

- Certaines diligences limitées sur la facturation des opérations de commercialisation des hydrocarbures de l'État, certaines diligences très limitées sur les autres opérations pour le compte de l'État.

Nous attirons votre attention sur les points suivants :

- La limitation des diligences, premièrement : en raison de retards dans la préparation de nos travaux (ceux-ci n'ont pu démarrer que le 1^{er} mars), deuxièmement : en raison des difficultés liées à l'organisation et au calendrier souvent chargé du personnel de la SNPC qui ont imprimé un rythme particulièrement lent à nos travaux de revue,
- La récurrence de ces difficultés qui ont un impact très négatif sur cette revue,
- La nécessité de compléter l'exercice complet de revue par des contrôles ponctuels plus réguliers à intervalles trimestriels ou semestriels permettant de dresser des constats avec des délais beaucoup plus courts. Les contrôles proposés sont repris, comme en 2002, dans le chapitre 2. "Plan d'actions",
- Le caractère nécessairement critique de notre rapport et de la présente synthèse. Notre intervention est destinée, à travers les recommandations que nous sommes amenés à proposer, à permettre à la SNPC et à l'État de poursuivre et d'accélérer l'amélioration de la gestion des ressources pétrolières nationales tout en renforçant la transparence des opérations qui leur sont liées.

1.1 *Revue des états financiers*

Les comptes de la SNPC ont été arrêtés conformément aux normes OHADA et aux normes en usage dans l'industrie pétrolière.

Sur les comptes sociaux, les points d'audit majeurs figurant au rapport général des commissaires aux comptes, tels que réserves et incertitudes, sont au nombre de huit. Ces principaux points d'audit portent sur :

- des faiblesses majeures du contrôle interne, sur le processus de clôture, avec pour incidence des risques importants sur la justification et l'analyse des comptes en général,
- des postes essentiels du bilan, tels que : la trésorerie, les actifs pétroliers, les stocks d'hydrocarbures, et la recouvrabilité de certaines créances sur l'État,
- des postes essentiels du compte de résultat tels que : les coûts pétroliers, la production commercialisée, la production stockée, et de façon incidente les variations de stocks.

Nous confirmons ces points d'audit au terme de notre revue et insistons sur les faiblesses majeures du contrôle interne en matière :

- de contrôles sur les comptes bancaires,
- de maîtrise du "chemin comptable" qui a pour conséquence des incohérences graves entre les livres comptables et les états financiers.

Sur les comptes consolidés de la SNPC, outre les points d'audit déjà relevés sur les comptes sociaux, des points d'audit spécifiques ont été identifiés par les commissaires aux comptes et portent sur :

- la présentation des états financiers qui n'est pas exhaustive : en particulier en raison de l'absence d'informations sur les réserves minières, et d'insuffisance d'information disponible sur les répercussions comptables des contrats de commercialisation,
- les diligences des auditeurs qui ont été limitées sur des postes tels que la commercialisation de la part SNPC (35 M\$), en raison d'insuffisance d'informations sur ces postes.

Nous confirmons ces points d'audit au terme de notre revue, et formulons par ailleurs les autres constats suivants sur :

- les réserves de consolidation qui sont surestimées de 102 M\$ pour un montant initial de 300 M\$,

En conséquence, les comptes sociaux et les comptes consolidés 2003 de la SNPC ne sont pas certifiables en l'état (comme en 2002), ni même auditables. Un effort important et immédiat doit donc être entrepris par la société pour lever rapidement chacun de ces points d'audit.

