

**AUTORITE SUPERIEURE DE
CONTROLE D'ETAT ET DE LUTTE
CONTRE LA CORRUPTION**



BURKINA FASO
Unité-progrès-Justice



**RAPPORT DE SYNTHESE
AUDIT ORGANISATIONNEL, COMPTABLE, FINANCIER,
DE GESTION ET OPERATIONNEL
DE LA SONABHY
PERIODE 2020, 2021 ET 2022**

RAPPORT DEFINITIF

Groupement de cabinets

Août 2023



CABINET FIDUCIAL EXPERTISE AK



ELITE CONSEIL ET EXPERTISE COMPTABLE (2EC)

TABLE DES MATIERES

1. LETTRE INTRODUCTIVE	3
I. INTRODUCTION ET RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE	5
II. SYNTHESE DE L'AUDIT ORGANISATIONNEL DE LA SONABHY	10
III. SYNTHESE DE L'AUDIT DE GESTION DE LA SONABHY	21
PERIODE 2020, 2021 ET 2022	
IV. SYNTHESE DE L'AUDIT FINANCIER DE LA SONABHY	36
PERIODE : 01/01/2020 au 31/12/2022	
V. SYNTHESE DE L'AUDIT COMPTABLE DE LA SONABHY	51
PERIODE 2020, 2021 ET 2022	
VI. SYNTHESE DE L'AUDIT OPERATIONNEL DE LA SONABHY	57
PERIODE 2020, 2021 ET 2022	



FIDUCIAL EXPERTISE AK
 621, Avenue Houari Boumédiène
 Section 017 AT, Lot 1141, parcelle E
 01 B.P. : 4134 Ouagadougou 01- Burkina Faso
 Tél : (226) 25 30 85 07 / 25 33 12 04
 E-mail : fiducialak@fiducialak.org
fiducialak@yahoo.fr ou fiducialak@fasonet.bf
 RCCM: BF OUA 2004 B 3187 - IFU N°00052470 Y



ELITE CONSEIL ET EXPERTISE COMPTABLE (2EC)
 Avenue Bassawarga,
 Section KA, Lot 58, parcelle 09
 01BP :01 BP 4285 Ouagadougou 01
 Téléphone :(+226) 25 30 01 73/73 39 06 39/ 79 43 00 13
 E-mail : nicolas.ouedraogo.2ec@gmail.com
 RCCM : BF OUA 2018 B 0636
 IFU :00100413K

Ouagadougou le 30 août 2023

1. LETTRE INTRODUCTIVE

A

**MONSIEUR LE CONTROLEUR
 GENERAL DE L'AUTORITE
 SUPERIEURE DE CONTROLE
 D'ETAT ET DE LUTTE CONTRE LA
 CORRUPTION (ASCE-LC)
OUAGADOUGOU
Burkina Faso**

**Objet : Rapport de synthèse d'audit organisationnel, comptable, financier,
 de gestion et opérationnel de la SONABHY
 Sur la période 2020-2022**

Monsieur le Contrôleur Général d'Etat,

Dans le cadre de la mission d'audit organisationnel, financier, comptable, opérationnel et de gestion de la SONABHY, nous avons le plaisir de vous faire tenir notre synthèse des rapports d'audits.

Conformément aux Termes De Références (TDR), le rapport d'audit de synthèse est structuré comme suit :

- Introduction et rappel des Termes De Référence (TDR),
- Synthèse de l'audit organisationnel,
- Synthèse de l'audit gestion,
- Synthèse de l'audit financier,
- Synthèse de l'audit comptable,
- Synthèse de l'audit opérationnel

Vous souhaitant bonne réception, veuillez agréer, **Monsieur**, l'assurance de notre considération distinguée.

Pour le Groupement de Cabinets

Adama KY

Expert-comptable Diplômé

Inscrit au tableau de l'Ordre

Commissaire aux comptes de sociétés

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Adama KY', with a long horizontal flourish extending to the right.

I. INTRODUCTION ET RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE

I. INTRODUCTION ET RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE

1.1 INTRODUCTION

Au regard des attentes légitimes des populations sur la moralisation de l'administration publique, la lutte contre la corruption et les infractions connexes, son excellence Monsieur le Président du Faso par lettre N°2022-010/PF invitait le Contrôleur Général d'Etat à initier des contrôles approfondis des structures publiques en collaboration avec l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés (ONECCA-BF) et la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières (CENTIF).

Ces contrôles prendront la forme selon le cas des missions spécifiques, soit :

- d'un audit de gestion sur les sociétés d'Etat, les EPE et assimilés;
- d'un audit d'investigation, de détection de fraudes financières pour toutes les structures à contrôler;
- d'un audit des marchés publics;
- d'un audit spécifique sur les frais de mission, frais de voyage, carburant, dons au bénéfice des personnes politiquement exposées (PPE).

C'est dans ce cadre que s'inscrit l'audit de gestion de la SONABHY qui se justifie par ses contre-performances mentionnées dans le rapport de performance des sociétés d'Etat, exercice 2020 à savoir :

- une forte baisse de son volume d'activité;
- une baisse de 6% de son chiffre d'affaires ;
- Un ratio de la rentabilité financière qui est passé de 30,08% en 2019 à 22,17% en 2020 ;
- Une baisse en 2020 de la valeur ajoutée, de l'excédent brut d'exploitation et du résultat d'exploitation respectivement de 14,592 milliards, de 15,187 milliards et de 15,991 milliards de FCFA ;
- une forte augmentation des « autres charges diverses ».

L'audit permettra de déterminer les causes réelles de ces contre-performances et de rendre plus efficace et efficiente la gestion de la société.

La présente mission porte sur l'audit organisationnel, financiers, comptables, de gestion et opérationnels de la SONABHY et concernera la période allant du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2022. **Ainsi, ce présent rapport d'étape concerne l'aspect organisationnel de la SONABHY.**

1.2 RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE

Au plan organisationnel, le Cabinet devra :

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

Au plan de la gestion, le Cabinet devra :

- revoir les mécanismes de conduite des grands projets d'investissements de la société aussi bien dans les aspects juridiques que financiers et se prononcer non seulement sur le caractère régulier des transactions mais aussi sur la préservation des intérêts de la société ;
- évaluer le montant des charges à caractère non-récurrent ou exceptionnelles, c'est-à-dire n'entrant pas dans le cadre de l'activité courante de la société, ainsi que le montant des investissements exceptionnels ;
- analyser la structure des charges supportées par la société, en rapport avec ses missions et comparativement aux sociétés de taille similaire, publiques ou privées qui exercent dans le même domaine d'activités que la SONABHY dans la sous-région et dans des pays de référence, et formuler des recommandations pour une meilleure allocation et une utilisation optimale des ressources de la société ;
- déterminer les niveaux normatifs de chaque poste de charges et d'investissements, nécessaires à l'accomplissement des missions de la société ;
- faire le point des indemnités et autres rémunérations versées aux dirigeants sociaux ainsi qu'au personnel tout en s'assurant de la conformité de leur paiement avec les missions, les textes ou usages en vigueur ;
- évaluer et apprécier les montants et la régularité des honoraires versés aux intermédiaires ainsi que les dons effectués par la société et les frais de publicités ;
- vérifier la conformité des missions effectuées par les dirigeants sociaux et le personnel en relation avec l'objet social de la société ;

- Analyser la politique de gestion du carburant, notamment les dotations, les dons, les consommations pour l'exploitation ;
- évaluer et indiquer les bénéficiaires de tous les appuis institutionnels et/ou charges apparentées effectuées par la société ;
- faire une revue des 50 plus gros contrats et marchés passés par la société, pour en apprécier le coût et le caractère régulier.

Au plan financier, le Cabinet devra :

- évaluer et apprécier, en général, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de la société et déceler plus spécifiquement les risques et faiblesses des procédures se rapportant aux mouvements de flux financiers (collecte des ressources, gestion des comptes bancaires, exécution des dépenses, achats, ventes, etc.) ;
- examiner l'évolution de la situation financière de la société sur la période ;
- obtenir la situation des prêts en cours sur la période sous revue et apprécier le niveau des intérêts pratiqués ainsi que le montant éventuel des commissions versées à ces intermédiaires ;
- obtenir la situation des emprunts en cours sur la période sous revue et apprécier le niveau des intérêts pratiqués ;
- faire le point sur la réforme des véhicules opérées par la société sur la période sous revue et s'assurer que lesdites cessions ont été autorisées par le Conseil d'Administration ou tout administration ayant compétence en la matière ;
- examiner et émettre un avis sur le processus de réforme des véhicules de la société (déceler les risques et faiblesses et formuler des recommandations) ;
- vérifier la cohérence entre les montants comptabilisés et payés et les montants perçus au titre de la cession desdits biens.

Au plan comptable, le Cabinet devra :

- faire le suivi des points d'audit et des recommandations formulées par les audits antérieurs ;
- procéder à la vérification et à l'analyse de la concordance des états financiers annuels avec les données des livres comptables ;
- analyser et vérifier les flux financiers bancaires et de caisses et émettre un avis sur la réalité, la régularité et la sincérité des opérations s'y rapportant à partir d'un échantillon représentatif ;
- s'assurer que les revenus générés par les activités de la société sont enregistrés de façon exhaustive dans ses comptes et que les encaissements et décaissements sont effectués au bénéfice de la société et correctement traduits dans ses livres comptables ;
- s'assurer que le patrimoine de la société est correctement traduit dans les comptes ;
- formuler des recommandations.

Au plan opérationnel, le Cabinet devra :

- obtenir et analyser les instructions/textes régissant le fonctionnement du stock de sécurité ;
- apprécier le processus de gestion du stock en général et du stock de sécurité en particulier ;
- faire une analyse dynamique du niveau de stock de sécurité sur la période couverte par l'audit ;
- obtenir les procès-verbaux des stocks sur les différents exercices et s'assurer que les quantités déclarées sont conformes à celles comptabilisées ;
- obtenir les états annuels des pertes et gains d'exploitation éventuels à la clôture des exercices sous revues et s'assurer qu'ils ont été correctement évalués ;
- analyser le système d'information de gestion des approvisionnements, du stock et de la vente des produits pétroliers ;
- analyser les différents processus clés (approvisionnement, transports de produits, stockages et vente).

II. SYNTHESE DE L'AUDIT ORGANISATIONNEL DE LA SONABHY

II. SYNTHÈSE DE L'AUDIT ORGANISATIONNEL DE LA SONABHY

Notre mission a été conduite conformément aux normes professionnelles et a notamment comporté, des analyses, observations, recoupements, entretiens, confirmations, examens documentaires, sondages et toutes autres diligences jugées nécessaires.

La synthèse de nos constats et recommandations se développe comme suit :

2.1 De la viabilité institutionnelle et sociale de la Société,

- La mise en œuvre du nouvel organigramme a conduit à la multiplication des postes de Direction et de Chefs de service à incidence financière d'environ **192 000 000 de FCFA** par an. De plus ce nouvel organigramme n'est pas en adéquation avec les missions de la société. L'organisation de la SONABHY doit évoluer vers une claire séparation du Stratégique et de l'Opérationnel comme le préconise le Plan Stratégique de la société. Cet organigramme doit être en adéquation avec les missions et les objectifs de la société et permettre une réduction du nombre de directions et de services avec pour effet la réduction des charges de personnel ;

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY n'a pas fait de commentaire sur ce point.

- Une relecture du manuel de procédures (le manuel de procédures de la SONABHY est obsolète) de la société est primordiale afin de l'adapter au futur organigramme à élaborer ;

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY n'a pas fait de commentaire sur ce point.

- Des agents nommés ou promus à des postes de direction et de chefs de service ont des profils qui ne sont pas adaptés à leur poste. Des profils types, adaptés aux postes de Direction et de chef de service ainsi que les procédures de recrutement des agents aux postes concernés doivent être définis clairement. De plus, le recrutement de l'équipe de management devrait se faire par appel à concurrence. Nous recommandons que le personnel du top management soit doté d'un contrat de performance contenant des objectifs à atteindre, et sanctionné par une évaluation. Enfin, la SONABHY devrait élaborer et mettre en œuvre un plan de recrutement cohérent prenant en compte les besoins prioritaires à couvrir ;

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY entend mettre en œuvre cette recommandation de façon progressive avec l'élaboration des fiches de poste actualisées en corrélation avec l'organigramme et chaque niveau de responsabilité.

- Le plan Stratégique 2022-2025 n'est toujours pas adopté et mise en œuvre par la société. Il urge de rendre opérationnel le plan Stratégique afin de permettre un bon pilotage des activités de la société.

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY n'a pas fait de commentaire sur ce point.

2.2 De l'analyse de la politique des ressources humaines de la société

- Les charges de personnel s'élèvent à **6 428 257 819 FCFA** en 2020 ; **6 943 686 368 FCFA** en 2021 et **6 643 104 414 FCFA** en 2022 soit respectivement **19%**, **21%** et **11%** du total des charges de la société. De l'analyse des éléments constitutifs de ces charges, il ressort que les primes de bilan, les primes de motivation, les congés payés et les dotations en carburant et gaz sont des charges à surveiller (**annexe 3**). En effet :
 - Les charges primes de bilan sont passées de **1 142 759 795 FCFA** en 2020 soit **18%** des charges de personnel à **1 397 646 876 FCFA** en **2021** soit **20%** et à **843 844 463 FCFA** en **2022** soit **13%** des charges de personnel. Ces primes ont connu une croissance de **22%** entre 2020 et 2021. Cette situation s'explique par des décisions du Conseil d'Administration d'accorder au personnel de la société, des primes de bilan équivalant à **05 mois de salaire net** en guise d'encouragement et de motivation vu les résultats bénéficiaires dégagés. Ceci a contribué à la détérioration de la trésorerie surtout en 2022. Le statut du personnel en son **article 40** prévoit l'octroi de primes de bilan mais ne plafonne pas le montant de ces primes. Pour les primes il est important qu'un Plan d'Optimisation et de Maîtrise des Charges (POMC) (**voir annexe 2**) soit mis en œuvre par le Conseil d'Administration. Le statut du personnel devra être actualisé pour prévoir un plafonnement de ces primes de motivation.

Commentaire de la SONABHY

Le statut du personnel prévoit à l'instar des autres sociétés d'État, l'octroi d'une prime de bilan au profit du personnel mais n'a pas prévu des dispositions spécifiques pour encadrer lesdites primes. Elles résultent par conséquent des négociations entre les partenaires sociaux et le Conseil d'administration. Cependant, une résolution de l'AG des sociétés d'État avait préconisé une harmonisation des pratiques au sein de ces sociétés. Le

dossier avait été piloté par le cadre de concertation des sociétés d'État à l'initiative de la Direction Générale des Petites et moyennes entreprises qui avait élaboré des projets de décrets à cet effet. Ces projets avaient limité le seuil à 25% de la masse salariale. Il faut souligner que les partenaires sociaux n'ont pas approuvé lesdits documents en raison du fait qu'ils ne prenaient pas en compte la spécificité de chaque société mais aussi qu'ils n'encourageaient pas l'excellence au sein des sociétés complétives qui pourraient se contenter d'un chiffre d'affaires minimum pour bénéficier de ces primes. L'initiative étant déjà entreprise par le niveau central, la direction générale entend s'inscrire dans cette dynamique pour ne pas être en contradiction avec les textes finaux.

