialogue Infrastructures (CSD)

Pour suivre la mise en œuvre de la stratégie, l'approche actuelle repose sur des « Cadres Sectoriels de Dialogue (CSD)» qui regroupent l'ensemble des actions par axes et département ministériels. Le ferroviaire se retrouver dans deux CSD :

- Le Cadre Sectoriel de Dialogue Infrastructures de transport, de Communication et d'Habitat (CSD-ITCH) qui s'inscrit prioritairement dans l'axe 3, est composé de six départements ministériels à savoir (i) le Ministère des Infrastructures, assurant la présidence (ii) le Ministère des Transports, de la Mobilité Urbaine et de la Sécurité Routière, assurant la 1ère vice-présidence (iii) le Ministère de l'Urbanisme et de l'Habitat, assurant la 2ème vice-présidence (iv) le Ministère du Développement de l'Economie Numérique et des Postes, assurant la 3ème vice-présidence (v) le Ministère de la Communication et des relations avec le Parlement, porte-parole du Gouvernement et enfin (vi) le Ministère de l'Environnement, de l'Economie verte et du Cadre de Vie.
- Le Cadre Sectoriel de Dialogue « commerce et services marchands » (CSD-CSM) est composé de cinq (05) départements ministériels à savoir (i) le Ministère des Transports, de la Mobilité Urbaine et de la Sécurité Routière (MTMUSR), (ii) le Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat (MCIA), (iii) le Ministère du Développement de l'Economie Numérique et des Postes (MDENP), (iv) le Ministère de la Communication et des Relations avec le Parlement (MCRP), et (v) le Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement (MINEFID).

Les attentes portées sur la SOPAFER-B en matière de gestion d'infrastructures sont portées par le CSDITCH et liés principalement à l'objectif stratégique « développer des infrastructures de qualité et résilientes, pour favoriser la transformation structurelle de l'économie ». Cela passe par l'amélioration de la qualité, la fiabilité et l'accessibilité des infrastructures pour faciliter la transformation structurelle de l'économie, Il s'agira à ce titre :

- d'améliorer la mobilité sur le réseau routier classé et urbain ;

- d'améliorer l'accessibilité dans les zones rurales ;
- de maintenir le réseau routier en bon état ;
- d'étendre le réseau ferré dans le pays et vers les pays voisins ;
- de renforcer le suivi des PGES des projets de développement du secteur.

En matière de fourniture de service de transport, ils s'inscrivent dans l'axe 3 du PNDES « dynamiser les secteurs porteurs pour l'économie et les emplois », plus particulièrement dans l'objectif stratégique 3.3 « Promouvoir le commerce et l'expansion des industries de services à forte valeur ajoutée et créatrices d'emplois décents ».

Les sous effets attendu au plan ferroviaire portent sur l'amélioration des performances du système de transport ferroviaire. Il s'agit de porter la capacité de transport à 2000 000 de tonnes et de réduire le temps de parcours entre Abidjan et Ouagadougou 30 h à l'horizon 2020.

1.4.2. La vision 2040 du rail au Burkina

Les actions définies pour atteindre ces objectifs portent sur la réhabilitation de l'existant pour le conformer aux normes et standards et la construction de nouvelles lignes pour interconnecter les pays voisins par rail. Cette vision est traduite dans la vision 2040 de du rail au Burkina :

- La construction de l'interconnexion ferroviaire Burkina – mali qui porte sur la construction d'une interconnexion ferroviaire avec le Mali passant par les villes de Bobo-Dioulasso, Orodara au Burkina, et traversant les villes de Sikasso, Massigui Bamako au Mali avant de relier la ligne ferroviaire du Sénégal.
- La construction de l'interconnexion ferroviaire Burkina - Niger et Mali par le Nord qui porte sur la construction d'une nouvelle ligne ferroviaire partant de Kaya à Dori jusqu'à la frontière du Niger (Mali), et permettant une future connexion aux mines de Tambao et au pôle de croissance du sahel.
- La Réalisation d'une desserte urbaine dans la ville de Ouagadougou qui porte sur la réalisation d'une desserte urbaine de 16 gares intermédiaires, avec Bingo à l'Est et Silmiougou au Nord comme points extrêmes, elle disposerait d'un total de 60 km et permettrait la décongestion du trafic à travers la capitale.
- La construction de l'interconnexion ferroviaire Burkina – Togo : qui porte sur la construction de 360 km de ligne nouvelle à écartement standard entre Ouagadougou, Fada Ngourma et le Togo.
- La réhabilitation d'un coût total prévisionnel de quatre cent millions (400.000.000) euros, le programme d'investissement (PRI) est scindé en onze (11) sous-programmes suivant l'objet et étalé sur les 08 années de travaux.

2. FORCES FAIBLESSES OPPORTUNITES MENACES

Après le rapport diagnostic qui dépeint la situation actuelle de la SOPAFER-B et son évolution. La SOPAFER-B a entamé la rédaction de la phase 2 du rapport qui reprend les forces faiblesses opportunités menaces pour définir la vision et les domaines prioritaires pouvant répondre aux ambitions de la structure.

L'analyse Atouts Faiblesses Opportunités Menaces (AFOM) est un outil d'analyse qui combine l'étude des forces et des Faiblesses avec celui des opportunités et des menaces afin de définir les actions les mieux indiquées au développement de l'entreprise. Il constitue le support pour l'élaboration des stratégies ou des décisions. Elle a consisté à effectuer deux diagnostics :

- un diagnostic interne, pour identifier les forces et les faiblesses du domaine d'activité
- un diagnostic externe, pour identifier les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement.

Dans le diagnostic interne, Il s'est agi d'identifier les ressources, les compétences et les performances de la SOPAFER-B ainsi que d'évaluer les faiblesses qui limitent les capacités de l'organisation à se réaliser.

Au diagnostic externe, l'analyse par du contexte environnemental externe constitué de l'ensemble des conditions et des facteurs extérieurs à la SOPAFER-B et qui peuvent affecter positivement ou négativement la vie, les orientations, les structures, le développement, en bref l'avenir de la SOPAFER-B.

Ce dossier a été exécuté par l'équipe de direction sous la supervision du Directeur General. Et par des échanges permanents entre les responsables de la structure et la cellule rédaction.

2.1. Analyse de l'environnement interne de la SOPAFER-B

L'analyse croisée des forces et des faiblesses ont permis d'identifier les points suivants :

- 🚩 Un besoin d'actualisation des dispositifs de pilotage.

La SOPAFER-B connaît un fonctionnement régulier depuis sa création. Toutes les instances de la société se tiennent régulièrement (Conseil d'Administration, comité de direction...) et des orientations sont données pour la gouvernance de la structure.

Le management de la société est fondé sur un manuel de procédures, un règlement intérieur et un organigramme hiérarchique. L'ensemble de ces documents situent sur les différentes actions à mener pour chacune des missions de la structure.

Toutefois les documents datent de plus de dix (10) et ont besoin d'être actualisés pour plus d'efficacité dans le mangement et l'exécution des missions. Egalement certains postes de l'organigramme restent vacants.

Aussi certaines procédures inscrites le manuel de procédures de gestion des Immobilisations et des stocks ferroviaires ne sont pas appliquées. A l'exemple, le manuel de procédure identifie le DAF comme seul signataire des factures-locataires mais en pratique, l'établissement des factures-locataires impose une double signature ce qui est un peu lourd et retarde la ventilation à bonne date des factures.

Déplus il, existe dans ce manuel une duplicité des taches entre direction technique et direction des affaires juridiques. A titre illustratif, les inventaires physiques sont toujours supervisés par le Service Patrimoine de la DAF alors que le manuel de procédures attribue à la DT de « veiller à l'inventaire physique périodique des biens concédés et non concédés ». Il en est de même pour la gestion des immeubles locatifs.

Au plan de la gouvernance nationale, en tant société d'Etat, la SOPAFER-B est soumis à certaines normes et de règlements parmi lesquelles le code de bonnes pratiques des sociétés d'Etat. Certains outils imposés à savoir la cartographie des risques, la RSE et le SMQ ne sont à ce jour appliqués.

✚ Un besoin de renforcement du système de planification

La SOPAFER-B adopte et met en œuvre régulièrement un budget et un programme d'activité annuel. L'absence de plan stratégique faisait que ces programmes d'activités adoptés n'étaient pas alignés sur une vision stratégique clairement définis et formalisée.

Aussi, il manque un mécanisme de suivi évaluation des activités qu'il serait important de définir.

✚ Une nécessité d'améliorer la communication

On note une bonne circulation des informations au sein de la SOPAFER-B grâce au mécanisme d'enregistrement automatique du courrier, d'affichage, de partage des documents et de bonne collaboration administratif entre les agents.

Toutefois, la divulgation des informations auprès des partenaires reste limitée. Il faudrait diversifier encore les canaux d'information par l'activation du site Web et un système intranet.

✚ Une nécessité de renforcer les compétences managériales et techniques

La SOPAFER- dispose d'un effectif d'employés relativement limité et stable pour la mise en œuvre des missions à lui assignées. Cet effectif est jeune avec une bonne représentativité des cadres supérieurs. Pour la gestion du personnel, des outils fonctionnels sont mis en œuvre à savoir un statut du personnel, un règlement intérieur et un mécanisme de dialogue permanent entre la direction générale et les employés.

Cependant, les compétences spécifiquement ferroviaires restent à développer vu la spécificité du secteur. Cela permettrait de pouvoir exploiter les opportunités qu'offrent le secteur ferroviaire au niveau national et régional. Aussi tous les postes prévus dans l'organigramme ne sont pas pourvus en personnel. Ce qui pourrait expliquer la présence de contractuels.

Le personnel mérite également d'être plus étoffé et/ou formé pour lui permettre de jouer pleinement son rôle de suivi technique de la concession. Aussi, certain postes identifiés comme obligatoires par l'Assemblée Générale des Sociétés d'Etats, tel le service communication ne sont ni identifiés dans le manuel de procédure ni pourvu d'agent.

✚ Un patrimoine physique important à valoriser et un parc automobile à renouveler.

La SOPAFER-B dispose d'un important patrimoine immobilier et foncier hérité de la mise en concession. Ce patrimoine est constitué des biens concédés, non concédés et des biens propres à la SOPAFER-B.

Sur le plan foncier, elle dispose de 33 ha exploitables dont 7600 m² à Ouaga, 11,35 ha à Bobo Dioulasso, 1 ha à Koudougou, 4900 m² à Banfora, entre 1 ha et 1,6 ha à Kaya.

Les bâtiments non concédés ont un avantage d'être situés pour la plupart dans les grands centres urbains avec une bonne valeur locative.

On assiste toutefois à une dégradation continue des bâtiments et du matériel de suivi. La SOPAFER-B ne dispose pas non plus de titres fonciers des domaines résultants de la mise en concession.

- ✚ Une nécessité de réduire la dépendance de la société vis-à-vis du droit d'usage et d'accroître les performances économiques et financières

Sur le plan financier, la SOPAFER-B arrive à dégager chaque année des résultats nets positifs malgré une tendance croissante des charges. La société dispose également d'une bonne capacité d'endettement qu'il peut exploiter pour réaliser des investissements productifs.

Cependant, on observe une forte dépendance des ressources financières de la SOPAFER-B au droit d'usage représentant 90% des recettes propres. En outre, les ratios de performance sont en baisses sur les 05 dernières années. Il appartient donc de développer des actions génératrices de revenus afin d'assurer l'indépendance financière de la société.

2.2. Analyse de l'environnement externe de la SOPAFER-B

Les opportunités et les menaces sont les résultats de l'interaction entre la SOPAFER-B et son environnement externe. Le contexte environnemental externe est constitué de l'ensemble des conditions et des facteurs extérieurs à la SOPAFER-B qui peuvent affecter positivement ou négativement le développement, les orientations, les structures, en bref son avenir. La synthèse des opportunités et des menaces ont permis de relever les faits suivants :

- ✚ Une volonté politique, une croissance économique et démographique favorable au développement ferroviaire

La SOPAFER-B bénéficie de la croissance globale de l'économie du Burkina Faso et d'un soutien politique au haut sommet, ce qui laisse plus de place au développement de projets d'investissements ferroviaires à haute intensité capitalistique et à la promotion des partenariats publics privés. Cela favorise également la mobilisation des ressources auprès des partenaires techniques et financiers.

La population du Burkina est estimée à plus de 18 millions d'habitants en 2018, résultat d'un taux d'accroissement naturel de 3,6%.¹ Cette augmentation de la population est accompagnée par une urbanisation croissante avec ses corollaires de mobilité des citoyens dans les centres urbains. Le transport ferroviaire peut être donc le rempart pour accroître la fluidité et la sécurité des biens et des personnes à l'intérieur des villes et dans les liaisons inter-villes à l'intérieur du pays.

