

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



BURKINA FASO
Unité-progrès-Justice



AUDIT ORGANISATIONNEL DE LA SONABHY

Exercices 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
2. Introduction et rappel des termes de référence.....	5
2.1. Introduction.....	5
2.2. Rappel des termes de référence.....	6
3. Résumé exécutif.....	7
4 Analyse de la viabilité institutionnelle et sociale de la société.....	19
4.1. L'analyse stratégique (Forces-faiblesses et opportunités – menaces) de la SONABHY 19	
4.2 L'analyse de l'organigramme actuel de la Société par rapport aux missions et objectifs	21
4.3 La mise place effective de l'organigramme.....	23
4.4 Leviers de progrès/ recommandations sur l'organisation mise en place.....	25
10 Analyse de la politique de ressources humaines (évolution des charges de personnel, procédures de recrutement, d'évaluation, de formation et de sélection du personnel ; adéquation des profils aux postes)	27
10.2 Analyse financière de l'évolution des charges de personnel	27
10.2.1 Les appointements et salaires.....	28
10.2.2 Les primes de bilan	28
10.2.3 Les dotations au personnel	29
10.2.4 Les primes de motivation	30
10.3 La politique des ressources humaines de la société (recrutement, formation, adéquation profil au poste).	31
10.3.1 Procédure de recrutement.....	32
10.3.3 Evaluation du personnel, l'existence de fiches de poste et leur mise a jour régulière 35	
10.3.4 Formation du personnel, planning des formations et gestion des stages ; existence d'un plan de formation pluriannuel ; politique de formation et de développement de compétences.....	37
10.3.5 L'adéquation des profils aux postes	45
10.3.6 Indemnité de fin de Carrière (IFC), politique de motivation du personnel et avancement régime médico-social du personnel.....	46
10.3.7 Les congés.....	53
10.4 Leviers de progrès/ recommandations	55
11 Rémunération (grille indiciaire) et modalités d'avancement et de promotion	67
12 Appréciation du niveau de rémunération (grille indiciaire) et des modalités d'avancement et de promotion	67
12.2 Application de la grille des salaires et des modalités d'avancement et de promotion (recrutement, formation, adéquation profil au poste)	68
12.3 Leviers de progrès/ recommandations	69
13 Validation de politique de gestion des ressources humaines en vigueur au sein de la société par le Conseil d'Administration ou tout organe/ administration ayant compétence en la matière	70



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 d'audit organisationnel 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 rapport définitif d'audit organisationnel.

Conformément aux Termes De Références (TDR), le présent rapport définitif d'audit organisationnel est structuré comme suit :

- Introduction et rappel des Termes De Référence (TDR),
- Résumé exécutif,
- Analyse de la viabilité institutionnelle et sociale de la société,

- Analyse de la politique de ressources humaines (évolution des charges de personnel, procédures de recrutement, d'évaluation, de formation et de sélection du personnel ; adéquation des profils aux postes),
- Rémunération (grille indiciaire) et modalités d'avancement et de promotion,
- Validation de la politique de gestion des ressources humaines en vigueur au sein de la société par le Conseil d'Administration ou tout organe/ administration ayant compétence en la matière,
- Annexes.

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



2. Introduction et rappel des termes de référence

2.1. 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.**

2.2. Rappel des termes de référence

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.

3. Résumé exécutif

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 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.

3.2 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 Maitrise 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.

3.3 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.

4 Analyse de la viabilité institutionnelle et sociale de la société

4.1. L'analyse stratégique (Forces–faiblesses et opportunités – menaces) de la SONABHY

L'analyse SWOT de la SONABHY se présente comme suit :

Forces	Faiblesses
Le monopole de la SONABHY sur l'importation et le stockage des hydrocarbures sur le territoire national ; Un système de management de la qualité (SMQ) et une certification ISO 9001 de la SONABHY ; L'existence d'un système de gestion intégré de type ERP régissant les opérations de la SONABHY ; L'appui financier de l'État, garant de la solvabilité du secteur ; La sécurisation de l'approvisionnement du pays notamment par la diversification des sources d'approvisionnement (Pays de transit) : la Côte d'Ivoire, le Togo, le Ghana, le Niger....	Un stockage stratégique (de sécurité et de roulement) très loin de ce qui est requis par les textes ; autonomie limitée des dépôts de stockage (entre 5 et 10 jours) ; L'appartenance et la dépendance de la SONABHY à la stratégie de l'État Burkinabè ; L'emprise de la gestion publique dans certaines activités (achats, recrutement...) constituant parfois un frein ; Des lourdeurs dans le processus de traitement des dossiers d'appels d'offres liés au financement des investissements stratégiques en infrastructures de stockages ; L'absence de tableaux de bord de gestion et de pilotage de la performance au niveau de la SONABHY ; Niveau de couverture par le Système d'Information non suffisant pour les processus métiers importantes (achat des hydrocarbures, stockage dans les dépôts côtiers...), ainsi qu'une faible culture ou adoption au digital ;

Opportunités	Menaces
La hausse continue de la consommation des produits pétroliers en dépit d'un climat sécuritaire défavorable ; Les projets en cours et à venir de constructions de pipelines (oléoduc et gazoduc) dans les pays de la sous-région : la raffinerie de Dangote, le gazoduc de l'Afrique de l'Ouest, le pipeline Bolgatanga-Bingo, le pipeline Zinder-Niamey et le pipeline Abidjan Ferkessédougou, qui pourra réduire considérablement les coûts de transport et améliorer la rentabilité ; La prise de participation dans le capital des dépôts côtiers ; Une demande intérieure et régionale importante, et une amélioration du pouvoir d'achat notamment dans les grands centres urbains ; Des opportunités d'investissement à l'échelle nationale, régionale et internationale à la suite du retrait des majors internationaux de l'aval pétrolier ; La mise en place d'une stratégie sous-régionale d'approvisionnement et de stockage dans le cadre de la politique énergétique commune de l'UEMOA.	L'insécurité et la menace terroriste croissante sur le territoire Burkinabè : le risque sécuritaire dans la sous-région impacte les approvisionnements de la SONABHY ; L'arsenal juridique applicable à la SONABHY en tant qu'entreprise publique lui imposant une lourdeur au niveau de la prise de décision et limitant sa réactivité ; L'instabilité politique et sociale ; Le coulage dans le transport pouvant atteindre les 1,5%, largement au-dessus des limites tolérées à l'échelle internationale et évaluée à 3 pour mille ; L'existence de contrebande de produits pétroliers ; Le manque de professionnel du transport entraînant des délais de livraison conséquents ; De nouvelles sources d'énergie alternatives dans le transport : gaz naturel, électricité ; Les dettes (impayées) des sociétés publiques : La situation financière difficile des sociétés publiques (clients de la SONABHY) a créé des retards importants de paiement envers la SONABHY qui par conséquent se trouve en difficulté pour honorer ses engagements envers ses fournisseurs.

4.2 L'analyse de l'organigramme actuel de la Société par rapport aux missions et objectifs

L'organigramme de la SONABHY au cours de la période 2020, 2021 et jusqu'en septembre 2022, compte 11 Directions avec 32 services, 8 sections, 4 représentations de dépôts côtiers.

Le Conseil d'Administration en sa séance du 09 septembre 2022 a adopté un nouvel organigramme qui comporte **environ 18 Directions dont (03) Directions centrales et 02 Directions rattachées à la Direction Générale et ayant rang de Directions centrales. Cet organigramme comprend également un cabinet du Directeur Général.**

De nos travaux (revue documentaire, entretiens,...), nous n'avons pas eu connaissance d'une étude diagnostic ayant servi de base à l'élaboration du nouvel organigramme adopté par le Conseil d'Administration. La seule documentation existante est celui du plan stratégique.

L'analyse approfondie du nouvel organigramme de la SONABHY en relation avec les principales missions de la société : **Approvisionnement – Stockage –Vente**, fait ressortir les éléments suivants :

- La direction des approvisionnements et des stocks (rattachée à la Direction Générale) ainsi que la Direction Commerciale et Marketing (rattachée à la Direction Centrale de Soutien) font partie des **processus métiers de la SONABHY**. Ces Directions devraient relever de la **Direction Centrale des Opérations de la société (Voir annexe 1)**.
- La Direction des Marchés (rattachée à la Direction Générale) ainsi que la Direction Juridique et du Contentieux (rattachée à la Direction Centrale de Pilotage et Développement) sont des Directions supports aux activités de la société, elles devraient donc faire partie de la **Direction Centrale de Soutien de la société**.
- Un quasi doublement des Directions dans le nouvel organigramme par rapport à l'ancien **qui passent de 11 Directions à 18 soit une augmentation de 64%**

et des services de 44 à 55 soit une augmentation de 25%. Cette situation engendre :

- Des charges supplémentaires importantes pour la société avec la multiplication des Directions centrales (au nombre de 05), des Directions et des Services. En effet, l'entrée en application du nouvel organigramme a favorisé la prolifération de postes de responsabilité avec une incidence financière **estimée à environ 16 000 000 CFA par mois, soit environ 192 000 000 de FCFA par an.** Cette multiplication des directions et des services de l'organisation sans étude préalable n'est pas opportune vu la situation financière actuelle de la société ;
- Un alourdissement des process opérationnels et rend les prises de décisions difficiles et complexes (nombre élevé de niveaux de prise de décision) ;
- la redondance de certaines Directions (Direction des Marchés et Direction de l'Approvisionnement) laisse croire à une répétition des activités et il se pose une question de coordination dans la prise de décision ;
- Une obsolescence du manuel de procédures qui n'est pas adapté aux réalités des activités de la société.

La Loi N°025/99/an (JO°52 - 1999) a défini les sociétés d'État comme des sociétés à capitaux publics dans lesquelles l'État et ou ses démembrements détiennent la totalité du capital social. L'article 3 de cette loi indique expressément que les sociétés à capitaux publics sont soumises aux dispositions de la législation applicable aux sociétés commerciales.

Du fait de son statut de société d'État, la SONABHY est nécessairement limitée dans ses moyens d'action : la gouvernance relève de la Puissance Publique qui désigne les dirigeants lesquels sont pour la plupart des fonctionnaires pas toujours rompus à la gestion de sociétés commerciales.

