

NOTE DE SYNTHÈSE

Les travaux objets de la présente note de synthèse portent sur la **Compagnie Minière du Sud Katanga (CMSK)**, partenariat conclu entre la Gécamines et l'Entreprise Générale Malta Forrest (EGMF) en juillet 2004, en vue de la valorisation du gisement de Luiswishi, au terme d'un précédent partenariat dénommé « Association Momentanée de Luiswishi ».

La Compagnie Minière du Sud Katanga est une société de droit congolais au capital social de 18.750.000 CDF réparti de la manière suivante : ENTREPRISES GENERALES MALTA FORREST : 60% et GECAMINES : 40%..

Notre intervention s'est déroulée à Lubumbashi du 30 mars au 22 avril 2005 puis du 15 au 21 août 2005. Elle nous a permis de prendre connaissance de l'environnement de cette société, de rencontrer les personnes clés et d'exécuter nos travaux conformément aux termes de référence.

Nous avons par ailleurs été amenés à faire différents voyages sur Lubumbashi pour récupérer les documents non disponibles. Notre dernier séjour s'est déroulé du 13 mars au 26 mars 2006 à Lubumbashi. Au cours de ce séjour nous avons récupéré l'ensemble des documents qui étaient disponibles auprès de la Direction des Participations de la GECAMINES.

Nous avons émis un premier rapport, dans lequel nous mentionnions les limitations nombreuses que nous avons rencontrées dans l'exécution de nos travaux, et qui avaient trait à l'absence de données susceptibles de nous permettre d'apprécier les performances économiques passées et présentes, et de finaliser l'analyse de la rentabilité future des différents partenariats.

Nous avons, depuis peu de temps, reçu quelques documents, qui ne concernent cependant pas les business plans. Ces éléments nouveaux nous ont permis d'actualiser les travaux que nous vous soumettons.

Nous remercions les personnes rencontrées pour leur collaboration, et vous présentons ci-après de manière synthétique, le contexte et les objectifs de notre intervention, les principales faiblesses que nous avons relevées et nos conclusions.

1. Rappel du contexte et des objectifs de notre intervention

Suite au contrat de consultant n° 24/COPIREP/SE/11/2004, nous sommes intervenus du 30 mars au 22 avril 2005 auprès de la société CMSK, et avons mis en œuvre les procédures convenues telles que précisées dans notre proposition technique du 31 mars 2004.

De manière générale, notre mission a consisté, dans le cadre de l'évaluation des opérations conclues avec les partenaires de la GECAMINES, à :

- dresser les principales caractéristiques des contrats actuellement en vigueur ;
- analyser les principales obligations de la partie attributaire de l'accord ;
- réaliser une revue limitée des comptes du Partenariat (bilan, compte de résultat, annexes) ;
- rapprocher les comptes courants de la Gécamines et de CMSK ;
- réaliser une revue limitée de la qualité de l'organisation administrative et financière mise en place pour assurer la bonne gouvernance du partenariat.

Au terme de notre intervention, nous avons à :

- formuler un diagnostic sur la transparence financière des partenariats ;
- formuler les recommandations ad hoc en cas de carences (accroissement du contrôle financier, full audit régulier des états financiers, mise en place d'obligations de reporting, mise en place du suivi des engagements contractés, audit du CAPEX et mise en place de pénalités éventuelles...etc)
- évaluer les retombées financières pour la Gécamines.
- Proposer des pistes d'optimisation des revenus de la Gécamines

2. Limitations

En dépit de nos relances, nous n'avons pas obtenu les business plans et autres budgets qui pourraient nous permettre d'évaluer les retombées financières des accords de partenariats pour la Gécamines.

En conséquence, nous n'avons pu mettre en œuvre toutes les diligences prévues en vue de l'évaluation financière des revenus attendus par la Gécamines en l'occurrence la comparaison entre cash-flow projeté et cash-flow réel de l'opération.

3. Principales faiblesses relevées

Les faiblesses que nous avons relevées peuvent être résumées comme suit :

Au plan de l'organisation et de la gouvernance du partenariat	Le capital social, estimé à 50% dans l'association précédente, est passé à 40% alors même que, les apports des deux Associés sont restés identiques, voire sont plus importants de la part de la Gécamines. La Gécamines n'est pas en mesure d'influer sur les décisions à long terme de la société.
En ce qui concerne le respect des clauses contractuelles	La Gécamines a rempli ses obligations contractuelles dont la principale tient à l'apport des titres miniers Le partenaire EGMF n'a pas rempli ses obligations dans le partenariat précédent (Association Momentanée de Luiswishi) et du reste, la propriété de ses apports dans CMSK reste à établir.
En matière de gestion financière et comptable	Les comptes ne sont pas tenus conformément aux normes internationalement admises. Les états financiers qui nous ont été soumis étaient encore provisoires et ne comprennent pas les soldes à l'ouverture. Les activités de CMSK chevauchaient celles de l'AML en liquidation, pendant la période sous examen (juillet à décembre 2004).
En ce qui concerne les performances économiques et financières	Les performances techniques ont été satisfaisantes, pour le premier exercice de la société. La société enregistre un résultat net après impôts de USD 9,5 millions. Le fond de roulement est confortable (USD 10 millions)
En ce qui concerne les revenus de la Gécamines	La formalisation du partenariat s'est traduite par une perte de moitié des revenus de la Gécamines qui passent d'une moyenne de USD 9,5 millions annuels à USD 5 millions pour le semestre 2004 et pour l'année 2005 (prévision)

4. Nos conclusions

Impossibilité de se prononcer sur les comptes	Nous ne sommes pas en mesure d'exprimer une opinion sur la situation financière de la Compagnie Minière du Sud Katanga au 31 décembre 2004.
Transparence financière	L'organisation mise en place ne donne pas toutes les garanties quant à la transparence financière du Partenariat
Retombées financières pour la Gécamines	<p>La Gécamines pourrait:</p> <ul style="list-style-type: none">• optimiser ses revenus :<ul style="list-style-type: none">- en revoyant la répartition des parts à la faveur d'une évaluation indépendante des apports de chaque partenaire qui serait réalisée par un Expert indépendant.- en indexant les royalties liés à la location du cascade mill sur le chiffre d'affaires brut (au lieu du chiffre d'affaires net)• sécuriser ces derniers en faisant procéder à des audits de coûts <p>La mise en œuvre de ces recommandations nécessite la révision des clauses contractuelles qui, de notre point de vue, est opportune et faisable.</p>

Notre rapport définitif tiendra compte des observations formulées par le COPIREP, et des éléments supplémentaires que la CMSK voudra bien mettre à notre disposition au regard des limitations mentionnées dans le présent rapport.

Nous restons à votre entière disposition pour tout complément d'information et vous prions de bien vouloir recevoir, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

ERNST & YOUNG

Le 26 mai 2006

STRONG NKV

Christian MION

Associé

Danny NKUVU

Associé

Sommaire

1. Contexte et objectifs de la mission.....	6
2. Présentation du partenariat.....	7
2.1 Présentation générale.....	7
2.1.1 Flux de participations.....	7
2.1.2 Flux commerciaux et financiers.....	7
2.2 Principales caractéristiques	10
2.2.1 AML	10
2.2.2 CMSK.....	11
2.3 Droits et obligations des partenaires.....	12
2.3.1 AML	12
2.3.2 CMSK.....	13
2.3.3 Nos conclusions sur les droits et obligations	15
2.4 Qualité du contrôle interne	20
2.4.1 Gouvernance du partenariat	20
2.4.2 Environnement du contrôle interne.....	21
2.4.3 Nos conclusions sur le contrôle interne	22
3. Performances économiques et financières du partenariat.....	23
3.1 Etats financiers	23
3.1.1 Etats financiers de AML (en USD).....	23
3.1.2 Etats financiers de CMSK.....	24
3.2 Autres données chiffrées sur l'activité	25
3.3 Nos conclusions sur les performances économiques et financières	26
4. Opinion du Consultant	27
4.1 Limitations.....	27
4.2 Opinion sur la régularité et la sincérité des comptes.....	27
4.3 Opinion sur la transparence et la gestion financière.....	30
5. Evaluation des retombées financières pour la GECAMINES	31
5.1 Présentation	31
5.1.1 Présentation des revenus d'après les comptes du Partenariat	31
5.1.2 Présentation des revenus d'après la Gécamines.....	31
5.1.3 Rapprochement des comptes Gécamines/CMSK	32
5.2 Nos conclusions sur les retombées financières.....	33
6. RECOMMANDATIONS	36
6.1 Révisions des clauses contractuelles	36
6.2 Organisation Administrative et gestion financière	38
6.3 Opportunité et stratégie de mise en œuvre des recommandations.....	39

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

En proie à des difficultés financières au cours des années 1990, la Gécamines a choisi, pour asseoir son développement, de mettre en œuvre une politique basée sur le développement de partenariat susceptibles de relancer la production et d'améliorer ses performances économiques et financières.

C'est dans cette optique que, depuis l'année 1995, la Gécamines a signé ou négocie actuellement des accords de partenariat avec le secteur privé.

Les accords signés comprennent des accords de partenariat ainsi que des mémorandum d'entente pour l'opération ou le développement des gisements de la Gécamines.

Ce cadre a donc permis à la Gécamines et l'Entreprise Générale Malta Forrest (EGMF Sprl) de signer le contrat de collaboration n° 207/8304/97/SG/GC en avril 1997 pour la valorisation des gisements de Luiswishi, donnant naissance à l'Association Momentanée de Luiswishi (AML).

Le 18 mai 2004, les deux associés ont constitué la Société Minière du Sud Katanga, société privée à responsabilité limitée, et ont choisi de cesser leurs activités sous la forme AML à compter du 30 juin 2004.

Ainsi, à cette date, CMSK a pris le relais de A.M.L et simplement récupéré la totalité des activités de A.M.L.

En exécution du contrat de consultant n° 24/COPIREP/SE/11/2004, nous sommes intervenus auprès de la société CMSK, et nous avons mis en œuvre les procédures convenues telles que précisées dans notre proposition technique du 31 mars 2004.

De manière générale, notre mission a consisté à :

- dresser les principales caractéristiques des contrats actuellement en vigueur,
- analyser les principales obligations de la partie attributaire de l'accord,
- réaliser une revue limitée des comptes du Partenariat (bilan, compte de résultat, annexes),
- rapprocher les comptes courants de la Gécamines et de CMSK,
- réaliser une revue limitée de la qualité de l'organisation administrative et financière mise en place pour assurer la bonne gouvernance du partenariat.