1.2 Revue des principaux flux financiers

Flux et revenus pétroliers de la SNPC

La SNPC gère ses intérêts propres au titre des permis dont elle a hérité de l'État et de l'ancienne Hydro-Congo tels que reflétés dans ses états financiers, ainsi qu'une partie des revenus de l'État (fiscalité pétrolière) au titre du mandat de commercialisation qui lui a été confié et pour lequel un reporting séparé a été mis en place. Nous rappelons que les revenus de l'État – en dehors de la commercialisation des cargaisons État - sont hors du champ de notre revue.

en M\$	2003	2002	2001	Profit Oil libre et gagé	KBbbls	M \$
Revenus propres de la SNPC	238,7	216,7	203	Profit-Oil SNPC (2)	1 604	44,6
Dont part libre commercialisée ("ventes de pétrole")	35,0	24,5	24,0	Dettes gagées	-195	-5,5
Dont commissions sur ventes	8,5	5,6	7,0	Part libre de pétrole	1 409	39,1
Dont cessions de production	224,6	165,5	190,0	Variation de stocks analytique	nd	-4,1
Dont production stockée	-36,3	17,9	-18,0	Part libre commercialisée (prix de marché)		35,0
Autres (1)	6,9	3,2	0,0			
Ventes de pétrole – Part État	479	336	365			

Ventes de pétrole – Part État

Source : Comptes sociaux certifiés. Rapport du Commissaire aux comptes

(1) En 2003 : revenus de titres (4,6) et autres revenus financiers (2,3)

(2) Profit Oil = QP de Production - QP de Cost-Oil - QP de Redevance - QP de TaxOil

Chiffres arrondis

Source : Affectation PO QP SNPC - Rapport du CAC

Les résultats nets de la SNPC

en M\$	2003	2002	2001
Résultat net social	20,1	44,8	43
Résultat net consolidé du groupe	-12,9	18,9	45

Le passage du résultat social au résultat consolidé s'explique principalement par la contribution consolidée nette de la CORAF à hauteur de -30 M\$

Flux et revenus pétroliers de l'Etat – Dépenses pour le compte de l'Etat

Chiffres relatifs aux revenus et charges de l'Etat	en M\$
La SNPC a commercialisé pour le compte de l'Etat	479
La SNPC a payé pour compte de l'Etat	46

Nous recommandons que ces dépenses directes pour le compte de l'Etat n'aient plus lieu. Le cas échéant pour 2004 et 2005, nous recommandons que lesdites dépenses ainsi que le compte "SNPC / Etat" soient audités afin de s'assurer d'une part de la comptabilisation effective des montants qui doivent être repris en comptabilité nationale le soient et, d'autre part, qu'il y ait accord entre la SNPC et l'Etat sur le solde du compte courant.

1.3 Revue des comptes bancaires

- 1 Les contrôles clés que sont les rapprochements bancaires sont tout à fait insuffisants,
- 2 La société ne présente pas les soldes bancaires au cours exact de clôture. Il existe par ailleurs des erreurs significatives dans les reprises de solde de l'année dernière,
- 3 Compte tenu des risques significatifs d'erreurs et de fraude liés à la faiblesse de contrôle interne et de gouvernance actuelle, nous recommandons des actions immédiates à mettre en œuvre d'ici au 30 juin 2005 :
 - Action au plan interne SNPC pour juin 2005,
 - Nécessaires contrôles externes trimestriels et semestriels par un cabinet indépendant, émission d'un rapport de conclusions.

Les incertitudes liées à ces faiblesses de contrôle interne conduisent KPMG à confirmer la réserve émise par le commissaire aux comptes sur le suivi des opérations de trésorerie et à attirer l'attention de la SNPC et des tutelles sur les risques de fraude liés à l'insuffisance de contrôle sur ces suspens.

Les faiblesses relevées en 2003 ne sont pas acceptables, et nous recommandons que les mesures décrites au plan d'actions (cf. chapitre 2.) soient mises en application immédiatement.

1.4 Revue de l'exécution du mandat de gestion

Au titre des missions diverses qui lui sont confiées, en propre comme au travers du mandat confié par l'Etat, la SNPC a de nombreuses responsabilités dont nous relatons ici les principales.