Aussi, le développement des projets miniers au Burkina Faso peut susciter la promotion des projets ferroviaires pour le transport des minerais. Dans cet objectif de promouvoir l'exploitation des ressources minières du Nord en particulier le manganèse de Tambao, le prolongement de la ligne de Kaya jusqu'en à Tambao est en perspective. L'arrivée de

¹ RGPH, 2006

nouveaux investisseurs pour l'exploitation de la mine peut relancer la mise en œuvre de ce projet engagé depuis la révolution sous le dénominateur « bataille du rail ».

Cela pourrait entraîner une hausse des charges de recherche et de développement du réseau mais également celle liées au suivi des études techniques.

🚦 Un CCR propice au renouvellement et à la réhabilitation de la voie ferrée

La convention de concession révisée a été adoptée par décret le 06 septembre 2017 par la Côte d'Ivoire. Au Burkina Faso, un projet de loi portant autorisation de ratification de ladite CCR a été adopté en conseil des ministres du 18 octobre 2017, puis transmis à l'Assemblée Nationale pour ratification. La ratification de cette convention devrait permettre le renouvellement et la réhabilitation de la voie Abidjan-Kaya. L'entrée en vigueur de la CCR permettra à terme à la SOPAFER-B de disposer davantage de ressources financières liées à la cession du matériel ferroviaire, aux paiements des créances et aussi à travers l'entrée potentielle d'autres opérateurs sur la ligne Abidjan-Kaya.

Elle va cependant nécessiter le déploiement de ressources supplémentaires pour le suivi des travaux de renouvellement du réseau.

🚦 Un engagement des Etats à réaliser l'interconnexion Burkina-Ghana

Le PNDES a identifié le projet d'interconnexion Burkina-Ghana comme un projet structurant et prioritaire à exécuter en partenariat public privé pour booster le développement et désenclaver le pays. Pour suivre la mise en œuvre de ce projet bénéficiant de l'engagement politique au plus haut niveau, un comité d'expert conjoint Burkina –Ghana est mis en place. Les comités se concertent régulièrement sur les conditions et les processus de mise en œuvre du projet. Il appartient donc à la SOPAFER-B, institution nationale spécialisée en ferroviaire de mener le suivi de l'exécution de ce projet. Aussi, à terme, la liaison Burkina-Ghana consacrera l'arrivée d'une nouvelle liaison ferroviaire et la fin de la dépendance du trafic ferrée à la seule ligne Abidjan-Kaya.

🚦 Une vision sous régionale de développement du chemin de fer

Les stratégies nationales et sous régionales des transports ont identifié le développement des réseaux ferroviaires comme le moteur de désenclavement des localités et d'intégration des peuples.

La position géographique du Burkina, carrefour de l'Afrique de l'ouest, impose de suivre étroitement ses projets pour garder les liens ferroviaires inscrits dans les stratégies comme priorité internationale et sous régionale.

🚦 Une crédibilité institutionnelle à consolider

La SOPAFER-B dispose d'un bon ancrage institutionnel et est reconnue comme l'institution de référence nationale sur les questions ferroviaires. Aussi, dans l'objectif de développer le secteur ferroviaire au niveau national, la SOPAFER-B est membre de l'UIC et entretient des relations de coopération avec d'autres organismes ferroviaires ou participe dans le cadre des commissions mixtes avec les Etats pour le développement du secteur.

Toutefois, il reste de formaliser les relations avec les différents partenaires en vue de renforcer et de profiter de cet partenariat de coopération. En outre, au niveau national, la SOPAFER-B a une visibilité faible et initie peu d'actions pour communiquer sur ses missions et accroître son image.

2.3. Enjeux et défis

Au vu des résultats des analyses AFOM, il s'avère que la SOPAFER-B devra faire face à de nombreux défis et enjeux de développement pour être dans une dynamique de performance. Au nombre des défis relever, on peut citer :

- La préservation du patrimoine et la continuité de l'exploitation ferroviaire ;
- La promotion et le développement du chemin de fer comme une alternative du transport de fret et de mobilité des personnes;
- La diversification des sources interne et externes de financement ;
- Le renforcement des capacités managériale et technique ;
- Le développement de partenariat stratégique.

3. Orientations stratégiques

3.1. vision missions de la SOPAFER-B

Pour remplir sa mission la SOPAFER-B s'est doté d'une vision de développement qui caricature en comment à l'horizon 2023 la structure se présentera dans son environnement.

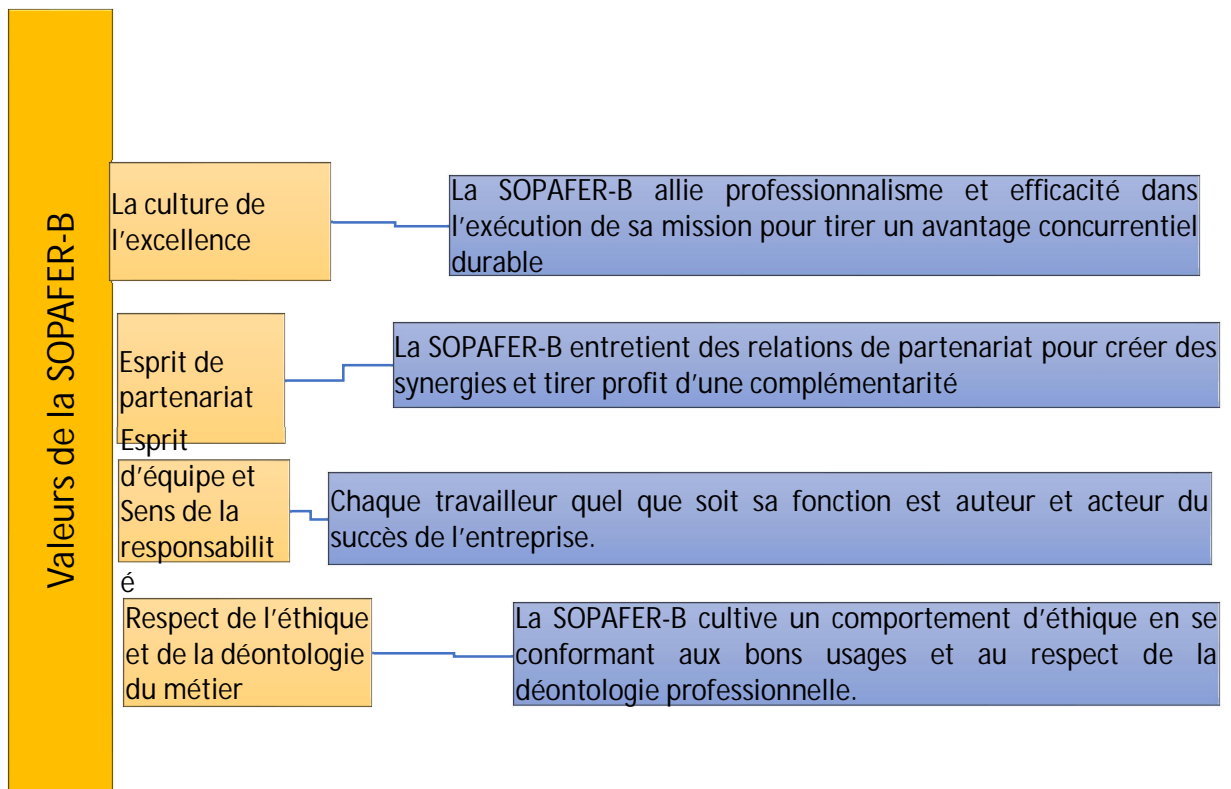
The infographic consists of two blue-bordered boxes on a light gray background. The left box is titled 'Vision' and contains the text: 'A l'horizon 2023, « la SOPAFER-B est un centre d'expertise de référence du sous-secteur ferroviaire en Afrique de l'ouest en général et au Burkina Faso en particulier »'. The right box is titled 'Mission' and contains the text: 'La SOPAFER-B s'est fixée comme principale mission d'« Assurer le développement, la promotion du rail et contribuer au désenclavement et à l'essor socioéconomique durable du Burkina Faso »'.

La concrétisation de cette vision permettra à la SOPAFER-B sur l'horizon 2023 de :

- Etre un modèle de gestion du patrimoine ferroviaire dans la sous-région ;
- Capitaliser de l'expérience en matière de conduite des projets ferroviaires ;
- Disposer une réelle capacité de mobilisation des ressources.

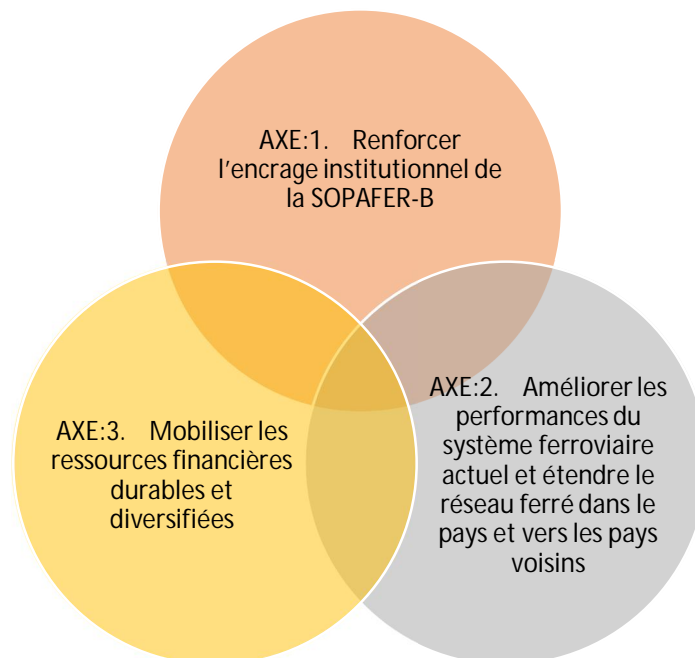
3.2. Valeurs de la SOPAFER-B

Pour atteindre sa vision et réaliser sa mission avec succès, la SOPAFER-B a identifié des valeurs sur lesquels elle peut s'appuyer et qu'elle entend défendre. Il s'agit des comportements et des attitudes qui doivent être valorisés en son sein pour forger la culture d'entreprise.



3.3. AXES STRATEGIQUES DE LA SOPAFER-B

A partir de l'analyse AFOM, trois axes stratégiques ont été retenus pour permettre à la SOPAFER-B de relever avec une plus grande efficacité ses défis actuels.



3.3.1. Axe 1 : Renforcer l'encrage institutionnel de la SOPAFER-B, L'option stratégique faite pour les cinq (05) prochaines années au niveau de la SOPAFER-B est résolument tournée vers la volonté d'être une institution pérenne et performante. Cela va requérir des changements tant au niveau des organes qu'auprès du personnel.

Quatre(04) résultats intermédiaires ont été identifiés et devront permettre l'atteinte du résultat stratégique.

Résultats intermédiaires :

1. Les textes fondamentaux de la société sont relus
2. Le système de management est amélioré et les outils de pilotage modernisés
3. Le personnel dispose de compétences managériales et techniques de haut niveau
4. La communication interne et externe est améliorée

RS 1

La SOPAFER-B est institution viable, pérenne tournée vers le partenariat et offrant un cadre d'épanouissement à son personnel

Quatorze(14) actions prioritaires ont été retenues dont la mise en œuvre va concourir à l'atteinte des résultats intermédiaires.

- Action:1. Relire la convention Etat-SOPAFER-B,
- Action:2. Relire les statuts particuliers de la SOPAFER-B pour prendre en compte de nouvelles missions,
- Action:3. Mettre à jour les manuels de procédures,
- Action:4. Mettre en place des outils de gestion du code de bonnes pratiques de gouvernance des sociétés d'Etat,
- Action:5. Mettre en place une comptabilité analytique de gestion,
- Action:6. Réaliser un audit organisationnel,
- Action:7. Opérationnaliser le SDI,
- Action:8. Relecture du statut du personnel et de la grille salariale et indemnitaire,
- Action:9. Mise en place du système de management qualité,
- Action:10. Participer aux rencontres de cadre de concertation,
- Action:11. Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation triennal axé sur les métiers ferroviaires,
- Action:12. Elaborer et exécuter un plan de communication,
- Action:13. Mettre en place le musée ferroviaire,
- Action:14. Tenir des campagnes de médiatisation et de visuels graphiques (tournées de presse dans les trains et gares, auto-collants-insertion publicitaire-publi-reportage etc.)

Ces actions dans leur ensemble devraient permettre à la SOPAFER-B d'être une structure pérenne.

3.3.2. Axe 2 : Améliorer les performances du système ferroviaire actuel et étendre le réseau ferré dans le pays et vers les pays voisins

Le développement du secteur ferroviaire figure en bonne place dans la stratégie nationale du secteur des transports et dans le plan directeur de la CEDEAO. Cet axe vise l'amélioration de la performance du système ferroviaire actuel et le développement des projets ferroviaires pour le désenclavement du Burkina.