Nous relevons également que certains agents promus au poste de Direction dans le nouvel organigramme ont des profils qui ne sont pas adaptés à leur poste. Les profils sont les suivants :

Poste	Matricule	Profil (diplôme)
Chef de mission Audit interne	101	Licence en communication d'entreprise et marketing
Directeur Commercial et Marketing	288	Master professionnel en science et technologie spécialité management des risques industriels et environnementaux de l'université de Ouagadougou
Chef de service social	147	DUT Secrétariat de Direction
Directeur de l'Approvisionnement et des Stocks	228	Master Professionnel en Science et Technologie, option management des Systèmes d'Information
Directeur de la Qualité, Hygiène sécurité et Environnemental	462	Maîtrise en Géologie Fondamentale et appliquée

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.

4.3 La mise place effective de l'organigramme

Notre analyse du nouvel organigramme révèle que malgré sa mise en œuvre effective, certains services, sections et cellules ne sont pas dotés en personnel. Il s'agit de :

- Des différents services de la Direction de Référence du Pétrole et des moteurs ;
- Services budget de la Direction du contrôle de Gestion ;
- Le responsable environnement de la Direction de la qualité, de l'Hygiène, sécurité et environnement ;
- Le service instruction, formation et pédagogie du Centre de référence du pétrole et des moteurs ;
- Les services des moyens généraux du Centre de référence du pétrole et des moteurs ;
- Le service sécurité de la Direction du dépôt de Bingo ;
- Le service administratif et finance de la Direction de dépôt de Bobo ;
- Le service informatique, archives et documentation de la Direction du dépôt de Bobo ;
- Le service financier de la Direction financière et comptable.

En conclusion, les lacunes relevés dans les points **II.2.1.2**, **II.2.1.3** et **II.2.1.4** sont fortement préjudiciables à l'organisation interne de la société et Il s'en suit des risques opérationnels qui entravent la bonne marche de la société.

4.4 Leviers de progrès/ recommandations sur l'organisation mise en place

Constats	Leviers de progrès/ recommandations	Commentaire de la SONABHY
La mise en œuvre du nouvel organigramme qui a conduit à la multiplication des postes de Direction et de Chefs de service et à incidence financière de 192 000 000 de FCFA par an. De plus ce nouvel organigramme n'est pas en adéquation avec les missions de la société	Revoir l'organigramme : 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. En effet, le Plan Stratégique préconise la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle avec la création de deux directions centrales (Exploitation & Support) ainsi que la création de départements. Cet organigramme doit être en adéquation avec les missions et les objectifs de la société et devra permettre la réduction du nombre de directions et de services avec pour effet la réduction des charges de personnel	<i>La SONABHY n'a pas fait de commentaire sur ce point.</i>
Le manuel de procédures de la SONABHY est obsolète	Une relecture du manuel de procédures de la société est primordiale afin de l'adapter au futur organigramme à élaborer	<i>La SONABHY n'a pas fait de commentaire sur ce point.</i>
Des d'agents nommés ou promus à des postes de direction et de chef	Des profils types, adaptés aux postes de direction et de chef de service ainsi que les procédures de recrutement des agents aux postes concernés	<i>La SONABHY entend mettre en œuvre cette recommandation de façon progressive avec l'élaboration des fiches</i>

de service ont des profils qui ne sont pas adaptés à leur poste	doivent être définis clairement. De plus, le recrutement de l'équipe de management devrait se faire par appel à concurrence et toute personne du top management doit être dotée d'un contrat de performance contenant des objectifs à atteindre, et sanctionné par une évaluation. Enfin, la SONABHY doit élaborer et mettre en œuvre un plan de recrutement cohérent prenant en compte les besoins prioritaires à couvrir	<i>de poste actualisées en corrélation avec l'organigramme et chaque niveau de responsabilité.</i>
Le plan stratégique 2022-2025 n'est pas encore adopté par le Conseil d'administration	Rendre opérationnel le plan stratégique 2022-2025	<i>La SONABHY n'a pas fait de commentaire sur ce point.</i>

10 Analyse de la politique de ressources humaines (évolution des charges de personnel, procédures de recrutement, d'évaluation, de formation et de sélection du personnel ; adéquation des profils aux postes)

10.2 Analyse financière de l'évolution des charges de personnel

Les charges de personnel sont de :

- **6 643 104 414 FCFA** soit **11%** du total des charges en 2022 ;
- **6 943 686 368 FCFA** soit **21%** du total des charges en 2021 et ;
- **6 428 257 819 FCFA** soit **19%** du total des charges en 2020 de la SONABHY.

Elles enregistrent principalement :

- Les appointements et salaires ;
- La Prime du 13ème mois ;
- La Prime d'astreinte pour les agents ;
- La Prime de bilan (équivalent à une participation indexée sur le résultat de la société) ;
- La Prime d'ancienneté versée à partir de 3 ans d'ancienneté ;
- L'allocation de congés payés versée la veille des congés ;
- La rémunération des heures supplémentaires : au-delà de 40 heures par semaine, jours fériés et dimanche ;
- En complément des primes, des avantages en nature sont octroyés aux salariés composés de :
 - Dotation mensuelle en carburant et gaz,
 - Soins médicaux pour le salarié et sa famille (prise en charge à hauteur de **80%** des montants de soins pour le salarié et à hauteur d'un montant annuel fixe de **500 000 FCFA** pour sa famille) et d'une évacuation sanitaire à **100%**.

De l'analyse des charges de personnel (**voir annexe 3**), les charges ci-après sont à surveiller :

Intitulés	Réalisation au 31/12/2020	Poids 2020	Réalisation au 31/12/2021	Poids 2021	Variation 2020/2021	% Δ 2020/2021	Réalisation au 31/12/2022	Poids 2022	Variation 2022/2021	% Δ 2020/2021
Appointements-salaires	1 502 495 116	23%	1 826 378 494	26%	323 883 378	22%	1 878 596 156	28%	52 217 662	3%
Primes de bilan	1 142 759 795	18%	1 397 646 876	20%	254 887 081	22%	843 844 463	13%	-553 802 413	-40%
Congés payés	455 720 538	7%	504 066 593	7%	48 346 055	11%	482 674 983	7%	-21 391 610	-4%
Dotation au personnel	768 994 740	12%	661 962 771	10%	-107 031 969	-14%	697 288 980	10%	35 326 209	5%
Total charges de personnel	6 428 257 819	100%	6 943 686 368	100%	515 428 549	8%	6 643 104 414	100%	300 581 954	-4%

10.2.1 Les appointements et salaires

Les appointements et salaires représentent entre **23% et 28%** du total des charges de personnel sur la période 2020-2022. Ces charges ont connu une assez forte variation de **22%** en **2021** dûe principalement aux recrutements réalisés. En effet, le recrutement externe de 2021 a permis la prise en compte de **cinquante-sept (57) agents** sous contrat à durée indéterminée. La vérification de ces charges avec la grille salariale ne révèle pas d'anomalie significative.

10.2.2 Les primes de bilan

Les charges générées par les 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. Les primes de bilan doivent être encadrés dans la perspective d'une maîtrise des charges.

Le tableau ci-dessous présente quelques exemples de prime de bilan :

MAT	Exercice	Prime de bilans
111	2020	35 199 355
135	2020	9 115 540
152	2020	10 726 030
158	2020	8 376 350
163	2020	5 859 855
205	2020	7 941 890
109	2021	12 611 530
143	2021	8 070 270
154	2021	9 051 535
200	2021	4 507 565
119	2021	11 777 345

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.

10.2.3 Les dotations au personnel

Les dotations au personnel représentent 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 de gaz dont la quantité est fixée par le Directeur Général ». Cet article 45 ne prévoit pas de limitation en matière de dotation en carburant et de gaz.

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.

10.2.4 Les primes de motivation

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**. Notons que 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 (**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.

En conclusion, **les primes de bilan, les dotations au personnels, les primes de motivation** sont des charges qui doivent être particulièrement surveillées et des solutions durables trouvées. Le projet de Plan d'Optimisation et de Maîtrise des Charges (POMC), en **annexe 2** du rapport devra être renseigné par la SONABHY et retourné à l'ASCE-LC.

10.3 La politique des ressources humaines de la société (recrutement, formation, adéquation profil au poste).

La politique des ressources humaines de la SONABHY s'articule autour des éléments suivants :

- Le recrutement du personnel :
- L'accueil et l'intégration du personnel
- La paie et la rémunération du personnel
- L'évaluation du personnel
- Les relations avec les partenaires sociaux
- L'application d'une politique de mobilité et de motivation

10.3.1 Procédure de recrutement

Les recrutements au sein de la SONABHY ont été confiés à des cabinets de recrutement externe sous la supervision d'une commission interne de recrutement. Le cabinet CCD-SARL a donc assuré le processus de recrutement du personnel de la SONABHY au cours de la période 2020-2022.

L'effectif du personnel de la SONABHY au 31 décembre 2020 était de **346** agents dont **292** agents permanents et **54** agents sous contrat à durée déterminé.

Le plan de recrutement a connu un début de mise en œuvre au cours de l'exercice 2020. Le test interne a permis le recrutement de **51** agents, soit des promotions pour **11** agents et l'intégration de **40** agents précédemment sous contrat à durée déterminée. Le test externe était en cours au moment de la clôture de l'exercice.

Le recrutement externe de 2021 a permis le recrutement de **cinquante-sept (57) agents sous contrat à durée indéterminée**. Les candidats retenus à ces postes ont été embauchés et ont tous pris service.

Pour l'exercice 2022, le total du personnel à recruter était de **110** agents dont **80** agents d'exécution, **16** agents de maîtrise et **14** cadres supérieurs. Toutefois, ce processus de recrutement interne et externe de 2022 a connu un dénouement en 2023.

Néanmoins, nous avons relevé **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 entre la SONABHY et ces agents**. Les recrutements par intégration doivent être une exception à la SONABHY et soumis à une procédure de contrôle du Conseil d'Administration

Suite à leur intégration, les **50 agents précédemment sous CDD ont traduit 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 ».

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.

Concernant les recrutements, la revue des rapports produits et de la procédure utilisée par le cabinet de recrutement CCD SARL ne révèle pas d'anomalie. Toutefois, nous constatons que le cabinet n'a pas procédé à la vérification des diplômes des différents candidats.

Il ressort en effet de notre revue du rapport d'audit interne de l'exercice 2022 qu'une mission d'authentification des diplômes du recrutement interne objet de la note de service N°22/00349/MDICAPME/DG/DRH du 1^{er} août 2022, a permis de détecter des cas de diplômes **non authentifiés et un cas de faux diplôme**. Le détail se présente comme suit :

- **Matricule 442** : Diplôme de Baccalauréat obtenu au Mali, procédure de reconnaissance S/C Ambassade du BF au Mali via les Affaires Etrangères a révélé que les références portées sur l'attestation du BAC appartient à une autre personne. Une procédure disciplinaire a été engagée contre cet agent, suivi de sa mise à pied en mai 2023 en attendant l'aboutissement de la procédure.