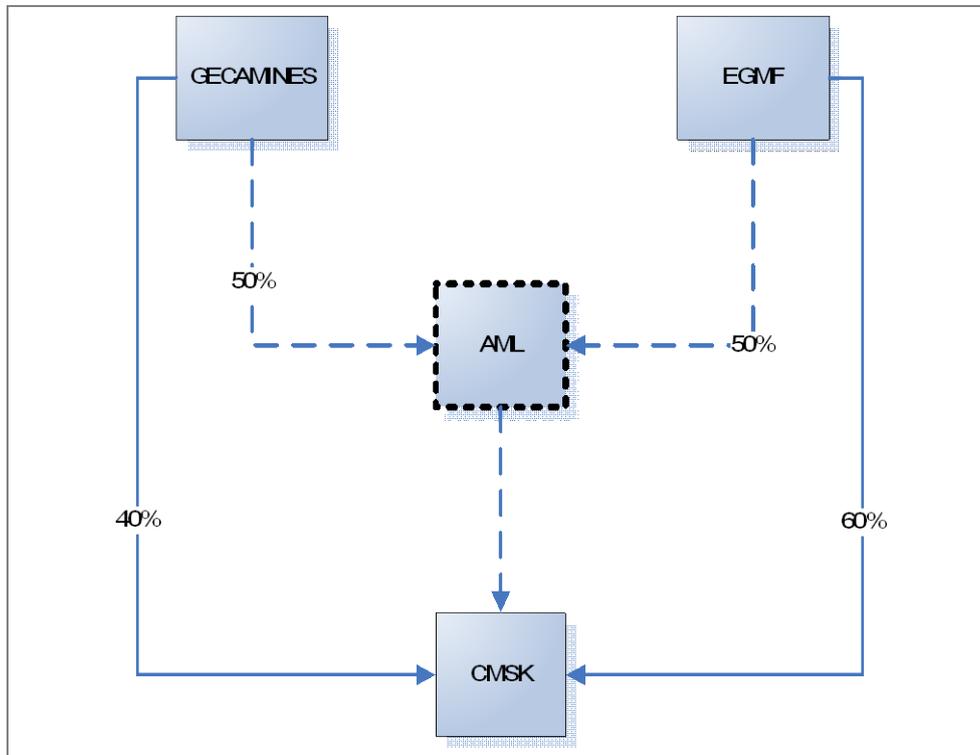
Au terme de notre intervention, nous avons à :

- formuler un diagnostic sur la transparence financière du partenariat,
- formuler les recommandations ad hoc en cas de carences,
- évaluer les retombées financières pour la Gécamines,
- proposer des pistes d'optimisation des revenus de la Gécamines.

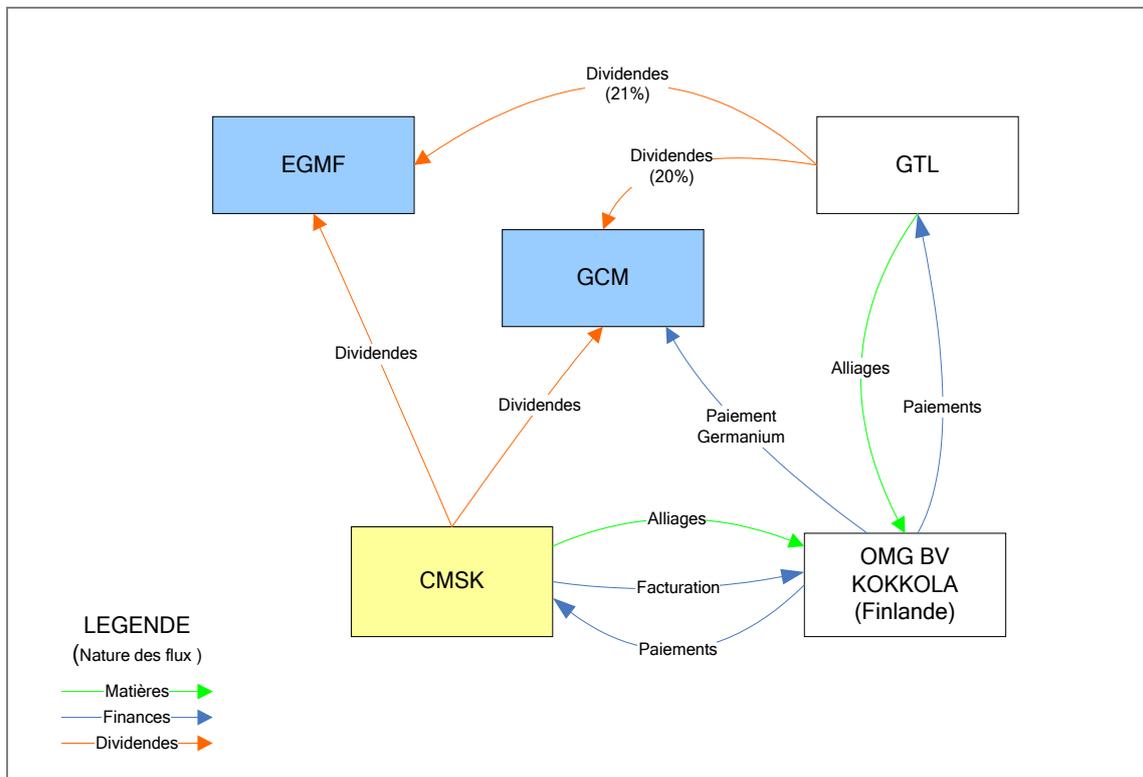
2. PRESENTATION DU PARTENARIAT

2.1 PRESENTATION GENERALE

2.1.1 Flux de participations



2.1.2 Flux commerciaux et financiers



La Compagnie Minière du Sud du Katanga (CMSK) est née de la volonté de deux partenaires associés dans l'exploitation minière, la Gécamines et l'Entreprise Générale Malta FORREST (EGMF), de donner un contour à leur cadre de collaboration initial basée sur une association momentanée sans fondement juridique.

En effet, il ressort de la documentation mise à notre disposition que la Gécamines (GCM), EGMF et l'Union Minière collaborèrent ensemble dans l'exploitation de la carrière de Kasombo.

Forts de cette première expérience, la GCM et EGMF ont décidé de poursuivre leur collaboration par le protocole d'accord du 19 janvier 1997, pour l'exploitation et le gisement de Luiswishi. Les étapes-clés de cette collaboration, qui ont abouti à la création de CMSK, sont énumérées ci-après :

19/01/1996	<p>Protocole d'accord du 19/01/1996, durée 20 ans. Ce protocole est approuvé par le Ministre des mines par lettre n° 088/CAB.MINES/1/DMK/96 et entré en vigueur à cette date.</p> <p>Au terme de ce protocole d'accord, la Gécamines et EGMF collaboreront en vue d'exploiter les trois écailles du gisement de Luiswishi à l'exclusion des gisements de Kiswhishi et Lukuni.</p> <p>EGMF apporte à GCM un financement de 65 MUSD dont USD 25 millions dans un premier temps sans constitution de gage préalable à la charge de GCM.</p>
27/02/1996	<p>Avenant N° 1 du 27/02/1996 au Protocole d'accord</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extension de l'exploitation au gisement nickelo-cobaltifère de Shinkolobwe. • D'autres clauses d'application devaient être conclues avant le 30/09/96. • Compte tenu du niveau de saturation des usines métallurgiques de GCM en particulier celle de Shituru et des risques de pollution au métal produit par celle-ci par le nickel, EGMF s'engage à financer l'acquisition d'unités de broyage-concentration.
4/04/1997	<p>Contrat du 4 avril 1997, suite aux négociations entamées le 30/12/1996.</p> <p>Redéfinition du cadre de collaboration. L'exploitation couvre désormais les trois écailles de Luiswishi (I, II et III) auxquelles s'ajoute l'écaille Luiswishi Est et l'écaille de Kiswhishi.</p> <p>Les obligations des parties sont décrites <i>infra</i>.</p>
21 /05/2003	<p>Avenant N°2 du 21 mai 2003 étendant les activités à l'achat et au traitement des minerais riches, à forte teneur en cobalt, non issus du gisement de Luiswishi</p> <ul style="list-style-type: none"> • AML supporte les coûts du projet. • Recettes provenant de la commercialisation des concentrés issus du traitement de ces minerais à répartir pour moitié à chacun des partenaires
14/05/ 2004	<p>Conclusion d'un contrat de création de société.</p> <p>Les parties s'accordent à poursuivre leur collaboration dans une SPRL la CMSK</p>

18/05/2004	<p>Constitution de CMSK</p> <p>CMSK est mise en place pour assurer la continuation ou le relais des activités de prospection, de développement, et exploitation des gisements de cuivre, cobalt et toutes autres substances minérales valorisables du polygone de Luiswishi, des remblais s’y trouvant, ainsi que des gisements du polygone de Luishia.</p>
19/08/2004	<p>Première réunion du Comité de Liquidation de l’AML :</p> <ul style="list-style-type: none"> - présentation des Membres du Comité ; - définition des objectifs du Comité.
15-20 octobre 2004	<p>Réunion entre les deux parties, avec pour objet, la cessation des activités de l’AML prévue au 30 juin 2004 en vue de passer le relais à CMSK.</p> <p>« L’activité industrielle de l’AML a cessé d’exister le 30/06/04 pour passer le relais à CMSK. La liquidation de l’AML n’aura cependant lieu que lorsque toute l’activité commerciale aura été finalisée et après présentation du bilan ». (extrait du rapport DUNCAN)</p>
6/12/2005	<p>Transmission du rapport du Comité de Liquidation.</p> <p>Le rapport établit un échéancier de clôture des comptes de l’AML (qui sont annexés au rapport), et recommande l’organisation d’une réunion au niveau des Partenaires pour statuer sur les deux questions laissées en suspens, et qui portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la redevance minière dont il ressort que la provision de 10% , soit USD 4 036 778 (grevée sur les royalties initialement de 15% au profit de la Gécamines) constituée pour faire face aux impôts, s’est avérée insuffisante • les travaux non couverts par l’exploitation – TNCE, de USD 7 062 878 -, travaux de réhabilitation des biens apportés par chacun des partenaires. <p>En effet, les actifs mis à la disposition de l’AML par chacun des partenaires avaient, au 30 juin 2004, bénéficié de travaux de réhabilitation à la charge de l’association.</p> <p>Les partenaires doivent décider si les « TNCE » mis à la disposition de l’AML constituent un prélèvement sur la marge due aux partenaires et doivent faire l’objet d’une compensation d’un éventuel différentiel de marge résultant de ces travaux</p>

2.2 PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

2.2.1 AML

Forme juridique	Association momentanée (non organisée par le législateur congolais).					
Objet	Exploitation minière des gisements de Luiswishi.					
Capital	Non applicable					
Répartition des parts	50% Gécamines, 50% Entreprise Générale Malta FORREST (EGMF), sur base des contrats de collaboration stipulant que « la marge globale du profit est répartie à concurrence de 50% au profit de la Gécamines, et 50% au profit de EGMF ».					
Apports des partenaires	<p>Les différents apports sont notamment les suivants :</p> <table border="1"> <tr> <td>EGMF</td> <td>Financement initial global du projet estimé à 32 000 000 USD</td> </tr> <tr> <td>GCM</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Titres miniers (permis d'exploitation n° 527, 528, et 532) • Unité de broyage humide du concentrateur de Kipushi ainsi que les installations environnantes. </td> </tr> </table>		EGMF	Financement initial global du projet estimé à 32 000 000 USD	GCM	<ul style="list-style-type: none"> • Titres miniers (permis d'exploitation n° 527, 528, et 532) • Unité de broyage humide du concentrateur de Kipushi ainsi que les installations environnantes.
EGMF	Financement initial global du projet estimé à 32 000 000 USD					
GCM	<ul style="list-style-type: none"> • Titres miniers (permis d'exploitation n° 527, 528, et 532) • Unité de broyage humide du concentrateur de Kipushi ainsi que les installations environnantes. 					
Date de début des activités	Février 1996					
Date de cessation des activités	30 juin 2004, soit une durée de huit (8) ans.					