Huit (08) résultats intermédiaires ont été identifiés qui permettront l'atteinte des 03 résultats stratégiques de l'axe.

Résultats intermédiaires :

1. Les travaux de réhabilitation de la ligne Abidjan-Kaya se sont menés dans les normes en vigueur.
2. La qualité des prestations des services de transport ferroviaire de voyageurs et de fret est améliorée.
3. Le patrimoine ferroviaire est sécurisé.
4. Le Suivi de la convention de concession révisée est assuré.

RS 1 :

Les performances de la ligne ferroviaire Abidjan-Kaya se sont améliorées.

Résultats intermédiaires :

1. La liaison ferroviaire Burkina-Ghana est fonctionnelle.
2. Les études techniques des projets ferroviaires sont disponibles.

RS 2 :

Le désenclavement interne et externe du Burkina est assuré par le chemin de fer.

Résultats intermédiaires :

1. Les relations de coopération sont renforcées.
2. Des nouvelles relations de coopération sont établies.

RS3 :

Des relations de partenariats sont développées au niveau national et à l'international.

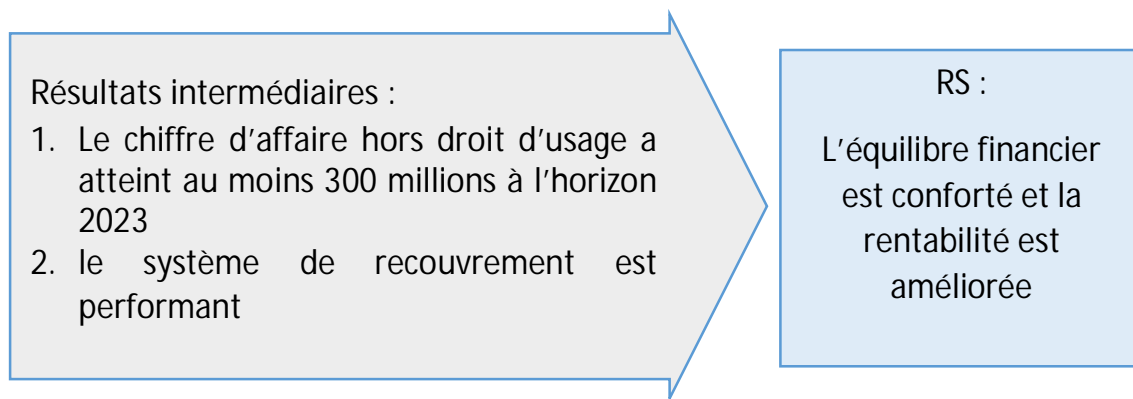
Pour atteindre ces résultats intermédiaires, 25 actions ont été identifiées :

- Action:1. Assurer le suivi-contrôle des travaux en lien avec l'ONCF et/ou TRANSNET,
- Action:2. Réalisation des études sur les prestations ferroviaires,
- Action:3. Réaliser des enquêtes inopinées sur le niveau de satisfaction de la clientèle,
- Action:4. Plaidoyer et Suivi de la desserte effective des gares par SITARAIL,
- Action:5. Assurer le suivi de la réalisation des enquêtes de satisfaction instituées par la CCR,
- Action:6. Suivre l'évolution du personnel du concessionnaire et des autres acteurs du sous-secteur ferroviaire,
- Action:7. Délimiter les emprises ferroviaires et établir des titres de propriété,
- Action:8. Recenser et rassembler les stocks sur des sites sécurisés,
- Action:9. Conduire les opérations d'inventaire physique et d'évaluation du patrimoine,
- Action:10. Evaluer la géométrie de la voie,
- Action:11. Contrôler l'exhaustivité du droit d'usage,
- Action:12. Suivre la liquidation du Fond d'Investissement Ferroviaire,
- Action:13. Participer à la réalisation des études techniques et assurer le suivi-contrôle des travaux en lien avec l'Assistant Technique (Team Engineering/Vision Consult),
- Action:14. Participer à la constitution du domaine public ferroviaire (expropriation et indemnisation, bornage et titre de propriété),
- Action:15. Participer au processus de sélection d'un partenaire privé pour le projet Burkina Ghana,
- Action:16. Réaliser les études techniques détaillées du projet Burkina Faso-Niger,
- Action:17. Réaliser les études de préfaisabilité et de faisabilité de la ligne Dori-Tambao,
- Action:18. Réaliser les études de préfaisabilité et de faisabilité du projet Burkina Faso-Mali,
- Action:19. Réaliser les études de préfaisabilité et de faisabilité du train urbain d'Ouagadougou,
- Action:20. Engager des collaborations en vue d'opérationnaliser une intermodalité des transports,
- Action:21. Mettre en place une coopération dynamique entre les sociétés de patrimoine (SIPF & SOPAFER-B),
- Action:22. Etablir et Exécuter des plans actions des conventions de coopération ferroviaire,
- Action:23. Participer aux activités des organisations ferroviaires internationales,
- Action:24. Organiser des voyages d'études et/ou Prospection,
- Action:25. Constituer la base de données des Partenaires Techniques et Financiers et tenir des rencontres d'échanges,

3.3.3. Axe 3 : Mobiliser les ressources financières durables et diversifiées

L'analyse de la structure financière des dernières années montre une prédominance des recettes liées au droit d'usage. Il s'agit au niveau de cet axe stratégique de mettre en œuvre des actions pour diversifier les sources de financements.

Deux résultats intermédiaires ont été identifiés qui permettront à terme de réaliser le résultat stratégique.



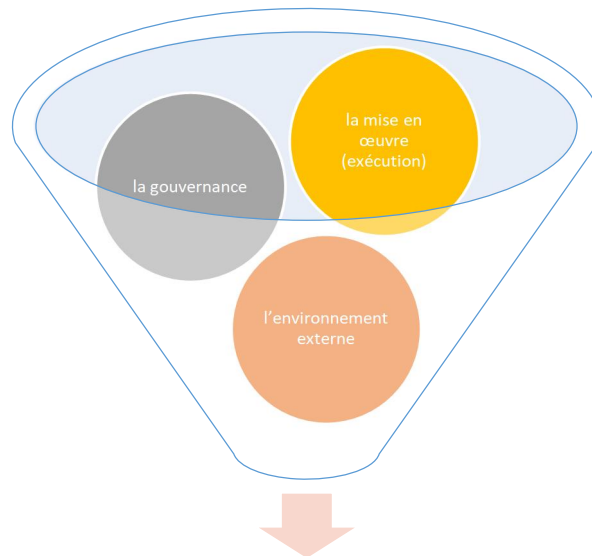
Au total six(6) actions prioritaires ont été retenues dont la mise en œuvre permettra à terme d'atteindre le résultat stratégiques :

- Action:1. Construire et louer l'immeuble R+2 extensible R+4 sur le terrain de Ouaga 2000,
- Action:2. Construire et louer des magasins de stockage dans les emprises ferroviaires à Ouaga et Bobo,
- Action:3. Réaliser annuellement des opérations de vente du matériel ferroviaire déclassé,
- Action:4. Recouvrer les recettes de location de la surcapacité de la fibre optique,
- Action:5. Recouvrer l'intégralité des loyers facturés,
- Action:6. Assurer un recouvrement efficace des créances de l'annexe F5 de la CCR.

3.4. Stratégie de mise en œuvre : Profil des risques

L'atteinte des résultats stratégiques définis est conditionnée par l'adoption d'une bonne stratégie de mise en œuvre des actions programmées. D'où la nécessité d'identifier les risques qui peuvent entraver ou affecter la bonne exécution du plan stratégique.

Trois (03) niveaux de risques sont à envisager dans la mise en œuvre du plan stratégique. Il s'agit des risques liés à la gouvernance, ceux liés à la mise en œuvre même du plan stratégique et ceux provenant de l'environnement extérieur.



RISQUES A SURMONTER

3.4.1. Risques liés à la gouvernance

Énoncé du risque

1. Risque d'appliquer partiellement le plan stratégique dans la mise en œuvre peur de repousser les éventuels financements dans la phase opérationnelle
2. Risque de s'éparpiller et de vouloir être sur tous les segments
3. Risque que le départ du personnel-clé influence négativement le déploiement intégral du Plan Stratégique durant sa mise en œuvre
4. Risque d'instabilité consécutive à un renouvellement du management
5. Risque de non-implication de l'État dans le positionnement des projets ferroviaires comme priorité de développement
6. Risque de ne pas être en phase avec les secteurs d'intervention des Partenaires Techniques et Financiers (PTF)
7. Risque de ne pas pouvoir assurer un suivi efficace et suffisamment serré du budget

3.4.2. Risques liés à l'exécution

Énoncé du risque

1. Risque de ne pas pouvoir assurer un suivi efficace et suffisamment serré du budget
2. Risque de ne pas disposer de compétences à la hauteur des exigences du Plan Stratégique
3. Risque de ne pas pouvoir opérer les changements souhaités par le nouveau Plan Stratégique

4. Risque d'insuffisance de communication et de travail d'équipe dans la mise en œuvre entraînant une perte de participation, d'engagement et d'appropriation du personnel et des partenaires

3.4.3. Risques externes

<i>Énoncé du risque</i>	
1.	Risque que l'instabilité politique dans le pays paralyse l'exploitation et démobilise les Partenaires Techniques et Financiers (PTF)
2.	Risque de ralentissement des activités de SITARAIL
3.	Risque de non-respect des engagements pris par SITARAIL
4.	Risque que le projet Burkina-Ghana ne se concrétise pas

Des stratégies d'atténuation des risques jugés élevés ont été développés et intégrées au plan de mise en œuvre afin d'accroître les chances de succès du plan stratégique et d'assurer une meilleure utilisation des ressources. Elles portent sur les principaux risques maîtrisables liés à la gouvernance et à l'exécution. En revanche, la maîtrise de certains risques externes pourrait se faire à un tout autre niveau qui pourrait, par exemple, être du lobbying institutionnel.

3.4.4. Tableau des stratégies d'atténuation des risques

N°	Risques jugés « élevés »	Stratégies d'atténuation
1	Risque d'appliquer partiellement le plan stratégique dans la mise en œuvre et de repousser les financements sous l'influence de la gestion courante	Développer une approche communicationnelle à l'interne et à l'endroit des partenaires
2	Risque de s'éparpiller et de vouloir être sur tous les segments	Sensibilisation le personnel sur les priorités de la SOPAFER-B Communiquer auprès des partenaires sur le plan stratégique
3	Risque du départ du personnel-clé	Mettre en place un plan de motivation du personnel Mettre en place un système de récompense des efforts des salariés
	Risque d'instabilité consécutive à un renouvellement du management	Prendre des mesures internes pour favoriser la continuité de l'administration et la poursuite de la stratégie

N°	Risques jugés « élevés »	Stratégies d'atténuation
	Risque de non-implication de l'État dans le positionnement des projets ferroviaires comme priorité de développement	Faire un plaidoyer auprès des décideurs publics pour garder les projets ferroviaires comme projet structurant
5	Risque de ne pas être en phase avec les secteurs d'intervention des Partenaires Techniques et Financiers (PTF)	Faire un plaidoyer auprès des PTF
6	Risque de ne pas pouvoir assurer un suivi efficace et suffisamment serré du budget	Renforcer les capacités de l'équipe comptable et financière
7	Risque de ne pas disposer de compétence à la hauteur des exigences	Mettre en place un plan prévisionnel de compétences Renforcer les capacités du personnel
8	Risque de ne pas pouvoir opérer les changements souhaités par le nouveau plan	Élaborer une stratégie et un plan d'action de gestion du changement
9	Risque d'insuffisance de communication et de travail d'équipe dans la mise en œuvre entraînant une perte de participation, d'engagement et d'appropriation du personnel et des partenaires	Élaborer un plan de communication et le mettre en œuvre Développer l'esprit d'appartenance en nouant des relations personnelles et de groupe

3.4.5. Plan de mise en œuvre

L'évaluation des risques de mise en œuvre a permis de faire ressortir les risques importants et d'identifier les stratégies d'atténuation qui composent en partie le plan de mise en œuvre.

Plusieurs actions importantes devraient être réalisées au cours de la première année du plan stratégique afin de donner des chances de succès à sa mise en œuvre. La direction de la SOPAFER-B décidera des actions qu'elle aura identifiées essentielle pour accompagner la mise en œuvre réussie du plan stratégique.

Sommaires toutes, la direction de la SOPAFER-B devrait garder en vue que la résistance au changement est un phénomène général. Des efforts et des investissements devront donc être faits en continu en matière de communication et de gestion du changement afin de parvenir à transformer la culture et les habitudes de travail.