Aussi, la trésorerie négative de la société ne s'explique pas par une contreperformance de la société mais plutôt aux impayés des dettes de l'Etat envers la société.

- Les dotations au personnel se composent les dotations mensuelles en carburant et gaz octroyés aux agents de la SONABHY. Les charges générées par ces dotations sont passées de **768 994 740 FCFA** en **2020** soit **12%** des charges de personnel à **661 962 771 FCFA** en **2021** soit **10%** et à **FCFA 697 288 980** en **2022** soit **10%** des charges de personnel. Ces charges ont connu une croissance de **5%** entre 2021 et 2022. L'**article 45** du statut du personnel stipule que « tout travailleur de la SONABHY bénéficie mensuellement d'une dotation en carburant et d'une subvention limitée en chargement de bouteilles gaz dont la quantité est fixée par le Directeur Général ». Toutefois, cet article ne prévoit pas des limitations en matière de carburant. La revue des notes de la Direction Générale fixant les conditions d'octroi des dotations en carburant et gaz avec les états de dotation de carburant produits a été traité au **point 9 du rapport sur l'aspect gestion de la SONABHY**.

Commentaire de la SONABHY

Conformément à l'article 45 du statut du personnel qui stipule que « Tout travailleur de la SONABHY bénéficie mensuellement d'une dotation en carburant et d'une subvention limitée en chargement de bouteilles gaz dont la quantité est fixée par le Directeur Général », il existe une note du Directeur Général qui détermine la dotation de chaque agent en lien avec sa catégorie ou sa fonction.

S'agissant des montants de 768 994 740 FCFA en 2020, 661 962 771 FCFA en 2021 et 697 288 980 en 2022, ils ne correspondent pas aux dotations en carburant et gaz, ce sont des accessoires de salaire (indemnités de logement, indemnités de transport, indemnités de fonction etc.)

Les dotations en carburant des années 2020, 2021 et 2022 sont respectivement de 367 364 611 CFA, 270 668 765 CFA et 494 419 714 FCFA. L'évolution des dotations n'a pas évolué par agent mais plutôt due à l'accroissement de l'effectif du personnel.

- Des primes de motivation (prime qualité) ont été octroyées sans base réglementaire pour un montant de **170 076 367 FCFA** en 2020 et de **28 426 266 FCFA en 2022** (Grand livre des comptes de 2022). Cette prime n'est pas prévue par les statuts. Toutefois, la note de service prise à cet effet par le Directeur Général fait ressortir un montant de **140 886 111 FCFA** de primes de motivation (qualité) pour 2020, d'où un écart de **29 190 256 FCFA à justifier**.

La note de service N°23/00284/MDICAPME/SONABHY/DG/DCPD/DQHSE du 06 juillet 2023 vient supprimer cette prime de motivation ou prime qualité (voir annexe 4) ;

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY est attachée au respect des procédures, c'est pourquoi la prime de motivation qui n'est prévue par aucun texte n'a pas été versée au personnel après l'audit de certification de 2023. La prime de motivation était cependant prévue et adopté par le conseil d'administration à travers le budget.

Il n'y a pas eu de prime de motivation en 2021 et 2022. La dernière prime date de 2020.

Aussi, la note de service n° 20/00421/MCIA/SONABHY/DG/DAQ du 1er décembre 2020 portant octroi de la prime de motivation ne fait pas ressortir le montant de 140 886 111 FCFA comme indiqué dans le constat.

Par ailleurs, le montant de 28 426 266 CFA concerne la régularisation d'une situation d'agents CDD qui ont été intégré en qualité de CDI.

- L'intégration interne de 50 agents sous contrats de travail à durée déterminée par l'entremise d'un protocole d'accord transactionnel signé le 15 juin 2022 a permis à ces agents de traduire la SONABHY en justice pour réclamer les avantages qu'ils n'ont pas eus pendant qu'ils étaient en CDD. Le dénouement de cette situation a engendré le rappel des droits pour un montant de **FCFA 125 000 000** en 2022. Toutefois, selon le protocole d'accord transactionnel en son **article 3** : « **les travailleurs s'engagent à renoncer fermement à tout action devant l'inspection du travail ou à toute poursuite judiciaire contre l'employeur relativement à la période d'exécution de leur CDD** ». Les recrutements par intégration doivent être une exception à la SONABHY et soumis à une procédure de contrôle du Conseil d'Administration ;

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY souligne que cette mesure a été prise dans des circonstances exceptionnelles pour la toute première fois et s'inscrit donc en droite ligne avec la présente recommandation.

Les cinquante (50) CCD intégrés ont vu leurs contrats renouvelés à plusieurs reprises dont certains totalisaient plus de quatre (04) ans sous CCD dans la Société. Il y'avait un risque que SONABHY soit poursuivi pour abus de renouvellement de CDD et entraînerait un dédommagement des intéressés. Pour cela le CA à recommander à la Direction Générale de travailler de concert avec l'inspection du travail pour trouver une solution permettant de protéger les intérêts aussi bien des travailleurs que la SONABHY. Aussi, au regard d'un manque criard d'effectif, le conseil a autorisé le recrutement de 102 agents. C'est au regard de tout ce qui précède que la Direction Générale a procédé à l'intégration des 50 ex CDD à travers un protocole d'accord.

- La mission d'audit interne de l'exercice 2022 objet de la note de service N°22/00349/MDICAPME/DG/DRH du 1er août 2022 révèle des cas de diplômes non authentifiés et un cas de faux diplôme. Une mission d'authentification des diplômes de l'ensemble du personnel de la SONABHY doit être réalisée afin de s'assurer d'un personnel compétent ;

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY prendra les dispositions pour mener une mission d'audit d'authentification des diplômes de l'ensemble du personnel.

- L'absence d'un référentiel de compétences validé par les instances de gouvernance qui devrait être l'outil clé au service de la gestion des ressources humaines. Ce référentiel doit permettre, d'identifier et de répertorier les compétences présentes au sein de la société, tout en détaillant les principales responsabilités, les métiers et les emplois ;

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY a engagé des réformes en vue d'élaborer entre autres, un référentiel de compétences pouvant permettre d'assurer une gestion rationnelle de ses ressources humaines.

- L'absence d'une cartographie des compétences qui est un outil au service des ressources humaines et qui permet d'identifier les tendances d'évolution de chaque compétence et de prendre les mesures en réponses aux risques de rupture de compétence ;

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY n'a pas fait de commentaire sur ce point.

- La SONABHY ne dispose pas d'un plan de carrière validé par les organes de gouvernance et de fiches de poste décrivant de façon claire les tâches et les objectifs à atteindre par chaque employé ;

Commentaire de la SONABHY

Un projet de plan de carrière a été élaboré dans le cadre de l'étude RH. La SONABHY a pris les dispositions pour l'actualiser et l'adapter au contexte actuel.

- Sur la période 2020-2022, nous avons noté **40 reclassements** soient **29** par promotion et **11** par test interne. Il est important qu'un traitement rigoureux soit porté sur les reclassements par promotion pour minimiser des éventuels cas de conflits sociaux et les risques de profils inadaptés aux besoins de la société ;

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY prend bonne note et veillera à ce que les promotions qui ont toujours faites dans les conditions de justice et d'équité se poursuivent.

- Les conflits sociaux de la période 2020-2022 sont de l'ordre de **23** conflits portant sur diverses réclamations des travailleurs auprès de l'inspection du travail, le tribunal du travail, la chambre sociale de la cour d'appel et la cour de cassation. De ces **23** conflits, **10** dossiers sont clôturés avec un impact financier de plus de **102 000 000 F CFA** ;

Commentaire de la SONABHY

Un cadre de concertation trimestrielle existe entre la DRH et les partenaires sociaux dans le but de renforcer le dialogue social. Des rencontres périodiques se tiennent également avec le Directeur Général selon un ordre du jour prédéterminé. La Direction Générale s'engage à assurer l'effectivité de ces rencontres.

- En terme de nomination, **53 nominations** ont été effectuées sur la période 2020-2022, avec **29** nominations en 2022. Cette situation est la conséquence de l'adoption par le Conseil d'Administration en sa séance du 09 septembre 2022 du nouvel organigramme qui a fait passer le nombre de Directions de 11 Directions à 18 soit une augmentation de **64%** et les services de **44** à **55** soit une augmentation de **25%**. L'impact financier est estimé à environ **16 000 000 FCFA** par mois soit **FCFA 192 000 000** par an ;

Commentaire de la SONABHY

Une révision de l'organigramme est en cours conformément au plan stratégique et permettra en définitive de répondre à cette exigence.

Pour ce qui concerne l'impact financier de la mise en œuvre de l'organigramme en 2022, il s'élève à 4 335 000 FCFA par mois et à 52 020 000 FCFA par an. Il convient de noter que les 4 postes de Directeurs Centraux n'ont pas eu une incidence financière.

- Des absences non justifiées sont constatées à la SONABHY ; nous notons plus de **133** jours d'absence de salariés de la société sur la période 2020-2022 ;

Commentaire de la SONABHY

Le statut du personnel ainsi que le règlement intérieur prévoient des sanctions pour absences non justifiées. Aussi, la direction générale fait observer qu'il existe des fiches de contrôle du personnel sur chaque site afin d'éviter de tels manquements. Une analyse minutieuse de ces fiches pourrait lui permettre d'apprécier les raisons de ces absences qui sont souvent soustraites des congés annuels.

- La société ne dispose pas d'un processus d'identification clair et précis, des besoins et d'un plan de formation visant à augmenter, à accroître les compétences et les performances de ses agents ;

Commentaire de la SONABHY

Le document de politique de formation nécessite une réactualisation pour tenir compte des besoins présents et futurs et des objectifs stratégiques du PSD. La SONABHY veillera à la finalisation du dossier et à une adéquation entre les actions de formation et le profil des bénéficiaires.

- Certaines formations longue durée ne sont pas toujours en cohérence avec le profil initial du bénéficiaire de la formation ;

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY veillera à la finalisation du dossier et à une adéquation entre les actions de formation et le profil des bénéficiaires.

- Des formations ont été administrées à l'international par des entreprises de droit Burkina. Ces formations qui auraient pu se tenir au niveau national, engendrent des coûts supplémentaires. Les coûts de formation sans compter les frais de déplacement, de logement et de prise en charge des bénéficiaires s'élèvent à **97 504 578 FCFA** entre 2020 à 2022.

Commentaire de la SONABHY

Des mesures sont déjà prises au cours de l'année 2023 pour réduire les formations à l'extérieur au profit des formations internes. Ces mesures se poursuivront dans les prochains exercices. Cette mesure a été renforcée avec la création du Centre de Référence du Pétrole et des Moteurs.

- La vérification des documents relatifs à certains séminaires révèle l'absence de justificatifs importants : d'attestation de formation ; d'attestation de service fait, de TDRs, d'états d'émargement des participants, de rapports de formation etc.

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY compte procéder à la sensibilisation du personnel à travers notamment une note de rappel de la note de service n°17/03196/MCIA/SONABHY/DG du 23 /08 /2017 portant justification exécution mission.

- La SONABHY ne dispose pas de profil type pour chaque poste de responsabilité. Dans certaines directions et services les premiers responsables n'ont pas le profil adéquat.

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY entend mettre en œuvre cette recommandation de façon progressive avec l'élaboration des fiches de poste actualisées en corrélation avec l'organigramme et chaque niveau de responsabilité.

- L'absence de note de service définissant les attributions des directeurs centraux et les liens fonctionnels avec les directeurs de service.

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY prend acte de cette recommandation et prendra les dispositions nécessaires pour sa mise en œuvre.

- Sur la période 2020-2022, **49 agents** n'ont pas bénéficié de congé annuel soit **11%** de l'effectif total de la SONABHY. La raison principale avancée pour justifier cet état de fait est l'insuffisance du personnel. Cette situation peut être source de démotivation du personnel, de baisse de rendement des agents, préjudiciables à leur état de santé.

Commentaire de la SONABHY

Un planning annuel de congés du personnel est élaboré chaque année mais non respecté. La Direction Générale souhaite se saisir de la question et interpeller

chaque direction sur les agents ayant cumulé un nombre considérable de jours de congés.

- Dans la détermination des IFC calculés par la SONAR, nous relevons la prise en compte d'une côte part de la participation aux bénéfices non prévue dans le contrat d'assurance entre la SONABHY et la SONAR.

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY n'a pas fait de commentaire sur ce point.

- Une situation (irrégularité) qui n'était pas conforme au contrat d'assurance et à l'avenant 3 du 18 novembre 2016 a engendré un surplus d'IFC versé de **510 002 588 FCFA** de 2020 au 1^{er} mars 2021. Il a donc été décidé d'un avenant 4 en date du 1^{er} mars 2021 avec une clause de rétroactivité. Nous notons que l'avenant 4 vient régulariser les irrégularités de la période 2020 au 1^{er} mars 2021 et se conformer au statut du personnel. Toutefois les clauses de l'avenant 4 et du statut du personnel ne préservent pas les intérêts de la SONABHY car elles engendrent des frais importants pour la société (l'IFC est payé par la SONAR, mais la prime payée par la SONABHY à la SONAR varie selon les éléments fournis comme base de détermination des droits acquis par le personnel).

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY se soucie de concilier les intérêts de la société à ceux du personnel en vue de créer un climat social serein et motivant, toute chose qui lui permettra d'accomplir au mieux les missions qui lui sont assignées.

- Comparativement aux sociétés d'Etat d'importance similaire (SONABEL, CNSS, LONAB), la SONABHY octroie les Indemnités de Fin de Carrière (IFC) les plus favorables malgré une situation financière difficile.

2.3 De l'appréciation du niveau de rémunération (grille indiciaire) et modalités d'avancement et de promotion:

- La grille salariale a été revue en 2017 lors du Conseil d'Administration Ordinaire du 21 et 28 décembre 2017 avec une introduction de **05 échelons supplémentaires dans chaque catégorie**, faisant ainsi passer le nombre d'échelon de **20 à 25** et le taux de prime de panier de **530 FCFA à 2 140 FCFA**. Toutefois, il est à noter que cette décision du Conseil d'Administration n'est pas conforme aux statuts du personnel de la SONABHY et de la convention collective inter professionnel du 09 juillet 1974. En effet, le statut du personnel dispose que dans **chaque catégorie le**

nombre d'échelon ne peut excéder 20. Quant à la prime de panier, l'**article 46** de la convention collective inter professionnel stipule que « la prime de panier doit être égale à 3 fois le taux horaire du salaire minimum interprofessionnel garanti et s'établit à **530 FCFA** par travail de nuit effectué ».