- **Matricule 400** : Diplôme de Technicien Supérieur en Maintenance Industrielle, diplôme délivré le 26/01/2019 à Bobo par IN2SAT qui est fermé depuis 2018 ;
- **Matricule 416** : Une attestation de Licence professionnelle en Génie Minier délivrée par l'IPSIT, Diplôme non reconnu par l'Etat Burkinabè. Cet institut n'a pas l'autorisation pour former en Licence.
- **Matricule 251** : Diplôme de Master professionnel en Management des Ressources Humaines, reconnu par l'Etat Burkinabè ; diplôme obtenu le 28/03/2016 avant la suspension de l'IAPM en 2017.

Commentaire de la SONABHY

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

Les détachements et les mises à disposition des fonctionnaires sur la période de 2020 à 2022 a concerné **12** agents dont **04** fonctionnaires et **08** militaires. Pour le seul exercice 2022, le conseil d'administration a validé lors de sa session extraordinaire du 03 août 2022, neuf (09) détachements, avec une incidence financière sur la masse salariale estimée à environ **250 000 000 F CFA**. Ces dépenses non budgétisées contribuent à la hausse de la masse salariale.

10.3.2 Gestion prévisionnelle des compétences

La SONABHY ne dispose pas d'outils modernes de gestion des ressources humaines qui correspondent à son caractère d'entreprise stratégique nationale :

- L'absence d'un référentiel de compétences validé par les instances de gouvernance qui devrait être l'outil clé au service des ressources humaines. Ce référentiel devrait 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. La mise en place d'un référentiel de compétences constituera donc un socle important dans la structuration de la gestion des compétences et un outil de pilotage des ressources humaines permettant d'identifier l'ensemble des compétences présentes au sein de la SONABHY et

d'évaluer le niveau attendu des compétences afin de prendre les mesures d'ajustement nécessaires des compétences aux besoins de la stratégie de la société.

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.

- 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. Ce qui permettra d'identifier les compétences critiques, les compétences manquantes, les risques de rupture de compétence au sein de la SONABHY et de proposer les mesures d'accompagnement et de réponse aux risques. Il est important pour la SONABHY, d'élaborer une cartographie des compétences qui permet d'identifier les compétences critiques ou manquantes au sein de la SONABHY et de proposer les mesures d'accompagnement adéquates.

Commentaire de la SONABHY

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

10.3.3 Evaluation du personnel, l'existence de fiches de poste et leur mise à jour régulière

La SONABHY ne dispose pas d'un plan de carrière validé par les organes de gouvernance et des fiches de poste décrivant de façon claire les tâches et les objectifs à atteindre par chaque employé. En l'absence de ses dispositions préalables pour une gestion efficace et efficiente des ressources humaines, il est à noter que cela est une source de démotivation du personnel et impacte le bon fonctionnement des différentes directions et services.

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 soit **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. Par ailleurs 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 FCFA**.

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.

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** soient une augmentation de **25%**. L'impact financier est estimé à environ **16 000 000 CFA** 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.

10.3.4 Formation du personnel, planning des formations et gestion des stages ; existence d'un plan de formation pluriannuel ; politique de formation et de développement de compétences

La SONABHY ne dispose pas d'un processus d'identification clair et précis, des besoins et d'un plan de formation visant à augmenter et à accroître les compétences et les performances de ses agents. Toutefois, un document de politique de formation est en cours d'élaboration pour pallier cette insuffisance.

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. En effet, nous avons relevé :

- la formation d'un Ingénieur de conception des Systèmes d'information en Trading et logistique du pétrole et ;
- la formation d'un Spécialiste en Sécurité Environnement et Maintenance Industriel en Master Spécialisé Expert en audit interne et contrôle de gestion.

Il est à noter que l'agent formé en trading et logistique a été nommé à l'issue de sa formation Directeur des Systèmes d'Information et n'a pas l'occasion de mettre en œuvre les connaissances acquises.

Le détail est présenté dans le tableau ci-après :

N°	Matricule	Type de position	Profil	Formation suivie	Coût de la formation	Observations
1	256	Position de stage de formation de 12 mois à Dakar (Sénégal) du 26 /10 /2020 au 25 /10/2021	Ingénieur de conception des Systèmes d'information	Trading et logistique du pétrole	5 211 000	Coût de formation scolarité 2 211 000 F CFA , et une indemnité mensuelle de stage 250 000F CFA
2	314	Position de stage de formation de 14 mois à Toulouse (France) 03 /10/2022 au 30 /11/ 2023	Spécialiste en Sécurité Environnement et maintenance Industriel	Master Spécialisé expert en audit interne et contrôle de gestion	19 965 280	Coût de la formation 11 565 280 FCFA plus une indemnité mensuelle de stage 600 000F CFA , et une bourse de 400 000 FCFA pour les frais de voyage et rapatriement des bagages
Total					25 176 280	

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.

Les formations de courte durée concernent les séminaires au niveau national et au niveau international.

Les dépenses de formation de courte durée sont passées de **108 540 633 FCFA** en 2020 à **152 825 186 FCFA** en 2021 pour se situer à **228 005 816 FCFA** en 2022. Contrairement à 2020 (**11%** au niveau international et **89%** au niveau national), les formations au niveau international ont occupé **51%** contre **49%** au niveau national en 2021 et **56%** au niveau international contre **44%** au niveau national en 2022.

Le détail des formations se présente comme suit :

INTITULES	MONTANT 2020	MONTANT 2021	MONTANT 2022	TOTAUX
FORMATON AU NIVEAU NATIONAL	96 677 181	74 783 921	100 473 947	271 935 049
DG	21 095 000	20 015 000	2 400 000	43 510 000
DAQ	1 771 000	8 006 785	1 030 280	10 808 065
DAS	3 156 181	3 739 179	6 127 976	13 023 336
DCG	5 770 000	725 977	20 340 179	26 836 156
DCM	3 227 000	3 002 500	9 260 000	15 489 500
DFC	4 573 000	13 486 300	4 946 000	23 005 300
DJC	1 521 000	2 300 000	1 121 000	4 942 000
DRH	13 711 000	2 200 000	27 275 000	43 186 000
DSI	8 478 000	3 030 000	4 045 846	15 553 846
DDBI	19 409 000	11 753 180	6 018 000	37 180 180
DDBO	13 966 000	6 525 000	17 909 666	38 400 666
FORMATON A L' INTERNATIONAL	11 863 452	78 041 265	127 531 869	217 436 586
CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)		24 381 927	34 831 317	59 213 244
DG	2 787 817	11 179 731	26 207 133	40 174 681
DAQ	-	2 302 409	1 590 000	3 892 409
DAS	3 500 000	10 716 000	11 505 000	25 721 000
DCG	5 575 635	3 515 062	7 084 336	16 175 033
DCM	-	1 900 000	5 966 934	7 866 934
DFC	-	3 810 243	5 719 945	9 530 188
DJC	-	3 055 893	6 821 952	9 877 845
DRH	-	8 666 000	9 989 600	18 655 600
DSI	-	1 416 000	8 427 300	9 843 300
DDBI	-	-	2 843 574	2 843 574
DDBO	-	7 098 000	6 544 778	13 642 778
TOTAL GENERAL DES FORMATIONS	108 540 633	152 825 186	228 005 816	489 371 635

INTITULES	TAUX 2020	TAUX 2021	TAUX 2022
FORMATON AU NIVEAU NATIONAL	89%	49%	44%
FORMATON A L' INTERNATIONAL	11%	51%	56%

Nous avons constaté que certaines formations ont été administrées à l'international par des entreprises de droit Burkinabé. Ces formations qui auraient pu se tenir au niveau national, engendrent des coûts supplémentaires. Les coûts des formations sans compter les frais de déplacement, de logement et de prise en charge des bénéficiaires s'élèvent à **97 504 578 FCFA** sur la période **2020-2022**. Le détail se présente comme suit :

DATE	CENTRE DE COUT	THEME DE LA FORMATION	PRESTATAIRE	COUT			LIEU
				Formation	Billet d'avion	Perdiemes	
06/09/2021	DGDG	Outils d'aide à la décision du CA : tableaux de bord et indicateurs de performance	Horizon Performances	24 381 927			Casablanca (Maroc)
TOTAL 2021				24 381 927			
21/01/2022	DFCDFC	La finance durable et responsable: rôle du Directeur Financier et du Contrôleur de gestion dans la gestion de la crise post Covid	BUILDIG BUSINESS	6 192 234	1 041 800		CASABLANCA (MAROC)
25/07/2022	DSIDSI DJCDJC DDBODDBO DFCDFC DGDG	Gestion numérique du secrétariat et amélioration de la performance avec le digital pour mieux assister son patron et renforcer son image	IGEMA-AFRIQUE	8 968 000	3 999 200		Dakar (SENEGAL)
25/07/2022	DCGDG DRHDRH DGDG DASDAS DDBODDBO	Gestion numérique du secrétariat et amélioration de la performance avec le digital pour mieux assister son patron et renforcer son image	IGEMA-AFRIQUE	8 968 000	4 583 200		Dakar (SENEGAL)
29/08/2022	DRHDRH	Leadership transformationnel et gestion stratégique et opérationnel des DRH	IGEMA-AFRIQUE BF	3 245 000	1 479 200		Casablanca (Maroc)
29/08/2022	DGDG	Le poste de secrétaire particulière, les outils de la performance et gestion de l'image de l'autorité	IGEMA-AFRIQUE BF	2 360 000			Casablanca (Maroc)
11/07/2022	DCMDCM	La maîtrise des outils et techniques de facturation des ventes	FREE BUSINESS	2 033 600			Casablanca (Maroc)
09/09/2022	DSIDSI	PMP by PMI: Gestion des projets planification de la Gestion de Projets avec MS projet	EXPERT-TIC TRAINING CENTER	1 457 300	301 400		Abidjan (RCI)
19/10/2022	DGDG	Administrateurs de société : Maîtriser la pratique opérationnelle du mandat	INTERNAL CONSULTING	34 831 317			Casablanca (Maroc)
26/10/2022	DGDG	Formation sur le protocole, les relations publiques, et l'organisation des cérémonies	AFRICA CONSULT & PERFORMANCES A.C & P	1 000 000	334 200	1 540 000	Abidjan (RCI)
19/07/2022	DCMDCM	Le marketing B TO B appliqué au marché pétrolier	FREE BUSINESS	2 033 600	746 700		Casablanca (Maroc)
14/12/2022	DRHDRH	Outils stratégiques et modernes de la fonction des RH	FREE BUSINESS	2 033 600		2 660 000	Casablanca (Maroc)
TOTAL 2022				73 122 651	12 485 700	4 200 000	
TOTAL				97 504 578	12 485 700	4 200 000	

La SONABHY aurait pu économiser **12 485 700 FCFA** liés aux billets d'avions et **4 200 000 FCFA** de prise en charges si ces formations avaient été effectuées sur place au niveau national. Nous notons que l'évaluation des frais de voyage et de prise en charge est toujours en cours de validation.