Mission de commercialisation et gestion des conditions financières

Les quantités commercialisées par la SNPC (part SNPC + part Etat, hors transfert à la CORAF) sont de : 20,1 MBbls en 2003 en hausse par rapport à 16,4 MBbls en 2002 et 18,0 MBbls en 2001.

Sur ces ventes, les produits tirés de la commercialisation de la seule part État, et les coûts rattachés, évoluent comme suit :

Opérations traitées pour le compte de l'Etat				
en M\$	2000	2001	2002	2003
Ventes de pétrole	362	365	336	479
Charges financières transférées à l'Etat	11	28	37	16
	3,0%	7,7%	11,0%	3,3%

Source : rapport général du commissaire aux comptes

Le reporting aux tutelles ne donne pas à notre avis toutes les informations qui seraient utiles pour pouvoir apprécier les performances commerciales et financières réalisées telles que différentiels de cours, coût des pré-financements / pré-paiements, etc...

Par ailleurs, même si SNPC et Trésor travaillent conjointement sur la gestion prévisionnelle à court / moyen terme de la trésorerie générée par l'activité pétrolière, des outils budgétaires plus performants devraient être mis en place.

Nous recommandons que le reporting aux tutelles soit redéfini et complété de manière à ce qu'il comporte les informations et outils nécessaires à une réelle appréciation des performances et à une gestion financière et budgétaire plus efficace. Le détail de ces recommandations est fourni au chapitre 2 du présent rapport.

Mission de contrôle des partenaires pétroliers et gestion des actifs pétroliers

Deux actions nous paraissent être encore prioritaires dans ce domaine, comme à l'issue de la revue des comptes 2002 :

- **La SNPC doit se doter des outils de contrôle adaptés aux spécificités comptables, techniques et contractuelles de l'activité pétrolière et en particulier mettre en place une comptabilité analytique qui seule lui permettra de disposer d'instruments pertinents de contrôle et de suivi. Dans le même temps, elle doit consolider rapidement la formation de ses cadres et sans doute étoffer son service de contrôle de gestion.**
- **La SNPC doit faire valoir son droit d'audit et d'information auprès des opérateurs :** audit annuel au titre des contrats d'association (audit des associations par la SNPC ou par délégation), audit des comptes d'avance et conditions de portage (audit par la SNPC, ou par délégation), obtention et audit des inventaires d'actifs pétroliers.

Nous recommandons que les efforts entrepris dans ce sens soient poursuivis afin que l'État puisse disposer d'une base budgétaire à long et moyen terme d'une part, que les états financiers de la SNPC puissent être complétés d'autre part. Le détail en est fourni au chapitre 2 du présent rapport.

2 Plan d'action

Le précédent chapitre a mis en lumière les axes d'amélioration prioritaires de la SNPC, qui doivent lui permettre de progresser encore en matière d'organisation et d'exécution fidèle de ses missions, et *in fine* d'améliorer la qualité, la rapidité d'établissement, la présentation et l'image fidèle de ses états financiers. Certaines mesures sont à prendre de façon impérative et peuvent l'être immédiatement, d'autres sont également indispensables mais nécessitent d'être planifiées dans le cadre d'un vrai projet de gestion du progrès.

Pour ce faire :

- 1 Les tutelles et la SNPC doivent s'assurer que les **indicateurs clés** de progrès sont correctement définis, compris et acceptés, mis en application suivant un calendrier qu'il conviendra de respecter. Tel est l'objet du chapitre 2 "Plan d'actions".
- 2 Les tutelles devraient s'appuyer sur une revue indépendante, périodique – trimestrielle ou semestrielle selon les cas – permettant de **certifier** l'amélioration des indicateurs clés. Ceci afin de respecter la Convention qui stipule, dans son Article 5, que les tutelles "se réserveront le droit de commettre un expert de leur choix aux fins d'évaluer et d'apprécier, au regard des pratiques du marché les performances ou réalisations de la SNPC et de vérifier si celles-ci cadrent avec les objectifs du Gouvernement".