Aussi Les valeurs que l'organisation souhaite partager à savoir (La culture de l'excellence, Esprit de partenariat, Esprit d'équipe et Sens de la responsabilité, Respect de l'éthique et de la déontologie du métier) devront se refléter dans les comportements et les actions au quotidien de l'ensemble du personnel et surtout des premiers responsables de la structure.

3.5. Projection financière

3.5.1. Hypothèse de planification budgétaire

Les prévisions des ressources mobilisables sur le quinquennat pour le financement du plan d'actions sont basées sur la projection des produits de la société constituées principalement des recettes du droit d'usage et des recettes des valeurs immobilières de la société. Cette projection se base sur le budget 2018 comme situation de référence.

L'évaluation des actions prioritaires retenues est faite par chaque direction sur la période 2019-2023.

3.5.2. Budget du plan stratégique

Les ressources à mobiliser pour le financement du plan stratégique sur l'horizon 2023 représentent les recettes liées au droit d'usage et au recouvrement des loyers. Les prévisions de ces ressources sont estimées comme suit sur l'horizon 2023.

Tableau 2 : Projection des ressources à l'horizon 2023

LIBELLE	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Droit d'usage (D.U)	750 000 000	700 000 000	700 000 000	700 000 000	700 000 000	3 550 000 000
Location de magasins	4 200 000	34 800 000	55 800 000	64 800 000	64 800 000	224 400 000
Location de bâtiments administratifs & commerciaux	62 594 220	72 794 220	72 794 220	72 794 220	84 794 220	365 771 100
Location de bâtiment à usage d'habitation	14 460 000	14 460 000	14 460 000	14 460 000	14 460 000	72 300 000
Vente de dossiers d'appels d'offre	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	2 500 000
Vente de stock	10 000 000	15 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	55 000 000
Produits divers	0					0
Intérêts des prêts	114 792 475	114 792 475	114 792 475	114 792 475	114 792 475	573 962 375
Revenus de placement	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	150 000 000
PRODUITS DES CESSIONS D'IMMOBILISATIONS			1 000 000		2 000 000	3 000 000
REMBOURSEMENT PRÊT SITARAIL (arrière prélèvement AFD et droit d'usage)	214 430 533	214 430 533	214 430 533	214 430 533	214 430 533	1 072 152 663
TOTAL Ressources	1 200 977 228	1 196 777 228	1 213 777 228	1 221 777 228	1 235 777 228	6 069 086 138

3.5.3. Cout du plan stratégique

La mise en œuvre du plan stratégique va imposer des charges liées d'une part à l'exécution des différentes actions indiquées dans le plan d'action et d'autre part aux financements des activités identifiées pour atténuer les risques. L'ensemble des couts est reprise dans le tableau ci-après :

Tableau 3 : Coût du plan stratégique par axe :

Libellés	2019	2020	2021	2022	2023	
Axe 1 : Renforcer l'encrage institutionnel de la SOPAFER-B,	129 000 000	133 200 000	105 000 000	106 000 000	112 000 000	585 200 000
Axe 2 : Améliorer les performances du système ferroviaire actuel et étendre le réseau ferré dans le pays et vers les pays voisins	206 800 000	147 850 000	125 500 000	125 500 000	132 000 000	727 650 000
Axe 3: Mobiliser les ressources financières durables et diversifiées	376 600 000	321 600 000	294 100 000	62 100 000	7 100 000	1 061 500 000
Total	712 400 000	602 650 000	524 600 000	293 600 000	251 100 000	2 384 350 000
Mesures d'atténuation des risques						

4. PLAN DE COMMUNICATION

Le plan de communication est la traduction opérationnelle et structurée des actions de communication relatives à la mise en œuvre du plan stratégique. Il constitue le cadre de référence pour toutes les communications du plan.

Le principal objectif du plan de communication est d'informer les divers acteurs sur le niveau d'atteinte ou de réalisation de chaque résultat. Les critères d'évaluation des résultats retenus sont l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'impact.

Les acteurs concernés ou susceptibles de l'être par la diffusion des résultats sont entre autre le personnel de la SOPAFERB, les membres du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale, les Partenaires techniques et financiers et enfin les usagers.

La démarche méthodologique à utiliser doit être basée sur la recherche permanente d'une participation effective et responsabilisant des différentes parties prenantes. Une telle démarche a l'avantage de permettre une appropriation de la mise en œuvre du plan d'action par tous.

Le principe de la communication permanente doit reposer sur : le rapportage (présentation des résultats), les échanges à travers des cadres de concertations et des ateliers de réflexion ; des « feed-back » à travers des sondages et des enquêtes.

Aussi, une échéance, fréquence ou périodicité doit être définie afin de communiquer sur les résultats. Elle devra tenir compte de la nature des informations dont la disponibilité peut être sur le court, le moyen ou le long terme.

La communication proposée se fonde sur quatre (04) axes :

- La communication sur l'efficacité des actions : cette communication annuelle est adressée particulièrement au personnel de la SOPAFERB et porte sur la diffusion d'informations sur le taux d'atteinte des objectifs, le taux de réalisation physique des activités et le taux d'exécution financière des activités.
- La communication sur l'efficacité des actions : cette communication annuelle est adressée particulièrement au personnel de la SOPAFERB et porte sur les Coût unitaire exprimé par le ratio ressources utilisées/activités effectuées ou services rendus et l'Indicateur de dépassement de coût, par rapport à la prévision initiale
- La communication sur la pertinence des actions : cette communication peut être menée chaque deux an. Elle est adressée au conseil d'administration, aux partenaires de la SOPAFER-B et au personnel et porte sur le degré de satisfaction des usagers par rapport aux services fournis, le taux d'accès aux services fournis et le taux d'utilisation des services fournis.
- la communication sur l'impact des actions : cette communication peut être menée chaque deux an. Elle est adressée à tous les partenaires de la SOPAFER-B et au personnel et porte sur le niveau d'autonomie financière de la SOPAFERB par rapport au droit d'usage, le niveau d'amélioration de la Gouvernance de la SOPAFERB, le niveau de contribution de la SOPAFERB au développement du secteur du transport au Burkina Faso.

A ces axes spécifiques de communication du plan stratégique se rajoutent les activités de communication de la SOPAFER-B qui, sont des canaux par lesquels, il serait essentiel d'exposer les efforts menées par la structure pour être à l'horizon 2023 un centre d'expertise de référence du sous-secteur ferroviaire en Afrique de l'ouest en général et au Burkina Faso en particulier

Enfin, l'opérationnalisation du plan de communication passera par une identification et une planification des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à sa réalisation.

5. SYSTEME DE SUIVI EVALUATION

Le suivi évaluation a pour rôle de traquer la performance de la SOAFER-B. Cela ne peut se faire qu'à travers un système d'analyse des acquis enregistrés, des faiblesses constatées et de capitalisation des leçons apprises.

Il mené par l'intermédiaire d'un processus systématique de collecte, d'analyse, et de traitement de l'information afin d'identifier les problèmes et de proposer des mesures correctives. Les objectifs du suivi et évaluation pour la SOPAFER-B peuvent se résumer comme suit :

- Fixer des indicateurs pertinents, partagés, objectifs, consensuels, réalistes et réalisables pour les différents niveaux de la chaîne des résultats (cf. cadre logique). Ces indicateurs devront être en nombre limité afin d'assurer l'efficacité du système et leur opérationnalisation aisée et complète.
- Mesurer les écarts par rapport aux prévisions pour ainsi, mettre en lumière les difficultés qui peuvent compromettre la réalisation des différents résultats/objectifs de la SOPAFER-B.
- Proposer des mesures correctives et des alternatives pour une prise de décision adaptée de la Direction Générale de la SOPAFER-B et le cas échéant du Conseil d'Administration.
- Constituer une base de données de la mise en œuvre du Plan Stratégique, de nature à permettre de suivre les efforts de mobilisation des ressources (intrants) les réalisations techniques, les résultats, ainsi que les effets et impacts induits ;
- Faciliter la prise de décisions permettant d'orienter la mise en œuvre du Plan Stratégique et d'améliorer son impact.

Pour la mise en œuvre du système de suivi évaluation passe par la disponibilité d'une base de données fiable, la collecte de données et d'informations sur l'état et le niveau de la mise en œuvre du plan d'action et sur les éléments de l'environnement externe qui sont de nature à influencer significativement le succès de la mise en œuvre du Plan Stratégique.

Deux évaluations pourraient être effectuées, une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale du Plan Stratégique. Pour chaque évaluation, prévoir une évaluation interne et une évaluation externe. L'évaluation mi-parcours servirait à réorienter ou renforcer au besoin les activités. Tandis que l'évaluation finale permettrait de mesurer les résultats obtenus et les effets induits, de tirer les leçons apprises de la mise en œuvre du Plan Stratégique. Elle permet également de mesurer la contribution de la SOPAFER-B au développement socio-économique du pays.

Au regard des objectifs et des conditions de mise en place du système de suivi-évaluation, la SOPAFERB devra définir un dispositif opérationnel pour assurer la prise en charge de toutes les fonctions essentielles en matière de suivi et évaluation.

En tout état de cause, la méthodologie pour la mise en place du système de suivi évaluation commande les principales étapes suivantes :

- Recrutement ou responsabilisation d'un agent (cadre supérieur de la SOPAFER-B) pour l'élaboration du dispositif de suivi évaluation,
- Exploitation des documents de références sur l'organisation et le fonctionnement de la SOPAFER-B,
- Exploitation du document de plan stratégique de la SOPAFER-B, en considérant particulièrement le cadre logique et le plan d'action,
- Elaboration du premier draft du manuel de suivi évaluation,
- Tenue d'un atelier d'adoption des orientations majeures du manuel de suivi évaluation,
- Intégration des orientations issues de l'atelier et finalisation du manuel de suivi évaluation,
- Tenue d'un atelier de validation du manuel de suivi évaluation.

Trois (03) niveaux de suivi évaluation peuvent convenir dans ce dispositif, à savoir :

Le suivi des activités

Il s'intéresse à l'analyse des prévisions par rapport aux résultats atteints sur une période donnée, question d'apprécier le réalisme des prévisions, la justification des écarts en vue de formuler des recommandations que les parties prenantes devront intégrer afin de procéder à des ajustements dans la programmation et dans la mise œuvre des actions du plan stratégique.

Le suivi des résultats ou effets

Il renvoie à l'analyse des produits/résultats du plan d'action de la stratégie. Cette analyse se fera sur la base des rapports de suivi des résultats des services et organes chargés de la mise en œuvre des actions.

Le suivi de l'impact

Il consiste à une analyse des transformations profondes ou changements opérés à long terme suite à la mise en œuvre du plan stratégique de la SOPAFER-B. Cette appréciation se fera sur la base de rapports d'évaluation et d'étude d'impact.

Pour apprécier l'évolution des indicateurs, il est nécessaire de collecter et de rassembler des données en relations avec l'indicateur dont on veut apprécier le changement. Cette collecte de données se fait par l'intermédiaire d'outils de suivi et d'évaluation à élaborer.

La démarche à utiliser doit permettre de mieux planifier les activités, de collecter systématiquement les informations sur les activités menées, d'apprécier les résultats obtenus et les difficultés rencontrées et de proposer des recommandations aux instances de gestion et de coordination pour une prise de décision en connaissance de cause.

Elle doit définir des niveaux de responsabilité et la fréquence de suivi ainsi qu'un système de reporting qui permet de disposer à temps des différentes informations nécessaires pour renseigner le dispositif de suivi des activités, résultats, performances et impact du plan stratégique de la SOPAFER-B.

Conclusion

Le plan stratégique de développement décline l'ambition quinquennale 2019-2023 de développement de la SOPAFER-B et du secteur ferroviaire national.

La création de la SOPAFER-B est consacrée par la signature de la convention de concession de 1994. Société d'Etat à capitaux public, elle est régie par la loi n°025-99/AN du 16 novembre 1999, portant réglementation générale des sociétés à capitaux publics et son décret d'application n° 2000-189 du 17 mai 2000 portant statut général des sociétés d'Etat. Elle assure la gestion administrative et comptable du domaine public ferroviaire, le suivi de la gestion et de l'exploitation du service concédé, la maîtrise d'œuvre des travaux financés par l'autorité concédante.

