

## **NOTE DE SYNTHÈSE**

Les travaux objets de la présente note de synthèse portent sur la **Société de Traitement des Rejets de Mutoshi (SRM)**, partenariat conclu entre la Gécamines et la société EMIKO le 31 janvier 2001, avec pour objet le Traitement des rejets de l'ex-laverie de Mutoshi entreposés dans la rivière NKULUMAZIBA sur une distance de 13 km entre Mutoshi et le fleuve LUALABA, la prospection et l'exploitation des gisements de KAMUKONKO de KASUNKI 2, de MUTOSHI et de NIOKA.

SRM est une société de droit congolais, dont le siège social est fixé à Kolwezi.

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 soumettions.

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 de Traitement des Rejets de Mutoshi** (SRM), 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 force ;
- 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 SRM/SMK
- 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 mises 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 la structuration et de la gouvernance du partenariat	<ul style="list-style-type: none"><li>• La part de capital de la Gécamines est faible au regard de ses apports.</li><li>• La Gécamines ne peut influencer sur les décisions à long terme de la société. Toutefois, à travers son influence, elle peut exercer normalement le contrôle de la société, si besoin en faisant appel à des Auditeurs ou des Experts internes ou Tiers.</li><li>• Les entreprises DE MOURRA ont pris en charge la gestion de la quasi-totalité des activités du Partenariat.</li><li>• Procédures et organisation non formalisées.</li></ul>
En ce qui concerne le respect des clauses contractuelles	<ul style="list-style-type: none"><li>• La révision du mode de calcul des royalties s'est faite au détriment de la Gécamines.</li><li>• Pouvoirs de résiliation anticipée non équilibrés au détriment de la Gécamines.</li><li>• Le partenaire n'a pas rempli ses obligations financières pendant la période examinée.</li></ul>
En matière de gestion financière et comptable	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comptabilité non régulièrement tenue.</li><li>• Les états financiers 2002 et 2003 qui nous ont été soumis pour analyse résultent d'une reconstitution d'informations à partir des données comptables fournies par le partenaire DE MOURA.</li></ul>
En ce qui concerne les performances économiques et financières	La société a réalisé un bénéfice en 2003 qui a permis de dégager une situation nette de USD 68 205. Les exercices antérieurs étaient déficitaires.
En ce qui concerne les revenus de la Gécamines	A long terme, il n'est pas certain que les compensations obtenues par la Gécamines soient intéressantes. La répartition actuelle est bonne tant que le bénéfice distribuable cumulé est inférieur à USD 31,4 millions.

#### 4. Nos conclusions

Transparence financière	Au regard des faiblesses évoquées ci-dessus, nous estimons que les conditions pouvant garantir à toutes les parties la transparence financière du partenariat SRM ne sont pas réunies.
Retombées financières pour la Gécamines	<p>La Gécamines n'a pas obtenu les revenus qu'elle aurait pu attendre de ce partenariat au titre des dividendes en raison de résultats déficitaires sur les deux (2) années objets de nos travaux.</p> <p>Nos principales recommandations sont esquissées ci les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Résilier purement et simplement le partenariat et le contractualiser avec d'autres partenaires plus solides financièrement, compte tenu des difficultés éprouvées par le partenaire à trouver des financements conséquents,</li></ul> <p>Ou</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Renégocier les termes de l'accord de partenariat</b> en préservant les acquis (l'annulation de la dette vis-à-vis de DE MOURA) et :<ul style="list-style-type: none"><li>- De revenir au mode de calcul des royalties précédents ( indexer les royalties sur le chiffre d'affaires brut et non le chiffre d'affaires net, avec un taux de 5%)</li><li>- De rééquilibrer la participation au capital</li></ul></li></ul>

**Notre rapport définitif tiendra compte des observations formulées par le COPIREP, et des éléments supplémentaires que la SRM 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 le Secrétaire Général, l'expression de nos salutations distinguées.

ERNST & YOUNG

Le 26 mai 2006

STRONG NKV

Christian MION

Associé

Danny NKUVU

Associé

# Sommaire

<b>1. Contexte et objectifs de la mission.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Présentation du partenariat.....</b>	<b>7</b>
2.1 Principales caractéristiques .....	8
2.2 Droits et obligations des partenaires.....	9
2.2.1 Présentation .....	9
2.2.2 Analyse des droits et obligations .....	12
2.3 Qualité du contrôle interne .....	15
2.3.1 Gouvernance du partenariat.....	15
2.3.2 Environnement du contrôle interne .....	16
2.4 Performances économiques et financières.....	18
2.4.1 Bilan.....	18
2.4.2 Comptes de résultat.....	19
<b>3. REMARQUES du Consultant .....</b>	<b>20</b>
3.1 Limitations.....	20
3.2 Commentaires sur les comptes .....	20
3.3 Opinion sur la transparence de la gestion financière.....	21
<b>4. Evaluation financière des retombées pour la GECAMINES.....</b>	<b>22</b>
4.1 Présentation .....	22
4.1.1 Présentation des revenus d'après les comptes du Partenariat.....	22
4.1.2 Présentation des revenus d'après la Gécamines .....	23
<b>5. RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>24</b>
5.1 Révisions des clauses contractuelles .....	24
5.2 Organisation Administrative et gestion financière .....	24
5.3 Opportunité et stratégie de mise en œuvre des recommandations.....	25