Ce chapitre reprend ainsi les plans d'actions synthétiques, préconisés pour chaque thème :

- 2.1 *Revue des états financiers*
- 2.2 *Revue des flux financiers*
- 2.3 *Revue des comptes bancaires*
- 2.4 *Revue de l'exécution du mandat de gestion*
- 2.5 *Revue du contrôle interne*

Nos travaux effectués sur les comptes 2003, ne nous ont pas permis de constater d'évolution notable dans la mise en place d'indicateurs de contrôle efficace. Nous avons demandé à la SNPC de nous faire part des actions mises en place en 2004, le cas échéant.

2.1 Revue des états financiers

Constats

- **Point 1** : Incohérence entre les livres comptables, le compte de résultat et le bilan.
- **Point 2** : Les comptes des filiales sont arrêtés trop tard pour permettre une clôture convenable des comptes consolidés.
- **Point 3** : L'annexe aux comptes consolidés est insuffisante en matière de réserves pétrolières, d'engagements hors-bilan, de documentation des normes, de réconciliation des capitaux propres.
- **Point 4** : les comptes de liaison entre les différentes entités comptables ne sont pas réciproques ; les écarts ont été enregistrés dans des comptes de débiteurs et créditeurs divers.
- **Point 5** : Les comptes courants avec l'Etat et les organismes publics ne sont pas réconciliés. Une commission multipartite est en-cours de réconcilier ces comptes. Peu de visibilité sur les étapes franchies par cette commission.

Recommandations

- **Indicateur 1 : Existence d'une procédure écrite de clôture des comptes :**
 - Planning de clôture,
 - Documentation, analyse, approbation et enregistrement des écritures de clôture ; création d'une entité comptable (et d'un classeur) spécifique à ces écritures.
 - Contrôle formel par le chef comptable et le directeur financier de la cohérence des documents comptables finaux : journaux, grands livres, balances, compte de résultat, bilan, annexes comptables, documents analytiques annexés aux comptes sociaux et consolidés.
- **Indicateur 2 : Les délais d'arrêtés des comptes des filiales doivent être écourtés.** Les filiales devraient procéder à une clôture intérimaire au 30 novembre de façon à anticiper et régler les problèmes préalablement à la clôture annuelle. De même, les filiales devraient établir une liasse de consolidation au 30 novembre en guise de ballon d'essai, document qui serait revu et corrigé par la direction financière du groupe SNPC.
- **Indicateur 3 :** Mettre en place le recensement des engagements, en matière commerciale, bancaires, financements, retraites, l'évaluation des réserves etc..

- **Indicateur 4** : Analyse trimestrielle documentée et approuvée de la réciprocité des comptes de liaison.
- **Indicateur 5** : Fixer un calendrier précis à la commission pour parvenir aux étapes suivantes :
 - Achèvement des travaux de réconciliation par cette commission,
 - Mise en place de réunions d'arbitrage,
 - Aboutissement à un accord,
 - Enregistrement des écritures correctrices.

2.2 *Revue des flux financiers*

Constats

- Les dépenses pour le compte de l'État sont historiquement liées à des circonstances exceptionnelles rencontrées par le Congo,
- Ces dépenses restent à un niveau élevé en 2003 correspondant à environ 46 M\$ (48 M\$ en 2002),
- Nous n'avons pas l'assurance que de telles dépenses soient rentrées dans la mécanique comptable du budget de l'Etat.

Recommandations

- **Indicateur 1** : Nous recommandons que ces dépenses directes n'aient plus lieu. Lorsque celles-ci persistent, elles doivent faire l'objet d'un reporting détaillé et précis, pour pouvoir être prises en compte comme il se doit dans la comptabilité nationale.