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY note que la nouvelle grille salariale qui comporte 05 échelons n'a pas été intégrée au statut du personnel, elle envisage y apporter des corrections à la faveur de la révision du statut du personnel.

La SONABHY prend note de la recommandation sur la prime de panier, mais souligne qu'en plus de la convention collective ici évoquée, la SONABHY dispose d'un statut du personnel qui est un accord d'établissement issu des négociations entre les travailleurs et leur employeur qui ont abouti à l'octroi de certains avantages plus favorables que ceux prévus dans ladite convention dont la prime de panier.

III. SYNTHÈSE DE L'AUDIT DE GESTION DE LA SONABHY PÉRIODE 2020, 2021 ET 2022

III. SYNTHÈSE DE L'AUDIT DE GESTION DE LA SONABHY

Notre mission a été conduite conformément aux normes professionnelles et a notamment comporté, des analyses, observations, recoupements, entretiens, confirmations, examens documentaires, sondages et toutes autres diligences jugées nécessaires.

La synthèse de nos constats et recommandations se développe comme suit :

3.1 De la vérification de la conformité des missions effectuées par les dirigeants sociaux et le personnel en relation avec l'objet social de la société, nous relevons les constatations suivantes :

- Le non-respect de la note de service **N°17/03196/MCIA/SONABHY/DG du 23/08/2017 portant justification exécution missions**. En effet, la justification des missions doit se faire au moyen des visas et des cachets des autorités compétentes sur les ordres de mission ou sur les documents de voyage (passeports), faisant ressortir clairement les date de départ et de retour. Les copies des ordres de mission visées et/ ou cachetées ou des documents de voyage doivent être transmises à la Direction des Ressources Humaines, dans les quatorze (14) jours calendaires suivant la date de fin de la mission. Passé ce délai, il sera engagé la procédure de restitution de tous les effets liés à la mission (frais de voyage, titres de voyage, autres). Nous dénombrons sur la période 2020-2022, respectivement **112** missions ; **104** missions et **146** missions non justifiées. Il est difficile sans justificatifs de juger de l'effectivité des missions réalisées. Ainsi, conformément à la note de service ci-dessus, une procédure de restitution de tous les effets liés aux missions devrait être engagée (voir tableau 2 du rapport). La direction générale, la direction financière et comptable et la direction des ressources humaines doivent veiller au respect de la note de service ;

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY à inviter les intéressés à compléter les pièces manquantes dans un délais de 10 jours.

- Les rapports ou comptes rendus de la plupart des missions ne sont pas produits. Cela constitue un non-respect de la note de service **N°17/03195/MICA/SONABHY/DG du 23/08/2017** qui stipule que l'exécution de toute mission doit donner lieu à la production d'un compte rendu de mission écrit, à l'attention du Responsable initiateur de la mission, avec copie à la Direction des ressources humaines et à la direction générale, dans un délai d'une semaine à compter de la date de fin de la mission. L'absence de rapports ou de compte rendu ne permet pas d'apprécier la participation du salarié et les acquis de la mission. La

direction générale, la direction financière et comptable et la direction des ressources humaines doivent veiller au respect de la note de service ;

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY a invité les intéressés à compléter les pièces manquantes dans un délai de 10 jours.

- Les prolongations des missions continuent de faire l'objet de reprise de l'ordre de mission alors que la note de service **N°17/03195/MICA/SONABHY/DG du 23/08/2017** stipule que toute prolongation de la durée de la mission, pour faire l'objet d'une régularisation, requière l'accord écrit du Directeur Général. La direction générale, la direction financière et comptable et la direction des ressources humaines doivent veiller au respect de la note de service ;

Commentaire de la SONABHY

La régularisation des prolongations des missions sont toujours faites avec l'accord du DG.

- La Direction Générale, la Direction Financière et Comptable ainsi que de la Direction du Dépôt de Bingo représentent à elles seules **784** missions sur un total de **1 215** missions sur la période 2020-2022, soit 64,54% des missions (voir tableau 4). Il est important qu'une bonne définition des besoins des missions soit faite afin de permettre l'atteinte des objectifs de la société et une optimisation des ressources affectées aux missions ;

Commentaire de la SONABHY

Il faut noter que toutes les missions sont prévues en fonction des activités et objectifs assignés à chaque Direction. Par conséquent, on ne peut pas faire une comparaison linéaire et relever une disparité dans la répartition des indemnités de mission par Direction

- En l'absence de toute réglementation en matière d'achat de billets d'avion et tenant compte de la situation financière difficile de la société, nous estimons que les billets en classe affaires devraient être réservés aux Administrateurs et au Directeur Général (voir tableau 6). Un Plan d'Optimisation et de Maîtrise des Charges (POMC) doit être mise en œuvre concernant les achats de billets d'avion (voir l'annexe du rapport) ;

Commentaire de la SONABHY

Actuellement seul le DG, les Directeurs Centraux et les Administrateurs voyagent en classe affaire. Une note sera prise pour formaliser cette situation. Par ailleurs

ces choix tiennent compte de l'image de la société, surtout avec les partenaires extérieurs.

- Des formations ayant engendrées des frais de mission pouvaient se faire au Burkina Faso et non à l'étranger, ce qui aurait permis des économies de ressources (voir tableau 7). Ainsi, dans un souci de maîtrise des charges, la société devrait privilégier les formations au Burkina.

Commentaire de la SONABHY

La création du Centre de Reference du Pétrole et des Moteurs permet déjà de prendre en charge la plupart des formations sur place.

3.2 De la revue des 50 plus gros contrats et marchés passés par la société, nous relevons les constatations suivantes :

❖ Les marchés hors produits pétroliers

- un faible taux d'exécution du plan de passation des marchés (ce plan ne prend pas en compte les marchés d'achat d'hydrocarbures), soit un taux global d'exécution de **54,14%** sur la période 2020-2022 (voir tableau 9 du rapport). Ce faible taux d'exécution des marchés hors produits pétroliers s'explique par :
 - la situation de crise sanitaire liée à la COVID19 en 2020-2021 ;
 - la mauvaise estimation des besoins en termes de prévision ;
 - les lourdeurs administratives.

Il est important que des mécanismes soient mises en œuvre pour rehausser le taux d'exécution du plan de passation des marchés.

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY est en échange avec le MEFP sur ce point compte tenu des spécificités et de l'imprévisibilité (dépendant de la géopolitique mondiale) du secteur.

- La revue des marchés passés au cours de la période a permis de constater que les marchés relatifs aux achats de produits pétroliers ne sont pas inscrits au préalable sur les plans de passation de marchés annuels. En effet, selon l'article 11 du décret 2017-0049/PRES/MINEFID portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public, les besoins sont définis et transmis à la Personne Responsable des Marchés publics en vue de l'élaboration du Plan de Passation des Marchés. L'importation et le stockage des hydrocarbures liquides et gazeux constituent la raison d'être de la société et donc, en plus de faire l'objet de prévision dans le budget déterminant, ces achats de produits pétroliers devraient être inscrits dans le plan de passation de marchés ;

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY est en échange avec le MEFP sur ce point compte tenu des spécificités et de l'imprévisibilité (dépendant de la géopolitique mondiale) du secteur.

- Les contrats sont élaborés par la Personne Responsable des Marchés (PRM) au lieu du gestionnaire de crédits (Directeur Financier). Cette situation va à l'encontre de l'article 11 du décret 2017-0049/PRES/MINEFID portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public qui stipule que : « le gestionnaire de crédits nommé auprès d'une autorité contractante est le responsable en charge des finances. En outre, il assure l'élaboration et la mise en œuvre du contrat » ;

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY a entrepris la révision de son organigramme pour se conformer à la réglementation tel que recommandé par l'IGF lors de son dernier contrôle.

- Le Président du Conseil d'Administration signe sur les marchés en tant qu'approbateur en lieu et place du Directeur Général qui est l'ordonnateur du budget. Ce qui n'est pas conforme aux dispositions du décret 2017-0049/PRES/MINEFID portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public. En effet, l'article 131 dudit décret stipule « Les marchés publics, selon la qualité de l'autorité contractante, sont soumis à l'avis de la structure chargée du contrôle de la commande publique avant approbation par l'ordonnateur du budget concerné. ».

Commentaire de la SONABHY

Tous les contrats ne sont plus signés par le PCA depuis janvier 2023.

- La présidence de la Commission d'Attribution des Marchés (CAM) est assurée par le Directeur Général au lieu de la Personne Responsable des Marchés (PRM). Ce qui n'est pas conforme aux dispositions du décret 2017-0049/PRES/MINEFID portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public. En effet l'article 12 dudit décret stipule : « Au sein de chaque autorité contractante, il est créé sous l'autorité de la Personne Responsable des Marchés, une Commission d'Attribution des Marchés » ;

Commentaire de la SONABHY

Depuis octobre 2022 (Note de service n°022-00500 du 25/10/2022) le DG n'assure plus la présidence de la CAM. Toutefois la Présidence de la CAM est assurée par DIRCAB.

- Des manquements ont été observés dans le respect des procédures de passation et d'exécution des marchés publics, sur des marchés d'un montant total de **30 914 703 038 FCFA**. Il s'agit entre autres, du non-respect du délai de signature des marchés par l'attributaire et l'autorité contractante, de la non approbation par le conseil d'administration des modifications significatives des marchés initialement approuvés par celui-ci, des retards importants dans le lancement des marchés par rapport au plan de passation des marchés (voir tableau 11 du rapport), etc. Nous recommandons le respect des procédures de la commande publique conformément au décret 2017-0049/PRES/MINEFID portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public.

Commentaire de la SONABHY

Des diligences seront prises pour se conformer.

❖ Les marchés de produits pétroliers

- Les marchés des produits pétroliers sont exécutés sur la base de la dérogation à la réglementation de marchés publics accordées par le Ministère de l'Economie et des Finances par lettre N°2010/1784/MEF/SG/DG/DGMP du 06 Juillet 2010. Cette dérogation ne concerne pas l'enregistrement des contrats d'achats pétroliers. Toutefois, nous constatons que l'ensemble des contrats d'achats pétroliers ne sont pas enregistrés ; ce qui est contraire à l'article 394 du code général des impôts qui stipule que les commandes publiques sont soumises obligatoirement aux formalités d'enregistrement. Il est important que les dispositions légales et réglementaires soient respectées en matière de commandes publiques ;

Commentaire de la SONABHY

Pour la SONABHY, la dérogation accordée par l'Etat à la réglementation de marchés publics pour les achats de produits pétroliers n'est pas assortie d'exception portant sur les enregistrements. Non seulement l'obligation particulière d'enregistrement ne ressort pas dans la note du ministre, mais en plus la motivation de cette dérogation qui repose sur « les situations d'urgence » qui exclut les « formalités préalables prévues par la réglementation » prévaut aussi en matière d'enregistrement. La structure des prix ne prend en compte le coût de l'enregistrement qui pourrait renchérir le prix à la pompe.

- La liste des fournisseurs défaillants n'est pas transmise à l'Autorité de Régulation de la Commande Publique (ARCOP) pour la mise à jour de la liste nationale des défaillants. Toute défaillance d'un fournisseur doit faire l'objet d'un signalement à l'ARCOP par la Direction des Marchés ;

Commentaire de la SONABHY

La majorité des fournisseurs défaillants sont des nationaux alors que nous sommes dans une dynamique d'accompagnement des fournisseurs locaux pour leur professionnalisation suite à la directive du Premier Ministère. La SONABHY transmettra la liste.

- Des attributions de marchés à des fournisseurs d'un montant facturé de **193 578 994 275 FCFA**, sans lettre de soumission et sur la base de bordereaux de prime (prix) et de quantités dont la partie prime est manuscrite. Ces bordereaux de prix et quantités ne sont pas signés (voir tableau 12 du rapport). Nous recommandons le respect strict des dispositions légales et réglementaires en matière d'achats de produits pétroliers ;

Commentaire de la SONABHY

Les appels d'offres des produits pétroliers n'exigent pas de lettre de soumission et n'interdisent pas de bordereau de prix manuscrit du fait de la cotation quotidienne des produits pétroliers. En effet la cotation étant journalière la plupart des fournisseurs étrangers attendent le jour J pour communiquer les primes à leurs représentants.

Par ailleurs la concurrence est respectée du fait que les offres parviennent à la SONABHY sous plis fermés et ne sont ouvertes qu'en séance plénière. La SONABHY s'engage à se conformer à la recommandation en intégrant ces conditions dans les prochains appels d'offres.

- Le non-respect des critères de qualifications et capacités exigés dans l'Avis d'Appel d'Offres N°22/0097/MDICAPME/SONABHY/DG/DAS du 13/01/2022 pour la fourniture de 474 000 +/- 10% de produits pétroliers estimés à **171 612 862 478 FCFA**. En effet, les lots 3 ; 4, 5, 6,7 et 8 ont été attribués à des prestataires qui n'ont pas justifiés conformément au point 8 de l'avis d'appel d'offre, trois livraisons similaires en Afrique de l'Ouest (voir tableau 13 du rapport). *Il est à souligner que ces fournisseurs n'ont pas pu exécutés les marchés.* Nous recommandons le respect strict des dispositions légales et réglementaires en matière d'achats de produits pétroliers ;

Commentaire de la SONABHY

Face à la crise mondiale et à la baisse des stocks au niveau des dépôts de la SONABHY observées en décembre 2021, à l'unanimité la CAM a décidé de leur attribuer les lots. En fin décembre 2021 la SONABHY avait commencé à rationner les sorties de carburant.

- La revue des dossiers de passation de marchés de l'Appel d'offres N°22/0/3155/MDICAPME/SONABHY/DG/DAS en date du 24 août 2022 pour la fourniture de 460 000 TM de produits pétroliers estimés à **55 967 979 110 FCFA**, révèle que CHASE PETROLEUM et OCTOGONE titulaire des marchés de lot 6 : Gasoil Ghana (50 PPM) 40 000 TM et lot n°12 : Jet A1 Lomé 10 000 TM ont des primes supérieures aux primes de structures (voir tableau 14 du rapport). Cette situation a entraîné un manque à gagner pour la SONABHY estimé à **1 112 00 295 FCFA**. Nous recommandons le respect strict des dispositions légales et réglementaires en matière d'achats de produits pétroliers ;

Commentaire de la SONABHY

Les primes structures ne constituent pas une mercuriale des prix des hydrocarbures qui par natures sont fluctuantes. Cependant il s'agit d'une estimation moyenne CAF (assurance, fret et autres frais connexes) de CIDPH ramenée à tous les corridors sachant que les primes diffèrent d'un corridor à un autre. Les primes moyennes sont obtenues en faisant la moyenne des primes par corridor : il va s'en dire que cette moyenne est nécessairement plus basse que la borne supérieures (Ghana, Côte Ivoire) et plus élevée que la borne inférieure (Togo, Benin) NB : le Ghana et la Côte Ivoire consomment des produits nobles. Au moment de l'adjudication, les stocks en interne étaient très faibles et la capacité de chargement des corridors du Benin et du Togo n'arrivaient pas à couvrir les besoins du Burkina Faso.