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 divers justificatifs : d'attestation de formation ; d'attestation de service fait, de TDRs, d'états d'émargement des participants, de rapports de formation etc. Le détail se présente comme suit :

DATE	THEME DE LA FORMATION	PRESTATAIRE	COUT	LIEU	OBSERVATIONS
21/01/2022	La finance durable et responsable: rôle du Directeur Financier et du Contrôleur de gestion dans la gestion de la crise post Covid	BUILDIG BUSINESS	6 192 234	CASABLANCA (MAROC)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait
20/05/2022	Accompagnement à l'intégration professionnelle	LEADER TEAM	17 875 000	OUAGA ET BOBO	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation
13/06/2022	Cadre d'élaboration et de mise en œuvre du budget-programme dans une société d'Etat	BUILDIG BUSINESS	826 000	ZINIARE	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation
14/06/2022	Pratique du credit management (recouvrement)	CIMEF INTERNATIONAL	2 623 828	Abidjan (RCI)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation
15/06/2022	Organisation et gestion d'un service formation et conception d'une politique et d'un plan de formation	Cabinet KEMEY GROUP CONSULTING	1 590 000	Abidjan (RCI)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait
16/06/2022	Gestion des archives, du courrier, des documents et aux techniques de classement	MÉMOIRE ET DEVELOPPEMENT	846 185	COTONOU (BENIN)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait
30/06/2022	Séminaire de formation : Module 1 : Planification de la gestion des stocks et des livraisons et mise en place des tableaux de bord Module 2: Perfectionnement en gestion financière	LINK COMPETENCE MAROC LCM	3 994 748	Casablanca (Maroc)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait
30/06/2022	Conception, exploitation et maintenance dans les dépôts	AGILE.0	6 533 332	Casablanca (Maroc)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait
27/06/2022	La gestion d'un tableau de bord qualité, sécurité, environnement	CABINET KEMY GROUP CONSULTING	1 590 000	Abidjan (RCI)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait
27/06/2022	Gestion des réclamations et prise en des clients difficile	CABINET KEMY GROUP CONSULTING	1 900 000	Abidjan (RCI)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait

DATE	THEME DE LA FORMATION	PRESTATAIRE	COUT	LIEU	OBSERVATIONS
27/06/2022	Pratique de la comptabilité analytique : mise en œuvre et premier résultat	AGILE4.0	2 886 211	Casablanca (Maroc)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait
29/06/2022	Contrôle de gestion et pilotage de la performance	AGILE4.0	4 198 125	PARIS (France)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait
13/07/2022	Formation: optimiser vos techniques et outils de recouvrement/Piloter les actions de recouvrement grâce aux tableaux de bord	AGILE4.0	5 200 000	Casablanca (Maroc)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait
11/07/2022	Mise en place d'une gestion dynamique de RH : Fiche de poste et le référentiel des compétences	GLOBAL CHALLENGE CORPORATION-CI	1 050 000	Abidjan (RCI)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait
14/07/2022	Gestion approfondie des stocks et des flux (Hydrocarbures)	CABINET KEMEY GROUP CONSULTING	1 600 000	Abidjan (RCI)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation
11/07/2022	La maîtrise des outils et techniques de facturation des ventes	FREE BUSINESS	2 033 600	Casablanca (Maroc)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait
25/07/2022	Gestion numérique du secrétariat et amélioration de la performance avec le digital pour mieux assister son patron et renforcer son image	IGEMA-AFRIQUE	8 968 000	Dakar (SENEGAL)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation
25/07/2022	Gestion numérique du secrétariat et amélioration de la performance avec le digital pour mieux assister son patron et renforcer son image	IGEMA-AFRIQUE	8 968 000	Dakar (SENEGAL)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation
25/07/2022	Elaboration de la cartographie des risques SST	IGEMA-AFRIQUE	4 130 000	Bobo Dioulasso (BF)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation
18/07/2022	Système de management de la sécurité SI	GLOBAL CHALLENGE CORPORATION-CI	1 050 000	Abidjan (RCI)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation
20/07/2022	Les implications fiscales des contrats internationaux	AGILE4.0	2 033 467	Casablanca (Maroc)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait
13/07/2022	Comment gérer le patrimoine d'une entreprise	GLOBAL CHALLENGE CORPORATION-CI	950 000	Abidjan (RCI)	*Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait
13/07/2022	les conventions internationales et les hydrocarbures/technique de négociation et de suivi des contrats commerciaux	AGILE4.0	3 410 976	Casablanca (Maroc)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait

DATE	THEME DE LA FORMATION	PRESTATAIRE	COUT	LIEU	OBSERVATIONS
25/07/2022	Prévention et gestion des risques professionnels, et rôle d'un comité de sécurité et santé au travail	IGEMA-AFRIQUE	2 950 000	Ouagadougou	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence de TDR
18/08/2022	Marchés publics : passation et gestion (de la rédaction des DAO-DP au suivi et contrôle de l'exécution) prévention et résolution des litiges et contentieux	LEADER TEAM SERVICES	2 200 000	France (Paris)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence d'attestation de service fait
30/08/2022	Dynamique des métiers de réinsertion et de reconversion des retraités et futurs retraités	SGF. BURKINA SARL	9 200 000	Koudougou	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation
29/08/2022	Leadership transformationnel et gestion stratégique et opérationnel des DRH	IGEMA-AFRIQUE BF	3 245 000	Casablanca (Maroc)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation
29/08/2022	Le poste de secrétaire particulière, les outils de la performance et gestion de l'image de l'autorité	IGEMA-AFRIQUE BF	2 360 000	Casablanca (Maroc)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation
09/09/2022	PMP by PMI: Gestion des projets planification de la Gestion de Projets avec MS projet	EXPERT-TIC TRAINING CENTER	1 457 300	Abidjan (RCI)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation
06/10/2022	Marchés pétroliers et produits pétroliers	IGEMA-AFRIQUE BF	9 912 000	Casablanca (Maroc)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation
12/10/2022	Rôle et importance du relais de communication dans une organisation: cas de la SONABHY	LEADER TEAM SERVICES	4 500 000	KOUDOUGOU	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation *Absence de TDR
26/10/2022	Formation sur le protocole, les relations publiques, et l'organisation des cérémonies	AFRICA CONSULT & PERFORMANCES A.C & P	1 000 000	Abidjan (RCI)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation
19/10/2022	Administrateurs de société : Maitriser la pratique opérationnelle	INTERNAL CONSULTING	34 831 317	Casablanca (Maroc)	*Absence de rapport de formation *Absence d'attestation de formation

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.

10.3.5 L'adéquation des profils aux postes

La SONABHY ne dispose pas de profil type pour chaque poste de responsabilité. Dans certaines directions et services les premiers responsables ne disposent pas du profil adéquat :

Poste	Matricule	Profil (diplôme)
Chef de mission Audit interne	101	Licence en communication d'entreprise et marketing
Directeur Commercial et Marketing	288	Master professionnel en science et technologie spécialité management des risques industriels et environnementaux de l'université de Ouagadougou
Chef de service social	147	DUT Secrétariat de Direction
Directeur de l'Approvisionnement et des Stocks	228	Master Professionnel en Science et Technologie, option management des Systèmes d'Information
Directeur de la Qualité, Hygiène sécurité et Environnemental	462	Maitrise en Géologie Fondamentale et appliquée

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.

Nous notons également 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.

Le regroupement des directions au sein d'une même direction centrale, sans que celles-ci aient des attributions transversales, ne permet pas une unité d'action au sein de ces directions centrales. Le risque de conflits de compétences entre directeur central et directeur de service n'est pas à exclure.

10.3.6 Indemnité de fin de Carrière (IFC), politique de motivation du personnel et avancement régime médico-social du personnel

▪ Indemnité de fin de Carrière (IFC)

La situation détaillée des IFC liquidés et intégrés dans les comptes et les états de 2020 à 2022 se présente comme suit :

N° d'ordre	Matricule	Dates d'embauche	Date départ à la retraite	IFC payées par la SONAR
1	81	01/07/1984	04/08/2020	321 497 298
2	86	08/10/1984	29/05/2020	143 920 355
3	129	11/07/1988	31/08/2020	94 844 988
4	138	15/05/1989	31/12/2020	97 151 767
5	173	18/06/1990	19/11/2020	54 739 983
6	190	11/12/1990	31/12/2020	71 520 324
7	193	11/12/1990	31/12/2020	62 124 681
8	196	17/12/1990	10/03/2020	159 346 063
9	202	01/02/1991	13/11/2020	196 049 490
10	203	04/02/1991	10/04/2020	177 477 572
11	210	22/03/1991	05/10/2020	118 454 708
SOUS Total IFC 2020				1 497 127 229
1	111	01/11/1986	28/05/2021	583 809 483
2	135	27/12/1988	01/10/2021	132 885 228
3	152	04/09/1989	09/12/2021	181 591 746
4	158	02/11/1989	30/03/2021	134 281 075
5	163	01/12/1989	07/11/2021	85 855 389
6	205	07/02/1991	17/03/2021	129 621 357
SOUS Total IFC 2021				1 248 044 278
1	104	28/04/1986	31/12/2022	198 856 293
2	109	01/08/1986	06/05/2022	210 905 802
3	120	05/03/1987	28/08/2022	171 411 208
4	143	12/06/1989	20/03/2022	122 843 730
5	146	17/07/1989	14/09/2022	188 179 840
6	154	05/09/1989	26/07/2022	149 011 507
7	173	18/06/1990	19/11/2022	74 238 428
8	200	17/01/1991	01/11/2022	76 362 230
9	245	04/01/1993	31/12/2022	85 009 955
SOUS Total IFC 2022				1 276 818 993
TOTAL IFC 2020-2022				4 021 990 500
Prime payée à la SONAR vie en 2020				1 025 049 964
Prime payée à la SONAR vie en 2021				1 410 797 992
Prime payée à la SONAR vie en 2022				1 025 049 964
Total des Primes 2020-2022				3 460 897 920

La détermination des droits acquis par le personnel concernant les Indemnités de Fin de Carrière (IFC) se fait comme suit :

Les dispositions du statut du personnel pour la détermination Indemnité de Fin de Carrière (IFC) pour un salarié qui atteint l'âge légal de départ à la retraite sont :

Le salaire de référence de l'IFC :

- le meilleur salaire de base perçu par l'agent dans sa catégorie affecté des meilleures Indemnités sur 6 mois ;
- le meilleur 13^{ème} mois de l'agent ;
- la meilleure prime de bilan de l'agent ;
- tout autre rappel sur le salaire s'il n'est déjà pris en compte dans le salaire. »

Les taux applicables au salaire de référence pour la détermination de l'IFC sont respectivement de :

- 30 % pour les 5 premières années ;
- 40 % pour la période allant de la 6^{ème} à la 10^{ème} année incluse ;
- 50 % pour la période s'étendant au-delà de la 10^{ème} année.