Opérations pour comptes de l'Etat :

Ces dépenses, justifiées dans le cadre d'une mission exceptionnellement déléguée en période de crise, doivent être désormais gérées par le gouvernement en direct. Le cas échéant pour les années 2004 et 2005, la SNPC devrait fournir un relevé des dépenses faites pour le compte de l'Etat afin de permettre à ce dernier de faciliter le rapprochement des chiffres avec les éléments repris en comptabilité nationale.

Constats

- La SNPC porte des dettes pour le compte de l'État, telle que la dette AGIP, remboursables en barils (cours historique à 11 \$), et dont la valeur actualisée au cours réel du baril n'est probablement pas comptabilisée dans les comptes de l'Etat.

Recommandations

- **Indicateur 1** : La SNPC doit indiquer clairement à l'État :
 - a) le montant réel de la dette en barils à la clôture,
 - b) le coût réel de remboursement par des barils
- **Indicateur 2** : le ministère des Finances doit comptabiliser chaque année
 - a) sa dette en barils convertie au cours commercial du baril (9 M\$ à fin 2003),
 - b) la charge de remboursement également en cours commercial (5 M\$ en 2003)

Constats

- La SNPC comptabilise pour le compte de l'État les frais financiers liés à la commercialisation et aux pré-financements. Nous n'avons pas l'assurance que ces coûts soient exhaustivement comptabilisés au budget de l'État, car ils ne figurent pas au reporting de la SNPC.

Recommandations

- **Indicateur 1** : La SNPC doit indiquer clairement à l'État ces charges annuelles au titre de la commercialisation et des pré-financements,
- **Indicateur 2** : Le Ministère des Finances doit comptabiliser chaque année la charge correspondante dans son budget,
- **Indicateur 3** : Le Ministère des Finances doit obtenir une revue et une certification des charges financières qui lui sont imputées, et ce en raison de leur ampleur.

2.3 Revue des comptes bancaires

Constats

- **Point 1** : Aucun rapprochement bancaire sur les comptes étrangers. Aucun relevé bancaire étranger disponible.
- **Point 2** : Aucun des rapprochements signés, ni datés par la personne les établissant, ni par la personne les supervisant.
- **Point 3** : Le nombre d'écritures en suspens non passées en comptabilité est trop élevé, et il est en très forte augmentation.
- **Point 4** : Le nombre d'écritures en suspens non passées en banque est trop élevé.
- **Point 5** : Un rapport régulier – mensuel ou trimestriel - sur les suspens anciens (> 3 mois) et les principaux ratios doit être mis en place et revu par le directeur financier.

Recommandations

- **Indicateur 1** : Mettre à jour les rapprochements mensuels pour toutes les banques d'ici juin 2005 et effectuer l'ensemble des rapprochements mensuels dans les 45 jours suivant la clôture d'ici septembre 2005.
- **Indicateur 2** : Passer à 100% d'ici juin 2005.
- **Indicateur 3** : Le nombre d'écritures en suspens non passées en comptabilité doit être réduit régulièrement, par un effort de la comptabilité.
- **Indicateur 4** : Le nombre d'écritures en suspens non passées en banque doit être réduit régulièrement, par un effort de sensibilisation et de relance auprès des banques, notamment pour les encaissements en faveur de la SNPC.
- **Indicateur 5** : Ce rapport doit être mis en place avant la fin juin 2005.
- **Indicateur général** : un plan d'action immédiat doit être mis en place (juin 2005) et approuvé par la Direction financière

Des recrutements ont eu lieu en 2004 pour renforcer en particulier le département trésorerie.

2.4 Exécution du mandat de gestion

1. Performances commerciales

Constats

- **Point 1** : le *reporting* est insuffisant en matière d'informations sur la performance commerciale.