Pour couvrir les besoins complémentaires nous étions obligés de faire recours au corridor du Ghana qui offre une plus grande capacité de chargement malgré les coûts d'acquisition élevés du fait de la qualité du produit, 50 ppm contre 1000 ppm sur les autres corridors. En plus au Ghana, il y avait plus de possibilité d'avoir des achats spots en bac car certains fournisseurs ont des dépôts. C'est la raison pour laquelle la CAM a décidé de valider les offres pour éviter les ruptures pour accroître ses chances d'avoir les produits.

- L'achat spot consiste à saisir une opportunité qui s'offre à la SONABHY selon le besoin du moment, la qualité du produit et surtout la prime du fournisseur. La revue des achats spot a révélé que ce mode d'achat est souvent plus cher que les achats par appels d'offres effectués au cours de la période sous revue. En effet, certains achats spot ont été réalisés avec des primes supérieures aux primes de structures fixés par le Comité Interministériel de Détermination des Prix des Hydrocarbures (CIDPH) (voir tableau 15 du rapport). Le manque à gagner est estimé à **3 388 978 811 FCFA** pour la SONABHY. Nous recommandons le respect strict des dispositions légales et réglementaires en matière d'achats de produits pétroliers. Le recours à ce mode d'achat devrait être guidé par des raisons d'économie.

Commentaire de la SONABHY

La mission principale de la SONABHY est d'acheter moins cher mais aussi d'assurer l'approvisionnement régulier du pays en hydrocarbures tout en évitant les risques de rupture. Les spots sont non seulement une opportunité d'achat moins cher mais aussi une procédure d'achat d'urgence pour parer à des situations de menace de rupture. Au moment de l'adjudication, les stocks en interne étaient très faibles et la capacité de chargement des corridors du Bénin et du Togo n'arrivaient pas à couvrir les besoins du Burkina Faso. La SIR a dénoncé à terme le contrat à terme 2021 sous prétexte que les conditions internes ne permettent pas de vendre le produit au prix contractuel. Nous étions obligés de faire des achats spots avec la SIR pour faire l'approvisionnement de la zone de l'Ouest. Cette zone est approvisionnée par ce corridor pour des raisons économiques et stratégiques. En plus des approvisionnements à partir des autres corridors n'arrivaient pas à couvrir les besoins de Bingo. Il faut noter qu'à cette période, les besoins avaient augmentés suite aux actions de lutte contre la fraude de l'ASCE-LC.

- Un recours important, surtout en 2022, à la procédure d'achats spot avec un taux de **28,13%** alors que les appels d'offres sont en dessous du seuil réglementaire (au moins **60 %** des achats) (voir tableau 16 du rapport). Nous recommandons le respect strict des dispositions légales et réglementaires en matière d'achats de produits pétroliers.

Commentaire de la SONABHY

Les ratios énoncés ne sont pas issus de la réglementation mais Il s'agit juste d'un indicateur de performance interne en temps de fonctionnement normal. En temps de fonctionnement dégradé suite à une crise, cette cible est difficile à atteindre. Il existe deux types principaux d'achat d'opportunité en fonction de la raison :

- 1) Coût bas par rapport à la moyenne des marchés (ces cas se sont présentés et les intéressés n'ont pas pu livrer). Le seuil de 60% mentionné dans le rapport est un indicateur de gestion en interne sinon la dérogation n'a pas fixé de seuil (Confère _____ note _____ PCA).*
- 2) Manque de produits sur le marché : les coûts deviennent nécessairement plus chers (loi de l'offre et de la demande), dans ce cas de figure l'achat est réalisé pour éviter les ruptures qui sont préjudiciables à tous les segments de l'économie. La pénurie de fin décembre est un exemple où le fournisseur traditionnel ayant été adjudicataire de l'appel d'offre a refusé de livrer pour des raisons évoquées par le Ministre du Commerce à l'assemblée Nationale. Cependant, nous nous sommes rendu compte que le fournisseur a revendu son produit plus tard plus cher à d'autres clients sachant qu'il était seul à posséder un nouvel arrivage. Face à cette situation, la SONABHY a dû faire appel à des fournisseurs Nigériens dont les coûts*

étaient plus élevés pour les raisons (risques sécuritaires des zones traversées qui commandent une escorte et une meilleure assurance).

- L'analyse des approvisionnements des produits pétroliers de la SONABHY en volume a révélé que les approvisionnements sont concentrés entre les fournisseurs VITOL et TRAFIGURA. En effet au cours des exercices 2020, 2021 et 2022 ces deux fournisseurs ont réalisés plus de la moitié des approvisionnements de la SONANBHY. Cette concentration des approvisionnements de la SONABHY crée une dépendance de la société vis-à-vis de VITOL et TRAFIGURA (voir tableau 17 du rapport). Nous recommandons une plus grande diversification des fournisseurs de la société.

La SONABHY devrait prospecter de nouveaux fournisseurs afin de bénéficier des effets d'une mise en concurrence plus large.

Commentaire de la SONABHY

La sélection des fournisseurs des produits pétroliers de la SONABHY se fait par appel d'offre ouvert à l'International publié dans la revue des marchés publics. La majorité des livraisons des deux fournisseurs TRAFIGURA et VITOL se fait par appel d'offre depuis plus d'une dizaine d'années. Ces deux traders offrent les meilleurs prix et assurent la régularité de leurs livraison (confère notation des fournisseurs).

Nous recevons par appel d'offre une vingtaine de fournisseurs qui malheureusement ne proposent pas de meilleures offres que ces derniers et souvent défaillants pour la plus part. TRAFIGURA et VITOL sont présents dans la sous-région et disposent d'une bonne capacité logistique et financière. Ces dernières années la SONABHY a entrepris des missions de prospections pour diversifier ses fournisseurs dans plusieurs pays : Dubaï, Venezuela, Russie et Iran, Oman et Brésil.

3.3 De l'évaluation et de l'appréciation des montants et de la régularité des honoraires versés aux intermédiaires, nous relevons les constatations suivantes :

- Le poste « honoraires versés aux intermédiaires » est constitué des frais liés aux prestations de services et des frais divers d'intermédiaires. Concernant les prestations de services, nous relevons que la SONABHY a conclu un marché pour la mise en place d'une comptabilité analytique au profit de la SONABHY pour un montant global de **83 843 375 FCFA TTC**. Le démarrage des activités avait été prévu le 06 Janvier 2020 pour une durée d'exécution de 12 mois. Cependant, jusqu'à la date de notre intervention, cette comptabilité analytique n'est pas opérationnelle. En effet, nous n'avons pas disposé d'état analytique pour les

besoins de nos travaux. Nous notons que les paiements aux prestataires s'élèvent à **67 007 626 FCFA** au 31/12/2022. La Direction Général devrait veuille à la finalisation de ce contrat.

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY exploite actuellement cet outil.

3.4 De l'évaluation et de l'appréciation des montants et de la régularité des frais de publicités, nous relevons :

Les frais de publicité s'élèvent en 2020, 2021 et 2022 respectivement à **121 149 180 FCFA**, **215 605 339 FCFA** et **282 136 953 FCFA**. Nos vérifications de ces frais n'ont pas révélé d'anomalies significatives.

3.5 De l'évaluation et de l'indication des bénéficiaires de tous les appuis institutionnels et/ou charges apparentées (dons et contributions) effectuées par la société, nous relevons les constatations suivantes :

- Le non-respect de la conformité entre les budgets adoptés des exercices sous revus et **la délibération n°16/00011/MCIA/SONABHY/CA du 14/12/2016 du conseil d'administration** portant modalités de gestion du poste « dons et contribution ». En effet, l'article 1 de ladite délibération stipule que le montant du poste « dons et contributions » sera de 0,02% du chiffre d'affaires de l'année. Les budgets adoptés par le conseil d'administration sont très élevés par rapport au seuil fixé par la délibération (soit un dépassement en moyenne de plus de 100%). Les dépassements des exercices 2020 à 2022 sont respectivement d'un montant de **276 799 005 FCFA**, **224 422 210 FCFA** et **221 138 780 FCFA** (voir tableau 21 du rapport). Nous recommandons le respect de la délibération du Conseil d'Administration pour l'élaboration du budget des dons et contributions ;

Commentaire de la SONABHY

L'exécution budgétaire est en dessous de la norme. Cependant nous prenons acte pour l'élaboration des prochains budgets.

- Les autorisations du conseil d'administration requises pour des dons et contributions d'un montant de **10 428 400 FCFA** n'ont pas toujours été fournies (voir tableau 23 du rapport). Nous recommandons que les décaissements relatifs aux « dons et contributions » soient autorisés par les instances habilitées.

Commentaire de la SONABHY

Il faut noter qu'à la fin de chaque année, la Direction Générale offre un bon d'achat de jouets au profit des enfants mineurs du personnel d'un montant de 35 000 FCFA/enfant. Donc, le montant de 10 428 400 FCFA est un cumul de plusieurs bons d'achats facturés par les prestataires. Par conséquent, le montant des dons est de 35 000 FCFA et non 10 428 400 FCFA.

3.6 De l'analyse la politique de gestion du carburant, notamment les dotations, les dons, les consommations pour l'exploitation, nous relevons les constatations suivantes :

- Des prestations d'un montant de **129 651 066 FCFA** sont effectuées par les fournisseurs avant l'approbation des marchés (voir tableaux 26 et 27 du rapport). Nous recommandons le respect des procédures légales et réglementaires en matière de commande publique ;

Commentaire de la SONABHY

Il s'agissait de marché de carburant pour la dotation du personnel et moyens roulants de la SONABHY. Cette préoccupation est résolue depuis janvier 2023 avec la conclusion de marché à commandes.

- Des dotations en carburants d'un montant de **1 363 470 FCFA** ont été faites à certains agents après leur date de départ à la retraite (voir tableau 28 du rapport). Nous recommandons plus de diligence afin d'éviter d'effectués des opérations irrégulières.

Commentaire de la SONABHY

Un agent (DG) a été maintenu quelques mois par le Gouvernement après sa date de départ à la retraite d'où les dotations. Pour les 03 autres agents, il s'agit des dotations au prorata de leur mois de départ à la retraite.

3.7 Des indemnités et autres rémunérations versées aux dirigeants sociaux ainsi qu'au personnel et de l'assurance de la conformité de leur paiement avec les missions, les textes ou usages en vigueur, nous relevons :

- Les indemnités et autres rémunérations versées aux dirigeants sociaux ainsi qu'au personnel s'élèvent en 2020, 2021 et 2022 respectivement à **2 548 169 239 FCFA**, **2 866 452 410 FCFA** et **2 321 054 596 FCFA**. Nos vérifications des indemnités n'ont pas révélé d'anomalies significatives. Les autres rémunérations ont fait l'objet de vérification dans le rapport d'audit organisationnel.

3.8 Des mécanismes de conduite des grands projets d'investissements de la société aussi bien dans les aspects juridiques que financiers et de notre avis non seulement sur le caractère régulier des transactions mais aussi sur la préservation des intérêts de la société :

- Des retards importants dans l'exécution de certains projets avec des incidences financières :

- **Le projet d'« extension du dépôt d'hydrocarbure liquide de Bingo » :** attribué au groupement FRIEDLANDER/EERI-BF/EMPRO, ce projet a accusé un retard de 256 jours. En rappel, les travaux ont commencé le 01/01/2020 et devraient prendre fin le 24/05/2022, soit un délai d'exécution de 600 jours. De plus le bureau de supervision PLCB, a arrêté sa mission à la fin du délai d'exécution initial des travaux. Nous estimons que l'absence d'une mission de supervision pourrait entraîner un risque de mauvaise qualité des ouvrages. Toutefois, il ressort du rapport d'activité du trimestre 1 de 2023 que la société est à la recherche d'un nouveau cabinet de supervision pour l'achèvement des travaux. Cela pourrait entraîner des coûts supplémentaires pour la société ;
- **Le projet de « construction /réhabilitation des routes, d'ouvrages d'art et d'aménagement divers au profit du dépôt de Bingo, lot 2 » :** confié en Maîtrise d'Ouvrage Déléguée (MOD) au cabinet CEIA-INTERNATIONALE, les travaux ont commencé le 01/07/2018 et devraient prendre fin le 26/06/2019, soit un délai de 360 jours. Cependant nous avons constaté que le projet a connu un retard de 1 197 jours, soit 40 mois. Ce retard d'exécution a entraîné des coûts supplémentaires importants pour la SONABHY d'un montant total estimé à **1 394 719 988 FCFA**.

Nous recommandons la mise en place d'un plan des investissements à moyen et à long terme visant l'augmentation des capacités de stockage. Un tel plan devra prendre en considération les prévisions en matière de consommation, l'environnement international des produits pétroliers ainsi que des propositions de solutions de financement.

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY dispose d'un plan d'investissement pluriannuel (2023 à 2027) issu du plan stratégique. Des démarches aussi ont été entreprises auprès des institutions financières (BOAD, référence correspondance : V/L n°2310107 SIMDICPME/SONABHY/DG/DC5/DFC du 27/03/2023) pour se faire accompagner dans la réalisation des investissements. Les travaux de construction et de réhabilitation des routes et ouvrage d'art et aménagements divers du dépôt de Bingo lot 2 ont connu des difficultés à l'exécution car deux prestataires ont été défaillants successivement et nous sommes avec le 3^{ème}.

3.9 De l'analyse la structure des charges supportées par la société, en rapport avec ses missions et comparativement aux sociétés de taille similaire, publiques ou privées qui exercent dans le même domaine d'activités que la SONABHY dans la sous-région et dans des pays de référence, et de la formulation de recommandations pour une meilleure allocation et une utilisation optimale des ressources de la société :

Au regard des missions de la société, nous avons retenu les achats de produits pétroliers, les charges de transports et les frais de passages dépôts côtiers comme structure des charges à analyser. Les achats des produits pétroliers en 2020, 2021 et 2022 s'élèvent respectivement à

333 555 155 418 FCFA, 642 075 247 530 FCFA et 1 256 829 216 261 FCFA. Ces achats ont évolué de **92%** de 2020 à 2021 et de **96 %** entre 2021 et 2022.

Exprimé en quantités, tout produit confondu (Tonne Métrique) les achats s'élèvent à **1 398 677 TM** en 2020, **1 798 713 TM** en 2021 et **1 975 445 TM** en 2022.

Les coûts unitaires s'élèvent à **238 479 FCFA** en 2020, **356 964 FCFA** en 2021 et **636 226 FCFA** en 2022 ; soit une hausse de **50%** entre 2020 et 2021 et **78%** de 2021 à 2022. Le renchérissement de ces coûts s'explique, d'une part par la hausse des cours des produits pétroliers à savoir le Dollar et le Brent. Le Brent a connu une hausse moyenne d'environ **43%** et **13%** pour le Dollar entre l'année 2021 et 2022.

Nous notons un recours excessif à des procédures d'achats spot (**28,13%** des achats spot en 2022 contre **5,62 %** en 2021 avec des primes souvent supérieures à celles des appels d'offres et aux primes structures) qui s'avèrent plus coûteuses que celles des appels d'offres. Ces achats spot à prix élevés contribuent à détériorer la situation financière de l'entreprise.