L'analyse AFOM a permis de détecter un certains nombres de forces que la société peut s'appuyer pour profiter des opportunités qu'offre le secteur ferroviaire dans un environnement économique en croissance marquée par la promotion des partenariats public privé, un environnement minier marqué par l'augmentation des nombres de mines et la prospection d'autres sites miniers. Aussi, la SOPAFER-B devra exploiter les opportunités qu'offre l'entrée en vigueur du CCR. Cependant, le secteur dans lequel évolue la SOPAFER-B mobilise d'énormes ressources financières pour la mise en œuvre des projets ferroviaires, qui peuvent être remis en cause en cas d'instabilité politique, de désengagement politique et de désintérêts des partenaires techniques et financiers. Aussi, la structure financière de la société est extrêmement liée au paiement de la redevance au titre du droit d'usage entraînant une dépendance financière de 90% à cette redevance sur les recettes propres de la SOPAFER-B. La stratégie de développement retenue est basée sur trois (03) axes stratégiques : (i) renforcer l'ancrage institutionnelle de la SOPAFER-B, (ii) Améliorer les performances du système ferroviaire actuel et étendre le réseau ferré dans le pays et vers les pays voisins, (iii) Mobiliser des ressources financières durables et diversifiées

Ce présent plan est un outil d'actions qui requiert son appropriation par tout le personnel

Annexe

Annexe 1 : TABLEAU FORCES ET FAIBLESSES

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<i>Organisation</i>	Structure organisationnelle	
	Existence d'un organigramme Conseil d'administration et comité d'audit fonctionnel Toutes les directions fonctionnelles	Organigramme non adapté
	Normes, procédures, règlements et Système de contrôle	
	Existence de manuel de procédure, Code de bonnes pratiques des sociétés d'Etats, statut constitutif Application effective du système comptable Existence d'un service d'audit interne Existence d'un service de contrôle de Gestion	Manuel de procédures non à jour Absence d'un SMO RSE non formalisée Absence d'une cartographie des risques Absence de comptabilité analytique
	Système de planification	
	Adoption régulière du programme et du rapport d'activité Tenue régulière de réunion de direction Budget annuel régulièrement adopté Plan de passation des marchés disponible	Absence d'un mécanisme de suivi évaluation Absence d'un document de planification stratégique
	Système de gestion de l'information	
	Existence de logiciels de gestion comptable et de paie	Absence d'un plan de communication

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
	Existence de système de gestion géographique Existence d'un système d'information interne (Internet, affichage, Partage de courrier, réunions périodiques des directions ou du personnel)	Site web non fonctionnelle Absence de visibilité
<i>Gestion Personnel</i>	Outils de gestion du personnel	
	Existence de statut du personnel et textes d'application Existence d'un projet de plan de carrière Existence d'un règlement intérieur Adoption annuel d'un plan de formation du personnel Existence d'un cadre de dialogue entre la direction générale et personnel (délégués du personnel) Existence d'un comité de règlement des différends	Certains outils prévus non fonctionnels
	Effectif	
	Effectif raisonnable, Taux d'encadrement acceptable Effectif jeune Stabilité du personnel (Pas de démission)	Risque de conflit
	Compétences techniques et expérience	
	Existence de compétences techniques acquises sur le terrain et dans la durée	Insuffisance de spécialiste dans le domaine ferroviaire

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
	Motivation	
	Régularité de paiement des salaires Existence d'une culture et projet d'entreprise Existence d'une couverture sanitaire Existence de conditions favorables de travail (cadre de travail, horaire flexible, autonomie) Existence d'un climat de dialogue social Possibilité de développement de compétences professionnelles (formation,...)	Niveau de salaire en déphasage avec le coût de la vie Taux d'évolution de la grille salariale inférieure à l'évolution du taux d'inflation
	Bâtiment, ateliers et magasins	
	Situation géographique dans les centres villes Valeur locative intéressante Originalité architecturale et historiques des bâtiments	Dégradations avancées des bâtiments Abandons par SITARAIL de certains bâtiments Certains magasins exploités sous bail emphytéotique Offre locative inadapté au besoin
<i>Patrimoine</i>	Voie et installations	
	Voie fonctionnelle desservant les villes	Vétusté des voies et des installations Non-respect de la directive de l'UEMOA portant sur l'harmonisation des normes et standards
	Domaine ferroviaire	

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
	33 ha exploitables dont 7600 m2 à Ouaga, 11,35 ha à Bobo Dioulasso, 1 ha à Koudougou, 4900 m2 à Banfora, entre 1 ha et 1,6 ha à Kaya.	Absence de titre de propriété sur certains domaines en dehors de Ouaga et Bobo
	Matériels et outillages (équipement)	
	Pleine propriété du matériel et outillage ferroviaire Existence d'une utilité et une valeur de marché Matériels roulants Matériels fonctionnels	Matériels obsolètes Stocks Stocks à faible valeur (pièces de rechanges) Matériels roulants Véhicules amortis et obsolètes
	Matériels informatique	
	Matériels informatiques fonctionnels	Equipements amortis
Finances	Sources de revenus	
	Existence d'une redevance de concession constituée du droit d'usage Remboursement attendus des créances directes sur SITARAIL (1 072 152 656 FCFA) Revenus accessoires issus de la location des bâtiments non concédés et des placements sur les marchés financiers Possibilité de diversifier les revenus à travers l'exploitation des enclaves ferroviaires non occupées (Construction de magasin)	Dépendance de la société au droit d'usage (90% des revenus) Système non efficace de recouvrement des loyers Absence d'action de contrôle de l'exhaustivité du droit d'usage
	Maitrise des charges	

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
	Existence d'une politique de maîtrise des charges	Tendance générale à la hausse
	Indicateurs de performance	
	Résultat net positif au cours des 05 dernières années Trésorerie nette moyenne de 500 millions	Baisse du chiffre d'affaire sur les 05 dernières années Faible niveau du résultat net Faible capacité d'autofinancement Marge d'investissement limitée Faible niveau de réalisation des investissements productifs Valeur ajoutée dégagée affectée en majorité au facteur travail Faible autonomie financière Taux de rentabilité faible (moins de 2%)
	Capacité de levée de fonds	
	Bonne capacité d'endettement Facilité de levée des fonds à travers l'ancrage institutionnel de la société Autonomie de gestion financière	Lourdeurs administratives en matière de levée des fonds
<i>Partenariat</i>	Reconnaissance du milieu	
	Référence nationale sur les questions ferroviaires	Peu connu par les acteurs du sous-secteur en tant que structure de référence
	Développement de relations partenariales	

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
	Existences de conventions de partage d'expertise en matière ferroviaire avec la SNCFT et l'ONCF Membre statutaire de l'UIC	Inexistence de plans d'actions de mise en œuvre des conventions de coopération ferroviaire SNCFT et ONCF Inexistence d'une convention avec la SIPF

Annexe 2 : OPPORTUNITES ET MENACES IDENTIFIEES

Désignation	Opportunités	Menaces
AU NIVEAU ECONOMIQUE	<p>Croissance économique</p> <p>Taux de croissance du PIB à la hausse</p> <p>Amélioration du climat des affaires</p> <p>Mise en exploitation des sites miniers et existence d'importants gisements miniers</p> <p>Pôles de croissance économiques (Bagrépôle, Samandeni, sahel, Sourou)</p> <p>Développement des activités agro-sylvo- pastorales</p> <p>Possibilités de développer des activités génératrices de revenus sur le réseau concédé</p>	<p>Possibilité de ralentissement de l'économie</p> <p>Instabilité des cours des produits et des matières premières</p> <p>Dépendance à la seule liaison ferroviaire et prédominance du port d'Abidjan dans la part du trafic du Burkina</p>
AU NIVEAU SOCIO-POLITIQUE ET ADMINISTRATIF	<p>Urbanisation Croissante</p> <p>Volonté affichée du gouvernement de développer le chemin de fer</p> <p>Engouement de la population à utiliser les services de transports performants</p> <p>Existence d'un environnement institutionnel et juridique stable</p>	<p>Acte de vandalisme et occupation anarchique des enclaves ferroviaires</p> <p>Non prise en compte des réserves ferroviaires dans les plans d'urbanisme</p> <p>Instabilité politique et sécuritaire</p> <p>Changement des politiques publiques de développement</p> <p>Lourdeur des processus de passation des marchés</p>
	<p>chemin de fer Abidjan-kaya</p> <p>Mise en œuvre du programme de réhabilitation de la ligne en territoire burkinabè à hauteur de plus 134 milliards sur 8 ans à compter de l'entrée en vigueur de la CCR</p> <p>Payement d'une redevance d'utilisation des infrastructures ferroviaires à l'arrivée du trafic minier</p>	<p>chemin de fer Abidjan-kaya</p> <p>Dégradation continue de la voie ferrée</p> <p>Non mise en œuvre du programme de réhabilitation</p> <p>Rupture du contrat d'affrètement</p> <p>Fermeture des gares secondaires</p>

Désignation	Opportunités	Menaces
AU NIVEAU DES SERVICES DE TRANSPORTS ET DES PROJETS D'INVESTISSEMENT FERROVIAIRES	<p>Participation à la répartition des recettes d'exploitation de la surcapacité de la fibre optique</p> <p>Payment des intérêts des échéanciers échus des prêts directs conformément à l'annexe F5</p> <p>Perception des intérêts du prix de cession du matériel roulant ferroviaire à SITARAIL</p> <p>Continuité du trafic voyageur malgré les contraintes techniques et financières</p> <p>Projet ferroviaire Burkina -Ghana</p> <p>Engagement des Etats pour la réalisation diligente du projet</p> <p>Manifestation d'intérêt des partenaires privés pour la construction et l'exploitation</p> <p>D'autres projets ferroviaires</p> <p>Relance du projet Burkina-Mali</p> <p>Projet boucle ferroviaire</p> <p>Projet G5 sahel transahélien</p>	<p>Asymétrie d'informations sur l'exploitation ferroviaire</p> <p>Projet ferroviaire Burkina –Ghana</p> <p>Désintérêt des investisseurs potentiels</p> <p>Conflits fonciers liés aux expropriations pour constitution de l'emprise ferroviaire</p> <p>D'autres projets ferroviaires</p> <p>Désintérêt des investisseurs potentiels</p>
AU NIVEAU DES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS	<p>Intérêts suscité pour les projets ferroviaires</p> <p>Disponibilité des PTF</p> <p>Participation aux commissions mixtes de coopération</p> <p>Intégration au sein des organisations régionales et internationales de chemin de fer</p>	<p>Rareté des ressources financières pour la mise en œuvre des projets ferroviaires</p> <p>Durcissement des conditions d'obtention des prêts</p>

Annexe 3 : Plan d'actions

	Libellés	Résultat attendu	Indicateurs de résultat	de hypothèse	Source de vérification
Axe 1	Renforcer l'encrage institutionnel de la SOPAFER-B,				
RS 1	La SOPAFER-B est institution viable, pérenne tournée vers le partenariat et offrant un cadre d'épanouissement à son personnel				
RI 1	Les textes fondamentaux de la société sont relus				
Action 1	Relire la convention Etat-SOPAFER-B	Une nouvelle convention Etat-SOPAFER-B est signée	Convention signée Etat-SOPAFER-B	Disponibilité de l'Etat à relire la convention	Document de convention
Action 2	Relire les statuts particuliers de la SOPAFER-B pour prendre en compte de nouvelles missions	un nouveau statut particulier prenant en compte les nouvelles missions de la SOPAFER-B est signé	Statuts particuliers relu	Disponibilité de l'Etat à relire les statuts	Document des statuts particuliers
RI 2	Le système de management est amélioré et les outils de pilotage modernisés				
Action 1	Mettre à jour les manuels de procédures	un nouvel manuel procédure est appliqué	Manuel mis à jour	adhésion du personnel	Document de manuel de procédures
Action 2	Mettre en place les outils de gestion du code de bonnes pratiques de gouvernance des sociétés d'Etat	le code de bonnes pratiques de société d'état est appliqué	code interne de bonne pratique	adhésion du personnel	Outil de gestion
Action 3	Mettre en place la comptabilité analytique de gestion	la comptabilité analytique est appliquée	budget annuel rédigé en analytique	adhésion du personnel	logiciels installés

Action 4	Réaliser l'audit organisationnel	un audit organisationnel est réalisé	Audit organisationnel	Disponibilité de ressource financière	de	Document de l'audit
Action 5	Opérationnaliser le SDI	la SOPAFER-B dispose d'un système d'information moderne	Proportion des matériels acquis	Disponibilité de ressource financière	de	PV de réception
Action 6	Relecture du statut du personnel et de la grille salariale et indemnitaire	la SOPAFER-B dispose d'un statut du personnel plus valorisant	nouveau Statut du personnel	Disponibilité de ressource financière	de	Document du statut
Action 7	Mise en place du système de management qualité	la SOPAFER-B applique dans ces activités un management de la qualité	nombre d'exigence du SMQ couvert	Disponibilité de ressource financière	de	Documents exigés par la norme
Action 8	Participer aux rencontres de cadre de concertation	la SOPAFER-B participe activement aux différents cadres de concertation	Nombre de participation	Disponibilité des partenaires	de	PV de participation
RI 2	Le personnel dispose de compétences managériales et techniques de haut niveau					
Action 1	Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation triennal axé sur les métiers ferroviaires	la SOPAFER-B dispose d'un plan de formation triennal	Nombre de personnes formées conformément au plan de formation	Disponibilité de ressource financière	de	PV des formations
RI 3	La communication interne et externe est améliorée					
Action 1	Elaborer et exécuter un plan de communication	la SOPAFER-B dispose d'un plan de communication	Plan de communication	Disponibilité de ressource financière	de	Plan de communication