Recommandations

- **Indicateur 1a** : Compléter le reporting mensuel par :
 - Évolution chiffrée des performances par qualité de brut (différentiels entre le brut commercialisé et le brut daté : tableaux – Graphiques) - juin 2005
- **Indicateur 1b** : Compléter le reporting mensuel par :
 - Analyse des performances de la SNPC au regard du comportement des marchés, de l'environnement, de la conjoncture,
 - Analyse des performances par tiers, commentaires correspondants,
 - Analyse des performances exceptionnellement faibles
juin 2005
- **Indicateur 1c** : La Convention SNPC / MEFB / MH doit être complétée d'une annexe décrivant les nouvelles obligations – notamment les nouveaux indicateurs - de reporting de la SNPC, par type de reporting :
 - Reporting mensuel,
 - Reportings récapitulatifs, de type trimestriel et annuel.

2. Conditions financières

Constats

- **Conditions financières:** *reporting* insuffisant sur la performance de la SNPC en matière de pré-financements (coûts des pré-financements en particulier).

Recommandations

- **Indicateur :** Compléter le reporting mensuel par les données suivantes :
 - Intérêts nominaux facturés par pré-financement : intérêt brut, différentiel avec les taux de références tels que le LIBOR,
 - Analyse des différentiels de taux sur la période,
 - Mention des autres éléments de coûts financiers, tels que frais de mise en place, commissions versées, écarts de change,
 - Analyse de ces autres coûts financiers sur la période.

3. Dépenses pour le compte de l'Etat

Constats

- **Dépenses déléguées :**
 - Le paiement de certaines dépenses de l'État continue d'être effectué directement par la SNPC.

Recommandations

- **Indicateur 1 :** La SNPC doit fournir un relevé des dépenses faites pour le compte de l'Etat afin de permettre à ce dernier de rapprocher ces chiffres avec les éléments repris en comptabilité nationale - juin 2005.
- **Indicateur 2 :** le niveau de ces dépenses doit diminuer fortement, et être limité aux opérations exceptionnelles.

4. Audits et contrôles

Constats

- **Contrôle et audits des opérations pétrolières**
 - Le droit de contrôle des opérations pétrolières des partenaires, notamment le droit d'audit, n'avait pas été encore exercé par la SNPC, notamment en matière d'intérêts facturés.

Recommandations

- **Indicateur 1** : Mise en place d'une comptabilité analytique pétrolière afin de disposer d'outils de contrôle et de comparaison pertinents.
- **Indicateur 2** : Établissement d'un comité d'Audit afin de piloter :
 - Les revues des états reçus des opérateurs,
 - Les audits des contrats d'Association,
 - Les audits des contrat pétroliers en tant que mandataire de l'Etat,
 - Les contrôles des avances, portages et intérêts,
 - Les contrôles des coûts pétroliers récupérés et récupérables,
 - Les audits des inventaires d'actifs pétroliers.
- **Indicateur 3** : Formation du personnel aux techniques d'audit et de contrôle par des formations dispensées par des professionnels.

Il nous a été indiqué que ces recommandations étaient en cours d'application en 2004 et 2005.

5. Avances, coûts pétroliers et intérêts sur avances

Constats

- **Gestion des actifs pétroliers:**

- La réconciliation du *Cost Oil* avec la dotation aux amortissements des actifs pétroliers de la période n'est pas réalisée.

Recommandations

- **Indicateur 1 :** La SNPC doit effectuer un cadrage probant sur le *Cost Oil* récupéré (droits enlèvements en bbl) et sur la comptabilité opérateur (en usd),
- **Indicateur 2 :** La SNPC doit effectuer un cadrage probant entre l'amortissement des actifs pétroliers et le remboursement des avances.

Ce contrôle doit permettre la validation du *Profit Oil* libre, le montant des stocks d'hydrocarbures à la clôture (en bbl et en usd), et surtout la dotation aux amortissements des actifs pétroliers selon la méthode du *full cost*.

Constats

- **Actifs et coûts pétroliers hérités d'Hydro-Congo**

- Non validation des avances héritées d'Hydro-Congo et des dettes gagées.