Au moment de son départ l'intéressé perçoit également une allocation spéciale de départ à la retraite calculée sur les mêmes bases que l'indemnité de licenciement majorée de **10%** et ce conformément au mode de calcul stipulé à l'article 84 du statut du personnel de la société.

Le travailleur, a douze (12) mois avant de faire valoir ses droits à la retraite, bénéficie d'une bonification d'un échelon permettant d'améliorer son salaire de base.

Il bénéficiera également d'une prime pour service égale à 20 mois de salaire brut (salaire de référence) s'il totalise au moins dix (10) ans d'ancienneté à la SONABHY et ce conformément au mode de calcul stipulé à l'article 84 du statut du personnel.

Les dispositions du contrat d'assurance pour la détermination Indemnité de Fin de Carrière (IFC) pour un salarié qui atteint l'âge légal de départ à la retraite

Le salaire de référence de IFC : selon l'**avenant 3** du 18 novembre 2016 :

- le meilleur salaire de l'agent affecté des meilleures indemnités sur six (6) mois. De façon précise, il s'agit du salaire brut le plus élevé perçu, provenant des grilles salariales et indemnitaires conformément à la pratique de la contractante,

multiplié par 6. Les traitements se rapportant aux rappels et autres cumuls sont exclus ;

- le meilleur 13^{ème} mois de l'agent ;
- la meilleure prime de bilan de l'agent correspondant à un mois de salaire brut. Le cumul de plusieurs salaires, avantages ou autres émoluments sont exclus
- tout autre rappel sur le salaire s'il n'est déjà pris en compte dans le salaire brut.

A l'issue de nos travaux sur les IFC nous avons relevé les observations suivantes sur la période 2020 au 01 mars 2021 :

- La détermination du salaire de référence n'est pas conforme aux dispositions prévues dans le contrat d'assurance en son **avenant 3** du 18 novembre 2016 pour la détermination des IFC de l'exercice 2020 :
 - ✓ le meilleur salaire est obtenu sur les six meilleurs salaires bruts mensuels de la carrière de l'agent et non le salaire brut le plus élevé perçu multiplié par 6 ;
 - ✓ la meilleure prime de bilan de l'agent correspondant au prime globale de l'exercice soit 5 mois de salaire brut et non un mois de salaire brut.
- De plus, nous avons relevé la prise en compte d'une côte part de la participation aux bénéfices sur l'état dans la détermination de l'IFC produite par la SONAR, comme base de paiement. Aucune disposition du contrat ne prévoit cette côte part. Le montant total des côtes parts pour les départs à la retraite des exercices 2020 et 2021 s'élève respectivement à **3 766 194 FCFA** et **2 778 677 FCFA**.

Commentaire de la SONABHY

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

La reprise des calculs du salaire de référence conformément aux conditions du contrat d'assurance et à l'avenant 3 fait ressortir un trop perçu de **510 002 558 F CFA** sur la période 2020 à mars 2021 (**annexe 5**). La synthèse se présente comme suit :

N° D'ORDRE	Total IFC recalculé (1)	IFC donné SONAR-Vie (2)	Ecart= (1-2)
81	199 826 541	321 497 311	- 121 670 770
129	61 069 122	97 151 768	- 36 082 646
86	87 584 907	143 920 355	- 56 335 448
196	119 760 405	159 346 062	- 39 585 657
203	103 948 515	177 477 572	- 73 529 057
113	74 210 094	100 734 053	- 26 523 959
138	42 083 342	54 739 983	- 12 656 641
190	55 480 086	76 265 912	- 20 785 826
193	45 406 573	62 124 681	- 16 718 108
202	127 341 849	196 049 490	- 68 707 641
210	81 047 872	118 454 708	- 37 406 836
Total	997 759 307	1 507 761 895	- 510 002 588

Afin de régulariser une situation qui n'était pas conforme au contrat d'assurance et de l'**avenant 3** du 18 novembre 2016, il a été décidé d'un **avenant 4** en date du 1^{er} mars 2021 avec une clause de rétroactivité. En effet, l'avenant 4 stipule que :

- le meilleur salaire de l'agent affecté des meilleures indemnités sur six (6) mois. De façon précise, il s'agit du salaire des six (6) meilleurs mois de rémunérations brut perçu conformément à la pratique de la contractante ;
- le meilleur 13^{ème} mois de la carrière de l'agent ;
- la meilleure prime de bilan de l'agent ;
- tout autre rappel sur le salaire s'il n'est déjà pris en compte dans le salaire brut.

L'avenant 4 du 1^{er} mars 2021 souligne que : « **le présent avenant qui prend rétroactivement effet pour compter du 3 janvier 2016 date de prise d'effet du nouveau statut du personnel de la SONABHY abroge toute disposition antérieure contraire, notamment celle de l'avenant N°3 du 18 novembre 2016** ».

Nous notons que l'avenant 4 vient régulariser des irrégularités et se conformer au statut du personnel. Toutefois les clauses de l'avenant 4 et des statuts 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). De plus nous nous interrogeons sur l'opportunité et la pertinence de l'externalisation du calcul et du paiement des IFC).

Analyse comparative de l'IFC de la SONABHY avec d'autres sociétés d'importance similaire

Des demandes d'information ont été adressées à 5 sociétés d'importance similaire. Le tableau ci-dessous présente la synthèse des éléments de réponses reçus. Il ressort de tableau la conclusion suivante :

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.

ELEMENTS	SONABHY (selon confirmation reçue de SONAR-VIE)	CNSS	LONAB	SONABEL
Base de la gestion des IFC	Police d'assurance IFC N°1 du 13/07/2007 renouvelable; avenant N°1 du 13/01/2009; Avenant N°2 du 06/04/2012; Avenant N°03 du 18/11/2016	Statuts, code du travail et convention collective interprofessionnelle	Statuts du personnel, convention collective interprofessionnelle de 1974	Statuts du personnel, délibération protocole d'accord syndicat et SONABEL, Note de prise en compte de la gratification et de la prime de bilan dans le calcul de l'IFC
Eléments pris en compte dans la détermination des IFC: calcul du salaire de référence :	1-le meilleur salaire de l'agent affecté des meilleures indemnités sur six (6) mois (salaire brut le plus élevé perçu multiplié par 6. les traitements se rapportant aux rappels et autres cumuls sont exclus;	1-Salaire brut des six (06) derniers mois d'activité;	Salaire global mensuel moyen des six (06) d'activité qui ont précédé la date de départ à la retraite	1-Salaires bruts,
	2-Le meilleur 13 ^e mois de la carrière de l'agent,	Néant	Néant	2-La gratification de fin d'année
	3-la meilleure prime de bilan correspondant à un mois de salaire brut. le cumul de plusieurs salaires, avantages ou autres émoluments sont exclus;	2-Primes de bilan et gratification	Néant	3-Prime de bilan ou prime d'encouragement,
	4-Tout autre rappel sur le salaire s'il n'est pas déjà pris en compte dans le salaire brut	Néant	Néant	Néant

Méthodes ou modalités de calcul de ces éléments de base des IFC: salariés ayant atteint l'âge de départ à la retraite :	Taux applicables aux salaires de référence sont respectivement de 30%; 40%; et 50% relevant de l'accord d'entreprise de la SONABHY. En outre, il leur est versé une prime spéciale de 30% de l'IFC pour service rendu.	Cinq (05) première années : 30% du salaire global moyen des six (06) derniers mois; De la 6^e à la 10^e année : 35% ; Au delà de la 10^e année : 45%.	Cinq (05) première années : 25% du salaire global moyen des six (06) derniers mois; De la 6^e à la 10^e année : 40% ; Au delà de la 10^e année : 50%.	Cinq (05) première années : 25% du salaire global moyen des six (06) derniers mois; Au delà de la 10^e année : 50%.
Autres indemnités versés	La rémunération globale induite par l'application des taux de base de l'entreprise est majorée de 10%,	En outre, il leur est versé une prime spéciale de 30% de l'IFC pour service rendu	Néant	En outre, il lui est versé une prime spéciale pour service rendu : Douze (12) fois le dernier salaire brut déduction faite des heures supplémentaires
	L'allocation d'une indemnité additionnelle équivalente à 20 mois de salaire brut pour les agents ayant au moins dix (10) ans d'ancienneté à la SONABHY	Néant	Néant	Néant

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.

10.3.7 Les congés

En matière de repos du personnel (congés), nous avons relevé une insuffisance dans la planification des congés du personnel. Ce qui peut être source de démotivation du personnel, de baisse de rendement des agents, préjudiciables à leur état de santé.

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.

Sur un échantillon de **15** dossiers de cadres supérieurs occupant des postes de directeur ou de chef de service que nous avons analysé, il ressort en moyenne **100 jours** de congé acquis mais non pris par les agents. Par contre, nous avons constaté qu'un agent a pu bénéficier de plus de **100** jours consécutives de congé. La non maîtrise de la gestion des congés peut constituer à long terme une source de conflit sociale entre la SONABHY et ses Agents. Le risque de paiement de dommage financier existe ainsi que le renchérissement des prises en charge médicales des agents.