Action 2	Mettre en place le musée ferroviaire	musée de chemin de fer opérationnel	exposition d'ouverture	Disponibilité des œuvres	Inauguration du musée
Action 3	Tenir des campagnes de médiatisation et de visuels graphiques (tournées de presse dans les trains et gares, auto-collants-insertion publicitaire-publi-reportage etc.)	la SOPAFER-B est mieux connue de ses partenaires	Nombre de campagnes médiatique	Disponibilité de ressource financière	support publicitaire
Axe 2	Améliorer les performances du système ferroviaire actuel et étendre le réseau ferré dans le pays et vers les pays voisins				
RS 2	Les performances de la ligne ferroviaire Abidjan-Kaya se sont améliorées				
RI1	Les travaux de réhabilitation de la ligne Abidjan-Kaya s'est fait dans les normes en vigueur				
Action 1	Assurer le suivi-contrôle des travaux en lien avec l'ONCF et/ou TRANSNET	le suivi contrôle des travaux est assuré	Nombre de programme de réhabilitation contrôlé	Disponibilité de ressource financière	PV de contrôle des travaux et acquisitions
RI 2	La qualité des prestations des services de transport ferroviaire de voyageurs et de frets est améliorée				
Action 1	Réalisation des études sur les prestations ferroviaires	le suivi de l'exploitation des ferroviaire est assuré efficacement	Nombre d'études/enquêtes réalisées	Disponibilité de ressource financière	Rapports
Action 2	Réaliser des enquêtes inopinées sur le niveau de satisfaction de la clientèle	la qualité des prestations ferroviaires est assurée	Nombre d'enquêtes inopinées réalisé	Disponibilité de ressource financière	Rapports
Action 3	Plaidoyer et Suivi de la desserte effective des gares par SITARAIL	26 gares ferroviaires desservies au Burkina	Nombre de gares desservis	Disponibilité du partenaire	Rapport de suivi

Action 4	Assurer le suivi de la réalisation des enquêtes de satisfaction instituées par la CCR	la qualité des prestations ferroviaires est assurée	nombre d'enquête de satisfaction réalisé	Disponibilité du partenaire	Rapport de l'enquête
Action 5	Suivre l'évolution du personnel du concessionnaire et des autres acteurs du sous-secteur ferroviaire	le ratio d'agent burkinabé au sein de SITARAIL est respecté	Rapport d'analyse de l'évolution du personnel	Disponibilité des partenaires	Rapport
RI 3	Le patrimoine ferroviaire est sécurisé				
Action 1	Délimiter les emprises ferroviaires et établir des titres de propriété	la SOPAFER-B dispose de titre de propriété de l'ensemble des emprises ferroviaires	Nombre de titres fonciers acquis	adhésion des populations et autorités locales	document de Titre de propriété
Action 2	Recenser et rassembler les stocks sur des sites sécurisés		Nombre de sites de rassemblement	Disponibilité de ressource financière	Rapport d'activité
Action 3	Conduire les opérations d'inventaire physique et d'évaluation du patrimoine	l'ensemble du patrimoine ferroviaire est inventorié	nombre d'immobilisation suivi et inventorié annuellement	Disponibilité de ressource financière	Rapport d'activité
Action 4	Evaluer la géométrie de la voie	l'état de la voie ferrée est maintenu dans un bon état	nombre de ralentissement instauré	Disponibilité du partenaire	Rapport d'activité
RI 4	Le Suivi de la convention de concession révisée est assuré				
Action 1	Contrôler l'exhaustivité du droit d'usage	le droit d'usage versé annuellement est conforme aux prescriptions du DU	total des versements annuels	Disponibilité des partenaires	Comptes Bancaires SOPAFER-B

Action 2	Suivre la liquidation du Fond d'Investissement Ferroviaire	le FIF est liquidé	Total versement	Disponibilité des partenaires	Rapport de liquidation
RS	Le désenclavement interne et externe du Burkina est assuré par le chemin de fer.				
RI 1	La liaison ferroviaire Burkina-Ghana est fonctionnelle				
Action 1	Participer à la réalisation des études techniques et assurer le suivi-contrôle des travaux en lien avec l'Assistant Technique (Team Engineering/Vision Consult)	les études techniques sont effectuées	nombre d'étude validé	Disponibilité de ressource financière	Rapport de validation
Action 2	Participer à la constitution du domaine public ferroviaire (expropriation et indemnisation, bornage et titre de propriété)	le domaine public ferroviaire est constitué	Superficie de terrain mis à disposition	Disponibilité de ressource financière	Rapport d'expropriation
Action 3	Participer au processus de sélection d'un partenaire privé	un partenaire privé est sélectionné	Le partenaire est identifié	Disponibilité de ressource financière	PV de sélection
RI 2	Les études techniques des projets ferroviaires sont disponibles				
Action 1	Réaliser les études techniques détaillées du projet Burkina Faso-Niger	les études techniques sont effectuées	Etudes disponible	Disponibilité des fonds	Rapport de validation
Action 2	Réaliser les études de préfaisabilité et de faisabilité de la ligne Dori-Tambao	les études techniques sont effectuées	Etudes disponibles	Disponibilité des fonds	Rapport des études
Action 3	Réaliser les études de préfaisabilité et de faisabilité du projet Burkina Faso-Mali	les études techniques sont effectuées	Etudes disponibles	Disponibilité des fonds	Rapport des études
Action 4	Réaliser les études de préfaisabilité et de faisabilité du train urbain d'Ouagadougou	les études techniques sont effectuées	Etudes disponibles	Disponibilité des fonds	Rapport des études

Action 5	Engager des collaborations en vue d'opérationnaliser une intermodalité des transports.	des collaborations en vue d'opérationnaliser une intermodalité des transports sont engagés	Nombre de conventions signé	Disponibilité de ressource financière	Conventions signées avec les partenaires
RS	Des relations de partenariats sont développées au niveau national et à l'international				
RI 1	Les relations de coopération sont renforcées.				
Action 1	Mettre en place une coopération dynamique entre les sociétés de patrimoine (SIPF & SOPAFER-B)	des échanges périodiques entre les deux sociétés de patrimoines sont tenus	nombre de concertation	Disponibilité du partenaire	Convention signée
Action 2	Etablir et Exécuter des plans actions des conventions de coopération ferroviaire	des plans actions des conventions de coopération ferroviaire sont établis et exécutés	Taux de réalisations des plans d'actions	Disponibilité des partenaires	Rapport d'exécution des plans d'actions
Action 3	Participer aux activités des organisations ferroviaires internationales	La SOPAFER-B participe aux activités des organisations ferroviaires internationales	Nombre de participations	Programmations des rencontres	Rapport de participation
RI 2	Des nouvelles relations de coopération sont établies				
Action 1	Organiser des voyages d'études et/ou Prospection	des voyages d'études et/ou Prospection sont organisés	Nombre de voyages d'études réalisées	Disponibilité des partenaires	Rapport d'activité
Action 2	Constituer la base de données des Partenaires Techniques et Financiers et tenir des rencontres d'échanges	une base de données des Partenaires Techniques et Financiers est constituée et des rencontres d'échanges tenus	Nombre de rencontres d'échanges effectuées	Disponibilité des partenaires	Base de données
Axe 3	Mobiliser les ressources financières durables et diversifiées				
RS	L'équilibre financier est conforté et la rentabilité est améliorée				

RI 1	Le chiffre d'affaire hors droit d'usage a atteint au moins 300 millions à l'horizon 2023				
Action 1	Construire et louer l'immeuble R+2 extensible R+4 sur le terrain de Ouaga 2000	l'immeuble R+2 extensible R+4 sur le terrain de Ouaga 2000 est en exploitation	nombre de niveau du bâtiment construit	Disponibilité des ressources financières	PV de réception
Action 2	Construire et louer des magasins de stockage dans les emprises ferroviaires à Ouaga et Bobo	la SOPAFER-B loue des magasins de stockage dans les emprises ferroviaires à Ouaga et Bobo	Nombre de magasins de stockages construits	Disponibilité des ressources financières	PV de réception
Action 3	Réaliser annuellement des opérations de vente du matériel ferroviaire déclassé	des opérations de vente annuelle du matériel ferroviaire déclassé sont organisées	Montant des ventes encaissées	Approbation des autorités	PV de vente
Action 4	Recouvrer les recettes de location de la surcapacité de la fibre optique	les recettes de location de la surcapacité de la fibre optique sont recouvrées	Montant des recettes recouvrées	Disponibilité du partenaire	Rapport financier
RI 2	Améliorer le système de recouvrement				
Action 1	Recouvrer l'intégralité des loyers facturés	l'intégralité des loyers facturés est recouvrée	montant recouvré	Disponibilité des locataires	Rapport financier
Action 2	Assurer un recouvrement efficace des créances de l'annexe F5 de la CCR	les créances de l'annexe F5 de la CCR sont recouvres	montant recouvré	Disponibilité des partenaires	Rapport financier

Annexe 4: Budget du plan d'action

Libellés	Résultats attendus	coûts						responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	Total	
Axe 1 : Renforcer l'encrage institutionnel de la SOPAFER-B,								
RS 1 : La SOPAFER-B est institution viable, pérenne tournée vers le partenariat et offrant un cadre d'épanouissement à son personnel								
RI 1 : Les textes fondamentaux de la société sont relus								
Relire la convention Etat-SOPAFER-B	Une nouvelle convention Etat-SOPAFER-B est signée	2 000 000					2 000 000	DAF
Relire les statuts particuliers de la SOPAFER-B pour prendre en compte de nouvelles missions	un nouveau statut particulier prenant en compte les nouvelles missions de la SOPAFER-B est signé	2 000 000					2 000 000	DAF
RI 2 : Le système de management est amélioré et les outils de pilotage modernisés								
Mettre à jour les manuels de procédures	un nouveau manuel procédure est appliqué		6 500 000				6 500 000	DAF
Mettre en place les outils de gestion du code de bonnes pratiques de gouvernance des sociétés d'Etat	le code de bonnes pratiques de société d'état est appliqué		2 000 000			2 000 000	4 000 000	DAF
Mettre en place la comptabilité analytique de gestion	la comptabilité analytique est appliquée	2 000 000	5 000 000				7 000 000	DAF

Libellés	Résultats attendus	coûts						responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	Total	
Réaliser l'audit organisationnel	un audit organisationnel est réalisé	8 000 000					8 000 000	DAF
Opérationnaliser le SDI	la SOPAFER-B dispose d'un système d'information moderne	40 000 000	63 700 000	63 000 000	48 000 000	52 000 000	266 700 000	DT
Relecture du statut du personnel et de la grille salariale et indemnitaire	la SOPAFER-B dispose d'un statut du personnel plus valorisant		5 000 000				5 000 000	DAF
Mise en place du système de management qualité	la SOPAFER-B applique dans ces activités un management de la qualité	9 000 000	10 000 000	1 000 000	-	-	20 000 000	DPEAJ
Participer aux rencontres de cadre de concertation	la SOPAFER-B participe activement aux différents cadres de concertation	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	5 000 000	DAF
RI 3 : Le personnel dispose de compétences managériales et techniques de haut niveau								
Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation triennal axé sur les métiers ferroviaires	la SOPAFER-B dispose d'un plan de formation triennal	57 000 000	40 000 000	40 000 000	57 000 000	57 000 000	251 000 000	DAF
RI 4 : La communication interne et externe est améliorée								
Elaborer et exécuter un plan de communication	la SOPAFER-B dispose d'un plan de communication		3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	12 000 000	DAF

Libellés	Résultats attendus	coûts						responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	Total	
Mettre en place le musée ferroviaire	musée de chemin de fer opérationnel	8 000 000	-	-	-	-	8 000 000	DPEAJ
Tenir des campagnes de médiatisation et de visuels graphiques (tournées de presse dans les trains et gares, auto-collants-insertion publicitaire-publi-reportage etc.)	la SOPAFER-B est mieux connue de ses partenaires		2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	8 000 000	DAF
Axe 2 : Améliorer les performances du système ferroviaire actuel et étendre le réseau ferré dans le pays et vers les pays voisins								
RS 1 : Les performances de la ligne ferroviaire Abidjan-Kaya se sont améliorées								
RI 1 : Les travaux de réhabilitation de la ligne Abidjan-Kaya s'est fait dans les normes en vigueur								
Assurer le suivi-contrôle des travaux en lien avec l'ONCF et/ou TRANSNET	le suivi contrôle des travaux est assuré	30 000 000	PM	PM	PM	PM	30 000 000	DT
RI 2 : La qualité des prestations des services de transport ferroviaire de voyageurs et de frets est améliorée								
Réalisation des études sur les prestations ferroviaires	le suivi de l'exploitation des ferroviaire est assuré efficacement	-	5 500 000	-	-	5 500 000	11 000 000	DPEAJ
Réaliser des enquêtes inopinées sur le niveau de satisfaction de la clientèle	la qualité des prestations ferroviaires est assurée	-	1 000 000	-	-	1 000 000	2 000 000	DPEAJ
Plaidoyer et Suivi de la desserte effective des gares par SITARAIL	26 gares ferroviaires desservies au Burkina	PM	350 000	500 000	000 500	500 000	1 850 000	DAF