2.2.2 CMSK

Forme juridique	SPRL						
Dénomination	Compagnie Minière du Sud Katanga						
Durée							
Objet social	<p>La société a pour objet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'exploitation des gisements de cuivre, cobalt, et toutes autres substances minérales valorisables du Polygone de Luiswishi couvert par les permis d'exploitation n° 526 et 2603 situés dans la concession GECAMINES, y compris les permis de recherche n° 2358 et 1054 autour de ces zones, ainsi que n'importe quelles améliorations qui pourraient exister sur ces gisements à la date de création de CMSK. • la concentration des minerais, production d'alliages ou de métaux, commercialisation et vente de produits issus des activités minières, de concentration ou de production métallurgique. 						
Capital	<p>50 000 USD à la création</p> <p>L'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 juillet 2004 a procédé à une augmentation de capital par apport en nature (nouveau concentrateur de Kipushi, droits miniers et toutes les dépenses engagées pour la mise en exploitation de Luiswishi et Luishia) de 26.274.455 USD, reparti comme suit : 15.764.673 USD pour EGMF et 10.509.782 pour la GCM.</p>						
Répartition du capital	Gecamines (40 %) et EGMF (60 %), à l'issue de la réévaluation des actifs issus de l'AML augmentée des frais pour travaux non courants d'exploitation (TNCE) y associés.						
Apports	<p>Les différents apports sont notamment les suivants,</p> <table border="1"> <tr> <td>EGMF</td> <td>Concentrateur de Luiswishi et des périphériques situés à Kipushi</td> </tr> <tr> <td>GCM</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Titres miniers, y compris les permis de recherches, • Sites nécessaires aux usines, • Cascade Mill et périphériques de Kipushi. </td> </tr> <tr> <td>Les deux Parties</td> <td>Valeurs mobilières et immobilières acquises conjointement dans le cadre des travaux non courants d'exploitation.</td> </tr> </table>	EGMF	Concentrateur de Luiswishi et des périphériques situés à Kipushi	GCM	<ul style="list-style-type: none"> • Titres miniers, y compris les permis de recherches, • Sites nécessaires aux usines, • Cascade Mill et périphériques de Kipushi. 	Les deux Parties	Valeurs mobilières et immobilières acquises conjointement dans le cadre des travaux non courants d'exploitation.
EGMF	Concentrateur de Luiswishi et des périphériques situés à Kipushi						
GCM	<ul style="list-style-type: none"> • Titres miniers, y compris les permis de recherches, • Sites nécessaires aux usines, • Cascade Mill et périphériques de Kipushi. 						
Les deux Parties	Valeurs mobilières et immobilières acquises conjointement dans le cadre des travaux non courants d'exploitation.						
Libération du capital	Par récupération des actifs apportés par chacun des Partenaires.						
Date de début des activités	Juillet 2004						
Code applicable	Code minier de février 2002						

2.3 DROITS ET OBLIGATIONS DES PARTENAIRES

2.3.1 AML

2.3.1.1 Obligations

Les obligations des parties telles qu'elles ressortent de la documentation mise à notre disposition, se présentent comme suit :

Obligations de la Gécamines	<p>Apporte en jouissance (et non en propriété) :</p> <ul style="list-style-type: none">• Les droits miniers sur les gisements à exploiter de Luiswishi (Permis d'exploitation n° PE 527, 528, et 532).• Le broyage humide du concentrateur de Kipushi et les installations environnantes.
EGMF	<ul style="list-style-type: none">• Apport du financement initial en deux tranches (la première de 15 000 000 USD par voie bancaire et la seconde de 17 000 000 USD sur fonds propres), dans un délai de trois (3) ans à compter de la signature de l'accord.• Construction à Luiswishi d'un concentrateur et alimentation de ce dernier en énergie électrique, dans un délai de trois (3) à six (6) ans à compter de la signature de l'accord.• Cession du concentrateur à la Gécamines à la fin de l'exploitation.

2.3.1.2 Droits

Les droits se résument pour chacun des partenaires comme suit :

Pour la Gécamines	<ul style="list-style-type: none">• Perception des dividendes ;• Perception d'une redevance de gisement de 15% (ramenée à 5% suite à un arrangement entre EGMF et le Ministère des Finances, partie tierce au contrat) des recettes brutes. Après déduction des frais de financement.
Pour EGMF	
Pour les deux parties	<ul style="list-style-type: none">• Perception de dividendes.• Perception des rémunérations liées à l'exécution des prestations au profit du Partenariat.

2.3.2 CMSK

2.3.2.1 Obligations

Les obligations des parties telles que décrites par le contrat de création de CMSK, se présentent pour chacun des partenaires comme suit :

Pour la Gécamines	<p>Les principales obligations de la GCM dans ce partenariat consistent notamment en :</p> <ul style="list-style-type: none">• la cession à la société à créer, des permis d'exploitation n° PE 526, 527 et 532 et le permis de recherche n° PR 1054, 1058, 1065 et 1066 ;• la mise à disposition du broyage humide et de ses périphériques ;• la mise à la disposition de CMSK du gisement cupro-cobaltifère supplémentaire, en cas d'insuffisance des réserves après exploitation.
Pour EGMF	<p>Céder sans restriction à CMSK le nouveau concentrateur de Kipushi (NCK) et ses périphériques.</p>
Pour les deux parties	<ul style="list-style-type: none">• Céder à CMSK les données, informations, registres et rapports ayant trait à la zone en vue de permettre à CMSK d'effectuer l'exploitation.• Céder à CMSK le personnel nécessaire au bon fonctionnement de la société, en donnant priorité au personnel venant de AML.• Conclure et exécuter des contrats de services avec CMSK contre rémunération (art 6 du contrat de création de la société et Annexe E).• Signer avec CMSK un accord de préfinancement du fond de roulement.

2.3.2.2 Droits

Les droits se résument pour chacun des partenaires comme suit :

Pour la Gécamines	<ul style="list-style-type: none">• Perception des dividendes ;• Perception d'une redevance (0,75% à 2% du chiffre d'affaires net en fonction du cours de réalisation du cobalt LMB 9,93 low) s'établissant durant toute la vie de CMSK en raison de la mise à la disposition de CMSK, du broyage humide de Kipushi et de ses périphériques.
Pour EGMF	<ul style="list-style-type: none">• Perception de dividendes.
Pour les deux parties	<ul style="list-style-type: none">• Perception des rémunérations liées à l'exécution des prestations au profit du Partenariat.

2.3.2.3 Pouvoirs en matière de modification et/ou résiliation

Les pouvoirs se résument pour chacun des partenaires comme suit :

Pour la Gécamines	
Pour EGMF	<ul style="list-style-type: none">• Résiliation anticipée pour inexécution non justifiée de dispositions concernant tout engagement, déclaration ou garantie.
Pour les deux parties	<ul style="list-style-type: none">• Résiliation de commun accord.• Résiliation anticipée pour inexécution non justifiée d'une des parties du contrat, dans les 30 jours suivant la notification par l'autre partie.• Résiliation anticipée pour convenance personnelle moyennant un préavis de 90 jours. La partie la plus diligente cède alors l'intégralité de ses parts sociales dans CMSK à l'autre dans un délai de 180 jours.• En cas de litige persistant sur plus de 30 jours, saisir les Tribunaux de Bruxelles, section francophone.

2.3.3 Nos conclusions sur les droits et obligations

L'analyse des droits et obligations susmentionnés appelle de notre part les observations suivantes :

<p>La Gécamines a rempli ses obligations</p>	<p>Tant dans l'Association Momentanée de Luiswhishi que dans CMSK, la Gécamines a rempli ses obligations, à savoir, les apports en jouissance des différents permis d'exploitation et de recherche, ainsi que les installations, chaque fois que des clauses contractuelles l'ont prévus.</p>												
<p>Le partenaire EGMF n'a pas rempli ses obligations dans l'Association Momentanée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nous n'avons pas eu mention d'un quelconque début d'exécution du protocole d'accord du 19 janvier 1996, au sens duquel EGMF s'était engagé à apporter un financement de USD 65 millions avec, dans un premier temps un paiement de USD 25 millions. • EGMF n'a pas réalisé la construction du concentrateur. Au lieu de quoi, le partenaire EGMF a réhabilité la section de flottation du concentrateur de Kipushi, sans que ce changement ait fait l'objet d'un avenant quelconque au contrat initial. • La ligne électrique a effectivement été tirée. En revanche, selon la Gécamines, le niveau de financement attendu au terme des trois années, soit 32 millions USD, n'a jamais été atteint. • Les royalties attendues n'ont pas été versés à la Gécamines. En effet, au 1^{er} décembre 1998, aucun paiement n'a été enregistré par la Gécamines 												
<p>La liquidation de l'AML n'est pas effective</p>	<p>Les premières séances du Comité de Liquidation de l'AML ont eu lieu en août 2004. Les conclusions n'ont été rendues disponibles qu'en décembre 2005, soit plus d'une année plus tard.</p> <p>A cette date, des questions restent en suspens, qui ont trait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aux TNCE, qui constituent des apports dans le partenariat CMSK, et qui ne sont cependant pas repris comme tels dans le bilan de clôture à fin juin et fin septembre 2004. • Aux modalités de réalisation des actifs et d'apurement du passif, qui appellent de notre point de vue les observations suivantes : <table border="1" data-bbox="568 1529 1442 1792"> <thead> <tr> <th></th> <th>Hors comptes Associés</th> <th>Avec comptes Associés</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Actif réalisable</td> <td>11 522 542</td> <td>22 719 492</td> </tr> <tr> <td>Passif exigible</td> <td>7 672 252</td> <td>7 672 252</td> </tr> <tr> <td>Surplus</td> <td>3 850 290</td> <td>15 047 240</td> </tr> </tbody> </table> <p>Il en ressort que l'AML peut faire face au passif exigible, dont le poste le plus important est constitué par les dettes vis-à-vis de l'Etat, pour USD 6 millions.</p>		Hors comptes Associés	Avec comptes Associés	Actif réalisable	11 522 542	22 719 492	Passif exigible	7 672 252	7 672 252	Surplus	3 850 290	15 047 240
	Hors comptes Associés	Avec comptes Associés											
Actif réalisable	11 522 542	22 719 492											
Passif exigible	7 672 252	7 672 252											
Surplus	3 850 290	15 047 240											