Les charges de transport des produits pétroliers des côtes vers les dépôts internes s'élèvent à **56 303 418 236 FCFA** en 2020, **61 657 831 202 FCFA** en 2021 et **82 089 649 429 FCFA** en 2022 soit une hausse de **10%** et de **33 %** respectivement entre 2020-2021 et 2021-2022. Ainsi les coûts de transport par unité de TM s'élèvent à **40 255 FCFA** en 2020, **34 279 FCFA** en 2021 et **41 555 FCFA** en 2022.

Malgré une légère baisse de **15%** du coût de transport par unité de TM entre 2020 et 2021, on constate une hausse de **21%** entre 2021 et 2022.

Les frais de passage dépôts côtiers s'élèvent à **14 523 294 889 FCFA** en 2020, **11 647 384 365 FCFA** en 2021 et **9 294 001 621 FCFA** en 2022 ; soit une baisse continue de **20%** entre 2020-2021 et 2021-2022.

Les frais de passage par unité de TM s'élèvent à **10 384 FCFA** en 2020, **6 475 FCFA** en 2021 et **4 705 FCFA** en 2022 soit une baisse continue de **38%** entre 2020 et 2021 et de **27%** entre 2021 et 2022.

Nous recommandons :

- une bonne planification des achats afin d’effectuer les achats par appel d’offres et ou des contrats de longue durée pour sécuriser l’approvisionnement ;
- réduire les achats spot qui ne sont pas véritablement achats d’opportunités.

Commentaire de la SONABHY

Voir annexe 2 du présent rapport : Note d’information de la SONABHY sur le contexte international.

IV. SYNTHESE DE L'AUDIT FINANCIER DE LA SONABHY

PERIODE : 01/01/2020 au 31/12/2022

IV. SYNTHÈSE DE L'AUDIT FINANCIER DE LA SONABHY

Notre mission a été conduite conformément aux normes professionnelles et a notamment comporté, des analyses, observations, recoupements, entretiens, confirmations, examens documentaires, sondages et toutes autres diligences jugées nécessaires.

La synthèse de nos constats et recommandations se développe comme suit :

4.1 De l'évaluation du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de la SONABHY, nous relevons les constatations suivantes :

4.1.1 Constats

- Un nombre important de comptes bancaires, dix-huit (18) dont deux (2) non enregistrés dans la comptabilité de la SONABHY,
- l'absence d'une procédure formalisée permettant de confirmer systématiquement avec la banque, le montant versé ou le montant viré par le client avant la création du bon d'enlèvement ;
- des difficultés de vérification de l'authenticité des reçus de versement ou des avis de crédit ;
- des versements d'espèces d'un montant total de 4 493 453 010 FCFA effectués par les clients et qui figurent toujours en suspens sur les états de rapprochement bancaires. En réponse à la demande d'information, les banques ne reconnaissent pas ces versements. En conclusion, ces versements ne sont pas réels.
- La possibilité donnée aux clients de payer les factures récentes et laisser les factures anciennes impayées ;
- Le risque client n'est pas totalement couvert par la garantie de premier ordre.
- Le non-respect des délais de crédit client pour la plupart des clients à crédit ;
- Le lettrage n'est pas effectué de façon systématique dans la base de données;
- L'analyse du contenu des contrats des marketeurs (clients) ne permet pas de savoir si le client est au comptant ou s'il est à crédit ; cette situation est préjudiciable à la SONABHY en cas de litige.
- La SONABHY ne dispose pas d'une balance âgée permettant d'apprécier l'ancienneté des créances afin de prendre des actions de recouvrement nécessaires;
- La revue des délais de règlement de la SONABHY indique que le délai de règlement client est systématiquement supérieur ou égal au délai de règlement fournisseur au cours des trois exercices sous revue ; cette situation aboutie à une pression continue sur la trésorerie de la SONABHY matérialisée par un besoin de règlement des fournisseurs avant même de recouvrer les sommes dues par les clients.

- des sommes dues par l'Etat au titre des subventions SONABEL et GAZ ainsi que des manques à gagner (moins-values) résultant de la non application des prix des produits pétroliers à la pompe. Les subventions SONABEL et Gaz s'élèvent respectivement à **53 419 244 424 FCFA** en 2020, à **73 474 877 308 FCFA** en 2021 et à **140 478 368 854 FCFA** en 2022. Pour ce qui concerne les manques à gagner, les subventions s'élèvent à **70 946 684 934 FCFA** en 2021, et à **457 567 740 160 FCFA** en 2022. Le remboursement de ces subventions se fait par émission de titres sur une durée de quatre à cinq ans, avec un taux d'intérêt variant de 5,7% à 6%. Cette situation fragilise également la trésorerie de la société et engendre des frais financiers importants. En effet la société est obligée de recourir à des découverts à des taux souvent supérieurs à 6% ;
- Au plan financier, la titrisation mode de paiement des manques à gagner consiste à transformer la trésorerie (court terme ou très court terme) qui devrait être générée par le chiffre d'affaires en des créances à moyen et long termes (4 à 5 ans) ;
- Le taux d'intérêt pour la rémunération des titres est de 5,7% l'an contre un taux d'intérêt de 6% l'an payé par la SONABHY lors de son refinancement par découvert auprès des banques soit un surcoût de 0,30% l'an ;
- Les titres créés par l'Etat pour le paiement des manques à gagner sont à moyen et long terme (4 à 5 ans) mais la SONABHY se refinance par des découverts, crédits très courts ou court termes (1 à 12 mois) : le financement de la SONABHY n'est donc pas adapté ;
- L'étalement du paiement des manques à gagner sur une longue période contribue à détériorer fortement la trésorerie de la SONABHY. Cet impact négatif à des répercussions sur les résultats, l'équilibre financier et les performances de la SONABHY.
- Les états de rapprochement bancaire sont élaborés manuellement ;
- Nous avons noté un nombre important des suspens non encore régularisé ;
- Nous avons noté l'existence de deux comptes bancaires ouverts au nom de la SONABHY à ECOBANK et à la Société Générale Burkina Faso (SGBF). Ces comptes non enregistrés dans la comptabilité de la SONABHY reçoivent souvent des règlements effectués par les clients. Le solde cumulé de ces comptes s'élève à 186 117 118 FCFA au 31/12/2022.
- des suspens issus des états de rapprochements bancaires et relatifs à des versements (chèques et espèces) d'un montant de **4 493 453 010 FCFA** datant de la période de 2017 à 2020. La réception effective de ces montants n'a pas été confirmée par les banques concernées;

4.1.2 Recommandations

- Réduire le nombre de comptes bancaires tout en spécialisant certains comptes: exemple compte réservé aux versements bancaires, compte réservé aux salaires..

- Mettre en place un dispositif de vérification de l'authenticité des reçus et s'assurer de la réception effective des fonds sur le compte bancaire avant la création du bon d'enlèvement ;
- de façon pratique, le bon d'enlèvement ne sera créé que sur la base de:
 - l'original du reçu de versement délivré par le guichet de banque logé dans les locaux (Ouaga et Bobo) de la SONABHY pour les versements d'espèces;
 - l'original de l'avis de crédit d'un compte de la SONABHY délivré par une des banques désignées à cet effet par la SONABHY.
- Que les factures soient toujours réglées par ordre d'ancienneté ;
- Que les délais de règlement soient toujours respectés ;
- Revoir le contenu des contrats des marketeurs afin de préciser la catégorie des clients (clients au comptant ou clients à crédit) ;
- Insérer dans le contrat la possibilité de mettre au comptant les clients qui ne respectent pas le délai de paiement de 30 jours.
- Compte tenu des difficultés de trésorerie, réduire le délai contractuel du crédit client de 30 jours à 15 jours ;
- Mettre immédiatement en œuvre les dispositions de recouvrement à savoir : la mise en demeure, la réalisation de la garantie ;
- Mettre le client au comptant, les clients à crédit qui ne respectent pas les délais de crédit client de 30 jours.
- Faire respecter les délais de paiement client, afin de disposer de la trésorerie pour faire face aux règlements sans avoir besoin des découverts bancaires.
- Le cas échéant, calculer et facturer les pénalités de retard aux clients selon les dispositions contractuelles,
- Raccourcir les délais de paiement des titres de 2 à 3 ans au lieu de 4 à 5 ans actuellement ;
- Le taux d'intérêt des titres devra être le taux moyen de refinancement de la SONABHY majoré de 0,25% pour prendre en compte les effets du décalage ;
- La SONABHY devrait envisager un ou plusieurs emprunts moyens et longs termes d'un montant total équivalent à 60 à 80% du besoin en fonds de roulement ou du montant annuel des manques à gagner. Les manques à gagner étant transformés en créances moyen et longs termes doivent être financés par des ressources de mêmes natures. La durée des emprunts doit être supérieure ou au moins égale à celle des titres émis par l'Etat en règlement des manques à gagner.
- Prendre les dispositions pour élaborer les états de rapprochement automatiquement ;
- Prendre en compte les deux comptes dans la comptabilité et procéder à leur clôture ;
- Analyser les suspens bancaires et procéder à leur régularisation ;

- Procéder à l'ouvrir de guichet de banque dans les locaux (Ouaga et Bobo) de la SONABHY à l'issue d'un appel à concurrence.

4.1.3 Commentaires de la SONABHY

- *Actuellement, il y a 16 banques commerciales installées au Burkina Faso. Dans le souci de diversification des partenaires financiers, il est nécessaire que la SONABHY dispose d'un compte courant dans toute banque de la place. Cela favorise la mobilisation de ressources en cas de besoin. Il est aussi nécessaire de disposer d'un compte bancaire dans tout pays où la SONABHY est représentée. Pour les trois (03) comptes non enregistrés, c'est suite aux travaux de rapprochement bancaires que ces comptes ont été découverts. Toutefois, il faut noter l'existence de deux comptes qui sont ouverts au nom de la SONABHY. Le troisième compte est ouvert au nom d'une autre structure (AS-SONABHY). Ces deux comptes expliquent en partie les suspens bancaires car des versements des clients y sont logés. Les dispositions seront prises pour clôturer ces comptes;*
- *La SONABHY prend acte. Des dispositions seront prises pour permettre aux opérationnels d'accéder aux banques en ligne afin de valider les effets financiers présentés par les clients;*
- *La SONABHY prend acte. Certains versements sont déjà passés sur d'autres banques. Il reste à approfondir l'analyse et procéder aux régularisations nécessaires;*
- *Les actions de sensibilisation des clients se poursuivent par rapport aux factures à payer prioritairement. Toutefois, il existe des contraintes liées au suivi des comptes clients. Du reste, les contrats prévoient la facturation de pénalités de retard de paiement aux clients;*
- *Sauf dysfonctionnement de notre système d'informations ou autorisation expresse, l'encours du client est toujours couvert par la garantie à première demande;*
- *Les procédures internes de la SONABHY prévoient de mettre au comptant les clients qui ne respectent pas le délai de paiement de 30 jours. Du reste, des pénalités de retard de paiement sont encourues;*
- *Le lettrage est systématique pour les clients à crédit dans la base de données. Pour les clients au comptant, ce n'est pas le cas en raison de la particularité des opérations dans le système d'informations;*

- *Le contrat servi au client est un contrat type. C'est le paramétrage du compte dans le système d'informations qui permet de savoir si le client est au comptant ou à crédit. La situation est déjà prise en compte dans l'exercice 2023;*
- *La SONABHY est en voie de commanditer des travaux pour la maintenance des applications. Ces travaux permettront d'avoir des balances âgées exploitables;*
- *L'Etat pèse beaucoup dans le stock de créances en raison des manques à gagner sur les prix des hydrocarbures alors que ses paiements sont tardifs. La situation de trésorerie de la SONABHY est fortement tributaire des paiements attendus de l'Etat;*
- *Les titres sont émis par l'Etat en fonction de sa capacité de remboursement et des contraintes macroéconomiques. Les subventions gaz et SONABEL sont payées par l'Etat en fonction du budget;*
- *Les titres sont émis par l'Etat en fonction de sa capacité de remboursement et des contraintes macroéconomiques;*
- *La SONABHY n'a pas la possibilité comme l'Etat de mobiliser des ressources financières sur les marchés de capitaux à moindre coût. Elle doit recourir aux banques pour se financer. Le taux d'intérêt servi par les banques est fonction la conjoncture économique;*
- *Il est mieux indiqué pour l'Etat de recourir aux emprunts pour solder sa dette dans les livres de la SONABHY dans la mesure où l'Etat peut mobiliser les ressources financières sur les marchés de capitaux à moindre coût;*
- *La forte détérioration de la trésorerie de la SONABHY est principalement due aux dettes de l'Etat. Cette situation amène la SONABHY à recourir à des prêts à courts termes pour faire face aux besoins pressants dans l'attente de l'amélioration de sa trésorerie. Autrement dit, les prêts à long terme sont difficiles à mobiliser du fait de leur montant et le contexte économique actuel. Il est mieux indiqué pour l'Etat de recourir aux emprunts pour solder sa dette dans les livres de la SONABHY dans la mesure où l'Etat peut mobiliser les ressources financières sur les marchés de capitaux à moindre coût;*
- *La SONABHY compte mettre en place un système de rapprochement automatiquement en 2024;*

- *Les suspens bancaires seront analysés afin de procéder aux régularisations nécessaires d'ici à fin décembre 2023;*
- *La SONABHY prend acte. C'est suite aux travaux de rapprochement bancaires que ces comptes ont été découverts. Toutefois, il faut noter l'existence de deux comptes qui sont ouverts au nom de la SONABHY. Le troisième compte est ouvert au nom d'une autre structure (AS-SONABHY). Ces deux comptes expliquent en partie les suspens bancaires car des versements des clients y sont logés;*
- *Les suspens bancaires seront analysés afin de procéder aux régularisations nécessaires d'ici à fin décembre 2023.*

4.2 De l'examen de l'évolution de la situation financière de la Société sur la période, nous relevons les constatations suivantes :