Libellés	Résultats attendus	coûts						responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	Total	
Assurer le suivi de la réalisation des enquêtes de satisfaction instituées par la CCR	la qualité des prestations ferroviaires est assurée	PM	PM	PM	PM	PM	PM	DPEAJ
Suivre l'évolution du personnel du concessionnaire et des autres acteurs du sous-secteur ferroviaire	le ratio d'agent burkinabé au sein de SITARAIL est respecté	PM	PM	PM	PM	PM	PM	DAF
RI 3 : Le patrimoine ferroviaire est sécurisé								
Délimiter les emprises ferroviaires et établir des titres de propriété	la SOPAFER-B dispose de titre de propriété de l'ensemble des emprises ferroviaires	32 000 000	16 000 000	0	0	0	48 000 000	DT
Recenser et rassembler les stocks sur des sites sécurisés		1 030 000					1 030 000	DT
Conduire les opérations d'inventaire physique et d'évaluation du patrimoine	l'ensemble du patrimoine ferroviaire est inventorié	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	150 000 000	DAF
Evaluer la géométrie de la voie	l'état de la voie ferrée est maintenu dans un bon état	60 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	160 000 000	DT
RI 4 : Le Suivi de la convention de concession révisée est assuré								
Contrôler l'exhaustivité du droit d'usage	le droit d'usage versé annuellement est conforme aux prescriptions du droit d'usage	PM	PM	PM	PM	PM	PM	DAF
Suivre la liquidation du Fond d'Investissement Ferroviaire	le FIF est liquidé	4 800 000					4 800 000	DAF

Libellés	Résultats attendus	coûts						responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	Total	
RS 2 : Le désenclavement interne et externe du Burkina est assuré par le chemin de fer.								
RI 1 : La liaison ferroviaire Burkina-Ghana est opérationnelle								
Participer à la réalisation des études techniques et assurer le suivi-contrôle des travaux en lien avec l'Assistant Technique (Team Engineering/Vision Consult)	les études techniques sont effectuées	40 000 000	60 000 000	60 000 000	60 000 000	60 000 000	280 000 000	DT
Participer à la constitution du domaine public ferroviaire (expropriation et indemnisation, bornage et titre de propriété)	le domaine public ferroviaire est constitué	PM	PM	PM	PM	PM	PM	DT
Participer au processus de sélection d'un partenaire privé	un partenaire privé est sélectionné	23 800 000					23 800 000	DT
RI 2 : Les études techniques des projets ferroviaires sont disponibles								
Réaliser les études techniques de pré faisabilité du projet Burkina Faso-Niger	les études techniques sont effectuées							DPEAJ
Réaliser les études de pré faisabilité et de faisabilité de la ligne Dori-Tambao	les études techniques sont effectuées							DPEAJ
Réaliser les études de pré faisabilité et de faisabilité du projet Burkina Faso-Mali	les études techniques sont effectuées							DPEAJ
Réaliser les études de pré faisabilité et de faisabilité du train urbain d'Ouagadougou	les études techniques sont effectuées		55 000 000				55 000 000	DPEAJ

Libellés	Résultats attendus	coûts						responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	Total	
Engager des collaborations en vue d'opérationnaliser une intermodalité des transports.	des collaborations en vue d'opérationnaliser une intermodalité des transports sont engagés							DPEAJ
RS 3 : Des relations de partenariats sont développées au niveau national et à l'international								
RI 1 : Les relations de coopération se sont renforcées.								
Mettre en place une coopération dynamique entre les sociétés de patrimoine (SIPF & SOPAFER-B)	des échanges périodiques entre les deux sociétés de patrimoines sont tenus	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	8 000 000	DPEAJ
Etablir et Exécuter des plans actions des conventions de coopération ferroviaire	des plans actions des conventions de coopération ferroviaire sont établis et exécutés	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	16 000 000	DPEAJ
Participer aux activités des organisations ferroviaires internationales	La SOPAFER-B participe aux activités des organisations ferroviaires internationales	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	4 000 000	DPEAJ
RI 2 : Des nouvelles relations de coopération sont établies								
Organiser des voyages d'études et/ou Prospection	des voyages d'études et/ou Prospection sont organisés	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	12 000 000	DPEAJ

Libellés	Résultats attendus	coûts						responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	Total	
Constituer la base de données des Partenaires Techniques et Financiers et tenir des rencontres d'échanges	une base de données des Partenaires Techniques et Financiers est constituée et des rencontres d'échanges tenus	PM	PM	PM	PM	PM	PM	DPEAJ
Axe 3 : Mobiliser les ressources financières durables et diversifiées								
RS 1 : L'équilibre financier est conforté et la rentabilité est assurée								
RI 1 :Le chiffre d'affaire hors droit d'usage a atteint au moins 300 millions à l'horizon 2023								
Construire et louer l'immeuble R+2 extensible R+4 sur le terrain de Ouaga 2000	l'immeuble R+2 extensible R+4 sur le terrain de Ouaga 2000 est en exploitation	317 000 000	205 000 000	177 500 000	0	0	699 500 000	DT
Construire et louer des magasins de stockage dans les emprises ferroviaires à Ouaga et Bobo	la SOPAFER-B loue des magasins de stockage dans les emprises ferroviaires à Ouaga et Bobo	55 000 000	110 000 000	110 000 000	55 000 000	0	330 000 000	DT
Réaliser annuellement des opérations de vente du matériel ferroviaire déclassé	des opérations de vente annuelle du matériel ferroviaire déclassé sont organisées	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	18 000 000	DAF
Recouvrer les recettes de location de la surcapacité de la fibre optique	les recettes de location de la surcapacité de la fibre optique sont recouvrées	PM	PM	PM	PM	PM	PM	DAF

Libellés	Résultats attendus	coûts						responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	Total	
RI 2 : le système de recouvrement est performant								
Recouvrer l'intégralité des loyers facturés	l'intégralité des loyers facturés est recouvrée	1 000 000	3 000 000	3 000 000	3 500 000	3 500 000	14 000 000	DAF
Assurer un recouvrement efficace des créances de l'annexe F5 de la CCR	les créances de l'annexe F5 de la CCR sont recouvres	PM	PM	PM	PM	PM	PM	DAF

Annexe 5 : PLAN DE COMMUNICATION

PROPOSITION DE PLAN DE COMMUNICATION									
Axes de communication	objectifs visés	publics cibles	Description	modes de communication		périodicité	personnes responsables	Ressources matérielles et budgétaires	
				Supports	Réseau de diffusion			Matérielles	Budgétaires
Communication sur l'efficacité des actions									
<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'atteinte des objectifs - Taux de réalisation physique des activités - Taux d'exécution financière des activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Informer le personnel sur le déroulement des activités - Améliorer l'exécution des activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel SOPAFERB 	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du bilan annuel (physique et financier) des activités - Echanges sur les difficultés rencontrées - Suggestions et recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres statutaires - Atelier de réflexion critique 	<ul style="list-style-type: none"> - Cf. Textes - Une fois par an 	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé de suivi évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Matériel scriptovisuel - Matériel audiovisuel - Fournitures 	<ul style="list-style-type: none"> - Frais des pauses - Frais du matériel didactique
Communication sur l'efficience des actions									
<ul style="list-style-type: none"> - Coût unitaire exprimé par le ratio ressources utilisées/activités effectuées ou services rendus - Indicateur de dépassement de coût, par rapport à la prévision initiale 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la transparence dans l'exécution financière des activités - Améliorer l'exécution des activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel SOPAFERB 	<ul style="list-style-type: none"> - Appréciation des coûts de réalisation des activités - Appréciation des procédures de passation et d'exécution des marchés - Echanges sur les difficultés rencontrées - Suggestions 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres statutaires - Atelier de réflexion critique 	<ul style="list-style-type: none"> - Cf. Textes - Une fois par an 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable financier 	<ul style="list-style-type: none"> - Matériel scriptovisuel - Matériel audiovisuel - Fournitures 	<ul style="list-style-type: none"> - Frais des pauses - Frais du matériel didactique
Communication sur la pertinence des actions									

<ul style="list-style-type: none"> - Degré de satisfaction des usagers par rapport aux services fournis - Taux d'accès aux services fournis - Taux d'utilisation des services fournis 	<ul style="list-style-type: none"> - Informer les différentes parties prenantes sur les résultats (effets) produits par le plan d'action - Améliorer l'atteinte des résultats (effets) du plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel SOPAFERB - CA - Partenaires techniques et financiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats sur l'augmentation des services fournis par la SOPAFERB - Résultats sur l'utilisation par les usagers des services fournis - Résultats sur l'appréciation par les usagers de la qualité des services fournis 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'enquête et d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Atelier de restitution des résultats des enquêtes et évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - An 2 et an 5 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur Général - Consultant 	<ul style="list-style-type: none"> - Matériel scriptovisuel - Matériel audiovisuel - Fournitures 	<ul style="list-style-type: none"> - Location salle - Frais de prestation du consultant
Communication sur l'impact des actions									
<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'autonomie financière de la SOPAFERB par rapport au droit d'usage - Niveau d'amélioration de la Gouvernance de la SOPAFERB - Niveau de contribution de la SOPAFERB au développement du secteur du transport au Burkina Faso 	<ul style="list-style-type: none"> - Informer les différentes parties prenantes sur l'impact du plan d'action - Améliorer l'atteinte de l'impact du plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel SOPAFERB - CA - Partenaires techniques et financiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats sur les produits de la SOPAFERB (source, diversité et importance) - Résultats des capacités de renforcement (formations, bourses d'études et stages octroyées, nombre de bénéficiaires) - Outils de gestion réadaptés ou mis en place et leur niveau d'appropriation par le personnel (outils de management, système de suivi évaluation, système d'information et de communication) - Résultats sur les infrastructures ferroviaires mises en places ou réhabilitées (nature, qualité et plus-value) - Résultats sur l'appréciation par les usagers de la qualité des services fournis 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'enquête et d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Atelier de restitution des résultats des enquêtes et évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - An 2 et an 5 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur Général - Consultant 	<ul style="list-style-type: none"> - Matériel scriptovisuel - Matériel audiovisuel - Fournitures 	<ul style="list-style-type: none"> - Frais des pauses - Frais des fournitures - Location salle - Frais de prestation du consultant

Le rôle du suivi et évaluation est de traquer la performance de la SOAFER-B. Cela ne peut se faire qu'à travers un système d'analyse des acquis enregistrés, des faiblesses constatées et de capitalisation des leçons apprises. Ce rôle est mis en œuvre par l'intermédiaire d'un processus systématique de collecte, d'analyse, de traitement et de diffusion de l'information afin d'identifier les problèmes et de proposer des mesures correctives. Les objectifs du suivi et évaluation pour la SOPAFER-B peuvent se résumer comme suit :

- Fixer des indicateurs pertinents, partagés, objectifs, consensuels, réalistes et réalisables pour les différents niveaux de la chaîne des résultats (cf. cadre logique). Ces indicateurs devront être en nombre limité afin d'assurer l'efficacité du système et leur opérationnalisation aisée et complète.
- Mesurer les écarts par rapport aux prévisions pour ainsi, mettre en lumière les difficultés qui peuvent compromettre la réalisation des différents résultats/objectifs de la SOPAFER-B;
- Proposer des mesures correctives et des alternatives pour une prise de décision adaptée de la Direction Générale de la SOPAFER-B et le cas échéant du Conseil d'Administration;
- Restituer les informations du suivi et évaluation sous forme de rapports périodiques pour une meilleure information au sein de la SOPAFER-B et à destination du Conseil d'Administration et des différents partenaires techniques et financiers ;
- Constituer une base de données de la mise en œuvre du Plan Stratégique, de nature à permettre de suivre les efforts de mobilisation des ressources (intrants) les réalisations techniques, les résultats, ainsi que les effets et impacts induits ;
- Faciliter la prise de décisions permettant d'orienter la mise en œuvre du Plan Stratégique et d'améliorer son impact.