<p>L'AML a continué à fonctionner au-delà de sa clôture</p>	<p>Le bilan annexé au rapport du Comité de Liquidation fait ressortir une situation des actifs et du passif de l'AML à sa date de cessation et au-delà de celle-ci, en l'occurrence au 31 décembre 2004.</p> <p>Une telle présentation pourrait laisser penser que l'AML a réalisé des activités entre les deux dates.</p> <p>D'autre part, nous n'avons pas trouvé de trace de la provisions constituée en 2004, pour un montant de USD 4 036 778 correspondant à la fraction de la redevance (10%) affectée au paiement des impôts et taxes, ces dernières étant à charge de la Gécamines.</p>
<p>Le bilan de liquidation n'a été ni audité, ni certifié</p>	<p>Le bilan de liquidation a été établi sous la responsabilité du Comité de Liquidation. Il n'a pas fait l'objet d'un examen indépendant.</p> <p>A la date de nos travaux, nous n'étions pas en possession des comptes de l'AML arrêtés au 30 juin et au 31 décembre 2004 et ne pouvions donc formuler une opinion quelconque.</p>
<p>Bilan d'ouverture de CMSK et conditions de transfert des actifs et du passif entre AML à CMSK non explicites</p>	<p>Nous n'avons pas eu à notre disposition, le bilan d'ouverture de CMSK, de sorte qu'il ne nous a pas été possible d'établir, de manière exhaustive, les actifs et/ou passif qui ont été transférés de AML à CMSK.</p> <p>La cessation des activités de l'AML l'est, de fait, avec le début de celles de CMSK. Le cadre de ce partenariat est celui de la continuation des activités de AML.</p> <p>En réalité, la nouvelle structure, CMSK obéit avant tout à la nécessité ressentie par les deux Partenaires, de répondre aux nouvelles dispositions avantageuses en matière d'exploitation minière.</p> <p>Nous avons relevé que CMSK opère dans des conditions identiques à celles de l'AML (même personnel, mêmes installations, etc.).</p>
<p>La répartition du capital social semble non équitable</p>	<p>La répartition du capital social semble non équitable au regard des apports respectifs des parties. En réalité, les apports en capital des deux associés sont respectivement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les droits et titres miniers pour la Gécamines, • le nouveau concentrateur de Luiswishi et ses périphériques qui se trouvaient déjà présents à Kipushi en exploitation dans le cadre de l'Association Momentanée. <p>L'article 5 de l'acte constitutif stipule que « le capital social ainsi souscrit est constitué par divers apports en nature visés à l'article 6 », lequel définit les obligations décrites plus haut.</p> <p>Ne sauraient cependant constituer des apports en nature :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les installations mises à la disposition du Partenariat moyennant perception d'une rémunération ; ces dernières, du reste, ne devraient pas figurer dans les comptes de CMSK. Ces équipements, il convient de le rappeler, sont indispensables au bon fonctionnement du concentrateur.

	<ul style="list-style-type: none"> Le fonds de roulement mis à la disposition de CMSK pour couvrir les premiers mois de son activité résultant d'une affectation des provisions de AML que ses deux associés (partant la Gécamines) ont décidé d'opérer au profit de CMSK, ne saurait non plus constituer un apport quelconque en capital. <p>La convention de financement y relative (cf. annexe D au contrat de création) dispose du reste que le remboursement de ce financement sera dans tous les cas effectué par CMSK à l'AML avant fin décembre 2004 ou aux deux partenaires en cas de dissolution de AML.</p> <p>D'autre part, il ne ressort pas dans le contrat initial, l'obligation pour EGMF de trouver le financement nécessaire au projet ; et quand bien même cette obligation lui eût incombé, cette démarche et les frais engagés ne sauraient constituer un apport en nature, nonobstant le fait que d'aucuns considèrent cette obligation comme étant un apport au regard de la difficulté qu'elle connaît à trouver par elle-même le financement.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les stocks de réactifs, pièces de rechanges et généraux mis à la disposition de CMSK par EGMF, d'une valeur de 2MUSD et dont le remboursement, étalé sur six mois, devait courir à partir de janvier 2005. 																																								
<p>La réévaluation des apports des Partenaires pose problème</p>	<p>La réévaluation des apports des Partenaires pose problème en ce qui concerne la Gécamines, en ce que cette dernière provient d'un calcul arithmétique assis sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> la valeur nette comptable des apports de EGMF, les pourcentages cibles souhaités (60/40). <p>En ce sens, il s'agit ni plus ni moins d'un calcul à l'envers, de bas (valeurs que l'on veut atteindre, c'est-à-dire 40%) en haut (valeur connue, du Partenaire, c'est-à-dire 15,7 MUSD) ; ce qui peut être résumé par le tableau suivant (source : GCM, note préparatoire au Conseil de Gérance du 21 mars 2005) :</p> <table border="1" data-bbox="528 1487 1439 2011"> <thead> <tr> <th>Apports</th> <th>Valeur brute</th> <th>Amortissements</th> <th>Vale Appo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Réévaluation de la valeur des apports EGMF</td> </tr> <tr> <td>Concentrateur + annexes</td> <td>18 380 298</td> <td>4 989 075</td> <td>13 391 223</td> </tr> <tr> <td>TNCE EGMF ex AML</td> <td>3 531 439</td> <td>1 157 990</td> <td>2 373 449</td> </tr> <tr> <td><i>Total EGMF</i></td> <td><i>21 911 737</i></td> <td><i>6 147 065</i></td> <td><i>15 764 672</i></td> </tr> <tr> <td colspan="4">Réévaluation de la valeur des apports Gécamines</td> </tr> <tr> <td>TNCE EGMF ex AML</td> <td>3 531 439</td> <td>1 157 990</td> <td>2 373 449</td> </tr> <tr> <td>Droits et titres miniers, données géologiques</td> <td>ND</td> <td>ND</td> <td>8 136 300</td> </tr> <tr> <td><i>Total Gécamines</i></td> <td><i>3 531 439</i></td> <td><i>1 157 990</i></td> <td><i>10 509 749</i></td> </tr> <tr> <td>TOTAL CMSK</td> <td></td> <td></td> <td>26 274 421</td> </tr> </tbody> </table>	Apports	Valeur brute	Amortissements	Vale Appo	Réévaluation de la valeur des apports EGMF				Concentrateur + annexes	18 380 298	4 989 075	13 391 223	TNCE EGMF ex AML	3 531 439	1 157 990	2 373 449	<i>Total EGMF</i>	<i>21 911 737</i>	<i>6 147 065</i>	<i>15 764 672</i>	Réévaluation de la valeur des apports Gécamines				TNCE EGMF ex AML	3 531 439	1 157 990	2 373 449	Droits et titres miniers, données géologiques	ND	ND	8 136 300	<i>Total Gécamines</i>	<i>3 531 439</i>	<i>1 157 990</i>	<i>10 509 749</i>	TOTAL CMSK			26 274 421
Apports	Valeur brute	Amortissements	Vale Appo																																						
Réévaluation de la valeur des apports EGMF																																									
Concentrateur + annexes	18 380 298	4 989 075	13 391 223																																						
TNCE EGMF ex AML	3 531 439	1 157 990	2 373 449																																						
<i>Total EGMF</i>	<i>21 911 737</i>	<i>6 147 065</i>	<i>15 764 672</i>																																						
Réévaluation de la valeur des apports Gécamines																																									
TNCE EGMF ex AML	3 531 439	1 157 990	2 373 449																																						
Droits et titres miniers, données géologiques	ND	ND	8 136 300																																						
<i>Total Gécamines</i>	<i>3 531 439</i>	<i>1 157 990</i>	<i>10 509 749</i>																																						
TOTAL CMSK			26 274 421																																						