Conformément aux dispositions de l'article 21 de l'arrêté N°2009-014/MTSS/SG/DGT/DER relatif au régime et aux modalités de jouissance de congés qui stipule que « le congé annuel payé doit être effectivement pris par le travailleur. Toute convention prévoyant l'octroi d'une indemnité compensatrice en lieu et place du congé est interdite à l'exception des cas prévus aux articles 166 et 167 du Code du travail ».

Toutefois, nous n'avons pas relevé des cas d'octroi d'indemnité compensatrice des congés non pris par les agents.

Le tableau ci-après donne les congés :

N°	Matricule	CAT/ECH	Services	Nbre de jours de Congés non Pris	Observation
1	162	CS1/16	DDBO	160	Décision de congés 2018 à 2022 non encore pris
2	223	CS3/8	DRH	95	Décision de congés 2020 à 2022 non encore pris
3	228	CS3/12	DCS	300	Décision de congés 2014 à 2022 non encore pris
4	243	CS1/15	CSCA	138	Décision de congés 2019 à 2022 non encore pris
5	250	CS3/14	DIRCAB	143	Décision de congés 2019 à 2022 non encore pris
6	254	CS1/13	CSIAD	64	Décision de congés 2021 à 2022 non encore pris
7	256	CS3/10	CSSI	240	Décision de congés 2014 à 2022 non encore pris
8	257	CS3/13	DCM	277	Décision de congés 2015 à 2022 non encore pris
9	258	CS1/13	CST	169	Décision de congés 2015 à 2022 non encore pris
10	282	CS1/9	SPR	87	Décision de congés 2021 à 2022 non encore pris
11	298	CS1/7	DFC		Congé de 132 jours pris d'affilé du 16/09/2019 au 23/02/2020. L'agent est en disponibilité depuis le 24/02/2020 à nos jours
12	300	CS1/7	RDC	79	Décision de congés 2021 à 2022 non encore pris
13	305	CS1/7	DDBI	73	Décision de congés 2021 à 2022 non encore pris
14	314	CS1/7	CMAI	90	Décision de congés 2021 à 2022 non encore pris

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

10.4 Leviers de progrès/ recommandations

Constats	Leviers de progrès/ recommandations	Commentaire de la SONABHY
Les charges générées par les 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 5 mois de salaire net en guise d'encouragement et de motivation vu les résultats bénéficiaires dégagés. En effet, malgré une trésorerie nette négative en 2022, le Conseil d'Administration a autorisé l'octroi de prime de bilan de 843 844 463 FCFA.	Le Conseil d'Administration devrait encadrer ces primes de bilan dans la perspective d'une maîtrise des charges	<i>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</i>

Ces primes devraient être encadrées. Le statut du personnel en son article 40 a prévu l'octroi de primes de bilan mais ne plafonne pas le montant de ces primes.		<i>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.</i> <i>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.</i>
Les dotations au personnel représentent 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	L'article 45 du statut du personnel ne prévoit pas de limitations en termes de carburant et de gaz pour éviter les abus. Ces limitations devraient être proposées par la Direction Générale et approuvées par le Conseil d'Administration. Il faut donc mettre en place un Plan	<i>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.</i>

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 »	d'Optimisation et de Maîtrise des Charges (POMC) (Annexe 2)	<i>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.)</i> <i>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.</i>
Des primes de motivation (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). 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	L'octroi de primes qui ne sont pas prévus par les textes et le statut du personnel de la société doit être évité. Ces charges doivent être particulièrement surveillées et des solutions durables trouvées. Le projet de Plan d'Optimisation et de Maîtrise des Charges (POMC) en annexe 2 du rapport devra être renseigné	<i>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.</i> <i>La prime de motivation était cependant prévue et adopté par le conseil d'administration à travers le budget.</i> <i>Il n'y a pas eu de prime de motivation en 2021 et 2022. La dernière prime date de 2020.</i>

de motivation pour 2020, d'où un écart de 29 190 256 FCFA à justifier.		<i>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.</i>
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 entre la SONABHY et ces agents.	Les recrutements par intégration doivent être une exception à la SONABHY et soumis à une procédure de contrôle du Conseil d'Administration	<i>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.</i>
Suite à leur intégration les 50 agents précédemment sous CDD ont traduit 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.	Cette situation ne contribue pas à une bonne maîtrise des charges. Les recrutements par intégration doivent être une exception à la SONABHY et soumis à une procédure de contrôle du Conseil d'Administration	<i>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</i>

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 ».		<i>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.</i>
Il ressort de notre revue du rapport d'audit interne de l'exercice 2022 qu'une mission d'authentification des diplômes du recrutement interne objet de la note de service N°22/00349/MDICAPME/DG/DRH du 1er août 2022, a permis de détecter 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 et éthique.	<i>La SONABHY prendra les dispositions pour mener une mission d'audit d'authentification des diplômes de l'ensemble du personnel.</i>
L'absence d'un référentiel de compétences validé par les instances de gouvernance. Ce référentiel doit être l'outil clé au service des ressources	La mise en place d'un référentiel de compétences constituera donc un socle important dans la structuration de la gestion des	<i>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.</i>

humaines tout en permettant ainsi, d'identifier et de répertorier les compétences présentes au sein de la société et en détaillant les principales responsabilités, les métiers et les emplois.	compétences et un outil de pilotage des ressources humaines permettant d'identifier l'ensemble des compétences présentes au sein de la SONABHY et d'évaluer le niveau attendu des compétences afin de prendre les mesures d'ajustement nécessaires de compétences aux besoins de la stratégie de la société.	
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.	Elaborer une cartographie des compétences qui permet d'identifier les tendances d'évolution de chaque compétence. Ce qui permettra d'identifier les compétences critiques, les compétences manquantes, les risques de rupture de compétence au sein de la SONABHY et de proposer les	<i>La SONABHY n'a pas fait de commentaire sur ce point.</i>

	mesures d'accompagnement et de réponse aux risques.	
La SONABHY ne dispose pas d'un plan de carrière validé par les organes de gouvernance et les fiches de poste décrivant de façon claire les tâches et les objectifs à atteindre par chaque employé ne sont établies.	Mettre en place un plan de carrière du personnel. L'absence de ses dispositions préalables pour une gestion efficace et efficiente des ressources humaines est une source de démotivation du personnel et impacte le bon fonctionnement des différentes directions.	<i>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.</i>
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 de choix de profil inadapté aux besoins de la société.	<i>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.</i>
Les conflits sociaux de la période 2020-2022 sont de l'ordre de 23 conflits portant sur diverses réclamations des	Mettre l'accent sur l'amélioration du climat social à travers un dialogue permanent avec les	<i>Un cadre de concertation trimestrielle existe entre la DRH et les partenaires sociaux dans le but de renforcer le dialogue social. Des rencontres</i>

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 .	partenaires sociaux Des rencontres périodiques doivent être organisées entre la Direction Générale et les partenaires sociaux	<i>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.</i>
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 CFA par mois, soit FCFA 192 000 000 par an.	Il faut procéder à une révision de l'organigramme. Cet organigramme doit être en adéquation avec les missions et les objectifs de la société et permettra la réduction du nombre de directions et de services avec pour effet la réduction des charges de personnel	<i>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.</i>

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 2020-2021.	Les absences non justifiées doivent être sanctionnées pour éviter les abus	<i>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.</i>
La SONABHY ne dispose pas d'un processus d'identification clair et précis des besoins et d'un plan de formation visant à augmenter et à accroître les compétences et les performances de ses agents.	Il convient de finaliser le document de politique de formation en cours d'élaboration pour pallier cette insuffisance.	<i>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.</i>
Certaines formations longue durée ne sont pas toujours en cohérence avec le profil initial du bénéficiaire de la formation.	Dans la politique de formation de la société, les formations doivent être en cohérence avec les profils des bénéficiaires	<i>La SONABHY veillera à la finalisation du dossier et à une adéquation entre les actions de formation et le profil des bénéficiaires.</i>

Des formations ont été administrées à l'international par des entreprises de droit Burkinabé. 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.	Ces pratiques qui engendrent des coûts supplémentaires de formation à l'extérieur pour la société doivent être maîtrisées. Mettre en place un Plan d'Optimisation et de Maîtrise des Charges (POMC) (Annexe 2)	<i>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.</i>
La vérification des documents relatifs à certains séminaires révèle l'absence : d'attestation de formation ; d'attestation de service fait, de TDRs, d'états d'émargement des participants, de rapports de formation etc.	Les pièces justificatives doivent être obligatoirement produites avant et après la formation.	<i>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.</i>
La SONABHY ne dispose pas de profil type pour chaque poste de responsabilité. Dans certaines directions et services les premiers responsables ne disposent pas du profil adéquat.	Des profils type par poste de responsabilité doivent être clairement définis au sein de la société pour éviter la nomination de personnes incompétentes	<i>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.</i>

	dans certains postes de responsabilité.	
Nous notons également l'absence de note de service définissant les attributions des directeurs centraux et les liens fonctionnels avec les directeurs de service.	Des notes de service doivent permettre la définition claire des attributions des directeurs centraux.	<i>La SONABHY prend acte de cette recommandation et prendra les dispositions nécessaires pour sa mise en œuvre.</i>
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. Ce qui peut être source de démotivation du personnel, de baisse de rendement des agents, préjudiciables à leur état de santé.	La planification des congés du personnel de la société s'avère nécessaire	<i>Un planning annuel de congés du personnel est élaboré chaque année mais non respecté. La Direction Générale souhaite se saisir de la question et interpellier chaque direction sur les agents ayant cumulé un nombre considérable de jours de congés.</i>
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 1er mars	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	<i>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.</i>

2021. Il a donc été décidé d'un avenant 4 en date du 1er mars 2021 avec une clause de rétroactivité. Nous notons que l'avenant 4 vient régulariser les irrégularités de la période 2020 au 1er mars 2021 et se conformer au statut du personnel.	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).	
---	---	--

11 Rémunération (grille indiciaire) et modalités d'avancement et de promotion

12 Appréciation du niveau de rémunération (grille indiciaire) et des modalités d'avancement et de promotion

Nous avons relevé que la grille des salaires a été revue en 2017 lors du Conseil d'Administration Ordinaire du 21 et 28 décembre 2017 avec une introduction de **05** échelons supplémentaires 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 va à l'encontre du statut du personnel de la SONABHY qui dispose que **chaque catégorie ne peut excéder 20 échelons**.

L'article 46 de la convention collective inter professionnel du 09 juillet 1974, stipule que : « Les travailleurs effectuant au mois 6 heures de travail de nuit bénéficient d'une indemnité dite « de panier » dont le montant est égal à trois fois le salaire minimum interprofessionnel garanti.