D'où l'intérêt pour la SOPAFER-B d'élaborer un système de suivi évaluation assorti d'un manuel de suivi-évaluation. Ce manuel vise les objectifs suivants :

- Fournir en temps réel des informations nécessaires au suivi technique et budgétaire des activités et à la mesure des performances de la mise en œuvre du plan stratégique de la SOPAFER-B.
- Introduire des méthodes ou outils simplifiés, harmonisés et souples permettant de suivre la réalisation des objectifs du plan stratégique ;
- Offrir une orientation pratique aux acteurs impliqués dans le suivi évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique ;
- Renforcer la fonction et les capacités de suivi et d'évaluation afin d'améliorer l'organisation et la responsabilité.

Le système de suivi-évaluation à mettre en place peut être structuré autour du contenu suivant :

- La présentation du cadre théorique et fonctionnel du dispositif de suivi et de l'évaluation du Plan stratégique

- Les orientations pratiques concernant la planification, l'organisation et l'exécution d'activités de suivi et d'évaluation
- La mesure de la performance et l'application d'indicateurs au suivi et à l'évaluation

1. Cadre théorique et fonctionnel

1.1. Considérations pour l'élaboration du système de suivi évaluation

Pour la mise en œuvre du système de suivi et d'évaluation il convient de considérer que :

- Le système de suivi évaluation répondra aux exigences de la gestion axée sur les résultats. La chaîne des résultats et les indicateurs sont contenus dans le cadre logique qui constitue un des outils fondamentaux de planification, de suivi et d'évaluation du Plan Stratégique. Ce cadre logique peut être revu à l'issue de l'évaluation à mi-parcours, afin d'être réajusté ou enrichi.
- L'établissement du système de suivi évaluation mettra l'accent sur la disponibilité d'une base de données fiable.
- Le suivi est un processus continu basé sur la collecte de données et d'informations sur l'état et le niveau de la mise en œuvre du plan d'action et sur les éléments de l'environnement externe qui sont de nature à influencer significativement le succès de la mise en œuvre du Plan Stratégique.
- Le contrôle porte sur la vérification de la bonne application des procédures et surtout la pertinence des données et des analyses en lien avec les difficultés majeures rencontrées.
- S'agissant des évaluations, il convient de prévoir une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale du Plan Stratégique. Pour chaque évaluation, prévoir une évaluation interne et une évaluation externe. L'évaluation mi-parcours servirait à réorienter ou renforcer au besoin les activités. Tandis que l'évaluation finale permettrait de mesurer les résultats obtenus et les effets induits, de tirer les leçons apprises de la mise en œuvre du Plan Stratégique. Elle permet également de mesurer la contribution de la SOPAFER-B aux différents processus de développement socio-économiques du pays.

1.2. Etapes de mise en place du système de suivi évaluation

Au regard des objectifs et des conditions de mise en place du système de suivi-évaluation, la SOPAFERB devra définir un dispositif opérationnel pour assurer la prise en charge de toutes les fonctions essentielles en matière de suivi et évaluation.

En tout état de cause, la méthodologie pour la mise en place du système de suivi évaluation commande les principales étapes suivantes :

- Recrutement ou responsabilisation d'un agent (cadre supérieur de la SOPAFER-B) pour l'élaboration du dispositif de suivi évaluation
- Exploitation des documents de références sur l'organisation et le fonctionnement de la SOPAFER-B
- Exploitation du document de plan stratégique de la SOPAFER-B, en considérant particulièrement le cadre logique et le plan d'action
- Elaboration du premier draft du manuel du suivi évaluation

- Tenue d'un atelier d'adoption des orientations majeures du manuel de suivi évaluation
- Intégration des orientations issues de l'atelier et finalisation du manuel de suivi évaluation
- Tenue d'un atelier de validation du manuel de suivi évaluation

2. Niveaux de suivi et d'évaluation

Trois (03) niveaux de suivi évaluation peuvent convenir dans ce dispositif, à savoir :

- Le suivi des activités : Il s'intéresse à l'analyse des prévisions par rapport aux résultats atteints sur une période donnée, question d'apprécier le réalisme des prévisions, la justification des écarts en vue de formuler des recommandations que les parties prenantes devront intégrer afin de procéder à des ajustements dans la programmation et dans la mise œuvre des actions du plan stratégique.
- Le suivi des résultats ou effets : Il renvoie à l'analyse des produits/résultats du plan d'action de la stratégie. Cette analyse se fera sur la base des rapports de suivi des résultats des services et organes chargés de la mise en œuvre des actions.
- Le suivi de l'impact : Il consiste à une analyse des transformations profondes ou changements opérés à long terme suite à la mise en œuvre du plan stratégique de la SOPAFER-B. Cette appréciation se fera sur la base de rapports d'évaluation et d'étude d'impact.

3. Modalités de mise à jour du manuel de suivi évaluation

La décision de mise à jour du manuel incombe au Directeur Général de la SOPAFERB. Cette mise à jour peut être justifiée par :

- Les changements institutionnels et organisationnels;
- Le changement du cadre législatif ou réglementaire ;
- Le souci d'améliorer le dispositif existant (à la demande des acteurs clés impliqués et des partenaires).

La responsabilité de la mise à jour du manuel incombe à l'Agent en charge du suivi évaluation au sein de la SOPAFERB. Ce responsable pourra à cet effet mettre en place un groupe de travail composé des représentants des différents services de la direction générale de la SOPAFER-B.

4. Orientations pratiques

Elles concernent la planification, l'organisation et l'exécution des activités de suivi évaluation.

4.1. Collecte des données

Pour apprécier l'évolution des indicateurs, il est nécessaire de collecter et de rassembler des données en relations avec l'indicateur dont on veut apprécier le changement. Cette collecte de données se fait par l'intermédiaire d'outils de suivi et d'évaluation à élaborer.

La démarche à utiliser doit permettre de mieux planifier les activités, de collecter systématiquement les informations sur les activités menées, d'apprécier les résultats obtenus et les difficultés rencontrées et de proposer des recommandations aux instances de gestion et de coordination pour une prise de décision en connaissance de cause.

Elle doit définir des niveaux de responsabilité et la fréquence de suivi ainsi qu'un système de reporting qui permet de disposer à temps des différentes informations nécessaires pour renseigner le dispositif de suivi des activités, résultats, performances et impact du plan stratégique de la SOPAFER-B.

4.2. Outils de suivi-évaluation

4.2.1. Les rapports

Les principales sources des données sont les rapports. Le système de rapportage doit être fondé sur une typologie des rapports à produire suivant des périodicités régulières.

On peut noter :

- Les rapports d'exécution à base trimestrielle, semestrielle et annuelle. Ce système de reporting qui facilite la coordination et le suivi des activités par la direction de la SOPAFER-B doit être appliqué de façon rigoureuse. Car il donne un aperçu global de l'ensemble des activités menées en présentant : les taux de réalisations physiques et financières, l'analyse des résultats (écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations, difficultés rencontrées, ajustements et/ou les plans d'actions nécessaires, etc.).
- Les revues à mi-parcours en particulier sur la pertinence et l'efficacité du Plan Stratégique ainsi que les réajustements nécessaires induits par des contraintes révélées dans la mise en œuvre. Ce rapport est à produire au terme des deux premières années de mise en œuvre du Plan Stratégique. Le rapport d'évaluation finale à produire avant la fin de l'année 2020. C'est un document qui permet de faire une appréciation des performances, effets et impacts des actions/activités. Il est produit sur la base d'une étude d'évaluation commanditée de façon périodique.

Les informations seront centrées sur : (i) la pertinence des interventions de la SOPAFER-B, (ii) l'efficacité des structures organiques de mise en œuvre du Plan Stratégique (iii) l'efficacité du Plan Stratégique (iv) l'efficience du Plan Stratégique et enfin (v) l'impact et les conditions de la pérennisation des acquis du Plan Stratégique.

4.2.2. Le tableau de Bord

Le tableau de bord est un élément important du suivi des résultats. Il permet aux services de rendre compte de leur progression vers l'atteinte des objectifs définis. Destiné à suivre pas à pas les réalisations et à effectuer les adaptations nécessaires au fur et à mesure des événements, le tableau de bord est centré sur : (i) les points-clés sur la réalisation des objectifs; (ii) les points critiques (par exemple les goulets d'étranglement) susceptibles de freiner ou de perturber l'activité et, par-là, la réalisation des objectifs ; (iii) l'état des leviers de commande disponibles pour, éventuellement, réorienter l'action ou faire face à une situation particulière.

4.2.3. Le Programmation annuelle des activités

Sur la base du plan d'action, une programmation annuelle des activités ou plan de travail annuel (PTA) est élaboré. La programmation annuelle permet d'avoir une idée des activités

qui vont être conduites au cours de l'année tout en précisant le budget, la période d'exécution, ainsi que le(s) responsable(s) chargé(s) de l'exécution des activités planifiées.

4.3. Traitement et gestion des données

Il convient de mettre en place un logiciel adapté en vue de l'informatisation de tout le dispositif du suivi évaluation. Il s'agira d'un logiciel qui réponde au système du S&E et la configuration de la SOPAFER-B. Le logiciel devra permettre d'informatiser la base des données et faciliter l'analyse et le traitement des données recueillies aux différents niveaux en vue de remplir régulièrement le tableau de bord, produire les rapports techniques et financiers périodiques et actualiser les données sur les indicateurs.

Une base de données est à mettre en place, sous la responsabilité d'un gestionnaire de la base. Ce sera en quelque sorte un centre de documentation physique et électronique accessible.

La base de données permettra de gérer les informations aussi bien sur les activités que sur les résultats (physiques et financiers). Les études ou toutes informations pertinentes seront également prises en compte.

Une attention particulière devra être accordée à la formation et au renforcement des capacités des personnes ou acteurs impliqués dans la mise en œuvre du dispositif de suivi et évaluation. Par conséquent, une évaluation de besoins en formation peut être effectuée en vue d'établir un plan de formation adéquat de toutes les parties prenantes.

4.4. Niveaux de responsabilité et fréquence de collecte des informations

Les intervenants dans le système de suivi évaluation sont définis en lien avec l'organigramme de la SOPAFER-B.

Mais notons que dans son organisation, la SOPAFER-B ne dispose pas d'un service suivi-évaluation et d'un Agent commis à cette fonction. A défaut, les fonctions dévolues au suivi-évaluation pourraient être assurées par un agent de la Direction Technique désigné à cet effet par le Directeur Général.

Les responsabilités dans la conduite des activités de suivi-évaluation seront assurées par des acteurs internes et externes :

- Les acteurs internes sont : le Directeur Général, les responsables des services de la direction générale et le responsable du suivi évaluation.

Des fiches de suivi et de collectes de données sont élaborées et mis à la disposition des acteurs de collecte des informations.

- Les acteurs externes sont : L'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, les partenaires financiers, les cabinets d'expertise (audit financier et technique).

Les activités de suivi-évaluation interne ou externe doivent être sanctionnées par un rapport.

Tableau 4 : Niveau de responsabilité et fréquence de collecte des informations

Acteurs	Rôle/Responsabilité	Informations à collecter	à	Produits attendus	Fréquence

5. Mesure de la performance

La mesure de la performance ou cadre des résultats constitue l'élément essentiel du système de suivi évaluation.

Le cadre des résultats constitue en quelque sorte « le guide de référence pour la mise œuvre du plan stratégique de la SOPAFERB ».

Par conséquent, il devra définir clairement les critères ainsi que les indicateurs clés à surveiller dans le cadre du suivi et l'évaluation des activités. C'est en cela qu'il constitue l'élément central du dispositif. Car le défi sera de surveiller sans relâche les indicateurs fixés et s'assurer que les activités planifiées dans le plan d'action sont exécutées à temps et sont pertinentes de manière à ce que les résultats qu'elles génèrent puissent permettre d'atteindre les objectifs du plan stratégique. Cela suppose donc la collecte périodique des données fiables sur la base d'une méthodologie appropriée et efficace.

Le tableau ci-après donne une représentation du cadre d'analyse des résultats à élaborer :

Tableau 5 : Cadre d'analyse des résultats (Tableau des critères et indicateurs de suivi-évaluation)

Critères	Indicateurs	Sources de vérifications	Commentaires
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'atteinte des objectifs - Taux de réalisation physique des activités - Taux d'exécution financière des activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activités - Rapport d'évaluation 	
Efficiences	<ul style="list-style-type: none"> - Coût unitaire exprimé par le ratio ressources utilisées/activités effectuées ou services rendus - Indicateur de dépassement de coût, par rapport à la prévision initiale 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activités - Rapports financiers 	
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de satisfaction des usagers par rapport aux services fournis 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de suivi des résultats 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'accès aux services fournis - Taux d'utilisation des services fournis 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'évaluation 	
Impact	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'amélioration de l'accès aux services - Niveau d'autonomisation financière de la SOPAFERB - Niveau d'amélioration de la Gouvernance de la SOPAFERB 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'évaluation - Rapports d'études d'impact 	