	<p>La Direction des participations de la Gécamines suggère que cette valeur ait été obtenue par l'une des approches suivantes :</p> <table border="1" data-bbox="528 293 1442 577"> <tr> <td data-bbox="528 293 1107 434"> Valeur réattribuée aux droits et titres miniers $[(15\,764\,672 / 60) \times 40] - 2\,373\,449 = 8\,136\,333$ </td> <td data-bbox="1107 293 1442 434"> La valeur obtenue serait donc une résultante de celle des apports du Partenaire. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="528 434 1107 577"> Valeur réattribuée du concentrateur du Partenaire $[(10\,509\,782 / 40) \times 60] - 2\,373\,449 = 13\,391\,223$ </td> <td data-bbox="1107 434 1442 577"> La valeur obtenue serait donc une résultante de celle des attribué aux apports de GCM </td> </tr> </table> <p>De la sorte, il apparaît que cette valorisation n'a pas véritablement eu pour objet d'établir les équilibres dans la participation au capital, mais de réévaluer même certains actifs sociaux.</p>	Valeur réattribuée aux droits et titres miniers $[(15\,764\,672 / 60) \times 40] - 2\,373\,449 = 8\,136\,333$	La valeur obtenue serait donc une résultante de celle des apports du Partenaire.	Valeur réattribuée du concentrateur du Partenaire $[(10\,509\,782 / 40) \times 60] - 2\,373\,449 = 13\,391\,223$	La valeur obtenue serait donc une résultante de celle des attribué aux apports de GCM
Valeur réattribuée aux droits et titres miniers $[(15\,764\,672 / 60) \times 40] - 2\,373\,449 = 8\,136\,333$	La valeur obtenue serait donc une résultante de celle des apports du Partenaire.				
Valeur réattribuée du concentrateur du Partenaire $[(10\,509\,782 / 40) \times 60] - 2\,373\,449 = 13\,391\,223$	La valeur obtenue serait donc une résultante de celle des attribué aux apports de GCM				
<p>La propriété des actifs apportés par EGMF est problématique.</p>	<p>Il ressort de l'analyse de la documentation portée à notre connaissance que, le Partenaire EGMF n'a pas livré le concentrateur attendu. Il a réalisé l'électrification uniquement.</p> <p>Deux cas de figure se présentent :</p> <table border="1" data-bbox="528 913 1426 1279"> <tr> <td data-bbox="528 913 759 1093"> EGMF a livré le concentrateur </td> <td data-bbox="759 913 1426 1093"> Ce dernier fait l'objet d'un contrat de cession qui prend effet à la cessation de l'exploitation. En application de ces clauses, il doit revenir à la Gécamines </td> </tr> <tr> <td data-bbox="528 1093 759 1279"> EGMF n'a pas livré le concentrateur </td> <td data-bbox="759 1093 1426 1279"> On peut relever la non observation de l'obligation contractuellement acceptée. EGMF n'est pas propriétaire des actifs prétendus et ne peut les avoir apportés dans CMSK </td> </tr> </table> <p>Dans le premier cas, la seule question qui se pose est de savoir si la liquidation de l'AML peut être interprétée comme une cessation des activités de celle-ci.</p> <p>Dans l'affirmative, le concentrateur revient à la Gécamines et ne peut être présenté comme un apport dans CMSK par EGMF</p> <p>Dans la négative, CMSK est bien la continuité de AML, et il convient de redéfinir les apports de chaque partenaire et reconsidérer le traitement qui a été fait des différents actifs et passifs par le Comité de Liquidation.</p>	EGMF a livré le concentrateur	Ce dernier fait l'objet d'un contrat de cession qui prend effet à la cessation de l'exploitation. En application de ces clauses, il doit revenir à la Gécamines	EGMF n'a pas livré le concentrateur	On peut relever la non observation de l'obligation contractuellement acceptée. EGMF n'est pas propriétaire des actifs prétendus et ne peut les avoir apportés dans CMSK
EGMF a livré le concentrateur	Ce dernier fait l'objet d'un contrat de cession qui prend effet à la cessation de l'exploitation. En application de ces clauses, il doit revenir à la Gécamines				
EGMF n'a pas livré le concentrateur	On peut relever la non observation de l'obligation contractuellement acceptée. EGMF n'est pas propriétaire des actifs prétendus et ne peut les avoir apportés dans CMSK				
<p>Ces apports n'ont pas fait l'objet d'une expertise indépendante</p>	<p>A notre connaissance, ces apports n'ont fait l'objet ni d'une expertise indépendante, ni d'un commissariat aux apports qui est la règle en la matière.</p>				
<p>La base de calcul de la redevance ne maximise pas les revenus de la</p>	<p>La base de calcul de la redevance est le chiffre d'affaire net et n'est pas de nature à maximiser les revenus de la Gécamines.</p> <p>Ce chiffre d'affaires net (cf. contrat de création, article 12.1) correspond à la différence entre les recettes brutes et les déductions permises.</p>				

<p>Gécamines</p>	<p>Celles-ci comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les taxes sur les produits, • les coûts de transport, • les coûts de ventes, d'assurance, de stockage, de consignation, d'agence, d'intermédiaires, réductions ou remises concédées aux clients pour non respect des spécifications ou pour produits endommagés, • les débours incluant les frais financiers liés au remboursement des financements obtenus pour la réalisation d'investissements ou la couverture du fond de roulement. <p>Le taux applicable tient compte de la variation non maîtrisable des cours des métaux.</p> <p>Tous ces facteurs conjugués minorent d'autant les revenus que la Gécamines aurait pu tirer de ce partenariat.</p> <p>Pour ces raisons, nous estimons que ce mode de détermination des revenus n'est pas avantageux pour la Gécamines, et gagnerait à être revu.</p>
<p>Pouvoirs non équilibrés</p>	<p>Les pouvoirs des deux parties en matière de résiliation ne sont pas équilibrés.</p> <p>En effet, la faculté dont dispose l'autre partie contractante EGMF d'opérer une résiliation anticipée pour inexécution non justifiée de dispositions concernant tout engagement, déclaration ou garantie le chiffre d'affaires n'a pas d'équivalent pour Gécamines.</p> <p>De plus, nous avons relevé que les causes d'inexécution non justifiée, parce qu'elles ne sont pas suffisamment précises, peuvent par conséquent donner lieu à interprétations diverses.</p>
<p>En cas de dissolution, la destination des titres miniers n'est pas connue</p>	<p>Le contrat n'est pas explicite quant à ce qu'il pourrait advenir des titres cédés à CMSK en cas de dissolution de celle-ci.</p> <p>La dissolution peut être prononcée soit du fait de la résiliation, soit après les renouvellements successifs (c'est-à-dire au bout de cinquante ans maximum), soit du fait de pertes successives absorbant les trois-quarts du capital social.</p> <p>Dans ces conditions, qu'advient-il des titres qui ont été cédés par la Gécamines au partenariat ?</p>

2.4 QUALITE DU CONTROLE INTERNE

2.4.1 Gouvernance du partenariat

Les organes prévus dans les statuts, qui contribuent à assurer la bonne gouvernance de la société sont : l'Assemblée Générale des Actionnaires, le Conseil de Gérance, le Comité de Gestion et le Collège des Commissaires aux comptes.

2.4.1.1 Assemblée générale

Elle a les pouvoirs les plus étendus pour faire ratifier les actes qui intéressent la société. Ses décisions sont obligatoires pour tous. Sa composition et ses modes de délibération sont énumérés ci-après.

Composition	2 membres ; la présidence est assurée par la GCM
Quorum	Les décisions requièrent la présence des deux associés
Majorité	Majorité simple de vote.

2.4.1.2 Conseil de gérance

Le conseil de gérance est un organe qui est expressément prévu par l'acte constitutif de CMSK en son article 47.

Le Conseil de Gérance dispose de pouvoirs illimités pour poser tous les actes d'administration et de dispositions en rapport avec l'objet social de l'entreprise. C'est lui qui nomme le Directeur Général, le Directeur d'exploitation et le Directeur Administratif et Financier de la société.

Sa composition et les conditions de validité de ses délibérations sont énumérées ci-après :

Composition	8 membres dont 5 pour EGMF et 3 pour GCM. La présidence est assurée par EGMF et la vice-présidence par la GCM.
Quorum	A la majorité des membres présents ou représentés.
Majorité	Simple
Réunions	Sur convocation du président ou vice président le cas échéant

2.4.1.3 Comité de gestion

Le Comité de gestion est nommé par le conseil de gérance. Les trois Directeurs nommés par le Conseil de Gérance en sont automatiquement membres.

Chargé de la gestion courante de la société, ses pouvoirs, délégués par le Conseil de gérance, sont reconnus par un document notarié.

Sa composition et les conditions de validité de ses prises de décision sont esquissées ci-après :

Composition	5 membres au maximum dont 3 pour EGMF et 2 pour GCM.
Quorum	Un règlement intérieur en régit le fonctionnement
Majorité	
Réunions	

Nous n'avons pas obtenu de documents relatifs au Comité de gestion.

2.4.1.4 Collège des Commissaires aux comptes

Les statuts prévoient que les opérations de surveillance et de contrôle la société sont confiées à deux ou plusieurs Commissaires aux comptes nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires pour deux (2) ans renouvelables ; ils ont un droit illimité de surveillance et de contrôle. Ils peuvent se faire assister par un Auditeur indépendant.

2.4.2 Environnement du contrôle interne

A la date de nos travaux, la société ne disposait ni d'un manuel des procédures financières et comptables, ni d'un manuel d'organisation décrivant les attributions de chaque poste de l'organigramme.

De même, il n'existait pas de procédures de clôture des comptes et d'élaboration des états financiers.

En 2004, la société a fonctionné avec une structure minimale (un seul comptable).

Selon les informations obtenues de la Direction de CMSK, ce document serait en cours d'élaboration.

2.4.3 Nos conclusions sur le contrôle interne

La lecture des différents documents appelle de notre part les observations suivantes :

<p>Pouvoirs équilibrés aux Assemblées Générales</p>	<p>Nous sommes d’avis que tant dans sa composition que dans sa prise de décision, l’Assemblée Générale, est nettement représentative des intérêts des deux parties.</p>
<p>La Gécamines n’a pas d’influence réelle sur les décisions de gestion courante</p>	<p>Les statuts ont prévu que le conseil de gérance soit mis en place et ses membres nommés au cours d’une Assemblée Générale qui devait se tenir après la constitution de la société. Nous avons relevé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l’existence avérée dudit conseil de gérance, • la gestion effective du partenariat par EGMF qui, compte tenu des modes de délibération, se trouve dans une position dominante.
<p>Conditions de nomination des membres du conseil de gérance non licites</p>	<p>Nous n’avons pas eu connaissance de ce qu’une Assemblée générale des actionnaires ait été tenue, à l’occasion de laquelle ces nominations auraient été faites.</p> <p>Ce faisant, les actes pris par le Conseil de gérance, notamment dans ses relations avec l’extérieur, courent le risque d’être frappés de nullité.</p>
<p>Nous ne pouvons nous prononcer sur le comité de Gestion</p>	<p>En l’absence de documentation, nous ne pouvons nous prononcer sur le fonctionnement du Comité de gestion.</p>
<p>Risques opérationnels et financiers importants</p>	<p>L’absence d’un manuel des procédures et d’organisation constitue un facteur susceptible d’exacerber les risques financiers et opérationnels.</p> <p>Ces risques sont d’autant exacerbés que l’activité de la société est importante, et les flux financiers y relatifs, nombreux.</p> <p>De plus, le personnel comptable étant réduit à une personne, il s’ensuit un risque de dépendance excessive vis-à-vis de cette personne, d’erreurs comptables non décelées et in fine, de comptes sociaux non sincères et ne traduisant pas de manière fidèle les opérations qui se sont déroulées dans la société pendant l’exercice considéré.</p>

3. PERFORMANCES ECONOMIQUES ET FINANCIERES DU PARTENARIAT

Sur la base des états financiers provisoire de synthèse obtenue, nous avons relevé les principaux chiffres ci-après :

3.1 ETATS FINANCIERS

3.1.1 Etats financiers de AML (en USD)

Postes de l'actif	31/12/2004	30/06/2004
Valeurs immobilisées		
Valeurs d'exploitation		
Valeurs réalisables	21 503 355	44 482 390
Client OMG	5 182 348	44 431 333
Prêt CMSK	5 613 000	
Créance GCM	51 057	51 057
Associés	10 656 950	
Valeurs disponibles	676 137	3 399 115
Belgolaise	13 637	3 339 115
Belgolaise dépôt	662 500	
TOTAL Actif	22 179 492	47 881 504