Cette indemnité sera en outre accordée aux travailleurs qui après avoir travaillé **10** heures ou plus, interruptions comprises, prolongeront d'au moins une heure leur travail après le début de la période réglementaire de travail de nuit.

Elle sera également allouée aux travailleurs qui effectueront une séance ininterrompue de travail de dix heures dans la journée. La prime de panier ne peut se cumuler avec l'indemnité de déplacement.

L'article 46 de la convention collective inter professionnel du 09 juillet 1974 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 ».

Malgré cette disposition, le Conseil d'Administration a approuvé la prime de panier sur la base de 5 fois le taux horaire du salaire minimum de la grille salarial de la SONABHY soit **2 140 FCFA** au lieu de **530 FCFA**.

En moyenne chaque travailleur pourrait recevoir **17 120 FCFA** par mois au lieu de **5 000 FCFA** et l'incidence budgétaire de cette mesure est évalué à environ **12 000 000 FCFA** par an.

Cette situation a pour conséquence l'alourdissement de la charge salariale pour une société qui a des difficultés de trésorerie actuellement.

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.

12.2 Application de la grille des salaires et des modalités d'avancement et de promotion (recrutement, formation, adéquation profil au poste)

Sur la base d'un échantillon de 15 agents le contrôle de la conformité des rémunérations avec la grille salariale et indemnitaire, ainsi que les modalités d'avancement et de promotion, n'appelle pas d'observation de notre part.

12.3 Leviers de progrès/ recommandations

Constat	Leviers de progrès/ recommandations	Commentaires de la SONABHY
Nous avons relevé que la grille des salaires a été revue en 2017 lors du Conseil d'Administration Ordinaire du 21 et 28 décembre 2017 avec une introduction de 05 échelons supplémentaires 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.	La décision du Conseil d'Administration va à l'encontre du statut du personnel de la SONABHY qui dispose que chaque catégorie ne peut excéder 20 échelons. L'article 46 de la convention collective inter professionnel du 09 juillet 1974 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 ». Nous recommandons le respect du statut du personnel et de la convention collective inter professionnel du 09 juillet 1974	<i>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.</i> <i>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.</i>

13 Validation de politique de gestion des ressources humaines en vigueur au sein de la société par le Conseil d'Administration ou tout organe/ administration ayant compétence en la matière

Les documents de gestion des ressources humaines en vigueur sont le manuel de gestion des RH, le statut du personnel, le règlement intérieur, la grille salariale et la grille indemnitaire qui ont été validés par le Conseil d'administration. Le détail se présente comme suit :

Document de gestion de ressource humaine	Organe de validation	Année
Manuel de gestion des RH		
Statut du personnel	Conseil d'administration	30 Octobre 2015
Règlement intérieur	Conseil d'administration	30 Octobre 2015
Grille salarial	Conseil d'administration	21 et 28 décembre 2017
Grille indemnitaire	Conseil d'administration	30 Octobre 2015

La revue n'appelle pas d'observation de notre part.

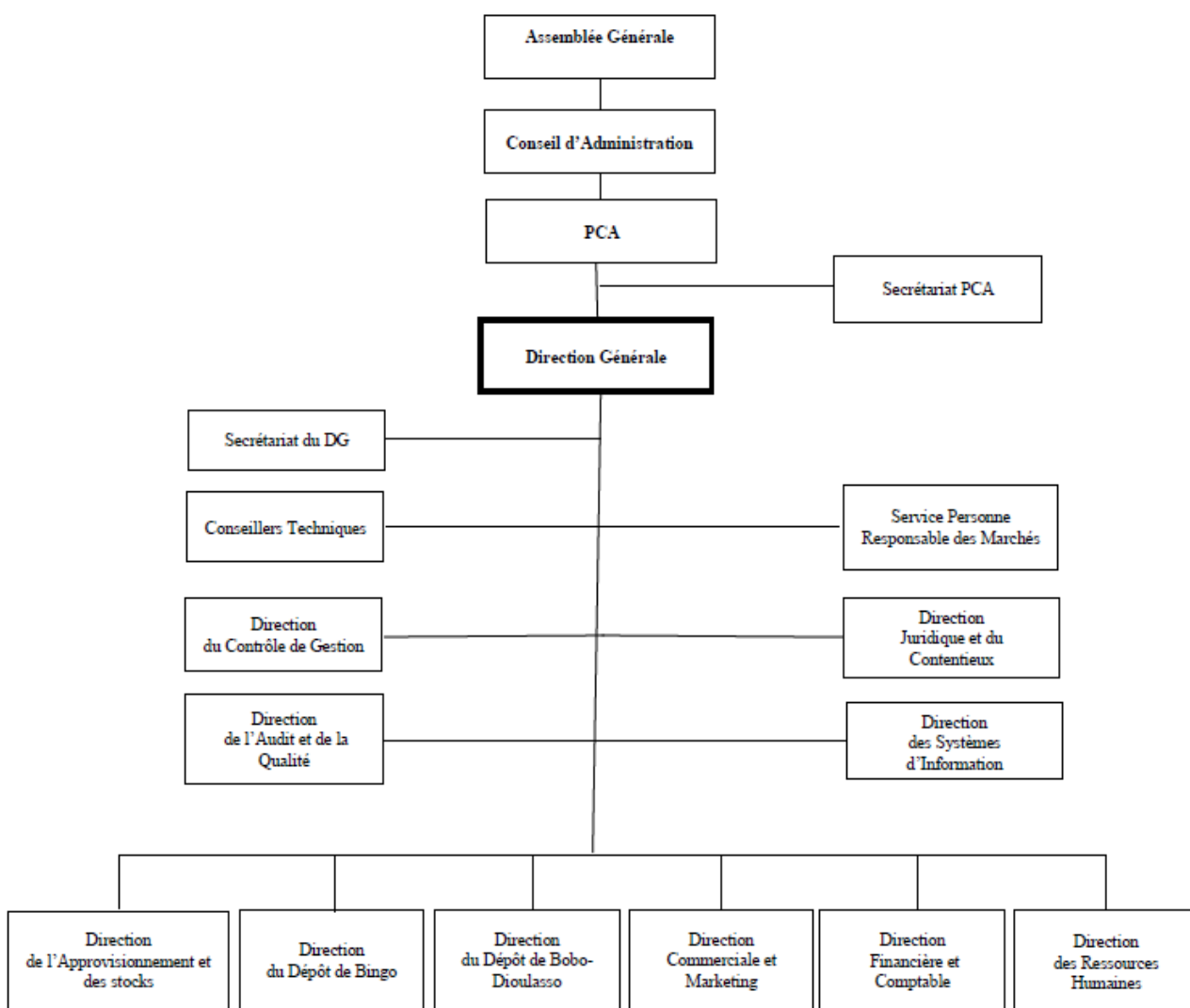
ANNEXES

ANNEXE 1 :

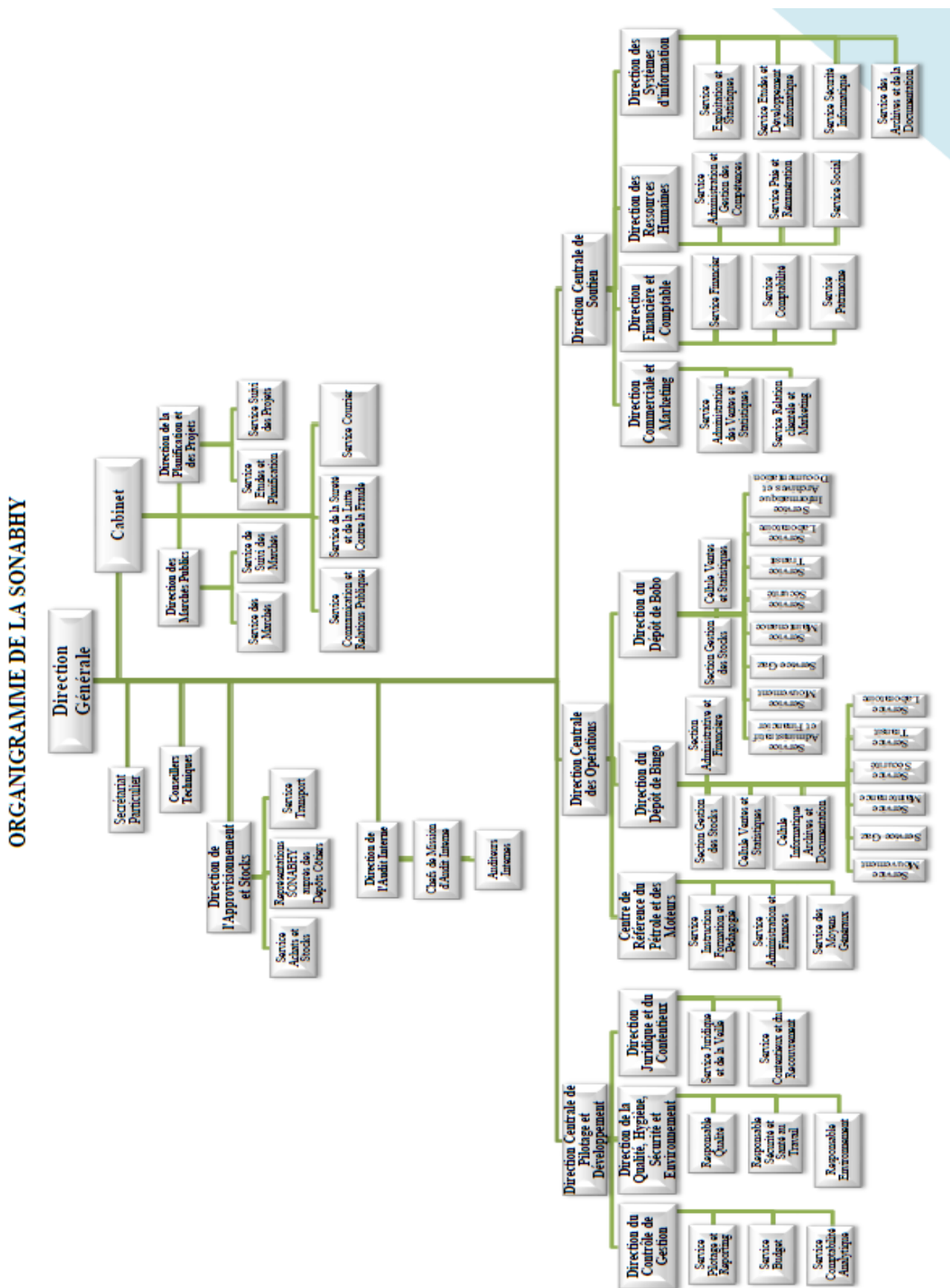
1. L'organigramme de la SONABHY au cours de la période 2021 à septembre 2023 :