4.2.1 Constats

- L'analyse du fonds de roulement net global fait ressortir un montant **111 582 493 379 FCFA** en 2020, un montant de **100 073 336 735 FCFA** en 2021 et un montant de **- 790 926 730 FCFA** en 2022. Le fonds de roulement net global a progressivement baissé de **111 582 493 379 FCFA** en 2020 et de **- 790 926 730 FCFA** en 2022. Cette dégradation est due à la comptabilisation des titres de l'Etat en créances immobilisées pour un montant total de **129 543 347 267 FCFA** en 2022 ;
- une importante évolution des découverts bancaires sur la période sous revue (**19 298 832 086 FCFA** en 2020, **32 043 648 989 FCFA** en 2021 et **233 650 161 142 FCFA** en 2022). ; d'une augmentation de **66%** en 2021, ces découverts se sont accrus de **629%** en 2022. La signature des conventions de découverts bancaires a généré des charges financières d'un montant de **11 881 137 752 FCFA** en 2020, de **7 715 166 354 FCFA** en 2021 et de **9 325 738 759 FCFA** en 2022. La SONABHY pourrait résoudre ce problème en contractant des prêts à long terme surtout pour le financement de ses gros projets d'investissement ;
- La trésorerie-actif sur la période 2020-2022 s'élève respectivement à **137 729 017 392 FCFA** en 2020, à **101 506 791 869 FCFA** en 2021 et à **116 076 719 953 FCFA** en 2022. Toutefois, il est à noter que cette trésorerie contient des titres de l'Etat à court terme provenant des subventions du secteur pétrolier et gaz et de la fixation des prix. Ces titres s'élèvent respectivement à **74 422 072 594 FCFA** en 2020, à **49 614 715 062 FCFA** en 2021 et à **99 158 832 416 FCFA** en 2022 (l'arrêté n°2001-045/MEF/SG/DGB/DBC du 05 mars 2001 portant budgétisation de la subvention des hydrocarbures);

- L'analyse de la trésorerie fait ressortir un problème de gestion et d'optimisation. En effet, la trésorerie-actif dégagé en 2020 et en 2021 aurait pu être utilisée pour financer les opérations pour lesquelles les découverts ont été utilisés. Au 31/12/2020, le solde banque et caisse s'élève à **63 306 944 798 FCFA** contre des découverts de **19 298 832 086 FCFA**. Au 31/12/2021, le solde banque et caisse s'élève à **51 892 076 807 FCFA** contre des découverts de **32 043 648 989 FCFA**. La SONABHY aurait pu éviter ou réduire de manière significative les frais importants liés à ces découverts bancaires en 2020 et de 2021.
- des sommes dues par l'Etat au titre des subventions SONABEL et GAZ ainsi que des manques à gagner (moins-values) résultant de la non application des prix des produits pétroliers à la pompe. Les subventions SONABEL et Gaz s'élèvent respectivement à **53 419 244 424 FCFA** en 2020, à **73 474 877 308 FCFA** en 2021 et à **140 478 368 854 FCFA** en 2022. Pour ce qui concerne les manques à gagner, les subventions s'élèvent à **70 946 684 934 FCFA** en 2021, et à **457 567 740 160 FCFA** en 2022. Le remboursement de ces subventions se fait par émission de titres sur une durée de quatre à cinq ans, avec un taux d'intérêt variant de 5,7% à 6%. Cette situation fragilise également la trésorerie de la société et engendre des frais financiers importants. En effet la société est obligée de recourir à des découverts à des taux souvent supérieurs à 6% ;
- La SONABHY mobilise d'importante ressources. En effet, le chiffre d'affaires réalisé par la SONABHY durant ces trois exercices s'élève à **651 937 975 416 FCFA** en 2020, à **794 440 811 763 FCFA** en 2021 et à **1 130 071 977 445 FCFA** en 2022. Compte tenu du montant très élevé des découverts, la SONABHY devrait pouvoir négocier avec les différentes banques des taux de refinancement inférieur à 6% (la moyenne est de 6%) ;
- La trésorerie dégagée par l'activité de la société, n'arrive pas à couvrir les investissements, les remboursements des emprunts et la politique de distribution des dividendes. La SONABHY fait recourt à des concours bancaires pour combler ce manque. Par ailleurs en 2022, la trésorerie liée à l'activité est devenue négative. Cette stratégie de gestion affaibli la santé financière de la SONABHY. Il créé un risque de dépendance financière ;
- La situation comptable des pertes de changes s'élève respectivement à **8 341 613 197 FCFA** en 2020, à **7 149 402 125 FCFA** en 2021 et à **1 226 453 996 FCFA** en 2022. Ces pertes de changes sont dues principalement aux règlements des factures de ITFC et des fournisseurs étrangers. La SONABHY ne dispose pas d'une politique d'opérations assorties d'une couverture de change. Une opération

de couverture de change pourrait diminuer ces charges. La SONABHY devrait examiner la possibilité de souscrire soit à une couverture fixant définitivement le cours de la monnaie étrangère à l'échéance, soit à une couverture ne fixant pas définitivement le cours de la monnaie étrangère à l'échéance ;

- Les créances douteuses étrangères d'un montant de **79 803 630 FCFA au 31/12/2022** sont nées des contrats de passage dans les dépôts des produits pétroliers de la SONABHY avec des clients étrangers. Ce sont des créances douteuses qui datent d'avant 2014. Les clients ont été suspendus, mais des actions de recouvrements sont toujours en cours ;
- Les créances douteuses des clients locaux d'un montant de **2 402 346 932 FCFA au 31/12/22**, pour la plupart datent de 2014. Ces créances douteuses sont nées essentiellement du fait du dépassement des garanties qui n'a pu être détecté à temps. Des actions sont en cours pour le recouvrement total des créances.

4.2.2 Recommandations

- Nous recommandons que le règlement des subventions soit effectué par l'Etat sur une courte durée en vue d'améliorer la trésorerie de la SONABHY;
- Nous recommandons à la SONABHY de revoir à la baisse le niveau trop élevé des découverts bancaires et de recourir plus à des emprunts moyens et long terme;
- Nous recommandons une bonne adéquation de la trésorerie avec les besoins réels ;
- Nous recommandons également à la SONABHY d'étudier la possibilité de contracter un prêt à moyen ou à long terme pour faire face à ses besoins de financement;
- Nous recommandons à la SONABHY de négocier des taux d'intérêt inférieurs à 5,7%. Ce taux est celui proposé par l'Etat pour la rémunération des titres émis en remboursement des subventions;
- Intensifier le recouvrement des créances clients pour disposer suffisamment de la trésorerie ;
- Réduire le niveau des découverts bancaires et opter plus pour le recours aux emprunts à moyens et long terme;
- Nous recommandons à la SONABHY de négocier des taux d'intérêt inférieurs à 5,7%. Ce taux est celui proposé par l'Etat pour la rémunération des titres émis en remboursement des subventions.

4.2.3 Commentaires de la SONABHY

- Nous prenons acte;
- La SONABHY prend acte. Toutefois, les normes bancaires imposent des contraintes de financement des clients comme la SONABHY. Il est difficile de nos jours qu'une banque à elle seule puisse lever des fonds à hauteur de 50 milliards de FCFA. A titre d'exemple, la procédure de mise en place du prêt de 46 milliards de FCFA contracté par la SONABHY auprès d'un pool bancaire en 2023 a duré au moins six mois. Cela témoigne qu'il est plus facile d'obtenir des ressources à court terme qu'à long terme. La solution définitive aux problèmes structurels de trésorerie réside dans l'application de la vérité des prix à la pompe ou dans le paiement par l'Etat des manques à gagner et subventions à bonne date;
- Pour la période sous revue, la SONABHY dispose d'un compte TRESOR qui fonctionne pratiquement en découvert car les budgétisations de la subvention aux hydrocarbures sont toujours inférieures aux réalisations. Le découvert constaté sur ce compte n'engendre pas de frais financiers. Par contre, la trésorerie positive observée sur la période est la conséquence de l'utilisation de la ligne ITFC. Cette ligne permet de rééchelonner les décaissements sur une période maximum de six mois;
- La SONABHY prend acte. Toutefois, les taux d'intérêt servis par les banques sont fonction des taux directeurs de la BCEAO et du contexte socio-économique. A titre d'exemple, l'Etat a mobilisé en 2023 des ressources pour payer une partie de sa dette auprès de la SONABHY au taux de 6,30% alors que le taux d'intérêt servi sur les titres est de 5,70%;
- La SONABHY prend acte. Toutefois, les normes bancaires imposent des contraintes de financement aux clients comme la SONABHY. Il est difficile de nos jours qu'une banque à elle seule puisse lever des fonds à hauteur de 50 milliards de FCFA. A titre d'exemple, la procédure de mise en place du prêt de 46 milliards de FCFA contracté par la SONABHY auprès d'un pool bancaire en 2023 a duré au moins six mois. Cela témoigne qu'il est plus facile d'obtenir des ressources à court terme qu'à long terme. La solution définitive aux problèmes structurels de trésorerie réside dans l'application de la vérité des prix à la pompe ou dans le paiement par l'Etat des manques à gagner et subventions à bonne date. Les pertes de change sont nées des fluctuations du dollar. Souscrire à une couverture de change c'est prendre également un risque car les coûts d'opportunités afférents ne sont pas maîtrisés par la SONABHY. Par ailleurs, il est difficile de justifier les frais de souscription auprès des banques;

- *La SONABHY prend acte. Toutefois, les normes bancaires imposent des contraintes de financement aux clients comme la SONABHY. Il est difficile de nos jours qu'une banque à elle seule puisse lever des fonds à hauteur de 50 milliards de FCFA. A titre d'exemple, la procédure de mise en place du prêt de 46 milliards de FCFA contracté par la SONABHY auprès d'un pool bancaire en 2023 a duré au moins six mois. Cela témoigne qu'il est plus facile d'obtenir des ressources à court terme qu'à long terme. La solution définitive aux problèmes structurels de trésorerie réside dans l'application de la vérité des prix à la pompe ou dans le paiement par l'Etat des manques à gagner et subventions à bonne date. Les pertes de change sont nées des fluctuations du dollar. Souscrire à une couverture de change c'est prendre également un risque car les coûts d'opportunités afférents ne sont pas maîtrisés par la SONABHY. Par ailleurs, il est difficile de justifier les frais de souscription auprès des banques;*
- *Les solutions proposées sont fonction des possibilités de recouvrement des créances. Ainsi, pour les créances litigieuses recouvrables, la SONABHY peut les affecter en garantie d'opérations de crédit qu'elle souscrira auprès des institutions financières. En effet, selon l'article 80 de l'Acte uniforme de l'OHADA portant Organisation des sûretés du 15 décembre 2010, : « une créance détenue sur un tiers peut être cédée à titre de garantie de tout crédit consenti par une personne morale nationale ou étrangère, faisant à titre de profession habituelle et pour son compte des opérations de banque ou de crédit ». Une fois la créance cédée à titre de garantie, la banque ou l'institution qui a accordé le crédit peut se retourner contre le marketer débiteur pour se faire payer à la place de la SONABHY. En tout état de cause, elle doit poursuivre leurs recouvrements conformément aux accords qu'elle a trouvés avec les débiteurs concernés. Quant aux créances irrécouvrables, nous suggérons qu'elles soient soumises au Conseil d'Administration pour solliciter leur admission en non-valeur. Les maintenir en l'état augmentera de façon surréaliste les actifs de la société. Or dans la réalité leur recouvrement est compromis. Cela n'empêche pas un recouvrement ultérieur de la créance si toutefois le débiteur revient à une meilleure fortune avant que la créance ne soit prescrite.*

4.3 De la situation des prêts en cours sur la période sous revue et de l'appréciation du niveau des intérêts pratiqués ainsi que le montant éventuel des commissions versées à ces intermédiaires

Au cours de la période sous revue nous n'avons pas noté de prêt consenti par la SONABHY.

4.4 De la situation des emprunts en cours sur la période sous revue et de l'appréciation du niveau des intérêts pratiqués, nous relevons :

4.4.1 Constats

- Situation des emprunts auprès des établissements de crédits

En 2021

- 1) Contrat de prêt BOAD n°2020083PR0000 du 25/06/2021 : la SONABHY a bénéficié d'un prêt pour le financement partiel de ses besoins d'exploitation au titre de l'importation et la commercialisation d'hydrocarbure au Burkina Faso.

Les caractéristiques du prêt sont les suivantes :

Montant : 20 000 000 000 FCFA ;
 Amortissement annuel : 6 666 700 000 FCFA ;
 Durée : douze (12) mois ;
 Taux d'intérêt : 4%.
 Echéance : 24 /06/2022 ;
 Type d'amortissement : constant en capital ;
 Les échéances impayées au 31/12/2022 : 0 FCFA ;
 Le solde au 31/12/2022 : 0FCFA.

- 2) Convention de financement d'un pool bancaire du Group Bank Of Africa (BOA) en octobre 2022 d'un montant de FCFA 33 000 000 000

Les caractéristiques du prêt sont les suivantes :

Durée : 36 mois
 Différé : 06 mois ;
 Taux d'intérêts : 6% l'an
 Commissions : 0,2% HT du montant global de financement
 Frais : 10 000 000 FCFA HT ;

Echéance : 30/11/2025

Type d'amortissement : amortissement constant

Les échéances impayées au 31/12/2022 : 0 FCFA ;

Le solde au 31/12/2022 : 33 000 000 000 FCFA.

En 2020

Au cours de l'année 2020, il n'y a pas eu d'emprunts auprès des établissements de crédit.

3) Accord de financement Mourabaha, signé entre le Burkina Faso représenté par le Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement et la Société Internationale Islamique de Financement du Commerce (ITFC).

En 2020

Le montant de l'accord de financement s'élève à **135 000 000 dollars US**. Le bénéficiaire doit verser à ITFC des frais de mise en place d'un montant correspondant à **0,20%** du montant total du financement comme condition de mise en vigueur avant l'utilisation du premier décaissement.

En 2021

Le montant de l'accord de financement s'élève à **85 000 000 d'euros**. Le bénéficiaire doit verser à ITFC des frais de mise en place d'un montant correspondant à **0,25%** du montant total du financement comme condition de mise en vigueur avant l'utilisation du premier décaissement.

En 2022

Pour l'exercice 2022, c'est l'accord de 2021 qui a été reconduit.

Prix d'achat

Prix payé ou à payer par l'ITFC à un fournisseur pour chaque cargaison de marchandise, les taxes, primes d'assurance, frais de banque ou autres frais y compris à la charge de l'ITFC dans le cadre de l'achat des marchandises au Burkina Faso.

Prix de vente des marchandises cédées au bénéficiaire

Le prix de vente est le prix auquel l'ITFC vend les marchandises au Bénéficiaire. Il est composé du coût total de la cargaison et d'un taux de marge de **2,80% à 3,70%**. Le coût total de la cargaison désigne le prix d'achat des marchandises payées par l'ITFC au fournisseur ainsi que tous les frais ou charge relatifs à la cargaison payée par l'ITFC, frais d'assurance bancaire compris.

Devise dans laquelle est libellée la vente

Chaque prix de vente doit être libellé soit en euro soit en dollar.

Païement du prix de vente

Le bénéficiaire doit verser à l'ITFC le prix de vente en deux (2) versements (à déterminer au moment de chaque décaissement) comme suit :

- 50% à trois (3) mois (principal +3 mois de marge bénéficiaire) ;
- 50% à six (6) mois (principal + 6 mois de marge bénéficiaire).