Postes du Passif	31/12/2004	30/06/2004
Fonds propres	14 507 240	32 022 388
Capital		
Report à nouveau	500 000	13 557 340
Résultat à distribuer	14 007 240	18 465 048
Dettes à long terme		1 627 634
Provisions pour litige clôture		1 627 634
Dettes à court terme	7 672 252	14 231 482
Dette OMG	1 333 069	116 928
Dette GCM	309 188	1 598 495
Dette EGMF	22 830	3 608 435
Dette GFIA		915 884
Dette SNCC		74 455
Dette Etat	6 003 103	7 913 223
Dette CTA	4 062	4 062
TOTAL Passif	22 179 492	47 881 504

3.1.2 Etats financiers de CMSK

3.1.2.1 Bilans

Postes de l'Actif	31/12/2004	30/06/2004
Valeurs immobilisées	26 559 990	
Valeurs d'exploitation	12 644 283	
Valeurs réalisables	17 026 903	
Valeurs disponibles	2 542 234	
TOTAL BILAN	58 773 410	

Postes du Passif	31/12/2004	30/06/2004
Fonds propres (situation nette)	36 648 940	
Dettes à court terme	22 124 469	
TOTAL BILAN	58 773 410	

Notes

- Les créances portent essentiellement sur OMG KOKKOLA, société cliente basée en Finlande, pour un montant de 16,6 millions USD.
- Les données au 30/06/2004 ne sont pas disponibles
- Les dettes à court terme concernent principalement le remboursement du financement du stock EGMF et AML en liquidation.

3.1.2.2 Comptes de résultat résumés

Libellé	Montant (en millions USD)
Chiffre d'affaires	27,9
Variation des produits	8,5
Charges	- 22,8
Impôts sur les bénéfices	-4,1
Résultat net après impôts	9,5

Les charges de l'exercice 2004 se détaillent comme suit :

Libellé	Montant	% toutes charges	% Charges hors amortissements
Matières et fournitures consommées	9 139 283	40,1	42,8
Transports consommés	2 162 105	9,5	10,1
Prestations externes	8 203 192	36,0	38,4
Charges et pertes diverses	610 646	2,7	2,9
Charges de personnel	788 579	3,5	3,7
Contributions et taxes	432 700	1,9	2,0
Intérêts	542	0,0	0,0
Amortissements et provisions	1 455 938	6,4	
TOTAUX	22 792 985	100,0	

3.2 AUTRES DONNEES CHIFFREES SUR L'ACTIVITE

Les données suivantes ont été extraites du rapport annuel exercice 2004 de CMSK. Il ressort au plan

- Opérations d'excavation

Libellé	Budgétés	Réalisés	% Réalisation
Extraction minière	444 000	387 733	87,33%
Pré-découverte	306 000	244 666	79,96%
Total	750 000	632 399	84,32%

- Opérations de laverie

Alimentation (minerais à la laverie)	Production				% Production, Alimentation
	Gros blocs	Grenailles	Sables	Total	
113 209	1 411	43 931	39 482	84 824	74,93%

- Trafic intérieur

En dépit de la dégradation de la voie ferrée en raison de la saison des pluies courant décembre 2004, le programme de transport des minerais de Luiswishi à Kipushi a été réalisé.

Ainsi, sur un total de 287 079 T de minerais transportés, 237 369 T, soit 83%, l'ont été par rail, le reste, soit 49 710 T, soit (17%), par route.

- Concentration des minerais

Libellé	Budgétés	Réalisés	% Réalisation
Tonnage de concentrés (en Ts)		28 357	
Teneur en cobalt		7,58%	
Teneur en cuivre		18,56%	
Production Cobalt (en tonnes)	2 179	2 150	98,6%
Production Cuivre (en tonnes)		5 264	
Taux de récupération des métaux contenus dans le concentré			
Rendements Cobalt		69,43%	
Rendement Cuivre		78,64%	
Utilisation du concentrateur			
Quantités de minerais traités		260 222	
Taux d'utilisation		89%	
Allure d'alimentation		64,36 Ts/h	
Arrêts pour entretien préventif		224 h 17 mn	
Délestages imposés par la SNEL		182 h 36	
Arrêts pour gros blocs dans machine		51 h 06 mn	
Mauvaise broyabilité		42 h 51 mn	
Vol tronçon câble		22 h 20 mn	

3.3 NOS CONCLUSIONS SUR LES PERFORMANCES ECONOMIQUES ET FINANCIERES

De l'avis de la Gécamines, les performances techniques ont été satisfaisantes, pour les six premiers mois de l'exploitation, (dernier semestre 2004), tout particulièrement en ce qui concerne les opérations d'excavation, la laverie et le trafic intérieur.

Les améliorations envisagées portent sur :

- Le montage de cylindres de protection au vue d'améliorer les capacités du broyeur.
- L'amélioration des performances métallurgiques du concentrateur, avec pour objectif d'obtenir un concentré à 8% de teneur en cobalt.
- La réduction des coûts de production par la diminution de la consommation des réactifs.

4. REMARQUES DU CONSULTANT

4.1 LIMITATIONS

Dans le cadre de notre intervention, nous avons sollicité de nos interlocuteurs la mise à disposition d'un certain nombre de documents, en particulier :

- les business plans autres budgets qui pourraient nous permettre d'évaluer les retombées financières des accords de partenariats pour la Gécamines
- les comptes réciproques (Gécamines dans la comptabilité de CMSK, et inversement).

Ces demandes sont restées sans suite à ce jour.

En conséquence, nous n'avons pu mettre en œuvre toutes les diligences prévues en vue de l'évaluation financière des revenus attendus par la Gécamines en l'occurrence la comparaison entre le cash-flow projeté et le cash-flow réel de l'opération.

4.2 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

Nous avons procédé à la revue des états financiers de la Compagnie Minière du Sud Katanga pour la période du 1er juillet au 31 décembre 2004. Ces états financiers qui ne sont pas complets (comprenant le bilan, le tableau de formation du résultat ainsi que les notes annexes) ont été préparés sous la responsabilité la direction de la Compagnie Minière du Sud Katanga.

Dans ce cadre, nous avons réalisé les travaux suivants :

- Revue des comptes au 31/12/2004;
- Revue analytique des comptes du P & L par rapport au budget ;
- Revue de l'organisation administrative, financière et comptable des partenariats ;
- Suivi des obligations des partenaires et des partenariats.

Nous avons à l'occasion de nos travaux relevés ce qui suit :

- Les états financiers soumis à notre examen ne comportent pas les soldes à l'ouverture, c'est-à-dire au 1^{er} juillet 2004.
- La CMSK a démarré son exploitation au cours du mois de juillet 2004, cette dernière se chevauchant avec les activités de l'AML qui elle n'était pas encore liquidée.
- Les états financiers qui nous ont été soumis n'étaient que provisoires. En effet, au moment où nous intervenons sur CMSK, les travaux de la Commission de liquidation de l'Association Momentanée de Luiswishi qui doit entre autres établir la situation des actifs acquis ou utilisés par l'AML n'étaient pas encore clôturés.

Ces travaux devraient permettre entre autres de valoriser les apports de chaque associé.

Le Cabinet d'audit PriceWaterhouse à qui la charge a été confiée de réaliser les tests de validation des stocks magasin, de minerais et de produits finis n'a pas encore clôturé ses travaux.

- Le capital figurant dans les comptes sociaux n'est pas statutaire.

Le montant qui figure dans le compte capital au passif du bilan de CMSK n'est pas celui arrêté dans les statuts. En effet, le montant du capital statutaire est de 18.750.000 CDF soit 50.000 Usd alors qu'au bilan le capital figure pour USD 26.274.455.

- Les immobilisations de la société ne sont pas correctement valorisées.

Les immobilisations constituent le poste le plus important des actifs de l'entreprise (un peu plus de 45% dans la situation provisoire mise à notre disposition).

Leur gestion nécessite un suivi à travers un fichier.

Nous n'avons pu obtenir la liste complète des immobilisations apportées par les deux associés, ni le résultat de leur évaluation lors de nos précédents travaux.

Cependant, les travaux réalisés sur le capital et décrits plus haut, ne permettent pas d'assurer que ces immobilisations aient été correctement réévaluées.

- Les normes internationales suivantes (International Accounting Standards) ne sont pas observées :

Norme IAS 01 : Présentation des états financiers.	<p>La norme prescrit que les états financiers doivent comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none">• Le bilan et le compte de résultat,• L'état de variation des capitaux propres,• Les tableaux de flux de trésorerie,• Les méthodes comptables et notes explicatives. <p>Les états financiers de la Compagnie Minière du Sud Katanga soumis à notre examen n'étaient pas complets, c'est-à-dire comprenant les éléments susmentionnés.</p>
--	---

<p>Norme IAS 08 : Résultat net de l'exercice, erreurs fondamentales et changements de méthodes comptables</p>	<p>Obligation de présenter séparément les résultats générés par chaque type d'opérations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le résultat des activités ordinaires différence entre les produits et les charges résultant de l'activité courante de l'entreprise • le résultat des activités extraordinaires : résulte des événements ou transactions clairement distincts de l'activité courante de l'entreprise et ne sont pas appelés à se renouveler fréquemment (expropriations, désastres naturels...). • Le résultat des changements d'estimation comptable • Le résultat des erreurs fondamentales : ce sont des erreurs découvertes sur les résultats des exercices précédents, de ce fait , il faut : ajuster le solde d'ouverture des résultats non distribués ; retraiter les informations comparatives du compte de résultat et autres. • Le résultat des changements de méthodes comptables <p>Les états financiers mis à notre disposition ne permettent pas de déceler ces éléments.</p>
<p>Norme IAS 24 : Informations relatives aux parties liées</p>	<p>Définir le champ des relations entre parties liées et des transactions qu'elles induisent.</p> <ul style="list-style-type: none"> • des parties sont considérées comme liées si une partie peut contrôler l'autre partie. Ce concept regroupe : les groupes de sociétés ; les entreprises associées ; les joint-ventures ; les personnes ou les membres de leurs familles détenant une part des droits de vote substantielle dans l'entreprise ; les principaux dirigeants de l'entreprise. • Une transaction entre parties liées correspond à tout transfert de ressources ou d'obligations entre parties liées, et peut impliquer toute sorte de transaction. <p>Particularité de ces transactions : les parties liées peuvent avoir un degré de flexibilité dans l'établissement du prix que l'on ne rencontre pas dans les transactions entre parties non liées. Les informations sur les relations entre parties liées doivent être fournies, dès lors qu'il y a eu transaction.</p> <p>Nous n'avons pas obtenu, dans l'exécution des diligences, le détail des transactions ayant permis d'établir les revenus de chaque Partenaire.</p>

4.3 OPINION SUR LA TRANSPARENCE ET LA GESTION FINANCIERE

Dans le cadre de notre mission d'assistance technique pour l'évaluation financière des accords de partenariats de la GECAMINES, pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2002 et 2003, nous avons examiné la transparence financière de la Compagnie Minière du Sud Katanga (CMSK).