Recommandations

- **Indicateur :** La SNPC doit avoir réalisé les audits des avances héritées pour chacun des opérateurs, afin de pouvoir discuter des montants en principal, des bases de facturation des intérêts, des remboursements des portages et des dettes gagées et des éventuels refinancements.

Constats

- **Intérêts sur les coûts portés**

- Seul un opérateur fournit le détail des intérêts sur les coûts portés
- Aucun contrôle de cohérence n'est réalisé sur les taux d'intérêt pratiqués sur les coûts portés.

Recommandations

- **Indicateur 1** : La SNPC doit obtenir des opérateurs le calcul mensuel des intérêts,
- **Indicateur 2** : La SNPC doit se doter d'une comptabilité analytique permettant de distinguer les coûts générant contractuellement des intérêts, et d'en effectuer des contrôles de cohérence par champ. Exercer son droit de question auprès des opérateurs,
- **Indicateur 3** : La SNPC doit établir une liste des intérêts à contrôler en priorité lors des audits.

6. Actifs pétroliers

Constats

- **Gestion insuffisante des réserves** :
 - Absence de prise en compte et d'analyse des réserves et la SNPC ne dispose pas d'instruments de prévision à MT/LT.

Recommandations

- **Indicateur 1** : Modélisation des réserves et des profils de production. Modélisation des recettes correspondantes pour la SNPC et pour l'État,
- **Indicateur 2** : Mise en place d'une gestion prévisionnelle des rentrées budgétaires à MT/LT pour la SNPC et pour l'État,
- **Indicateur 3** : Formation du personnel SNPC et renforcement de la cellule Hydrocarbure du Ministère à ces outils de modélisation et de prévision.

Constats

- **Gestion insuffisante des immobilisations pétrolières et des stocks**
 - Absence de rapprochement des bilans matières des opérateurs,
 - La SNPC n'exerce pas son droit d'audit des terminaux (inventaire physique),
 - Absence d'inventaire des actifs corporels.

Recommandations

- **Indicateur 1** : Exercice du droit de regard sur les inventaires de stocks effectués par les opérateurs des terminaux. Exercice du droit de d'audit sur ces inventaires,
- **Indicateur 2** : Réconciliations des stocks d'hydrocarbures en bbl),
- **Indicateur 3** : Obtention des inventaires d'immobilisations pétrolières et exercice du droit d'audit sur ces états.

Il nous a été indiqué, que ces recommandations étaient en cours d'application en 2004

2.5 *Revue du contrôle interne*

- **Le chapitre "Revue du contrôle interne" de notre rapport 2002 faisait état des faiblesses de contrôle interne sur les opérations rattachées au fonctionnement courant et aux frais généraux. Les recommandations ponctuelles correspondantes y étaient décrites en détail.**
- **En 2003, après constatation de la persistance de faiblesses significatives dans les processus métiers (commercialisation et coûts pétroliers) et dans les processus support (en particulier trésorerie, reporting interne et reporting externe) KPMG n'a pas jugé nécessaire, pour l'audit, d'approfondir d'autres tests de contrôle interne.**
- **La recommandation générale est la poursuite du renforcement des contrôles, la mise en place d'un manuel de procédure qui viendra formaliser et compléter les procédures existantes.**

3 Réponse de la Direction Générale de la SNPC

Nous reproduisons ci-après le texte du courrier que nous avons reçu de la SNPC s'engageant sur un certain nombre de points.

Nous avons pris connaissance du rapport de KPMG - le Chapitre 1 Synthèse et Chapitre 2 Plan d'actions - et prenons acte des points d'améliorations relevés et des actions correctrices proposées.