Appréciation du niveau des intérêts pratiqués

- L'accord de financement est libellé en euro, alors que la facturation des fournisseurs sont effectuées en dollar. L'ITFC procède au règlement des factures fournisseurs en dollar, et facture la SONABHY en euros ;
- L'accord de financement ne prévoit pas un mécanisme de détermination du principal à facturer à la SONABHY. Le principal déterminé ci-dessus représente 5% du prix d'achat (7 370 480 714 FCFA) payé au fournisseur. Après application de la marge de 3,70%, le taux global calculé est de 7%. Cette situation pèse sur la trésorerie de la SONABHY et renchérit les coûts de revient des produits pétroliers

4.4.2 Recommandations

- Le taux d'intérêt des titres devra être le taux moyen de refinancement de la SONABHY majoré de 0,25% pour prendre en compte les effets du décalage ;
- La SONABHY devrait envisager un ou plusieurs emprunts moyens et longs termes d'un montant total équivalent à 60 à 80% du besoin en fonds de roulement ou du montant annuel des manques à gagner. Les manques à gagner étant transformés en créances moyen et longs termes doivent être financés par des ressources de mêmes natures. La durée des emprunts doit être supérieure ou au moins égale à celle des titres émis par l'Etat en règlement des manques à gagner.

4.4.3 Commentaires de la SONABHY

La SONABHY prend acte.

4.5 Situation des véhicules reformés et cédés par la SONABHY

Au cours de la période sous revue nous n'avons pas noté d'opération de cession de véhicules.

**V. SYNTHÈSE DE L'AUDIT COMPTABLE DE LA SONABHY
PÉRIODE 2020, 2021 ET 2022**

V. SYNTHÈSE DE L'AUDIT COMPTABLE DE LA SONABHY

Notre mission a été conduite conformément aux normes professionnelles et a notamment comporté des analyses, observations, recoupements, entretiens, confirmations, examens documentaires, sondages et toutes autres diligences jugées nécessaires.

La synthèse de nos constats et recommandations se développe comme suit :

5.1 Suivi des points d'audit et des recommandations formulées par les audits antérieurs, nous avons relevé les constatations suivantes :

Sur quarante-quatre (44) recommandations formulées par les audits antérieurs, onze (11) ont été appliquées, trente un (31) n'ont pas été appliquées, et deux (02) ont été en partie appliquées.

5.2 Analyse de la concordance des états financiers annuels avec les données des livres comptables :

A l'issue des tests de cohérence entre les données des états financiers et celles de la balance générale et du grand livre des comptes, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative.

5.3 Analyse des flux financiers bancaires et de caisses et avis sur la réalité, la régularité et la sincérité des opérations s'y rapportant

5.3.1 Constats

- a) Nous avons constaté un nombre important de comptes bancaires, soit trente et un (31) comptes au cours des exercices 2020 et 2021, dix-neuf (19) en 2022, à partir desquels les opérations de la SONANBHY sont effectuées. Il ressort que trois comptes ne sont pas enregistrés dans la comptabilité ;
- b) Le 01/07/2020, une perte de change d'une valeur de **5 982 532 427 FCFA** a été enregistrée en comptabilité sur la base du grand livre et de la balance pour solder le compte ITFC. Cette perte de change liée aux opérations d'achats de produits pétroliers a été enregistrée sans un document probant provenant de la banque permettant d'apprécier la réalité de l'opération effectuée ;
- c) En 2022, sur la base de notre échantillon, nous avons relevé des pertes de change d'un montant total de **3 695 157 822 FCFA** liée au paiement des factures ITFC. En effet, ITFC facture la SONABHY en euros après avoir payé les fournisseurs d'hydrocarbures et de gaz pour lesquels les contrats de vente avec la SONABHY sont libellés en dollars ;
- d) L'accord de financement Mourabaha appliqué en 2022 et libellé en euro, stipule que le coût total de la cargaison désigne le prix d'achat des marchandises

payées par l'ITFC au fournisseur ainsi que tous les frais ou charge relatifs à la cargaison payée par l'ITFC, frais d'assurance bancaire compris. La facture de ITFC ne précise pas le détail de ces montants. Il n'y a pas de passerelle prévue permettant à ITFC de facturer la SONABHY en euro ;

- e) Certaines imputations comptables sont effectuées en devises (en dollar ou en euro) ;
- f) Les corrections d'erreurs se font par la contrepassation de l'écriture erronée. Cette méthode est contraire aux dispositions de l'article 20 de l'acte uniforme OHADA qui stipule que « Toute correction d'erreur, commise et découverte sur l'exercice en cours, s'effectue exclusivement par inscription en négatif des éléments erronés, l'enregistrement exact est ensuite opéré ». A l'issue de nos entretiens avec la comptabilité, il ressort que le logiciel n'admet pas les corrections en signe négatif ;
- g) Les conventions de découvert avec la Banque Atlantique de 2021 et de 2022 ne précisent pas de façon spécifique la tarification qui a été appliquée à la SONABHY. Cette situation n'est pas favorable à la SONABHY et peut renchérir les coûts des prêts.
- h) La convention avec Ecobank pour le compte courant (ligne de caution de **5 000 000 000 FCFA**) ne définit pas clairement le taux de la commission applicable. Selon l'**article 3** de la convention il est indiqué que le taux de la commission est négociable entre **0,5% et 2%** l'an hors taxe.
- i) La convention avec Ecobank pour le compte courant (ligne de caution de **25 000 000 000 FCFA**) ne définit pas clairement le taux de la commission applicable. Selon l'**article 3** de la convention il est indiqué que le taux de la commission est négociable entre **0,5% et 2%** l'an hors taxe ;
- j) Les pièces justificatives relatives aux remboursements des prêts ITFC des exercices 2020 et 2021 n'ont pas été mises à notre disposition (l'échantillon est jointe en annexe 2) ;
- k) Nous avons noté l'existence de trois comptes bancaires ouverts au nom de la SONABHY à ECOBANK et à la Société Générale Burkina Faso (SGBF). Ces comptes non enregistrés dans la comptabilité de la SONABHY reçoivent souvent des règlements effectués par les clients. Le solde cumulé de ces comptes s'élève à **196 423 433 FCFA** au 31/12/2022 ;

- l) Nous avons également noté des suspens issus des états de rapprochements bancaires et relatifs à des versements des clients (chèques et espèces) d'un montant de **322 294 101 FCFA** datant de la période de 2017 à 2020. La réception effective de ces montants n'a pas été confirmée par les banques concernées.

A notre avis, au regard de l'incidences des points b) à l) ci-dessus, nous émettons une réserve quant à la réalité, la régularité et la sincérité des flux financiers bancaires et de caisses.

5.3.2 Recommandations

- Nous recommandons de prendre des dispositions afin que les imputations comptables soient toujours effectuées en FCFA ;
- Nous recommandons de revoir le paramétrage du logiciel afin que les dispositions légales relatives à la correction d'erreur soit respectée ;
- Nous recommandons à la SONABHY de veiller à ce que la tarification appliquée soit toujours précisée expressément dans la convention avec les différentes Banques ;
- La revue ou renégociation du contrat avec ITFC pour tenir compte de la devise du règlement ;
- A la SONABHY de veiller à ce que les facturations de ITFC soient en conformité avec la devise utilisée par le fournisseur de produits pétroliers ;
- A la SONABHY de veiller à la bonne conservation des pièces comptables, de telle sorte que ces documents soient accessibles rapidement ;
- Prendre en compte les trois comptes, transférer le montant de **196 423 433 FCFA** dans la comptabilité et/ou procéder à leur clôture ;
- Analyser les suspens bancaires et procéder à leur régularisation ;
- Pour résoudre le problème des versements en espèce en suspens, ouvrir un guichet de banque dans les locaux de la SONABHY (Ouaga et Bobo) ; les seuls reçus de versement valides seront ceux qui auront été fournis par le guichet.

5.4 Validation de l'exhaustivité des revenus générés par les activités de la société et leurs enregistrements dans les comptes et la correcte traduction des encaissements et décaissements au bénéfice de la société dans les livres comptables

5.4.1 Constats

- a) Les contrats entre la SONABHY et ses clients ne spécifient pas en son article 7 le statut du client quant au mode de règlement au comptant ou à crédit. En effet, l'article 7 stipule que « les factures seront réglée soit au comptant, soit à terme ». Cette situation a permis à la société ROADS ENERGY ETUDES ET CONSTRUCTIONS BURKINA (ROAD) qui a le statut de client au comptant d'être facturée à hauteur de 4 212 756 187 FCFA entre avril et mai 2022 sans

qu'aucun règlement ne soit effectué. Au 31/12/2022 la situation du client s'est régularisée avec un solde créditeur de 221 258 650 FCFA.

- b) Nous avons relevé des clients qui ont un statut de « client au comptant » dont les soldes sont débiteurs pour un montant de **620 757 667 FCFA** au 31/12/2022. Ces clients devraient avoir des soldes nuls ou créditeurs ;
- c) Le client BUFOR Sarl qui avait un solde débiteur de **85 510 835 FCFA** au 31/12/2020, est devenu créditeur de **10 953 709 FCFA** au 01/01/2021 ;
- d) Le client PETRODIS dont le solde est débiteur de **37 529 387 FCFA** au 31/12/2020, n'apparaît pas dans le grand auxiliaire de 2021 qui nous a été fourni ; et en 2022, nous constatons que ce client apparaît avec un solde débiteur au 01/01/2022 de **19 129 980 FCFA** ;
- e) Au 31/12/2022, une subvention d'un montant de 457 567 740 160 FCFA correspondant à des manques à gagner a été comptabilisée en produits ; alors que le protocole signé entre le Ministre chargé des Finances et la Présidente du Conseil d'Administration de la SONABHY, accorde à la SONABHY une subvention d'exploitation d'un montant total de 204 543 347 267 FCFA représentant les manques à gagner au 30 juin 2022. En conséquence, seul le montant de 204 543 347 267 FCFA constitue la subvention à constater en produits. Le montant de **253 024 392 893 FCFA** (457 567 740 160 – 204 543 347 267) pour lequel le protocole n'a pas encore été signé jusqu'à la fin de notre mission (Août 2023), ne peut être comptabilisé en produits car cette subvention n'est pas acquise au 31/12/2022.

A notre avis, au regard de l'incidences des points b) à e) ci-dessus, nous émettons une réserve quant à l'exhaustivité des revenus générés par les activités de la société et leurs enregistrements dans les comptes et la correcte traduction des encaissements et décaissements au bénéfice de la société dans les livres comptables

5.4.2 Recommandations

- Nous recommandons de mettre en place un suivi hebdomadaire rigoureux des clients pour s'assurer que les conditions de ventes sont respectées ;
- Améliorer le paramétrage du logiciel de telle sorte que l'édition du bon d'enlèvement pour les clients au comptant qui n'auraient pas effectué leurs versements au préalable soit impossible ;
- Procéder à la vérification des reports de solde des clients afin de s'assurer de l'exhaustivité et de l'intégrité des reports de solde.

5.5 Validation du patrimoine de la société et leur traduction dans les comptes

5.5.1 Constats

- a) Les éléments probants relatifs aux points suivants n'ont pas été obtenus :
 - o **Au titre de l'exercice 2020** : Une provision pour litige de **306 122 814 FCFA** ;

- **Au titre de l'exercice 2021** : Une avance et acompte sur immobilisations de **9 365 882 902 FCFA** ;
- b) Le fichier des immobilisations n'est pas tenu à jours ;
- c) Les rapports d'inventaires de 2020 et de 2021 ne font pas ressortir le matériel roulant, ni les biens immeubles ;
- d) Nous n'avons pas obtenu l'état exhaustif de suivi des immobilisations indiquant les dates d'entrées, de sorties des immobilisations ainsi que les lieux d'affectation. Nous n'avons donc pas pu nous assurer de l'exhaustivité des enregistrements comptables des immobilisations avec les données du service patrimoine ;
- e) Le rapport d'inventaire de l'exercice 2022 n'a pas été obtenu. Les rapports d'inventaire des exercices 2020 et 2021 ont été obtenus ; nous avons constaté que les codifications des immobilisations sont différentes de celles figurant dans la comptabilité. Cette divergence n'a pas permis d'effectuer un rapprochement entre les données des rapports d'inventaire et celles de la comptabilité. En effet, les codifications des immobilisations proposées dans le rapport sont différentes de celles de la comptabilité.

A notre avis, au regard de l'incidences des points a) à e) ci-dessus, nous émettons une réserve quant à l'exhaustivité des données comptables et à la correcte évaluation des immobilisations.

5.5.2 Recommandations

- Toujours produire les éléments probants des opérations comptables enregistrées ;
- Mettre à jour le fichier des immobilisations ;
- Prendre en compte l'exhaustivité des immobilisations dans la réalisation des Inventaires ;
- Adopter une codification des immobilisations qui permette le rapprochement entre l'inventaire physique et les données de la comptabilité.

VI. SYNTHÈSE DE L'AUDIT OPERATIONNEL DE LA SONABHY PERIODE 2020, 2021 ET 2022

VI. SYNTHÈSE DE L'AUDIT OPERATIONNEL DE LA SONABHY

Notre mission a été conduite conformément aux normes professionnelles et a notamment comporté, des analyses, observations, recoupements, entretiens, confirmations, examens documentaires, sondages et toutes autres diligences jugées nécessaires.

La synthèse de nos constats et recommandations se développe comme suit :

6.1 Analyse des instructions/textes régissant le fonctionnement du stock de sécurité :

- Le stock de sécurité, aussi appelé stock tampon est une partie du stock réservée pour répondre aux aléas les plus fréquents liés à la consommation et à la livraison. Pour pallier d'éventuels dysfonctionnements sur l'ensemble du processus d'approvisionnement, la SONABHY a institué un niveau de stock de sécurité de quatre-vingt-dix (90) jours. Cependant nous n'avons pas obtenu les instructions et textes régissant le fonctionnement du stock de sécurité nous permettant de faire des analyses.

Commentaire de la SONABHY

L'institution du niveau des stocks de sécurité de quatre-vingt-dix jours (90) jours ne relève pas de la SONABHY mais du décret n°78-151 PRES.CMDIM du 05 mai 1978 relatif à l'approvisionnement et au stockage des hydrocarbures et à l'arrêté d'application n° 719 MCDIM.DGM du 1er juin 1978 portant définition des modalités d'application dudit décret.

6.2 Appréciation du processus de gestion du stock en général et du stock de sécurité en particulier :

- La SONABHY ne dispose pas d'une politique de gestion du stock de sécurité. Au regard des missions de services publics de la société, le stock de sécurité préconisé par l'État est de trois mois (90 jours) de consommation et un mois de stock de roulement. Les capacités de stockage actuelles de la SONABHY ne permettent pas d'assurer un mois d'autonomie pour les produits les plus consommés ;

Commentaire de la SONABHY

Le coût des capacités de stockage, ainsi que le financement et le coût de détention de ces stocks sont tel que, seul l'Etat peut décider de la politique et des sources de financement nécessaires pour constituer un stock de sécurité de 90 jours. Le

niveau de la trésorerie et les capacités de stockage limités de la SONABHY rendent difficile le respect de cette norme.

Néanmoins, comme il a été relevé, le programme actuel d'investissement vise à disposer de 30 jours de stocks de roulement sur fonds propres de la SONABHY.