ORGANIGRAMME SCHEMATIQUE

ORGANIGRAMME DE LA SONABHY



2. Le nouvel organigramme adopté 09 septembre 2022



Annexe N°2 : Plan d'optimisation et de Maîtrise des Charges (POMC) à renseigner par la SONABHY et à transmettre à l'ASCE

Volets / Rubriques	Référence 2021	Références 2022	Indicateurs cibles en termes de gains attendus			Actions d'optimisation ou de réduction à entreprendre	Structure Responsable (s)
			2023	2024	2025		

ANNEXE 3 :

Intitulés	Réalisation au 31/12/2020	Poids 2020	Réalisation au 31/12/2021	Poids 2021	Varriation 2020/2021	% Δ 2020/2021	Réalisation au 31/12/2022	Poids 2022	Varriation 2022/2021	% Δ 2020/2021
Appointements-salaires	1 502 495 116	23%	1 826 378 494	26%	323 883 378	22%	1 878 596 156	28%	52 217 662	3%
Sursalaires	127 274 446	2%	138 978 773	2%	11 704 327	9%	144 626 877	2%	5 648 104	4%
Heures supplémentaires	204 366 673	3%	203 722 606	3%	- 644 067	0%	256 206 419	4%	52 483 813	26%
Primes de bilan	1 142 759 795	18%	1 397 646 876	20%	254 887 081	22%	843 844 463	13%	- 553 802 413	-40%
Gratification	228 829 854	4%	245 097 561	4%	16 267 707	7%	280 497 274	4%	35 399 713	14%
Prime d'astreinte	23 385 000	0%	23 950 000	0%	565 000	2%	25 310 000	0%	1 360 000	6%
Prime d'ancienneté	286 505 270	4%	285 099 080	4%	- 1 406 190	0%	283 485 656	4%	- 1 613 424	-1%
Prime de motivation	170 076 367	3%	-	0%	- 170 076 367	-100%	28 426 266	0%	28 426 266	
Prime de panier	21 823 361	0%	17 909 594	0%	- 3 913 767	-18%	17 723 075	0%	- 186 519	-1%
Congés payés	455 720 538	7%	504 066 593	7%	48 346 055	11%	482 674 983	7%	- 21 391 610	-4%
Indemnités de préavis, de licenciement et de recherche d'embauche	2 377 639	0%	151 978 527	2%	149 600 888	6292%	-	0%	- 151 978 527	-100%
Autres rémunérations directes	127 667 923	2%	2 250 000	0%	- 125 417 923	-98%	3 600 000	0%	1 350 000	60%
Dotation au personnel	768 994 740	12%	661 962 771	10%	- 107 031 969	-14%	697 288 980	10%	35 326 209	5%
Indemnités de logement	172 636 706	3%	199 030 661	3%	26 393 955	15%	220 452 992	3%	21 422 331	11%
Indemnités de représentation	29 460 074	0%	27 373 290	0%	- 2 086 784	-7%	26 492 761	0%	- 880 529	-3%
Indemnités de transport	142 156 244	2%	164 621 466	2%	22 465 222	16%	182 053 311	3%	17 431 845	11%
Indemnités de fonction	88 908 329	1%	88 615 499	1%	- 292 830	0%	97 276 360	1%	8 660 861	10%
Indemnités de sujétion	179 306 227	3%	206 695 293	3%	27 389 066	15%	225 673 863	3%	18 978 570	9%
Indemnités de caisse	539 167	0%	538 333	0%	- 834	0%	539 167	0%	834	0%
Primes de risques	80 771 478	1%	96 214 637	1%	15 443 159	19%	109 970 263	2%	13 755 626	14%
Charges sociales	342 828 709	5%	387 285 709	6%	44 457 000	13%	539 354 423	8%	152 068 714	39%
Versements aux syndicats et comité d'entreprise, d'établissement	7 466 275	0%	33 769 950	0%	26 303 675	352%	20 150 000	0%	- 13 619 950	-40%
Versements aux comités d'hygiène et de sécurité	13 817 000	0%	19 532 310	0%	5 715 310	41%	18 741 680	0%	- 790 630	-4%
Versements aux comités d'hygiène et de sécurité	6 912 000	0%		0%	- 6 912 000	-100%		0%	-	
Versements et contributions aux autres oeuvres sociales	8 350 246	0%	15 543 000	0%	7 192 754	86%	15 069 100	0%	- 473 900	-3%
Médecine du travail	12 886 000	0%	44 630 252	1%	31 744 252	246%	21 960 079	0%	- 22 670 173	-51%
Frais médicaux	279 942 642	4%	200 795 093	3%	- 79 147 549	-28%	223 090 266	3%	22 295 173	11%
Total charges de personnel	6 428 257 819	100%	6 943 686 368	100%	515 428 549	8%	6 643 104 414	100%	- 300 581 954	-4%
Total charges de la société	34 232 197 470		32 312 316 333		- 1 919 881 137	-6%	59 513 980 252		27 201 663 919	84%
Proportion des charges de personnel dans le total des charges	19%		21%				11%			

ANNEXE 4 :

 **SOCIETE NATIONALE BURKINABE D'HYDROCARBURES** 

Société d'Etat au Capital de vingt milliards de Francs CFA
 Siège Social : 4960 Avenue (Ouagadougou 01) B.P. 4394 Ouagadougou 01 - Tél. 25 47 68 00 / 25 43 60 01 / 25 43 00 34 - Fax : 25 43 01 74
 Direction du Dépôt de Bobo-Dioulassa : Route Nationale 2 - Rue 19.20 - 01 B.P. 1104 Bobo-Dioulassa 01 - Tél. 25 97 12 71 / 25 97 01 97 - Fax : 25 97 12 70
 Site web : www.sonabhy.bf - E-mail : sonabhy@sonabhy.bf

N° 23/00284 /MDICAPME /SONABHY/DG/DCPD/DQHSE Ougadougou, le 06 JUL 2023

NOTE DE SERVICE

Objet : annulation de la prime qualité

Au regard du contexte socio-économique national, certaines primes qui étaient servis au personnel (prime qualité) ne seront plus octroyées.

Par ailleurs, selon les recommandations de la 31^{ème} session de l'Assemblée Générale des Sociétés d'Etat, désormais le paiement de toute prime aux personnels des Sociétés d'Etat ne peut se faire qu'après la tenue de la session de l'Assemblée Générale des Sociétés d'Etat de l'année en cours.

Le Directeur Central de Soutien et le Directeur Central de Pilotage et Développement, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente note de service.

Le Directeur Général,


Wend Kouni Joanny COMPAORE

Ampliations :

- MDICAPME
- PCA
- Toutes Directions
- Conseillers techniques & Fiscal

Société d'Etat régie par la Loi n° 025/99/AN du 16 novembre 1999
 Créée par l'ETI N° 025/99/AN du 16 novembre 1999

ANNEXE 5 :

MATRICULE	CAT/ECH	Année de naissance	DATES D'EMBAUCHE (B)	DATE DEPART A LA RETRAITE (A)	(A)-(B)	Six meilleur salaire+meilleur prime bilan +meilleur 13ème mois	Salaire de référence	1er tranche 30%	2e tranche 40%	3e tranche 50%	Allocation special 10%	20 mois de salaire supplémentaire (plus de 10ans d'ancienneté)	Quote-part participation aux bénéfices	Total IFC recalculé (1)	IFC donné SONAR-Vie (2)	Ecart= (1-2)
Années								5	5	plus de 5ans						
Taux								0,30	0,40	0,50	0,10	20,00				
81		04/08/1960	25/06/1984	04/08/2020	36,11	31 377 743	5 229 624	7 844 436	10 459 248	68 272 739	8 657 642	104 592 477	-	199 826 541	321 497 311	- 121 670 770
129	E05/17	31/08/1964	13/07/1988	31/08/2020	32,13	10 172 112	1 695 352	2 543 028	3 390 704	18 759 070	2 469 280	33 907 040	-	61 069 122	97 151 768	- 36 082 646
86		29/05/1960	04/10/1984	29/05/2020	35,65	13 844 680	2 307 447	3 461 170	4 614 893	29 593 004	3 766 907	46 148 933	-	87 584 907	143 920 355	- 56 335 448
196	ES1/16	10/03/1960	17/12/1990	10/03/2020	29,23	20 872 364	3 478 727	5 218 091	6 957 455	33 447 963	4 562 351	69 574 546	-	119 760 405	159 346 062	- 39 585 657
203	CS2/17	10/04/1960	04/02/1991	10/04/2020	29,18	18 131 082	3 021 847	4 532 771	6 043 694	28 979 513	3 955 598	60 436 940	-	103 948 515	177 477 572	- 73 529 057
113	E05/18	31/12/1964	01/11/1986	31/12/2020	34,17	11 987 577	1 997 930	2 996 894	3 995 859	24 144 978	3 113 773	39 958 590	-	74 210 094	100 734 053	- 26 523 959
138		31/12/1964	15/05/1989	31/12/2020	31,63	7 063 630	1 177 272	1 765 908	2 354 543	12 732 193	1 685 264	23 545 433	-	42 083 342	54 739 983	- 12 656 641
190	E05/17	31/12/1964	11/12/1990	31/12/2020	30,06	9 542 772	1 590 462	2 385 693	3 180 924	15 952 334	2 151 895	31 809 240	-	55 480 086	76 265 912	- 20 785 826
193		31/12/1964	11/12/1990	31/12/2020	30,06	7 810 092	1 301 682	1 952 523	2 603 364	13 055 870	1 761 176	26 033 640	-	45 406 573	62 124 681	- 16 718 108
202	CS3/14	13/11/1960	01/02/1991	13/11/2020	29,78	22 000 377	3 666 730	5 500 094	7 333 459	36 263 955	4 909 751	73 334 590	-	127 341 849	196 049 490	- 68 707 641
210		05/10/1960	22/03/1991	05/10/2020	29,54	14 055 763	2 342 627	3 513 941	4 685 254	22 887 467	3 108 666	46 852 543	-	81 047 872	118 454 708	- 37 406 836
TOTAUX						166 858 192	27 809 699	41 714 548	55 619 397	304 089 086	40 142 303	556 193 973	-	997 759 307	1 507 761 895	- 510 002 588