La Direction actuelle entend prendre dès à présent un certain nombre de mesures correctrices concrètes, immédiates et à plus long terme face aux constats effectués :

Mesures immédiates sur les comptes bancaires :

1. Contrôles renforcés et supervision par la Direction de :

- ✓ *l'établissement des rapprochements bancaires pour tous les comptes dès le second trimestre dans les 30 jours suivant la fin du mois,*
- ✓ *la justification et l'apurement de toutes les écritures en suspens récentes,*
- ✓ *l'apurement progressif des suspens anciens,*
- ✓ *l'établissement d'un reporting trimestriel avec des indicateurs de progrès,*
- ✓ *la mise en place d'un organe interne de contrôle et suivi mensuel des comptes bancaires avec rapport trimestriel.*

Mesures à court et moyen terme :

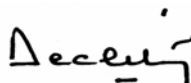
La Direction s'engage à mettre en place dans les 3 mois un plan d'action afin de s'assurer de la cohérence des livres, balances comptables et états financiers.

La Direction prendra par ailleurs des engagements plus détaillés pour pouvoir répondre au cas par cas aux recommandations faites au chapitre 2. Plan d'actions du rapport.

Notre rapport n'a pour seuls objectifs que ceux indiqués dans les termes de référence du contrat signé le 7 octobre 2004 et amendé par la lettre du Ministre de l'Economie des Finances et du Budget du 22 mars 2005, et il est réservé à votre usage personnel, ainsi qu'à celui du Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget, du FMI et de la Banque Mondiale. Dans le cadre de cette mission, KPMG n'accepte aucune responsabilité vis-à-vis des tiers autres que ceux ayant pris la responsabilité de déterminer les procédures à mettre en œuvre, et qui ont seuls vocation à utiliser ce rapport. Néanmoins, ce rapport est un document public et sa distribution n'est pas limitée.

Nous vous remercions de la confiance que vous nous avez accordée en nous confiant cette mission difficile et de la disponibilité dont vous avez fait preuve à notre égard.

Nous restons à votre disposition pour tout éclaircissement ou précision qui vous paraîtrait utile et vous prions de recevoir, Monsieur le Ministre, l'assurance de notre plus haute considération.



Jean-Marc Decléty
Associé

Annexes :

- Annexe 0. : Suivi des termes de référence
- Annexe 1. : Revue des états financiers
- Annexe 2. : Revue des flux financiers
- Annexe 3. : Revue des comptes bancaires
- Annexe 4. : Revue de l'exécution du mandat de gestion

Annexe 0. : Suivi des termes de référence

Selon les termes de référence du contrat signé le 7 octobre 2004 et amendé par la lettre du Ministre de l'Economie des Finances et du Budget du 22 mars 2005, les travaux de KPMG s'articulent de la façon suivante :

Chapitre 1. Synthèse :

- Principales conclusions de KPMG sur les travaux effectués

Chapitre 2. Plan d'action :

- Principales recommandations de KPMG sur les travaux effectués et le contrôle interne

Annexe 1. : Revue des états financiers

- Revue de l'opinion des commissaires aux comptes sur la situation financière et comptable consolidée et principaux ajustements et écarts constatés par KPMG
- Présentations et commentaires des états financiers sociaux et consolidés

Annexe 2. : Revue des flux financiers

- Revue des flux financiers pétroliers
- Revue des flux propres à la SNPC (cessions de production, dettes gagées, commercialisation, commissions perçues, ...)

Il est précisé que certains éléments évoqués dans les termes de référence tels que "le rapprochement à la comptabilité des inventaires des immobilisations", ou "le suivi des procédures d'appel d'offres" n'ont pas été spécifiquement traités du fait soit de l'absence de pièce justificative, (pas d'inventaire des immobilisations) ou de leur caractère peu significatif.

- Revue des flux gérés par la SNPC pour le compte de l'Etat

Annexe 3. : Revue des comptes bancaires

- Commentaires et recommandations suite à l'analyse détaillée des comptes bancaires

Annexe 4. : Revue de l'exécution du mandat de gestion

- Commentaires et recommandations sur l'exécution du mandat de gestion par la SNPC