Au regard des difficultés pour assurer une capacité de stockage de 120 jours (90 jours de stock de sécurité + 30 jours de stock de roulement), la SONABHY a opté de diversifier ses axes d'approvisionnement pour réduire les risques de rupture. Au regard des résultats obtenus, nous proposons :

- *de revoir le niveau de stocks de sécurité ;*
 - *de réinscrire (supprimée en 2020) une ligne dans la structure des prix pour son financement et ;*
 - *la mise en place d'une structure chargée de sa gestion.*
- Le logiciel de gestion de stock utilisé par la SONABHY est « JDE ». Toutefois, lorsque le dépotage est effectué dans les dépôts intérieurs, la quantité livrée est saisie manuellement dans JDE, il existe donc un risque sur la fiabilité des données introduite dans le système JDE ;

Commentaire de la SONABHY

Les différentes tentatives d'interfaçage JDE/EQUAVISION n'ayant eu les résultats escomptés, il a été fait recours au système ALMA lors des travaux en cours d'exécution pour l'extension du dépôt de Bingo et de construction du dépôt de Pénit pour résoudre définitivement ce problème d'interfaçage.

- Le système de gestion JDE est depuis plus d'une semaine hors service pour manque de renouvellement de licences. Les tests relatifs à la gestion du stock en général et du stock de sécurité en particulier n'ont pu être mis en œuvre. En effet, la licence d'exploitation de JDE n'a pas été renouvelée jusqu'à la fin de notre mission.

Commentaire de la SONABHY

Les licences sont en cours de renouvellement.

Le système JDE ponctuellement défaillant au cours de la semaine du 19 au 24 août 2023 est déjà rétabli. Du reste il s'agit d'une toute première à la SONABHY.

6.3 Analyse dynamique du niveau de stock de sécurité sur la période couverte par l'audit :

- Le stock de sécurité, aussi appelé stock tampon est une partie du stock réservée pour répondre aux aléas les plus fréquents liés à la consommation et à la livraison.

Il est prévu pour compenser une rupture de stock soudaine ou n'importe quel disfonctionnement dans le Supply Chain, qui pourrait porter préjudice à l'entreprise. Pour pallier d'éventuels dysfonctionnements sur l'ensemble du processus d'approvisionnement l'Etat définit un stock de sécurité de (90) quatre-vingt-dix jours. Ce stock de sécurité peut être apprécié à travers la Durée Moyenne Théorique du Stock de Sécurité (DMTSS) et la Durée Moyenne Réelle du Stock de Sécurité (DMRSS). La Durée Moyenne Théorique du Stock de Sécurité (DMTSS) permet d'évaluer la capacité maximale de stockage au rythme des consommations actuelles. La Durée Moyenne Réelle du Stock de Sécurité (DMRSS) représente le temps moyen mis par le stock au site du dépôt avant son enlèvement.

La Durée Moyenne Théorique du Stock de Sécurité en 2022 est d'environ **9 jours** pour les produits liquides et de **4 jours** pour les produits gazeux. Ainsi, la capacité de stockage en exploitation n'offre en moyenne qu'une possibilité de stockage maximal de **9 jours** pour les produits liquides et de **4 jours** pour les produits gazeux suivant le niveau de consommation actuel. Cela signifie que même si la SONABHY décide de stocker plus, elle ne dispose pas de capacités de stockage qui lui permettent d'aller au-delà des besoins de consommation des **9 et 4 jours**.

La Durée Moyenne Réelle du Stock de Sécurité en 2022 est d'environ **5 jours** pour les produits liquides et de **3 jours** pour les produits gazeux. Cela signifie que la SONABHY ne dispose réellement que d'un stock moyen de sécurité de **5 et 3 jours** respectivement pour les produits liquides et les produits gazeux selon le rythme actuelle des enlèvements. La SONABHY est exposée à un important risque de rupture de stock en cas d'arrêt des approvisionnements d'une durée supérieure à celles indiquées ci-dessus.

Recommandation :

Nous recommandons à la SONABHY la réalisation d'infrastructures de stockages permettant d'atteindre le niveau réglementaire du stock de sécurité de 90 jours.

Commentaire de la SONABHY

Il est très difficile à la SONABHY de financer des infrastructures de stockage et des stocks de sécurités pour 90 jours. Les montants nécessaires pour une telle entreprise sont en 2022 de :

- Stockage : 630 000m3 soit 189 milliards,
- Produits : 630 000m3 soit 315 milliards,
- Réajustement de 15 % chaque année.

Par contre la SONABHY déroule actuellement une feuille de route qui doit lui permettre :

- d'avoir et de maintenir un stock de roulement de 30 jours,
- d'assurer une couverture optimale du territoire national en capacité de stockage et d'exploitation par la construction de dépôt secondaires dans toutes les

régions. Ce programme est fortement ralenti au regard de la situation sécuritaire du pays ;

- *de réduire les risques de perturbation de l'approvisionnement en développant les différents axes d'approvisionnement ;*
- *assurer l'approvisionnement par pipeline et renforcer les capacités de transporteur par route et fer.*

- La SONABHY dispose de trois dépôts opérationnels :
 - dépôt BINGO situé à 35 Km de Ouagadougou,
 - dépôt BOBO situé dans la capitale économique Bobo-Dioulasso (ce dépôt sera délocalisé dans la ville de PENI fin 2023),
 - dépôt PENI situé à 32 Km de la capitale économique Bobo-Dioulasso.

Le réseau des dépôts ne couvre pas ainsi tout le territoire, en particulier pour les régions du Nord et de l'Est.

Recommandation

Un plan d'investissement stratégique visant à augmenter le nombre de sites de dépôt doit être élaboré. Il devrait tenir compte de la couverture territoriale de sorte à réduire au maximum les distances à parcourir par les clients.

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY déroule actuellement une feuille de route qui doit lui permettre :

- *d'avoir et de maintenir un stock de roulement de 30 jours ;*
- *d'assurer une couverture optimale du territoire national en capacité de stockage et d'exploitation par la construction de dépôts secondaires dans toutes les régions. Ce programme est fortement ralenti au regard de la situation sécuritaire du pays ;*
- *réduire les risques de perturbation de l'approvisionnement en développant les différents axes d'approvisionnement ;*
- *assurer l'approvisionnement par pipeline et renforcer les capacités de transporteur par route et fer.*

6.4 Obtention des procès-verbaux des stocks sur les différents exercices et de l'assurance que les quantités déclarées sont conformes à celles comptabilisées :

- Notre revue des procès-verbaux des stocks sur les différents exercices et du rapprochement entre quantités déclarées et celles comptabilisées ne révèle pas d'anomalie significative.

Nous avons introduit des demandes d'informations auprès des dépôts côtiers de la SONABHY. Jusqu'à la date d'émission du présent rapport, nous n'avons reçu de

réponses. La conclusion ci-dessus pourrait évoluer en fonction des réponses à venir.

Commentaire de la SONABHY

La SONABHY n'est pas au courant de ces demandes d'informations. En effet, les représentations et la DAS n'ont pas été mises en copie des demandes d'information du cabinet envoyées aux différents Gestionnaires des dépôts côtiers qui sont différents de la SONABHY. Nous n'avons pas connaissance des documents demandés.

Note de l'auditeur

A notre demande, ces lettres de demande d'information ont été signées par la Direction Générale de la SONABHY et transmises aux dépôts côtiers. A la date du présent rapport, un seul dépôt côtier a répondu à cette demande. Ce nombre de réponse n'est pas suffisant pour permettre une exploitation conséquente.

6.5 De l'obtention des états annuels des pertes et gains d'exploitation éventuels à la clôture des exercices sous revues et de l'assurance qu'ils ont été correctement évalués :

- Les coulages au-delà des normes autorisées sont récurrents et occasionnent des pertes et des manques à gagner pour la société. Nous relevons au titre de la période 2020 à 2022 des coulages transport estimés **31 145 388 de litres en produits blancs et de 2 235 900 kg en Gaz Butane**. Les coulages exploitation de 2020 à 2022 s'élèvent à **17 737 355 litres pour les produits blancs et de 5 349 064 kg de Gaz Butane**. Nous recommandons pour une meilleure maîtrise des pertes liés au coulage :
 - la revue des contrats avec les transporteurs pour exiger des véhicules neufs pour les enlèvements car les coulages sont liés en partie à l'état des véhicules qui sont vieillissants ;
 - la revue du processus de dépotage et d'enlèvement qui est également source de coulages d'exploitation importants.

Commentaire de la SONABHY

Les coulages transport sont facturés aux transporteurs. Cependant au regard du niveau des coulages de plus en plus élevés, la SONABHY a entrepris d'équiper les camions citernes en systèmes de suivi GPS et à terme de sondes installées dans les citernes. Ce projet est en cours de mise en œuvre en collaboration avec l'Agence Nationale de Renseignements (ANR).

- *Les nouvelles installations en cours d'expérimentation sont censées réduire considérablement les pertes de coulages d'exploitation.*

6.6 Analyse du système d'information de gestion des approvisionnements, du stock et de la vente des produits pétroliers :

- La gestion des stocks au niveau des dépôts côtiers n'est pas directement connectée au logiciel JDE. Après avoir constaté la livraison des produits, les états de mise en entrepôt ou de reconnaissances en réservoirs sont transmis à la Direction des Approvisionnements et Stocks (DAS) par les représentants au niveau des dépôts côtiers. Sur la base des documents reçus, la DAS introduit les livraisons dans JDE et la base de données de suivi en extra est mise en place. Le système de suivi mis en place ne permet pas d'avoir de façon instantané le niveau du stock des différents dépôts côtiers. Il est important de connecter les dépôts côtiers à JDE pour une gestion optimale des stocks extérieurs.

Commentaire de la SONABHY

L'accès à JDE à partir de nos représentants des dépôts côtiers est en phase d'implémentation. Une équipe de la DSI doit faire la tournée des différents Dépôts pour finaliser les installations et les paramétrages.

- Les différents systèmes de suivi des quantités de produits au niveau des dépôts de la SONABHY sont :
 - le système de télé-jaugeage : outil de suivi des stocks en bacs dans les dépôts SONABHY ;
 - le système de comptage numérique des produits déchargés / chargés dans les dépôts SONABHY.

On note une absence d'interface entre le système de comptage, le système de télé-jaugeage et le logiciel JDE : les données sont récupérées manuellement et introduites dans le système JDE par l'opérateur. Il existe un risque sur la fiabilité des données introduites dans le système JDE.

Recommandation :

Nous recommandons la création d'une interface entre les compteurs de comptage et le système JDE.

Commentaire de la SONABHY

Les différentes tentatives d'interfaçage JDE/EQUAVISION n'ayant eu les résultats escomptés, il a été fait recours au système ALMA lors des travaux en cours

d'exécution pour l'extension du dépôt de Bingo et de construction du dépôt de Pénit pour résoudre définitivement ce problème d'interfaçage.

- Les licences MICROSOFT et ORACLE de la SONABHY sont expirées depuis plus de 3 ans. La SONABHY ne bénéficie plus des mises à jour informatiques dans son système informatique. Au cours de notre mission, la SONABHY a subi une attaque informatique le 19/08/2023 qui a eu pour conséquence le non fonctionnement de l'ensemble du système informatique. Les risques suivants sont à surveiller.
 - Dysfonctionnement du système informatique ;
 - Perte des données ;
 - Ralentissement des activités ;
 - Baisse de la performance de la SONABHY

Nous recommandons donc :

- Le renouvellement des licences expirées et de veillez au renouvellement annuel ;
- Renforcer la sécurité informatique de la SONABHY.

Commentaire de la SONABHY

Les renouvellements des licences MICROSOFT et ORACLE de la SONABHY sont en cours.

Pour le renforcement de la sécurité informatique, les structures compétentes de l'Etat (l'Agence Nationale de Sécurité des Systèmes d'Information, la Brigade Centrale de lutte contre la cybercriminalité) ont été saisies officiellement.

A ce jour, JDE est rétabli.

6.7 Analyse des différents processus clés (approvisionnement, transports de produits, stockages et vente) :

La revue de l'approvisionnement a révélé que certaines commandes n'ont pas été exécutées de façon efficace : certains fournisseurs n'ont pas respecté la marge de plus ou moins **10%** des quantités à livrer (voir annexe du rapport).

La revue de la gestion des approvisionnements a révélé :

- Pour la gestion des produits dans les pays côtiers, la SONABHY a affecté des représentants. Ces derniers ont pour principales tâches :
 - La vérification et la certification des données fournies par les dépôts côtiers avant transmission à la DAS (Direction des Approvisionnements et Stocks) de la SONABHY;
 - L'établissement de la situation des camions en attente de chargement au niveau des dépôts côtiers ;
 - L'établissement de la situation journalière des enlèvements des camions ;

- L'établissement de la transmission de l'état journalier du stock disponible dans les dépôts côtiers.

Vu le nombre limité des représentants dans les pays côtiers et compte tenu des tâches à effectuer par chaque représentant il est nécessaire de renforcer le personnel dans les dépôts côtiers ;

- Il n'existe pas un système de gestion à partir de JDE dans les pays côtiers ;
- **Situation de risques** : certains fournisseurs sont propriétaires des dépôts au niveau des pays côtiers en l'occurrence ADDAX au TOGO ; TRAFIGURA au GHANA ; OCTOGONE au BENIN ; SAGE DISTRIBUTION au GHANA. En plus, tout stockage au niveau de GESTOCI est conditionné par un achat de produits avec de la SIR. Par ailleurs nous notons que TRAFIGURA est le deuxième fournisseur en terme d'importance des quantités achetées par la SONABHY.

Les risques suivants sont donc à surveiller :

- erreurs dans les données transmises ;
- rupture de transmission de données en cas d'indisponibilité des représentants dans les pays côtiers ;
- dépendance de SONABHY vis-à-vis de ces fournisseurs.

Nous recommandons :

- le renforcement du personnel des dépôts côtiers ;
- la connexion de la gestion des stocks des dépôts à JDE ;
- la prise de participation de la SONABHY dans la construction de dépôts côtiers ;
- afin de réduire les risques, il est nécessaire de réduire les opérations d'achat de produits avec les fournisseurs qui sont en même temps des gestionnaires de dépôts côtiers.

Commentaire de la SONABHY

Concernant le renforcement du personnel dans les dépôts côtiers, nous prenons acte. Concernant la connexion de la gestion des stocks des dépôts à JDE : l'accès à JDE à partir de nos représentants des dépôts côtiers est en phase d'implémentation. Une équipe de la DSI doit faire la tournée des différents dépôts pour finaliser les installations et les paramétrages.

Concernant la prise de participation de la SONABHY dans la construction de dépôts côtiers : La prise de participation dans les projets de construction des Dépôts côtiers est une option retenue par la SONABHY. Elle a déjà permis d'intégrer le capital de OSPP.

La cartographie des risques n'a pas permis de prendre des dispositions liées à l'achat des produits auprès des fournisseurs qui sont en même temps des gestionnaires de dépôts côtiers. Le cabinet est invité à plus clarifier les risques encourus pour permettre une meilleure prise en compte de cette recommandation.