Nos contrôles ont consisté particulièrement en une revue du système de contrôle interne, notamment en ce qui concerne les points ci-après :

<p>Organigramme non définitif et organisation non documentée</p>	<p>L'organigramme qui nous a été présenté par CMSK est encore provisoire et non opérationnel à la date de notre intervention.</p> <p>De plus, il n'est pas assorti d'une description des postes (manuel d'organisation / fiches de postes) détaillant les responsabilités et les tâches dévolues à chaque acteur de l'organisation.</p>
<p>Manuel de procédures inexistant</p>	<p>La société ne dispose pas encore d'un manuel des procédures administratives, financières et comptables.</p> <p>Ce document serait en cours de finalisation.</p> <p>Nous rappelons qu'un manuel des procédures est un dispositif qui participe de l'amélioration de la qualité du contrôle interne de la société en ce qu'il définit les rôles de chaque acteur dans l'exécution des tâches d'initialisation des opérations, d'approbation, d'exécution et de contrôle.</p> <p>De plus, un manuel des procédures doit permettre d'assurer une séparation des fonctions et des contrôles de détection/correctifs propres à assurer la maîtrise des risques inhérents à l'activité en présence.</p>
<p>Inventaires de caisses et rapports de caisses non effectués</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La société n'a pas réalisé d'inventaire de caisse. Selon les informations obtenues de la direction de CMSK, une procédure de contrôle de caisse et de banque serait en cours d'élaboration, qui visera à faciliter le suivi journalier de la caisse et de la banque. • De même, nous avons relevé que CMSK ne tient pas un état de rapprochement bancaire. Selon les informations fournies, le contrôleur de gestion tient chaque mois une situation de trésorerie sur laquelle des écarts entre la situation comptable (comptabilité caisse) et les extraits bancaires sont dégagés. <p>Quoi qu'il en soit, cet état ne saurait constituer un état de rapprochement bancaire, lequel justifie les écarts observés, en termes d'écritures passées à la Banque et non enregistrées dans la comptabilité de la société, et inversement.</p>

Au regard des faiblesses mises en évidence ci-dessus, nous pensons que l'organisation mise en place par la Compagnie Minière du Sud Katanga n'est pas de nature à garantir la transparence financière de CMSK.

5. EVALUATION DES RETOMBÉES FINANCIÈRES POUR LA GECAMINES

5.1 PRESENTATION

5.1.1 Présentation des revenus d'après les comptes du Partenariat

Nous n'avons pas eu connaissance de l'existence d'un compte Associé ou Fournisseur Gécamines ouvert dans les livres du Partenaire, qui enregistrerait les sommes dues à la Gécamines dans le cadre de l'exécution des clauses contractuelles.

De même, nous n'avons pas vu dans les comptes sociaux, les facturations émises par la Gécamines, qui porteraient sur l'exécution des prestations et sur la redevance.

5.1.2 Présentation des revenus d'après la Gécamines

- Les revenus escomptés sont indexés sur le chiffre d'affaires et les bénéfices que la société dégagerait, dans la mesure où elle décidait d'affecter ce dernier à la rémunération des Actionnaires.

Les documents extracomptables de la Gécamines, font ressortir que cette dernière devrait recevoir au titre de l'exercice 2004, un revenu de USD 5,1 millions

Celui-ci se présente de manière synthétique de la manière suivante :

Revenu	Base	Taux	Budgétés	Attendus 2004
Pas de porte	Non Prévu	Non Prévu	ND	
Dividendes	Dividendes	40%	ND	3,8 millions
Redevances	Chiffre d'affaires net	0,75 à 2%	ND	NP
Divers/an	Prestations		ND	1,3 million
Totaux				5,1millions

Ces revenus se détaillent comme suit :

	Totaux	Part de EGMF	Part de Gécamines	
			Montant	Structure
Sous traitance mines et trafic	6 000 000	5 500 000	500 000	10%
Sous traitance laverie	593 198	593 198		
Transports routiers	474 814	474 814		
Entretiens et réparations	316 839	316 839		
Location cascade Mill	194 333		194 333	4%
Réactifs	2 962 127	2 962 127		
Eau	135 773		135 773	3%
Analyse minerais	550 000		550 000	11%
Surveillance et escorte	126 000	126 000		
Dividendes probables	9 506 883	5 703 330	3 803 553	73%
Totaux	20 859 967	15 676 308	5 183 659	100%
Part de chaque Partenaire	100%	75%	25%	

- Les documents extracomptables de la Gécamines, font ressortir qu'à fin décembre 2005, la Gécamines a enregistré des encaissements pour un total de USD 5 094 815.

5.1.3 Rapprochement des comptes Gécamines/CMSK

En raison de la non mise à notre disposition des comptes réciproques tel que spécifié plus haut, il ne nous a pas été possible de réaliser cette diligence aussi bien pour ce qui concerne les recettes que les décaissements effectués au profit de la Gécamines.

Cependant, il apparaît que :

- Les états de recettes que nous avons eus ont tous été communiqués par la Gécamines,
- Les montants des revenus correspondent aux charges telles qu'elles apparaissent dans les comptes.

5.2 NOS CONCLUSIONS SUR LES RETOMBÉES FINANCIÈRES

L'analyse des revenus de la Gécamines appelle de notre part les observations suivantes :

<p>Niveau élevé des prestations externes, le plus souvent réalisées par le Partenaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les prestations externes représentent 36% des charges totales, et 38% des charges décaissables (c'est-à-dire hors amortissements) avant impôts sur le bénéfice. Pour l'essentiel, il s'agit d'opérations de sous-traitance minière liées à la mise en œuvre des contrats entre CMSK et les Partenaires. • Le poste « matières et fournitures consommées » quant à lui représente en 2004, plus de 43% des charges décaissables et comprend pour l'essentiel des stocks de réactifs fournis par le partenaire EGMF.
<p>Les revenus relatifs à la redevance ne sont pas détaillés</p>	<p>Les différents documents mis à notre disposition ne font pas ressortir de manière explicite le montant des revenus attendus au titre de la redevance.</p> <p>Les états de la Gécamines obtenus postérieurement à nos travaux font ressortir au 31 décembre 2005, un montant perçu de 5 094 815 USD.</p> <p>Ils suggèrent que tout ou partie des revenus de l'exercice 2004 ont été perçus depuis lors.</p> <p>Nous avons observé que dans cet état (Situation des partenariats au 31 décembre 2005, Développement et retombées financières des partenariats), aucune redevance n'est prévue.</p> <p>En première lecture, il semble que cette dernière se rapporte à la seule location de la cascade Mill pour un montant de 194 333 USD.</p> <p>Dans tous les cas, la documentation disponible ne fait pas ressortir le détail de ce montant.</p>
<p>Absence de rapprochement entre les recettes et les revenus</p>	<p>Nous n'avons pas eu connaissance des contestations formelles effectuées par la Gécamines en ce qui concerne l'évaluation de ses revenus, ni un rapprochement quelconque entre des prévisions de revenus, la facturation réalisée et les encaissements enregistrés.</p>
<p>Caractère hypothétique des revenus de la Gécamines</p>	<p>Les revenus de la Gécamines sont pour l'essentiel constitués de dividendes.</p>
<p>Conflits d'intérêts latents</p>	<p>Il ressort du rapport annuel de CMSK que l'activité approvisionnement a été, en 2004, sous-traitée à EGMF/Appro étant donné qu'elle n'était pas encore implantée à CMSK, ce qui pose le problème des conflits d'intérêts et augmente les risques de fraude.</p>
<p>Augmentation des risques de fraude</p>	<p>En l'absence de procédures de validation fiables des facturations reçues, des risques pèsent quant à la réalité des prestations et la sincérité des</p>

sur la facturation	montants facturés (risques de surfacturation).																																																
Le partenaire EGMF tire meilleur avantage du Partenariat	Au final, le partenaire EGMF tire meilleur avantage de la mise en œuvre des clauses contractuelles; ainsi les revenus qu'il a perçus représentent 75% des rémunérations des deux partenaires et sont essentiellement constituées aux trois-quarts en amont des dividendes (plus de 15 millions USD).																																																
La propriété des recettes en 2004 au profit du Partenaire pour USD 593 198 est sujette à caution	<p>Le rapport de la Direction des Participations (« Bible », avril 2005) fait observer en substance que : « A date et selon les informations en notre possession, la Laverie de Luiswishi n'a pas encore formellement été cédée à EGMF.</p> <p>Néanmoins, les frais de réhabilitation de cette Unité ont été payés par les deux associés de l'Association Momentanée de Luiswishi et sont dus par le propriétaire actuel ou futur de la Laverie.</p> <p>La question de l'appartenance de la Laverie, à EGMF ou à Gécamines, devrait être rapidement éclaircie car elle pourrait influencer les modalités de fixation de son coût opératoire.».</p> <p>Ainsi, les recettes y liées devraient être reversées à la Gécamines.</p>																																																
Le montant de la redevance liée à la location du Cascade Mill au titre de l'exercice 2004 nous paraît exagérément bas	<p>L'analyse des projections de revenus pour 2005 révèle que le montant lié à la location du Cascade Mill, qui correspond en fait à la redevance, serait de 1,84% des recettes nettes.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Exercice 2004</th> <th>Exercice 2005</th> <th>Evolution</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sous traitance mines et trafic</td> <td>500 000</td> <td>404 160</td> <td>-19,2%</td> </tr> <tr> <td>Sous traitance laverie</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Transports routiers</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entretiens et réparations</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Location cascade Mill</td> <td>194 333</td> <td>1 163 000</td> <td>498,5%</td> </tr> <tr> <td>Réactifs</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Eau</td> <td>135 773</td> <td>212 000</td> <td>56,1%</td> </tr> <tr> <td>Analyse minerais</td> <td>550 000</td> <td>598 800</td> <td>8,9%</td> </tr> <tr> <td>Surveillance et escorte</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dividendes probables</td> <td>3 803 553</td> <td>2 693 000</td> <td>-29,2%</td> </tr> <tr> <td>Totaux</td> <td>5 183 659</td> <td>5 070 960</td> <td>-2,2%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Toutefois, l'écart par rapport à 2004, qui traduit une multiplication par 50 de ce revenu, suggère que des analyses plus poussées soient faites sur les recettes de 2004.</p> <p>De même, il est curieux de constater que le niveau de revenu reste inchangé entre les deux exercices, alors même que dans le premier, il s'agissait simplement d'un exercice de six (6) mois sur douze.</p>		Exercice 2004	Exercice 2005	Evolution	Sous traitance mines et trafic	500 000	404 160	-19,2%	Sous traitance laverie				Transports routiers				Entretiens et réparations				Location cascade Mill	194 333	1 163 000	498,5%	Réactifs				Eau	135 773	212 000	56,1%	Analyse minerais	550 000	598 800	8,9%	Surveillance et escorte				Dividendes probables	3 803 553	2 693 000	-29,2%	Totaux	5 183 659	5 070 960	-2,2%
	Exercice 2004	Exercice 2005	Evolution																																														
Sous traitance mines et trafic	500 000	404 160	-19,2%																																														
Sous traitance laverie																																																	
Transports routiers																																																	
Entretiens et réparations																																																	
Location cascade Mill	194 333	1 163 000	498,5%																																														
Réactifs																																																	
Eau	135 773	212 000	56,1%																																														
Analyse minerais	550 000	598 800	8,9%																																														
Surveillance et escorte																																																	
Dividendes probables	3 803 553	2 693 000	-29,2%																																														
Totaux	5 183 659	5 070 960	-2,2%																																														

<p>La Gécamines a perdu la moitié de ses revenus en passant de AML à CMSK</p>	<p>Dans le cadre de l'association momentanée, la Gécamines tirait en moyenne 750 000 USD soit 9,5 millions USD annuels (source : Bible avril 2005) contre 5 millions USD en 2004 et 5 prévus en 2005.</p> <p>Il en résulte que le passage de l'AML à CMSK s'est traduite, pour la Gécamines, par la perte de près de la moitié de ses revenus.</p>
<p>Les immobilisations apportées à CMSK ont été totalement amorties dans AML.</p>	<p>De manière générale, cette question, qui a été soulevée par la Direction des Participations, suggère que les charges liées à la remise à neuf de ces immobilisations aient été elles aussi amorties susvisées.</p> <p>Elle soulève aussi, de manière spécifique, la problématique des actifs de l'association momentanée. En effet, les situations suivantes se présentent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le concentrateur, propriété de EGMF, constituait (ou était assimilable) à un apport dans le capital de l'AML, <ul style="list-style-type: none"> - en l'absence de clause attenante à la destination de cet apport en cas de dissolution, cette question devrait faire l'objet d'un accord entre les parties, cette démarche valant aussi pour les apports de la Gécamines - dans le cas où une clause en eût prévu expressément le retour au Partenaire en cas de dissolution, la suite à donner aux TNCE dépendrait des traitements comptables (dont nous n'avons pas connaissance) appliqués (passage en charges, ou en amortissement et dans ce cas de figure, si ces actifs incorporels ont été ou non amortis) • Le concentrateur restait la propriété du partenaire. Il était apporté en simple jouissance, de sorte que les entretiens et réparation éventuels devaient être supportés par l'Association. <p>Les charges de TNCE, en raison de leur montant, étaient réparties sur plusieurs exercices et supportées par l'AML.</p> <p>Dans ce cas de figure, à la dissolution de la société, il convenait de liquider cette immobilisation incorporelle en la passant en charge, tout simplement.</p> <p>Ainsi, de notre point de vue, les TNCE ne sauraient être transférées dans la nouvelle structure en raison du caractère non marchand de cet actif.</p> <p>Pour ce qui est du patrimoine acquis par AML transféré à CMSK, en tant qu'apport en nature nous sommes d'avis qu'il soit de manière égale, soit 50/50 pour chaque Partenaire</p>

6. RECOMMANDATIONS

6.1 REVISIONS DES CLAUSES CONTRACTUELLES

Au regard des faiblesses mises en évidence ci-haut, et dans le souci de rééquilibrer les droits et obligations d'une part et sécuriser les revenus de la Gécamines, nous recommandons d'apporter les améliorations suivantes :

Revoir le capital social.	<p>A cette fin, il sera fait appel aux services d'un Commissaire aux apports, et d'un Expert indépendant, possédant une expérience et des compétences établies pour ce type de travaux. Les frais afférents à ces travaux seront à la charge du Partenariat.</p> <p>Le Commissaire aux apports ne saurait être choisi parmi les commissaires aux comptes statutaires de la société.</p>
Finaliser la liquidation de l'Association momentanée de Luiswishi	<p>A la date de nos travaux, un Comité de liquidation avait été mis en place, qui comprend les représentants des deux associés.</p> <p>Le dernier rapport mis à notre disposition, qui date de décembre 2005, révèle que les conclusions ne sont pas exhaustives, et qu'il reste notamment à régler la question de la propriété des actifs de l'AML.</p> <p>Le Comité de Liquidation recommande de manière pressante aux deux associés de finaliser de manière urgente les travaux restants, étant entendu que ces conclusions permettront de lever certaines équivoques relevées dans le Partenariat CMSK.</p>
Mettre en place un mécanisme d'audit des coûts	<p>En réalité, l'organisation en place à la Gécamines n'est pas de nature à cerner les coûts de production, qui sont à la base de la formation des revenus lui revenant au titre des accords de partenariat.</p> <p>La maîtrise des coûts opérationnels constituant incontestablement le facteur clé de sécurisation des revenus de la Gécamines, nous recommandons que des audits (en dehors des travaux de certification des comptes) soient initiés par la partie Gécamines.</p> <p>Ces audits seront supportés par le Partenariat et refacturés le cas échéant à la Gécamines.</p>
Rééquilibrer les pouvoirs en matière de résiliation au profit de la Gécamines	<p>Les tableaux précédents ont mis en évidence le fait que le Partenaire disposait de pouvoirs de résiliation en plus de ceux reconnus aux deux parties, sans pour autant prévoir des mécanismes compensatoires en faveur de la Gécamines.</p> <p>Il s'ensuit donc un déséquilibre dont la solution passe :</p> <ul style="list-style-type: none">• soit par une extension de ces clauses à la Gécamines,• soit par la négociation d'autres droits au profit de la Gécamines, à l'instar de ceux esquissés plus bas (opportunités et stratégies de négociation).

<p>Revoir l’assiette de calcul des redevances</p>	<p>Celles-ci pourront être assises sur le chiffre d’affaires (et non les recettes brutes, c’est-à-dire les encaissements réalisés sur les ventes de la période).</p> <p>A défaut, il conviendra de prévoir une clause selon laquelle la Gécamines pourra solliciter les services d’un Auditeur indépendant pour la vérification des coûts et déductions permises.</p> <p>Néanmoins, en amont de la détermination des paramètres définitifs, il est souhaitable que la Gécamines évalue les montants des amortissements des équipements objets de la redevance. Les annuités correspondantes seront actualisés (taux identique à celui contractuellement proposé par le partenaire) et comparés aux revenus actuels.</p> <p>Cette démarche permettra de mieux fixer le taux et envisager un loyer fixe qui tienne compte du renouvellement des actifs et des revenus supplémentaires escomptés.</p>
<p>Prévoir de manière explicite le retour des titres miniers à la Gécamines</p>	<p>Les titres miniers étant apportés dans le capital de la société, sont un actif qui, à la dissolution de la société est traité comme les autres biens, c’est-à-dire susceptible d’être réalisé en couverture d’éléments de passif par exemple.</p> <p>Il est souhaitable qu’une clause indique expressément qu’en cas de dissolution du partenariat, ces titres reviendront de plein droit à la Gécamines.</p>

6.2 ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET GESTION FINANCIERE

Ces recommandations peuvent être résumées comme suit :

<p>Réaliser périodiquement les inventaires de caisse et les rapprochements bancaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité pour CMSK de matérialiser ses procédures pour un meilleur suivi des opérations de caisse et de banque. • Nécessité de tenir mensuellement un état de rapprochement bancaire pour un suivi adéquat des opérations bancaires
<p>Finaliser la valorisation des immobilisations apportées par les deux Partenaires</p>	<p>Cf. plus haut</p>
<p>Formaliser l'organisation</p>	<p>Elaborer un manuel de procédures administratives, financière et comptables qui tienne compte des risques encourus et soit éventuellement revu de manière indépendante, de manière à s'assurer que les contrôles qui y seront prévus permettent de fiabiliser en particulier l'information financière.</p> <p>Finaliser la formalisation de l'organisation de la société et réaliser une revue indépendante de manière à s'assurer de l'alignement des procédures sur l'organisation, et inversement, et en veillant à assurer une stricte séparation dans l'accomplissement des tâches quotidiennes et périodiques.</p>
<p>Fiabiliser les processus de facturation Clients et Fournisseurs</p>	<p>Revoir les conditions d'application des conventions conclues entre EGMF et les Associés, notamment les facturations</p> <p>Mettre en œuvre toutes diligences propres à assurer la maîtrise de la facturation Clients, d'autant que le principal Client n'est autre qu'OMG, dans laquelle le partenaire EGMF est partie prenante.</p>

6.3 OPPORTUNITE ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

En conclusion de nos travaux, il ressort que la Gécamines ne tire pas suffisamment d'avantages dans ce Partenariat en raison de la non-maîtrise des coûts qui viennent grever les revenus de la Gécamines à mesure de leur formation.

Les recommandations préconisées ne remettent pas en cause de manière fondamentale le contrat entre les Partenaires.

Pour cette raison, nous pensons que les mises en œuvre, qui ne vise qu'à clarifier, ou le rééquilibrage de certaines obligations, ou les pouvoirs, est négociable.

Les seuls intérêts financiers du partenaire qui viendraient à être affectés sont ceux relatifs aux dividendes dont il a été décrit plus haut le caractère hypothétique.

La révision des clauses contractuelles nous paraît de ce fait opportune et faisable.

Lors des négociations, les concessions suivantes pourront être faites (liste non exhaustive) au partenaire.

Concessions possibles	Contreparties
Maintien des pourcentages actuels	<ul style="list-style-type: none">• Evaluation indépendante des apports dans les conditions susmentionnées.• Réévaluation substantielle du taux de la redevance, celle-ci étant de toutes façons assise sur le chiffre d'affaire ou les recettes brutes.
Maintien des pouvoirs de résiliation spécifiques à EGMF	Retour des titres miniers à la Gécamines en cas de dissolution
Audit externe des coûts réalisés	Audits réguliers des coûts réalisés par des Auditeurs externes outillés et réputés en la matière.