## 1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

Dans le but de relancer la production et de générer des revenus, 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 memoranda d'entente pour l'opération ou le développement des gisements de la Gécamines.

C'est dans ce cadre que la GECAMINES et la société EMIKO ont signé le 31 janvier 2001 le contrat de création de la Société de Traitement des Rejets de Mutoshi (SRM).

Il est rappelé tout de même (cf. avenant n° 1 au contrat de création, Préambule) que « le projet de traitement des rejets de Mutoshi avait pour but essentiel le remboursement de la dette de cette dernière vis-à-vis des entreprises DE MOURRA ».

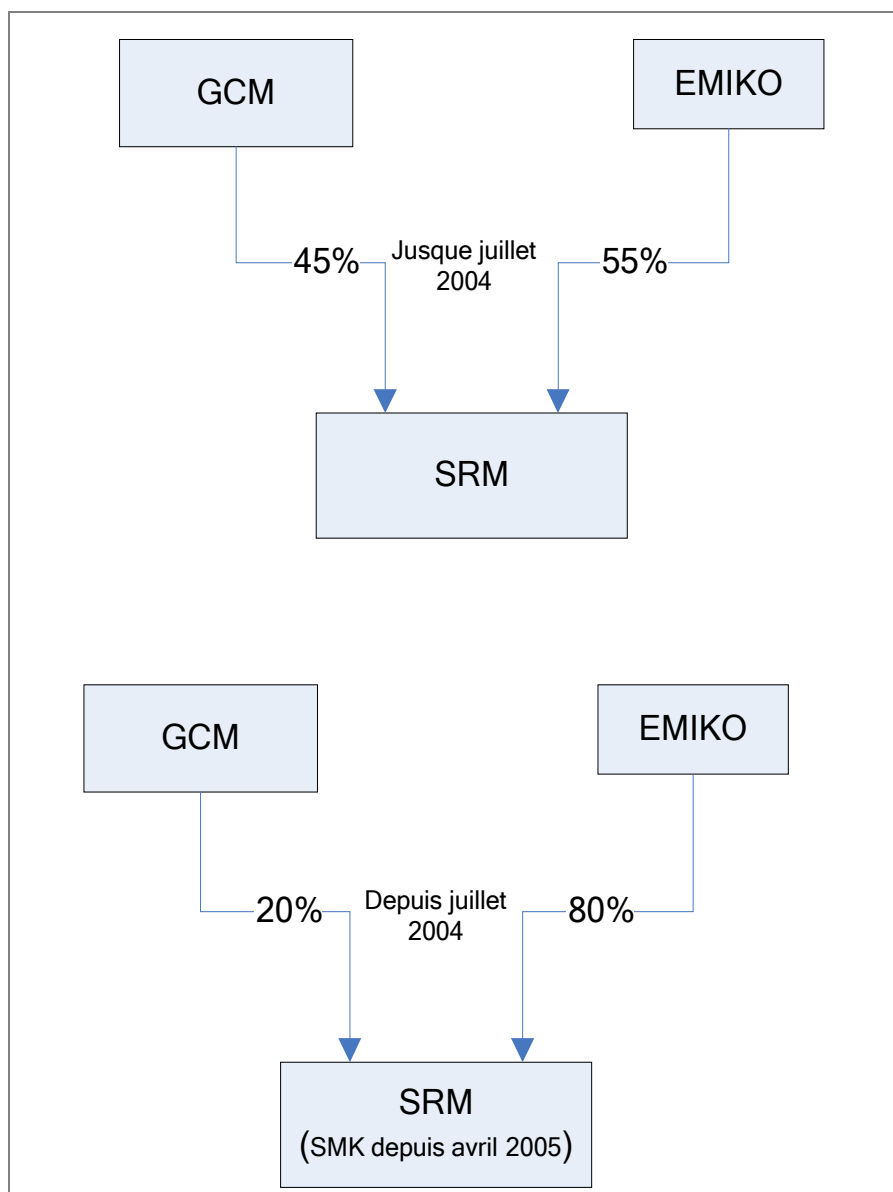
Suite au contrat de consultant n° 24/COPIREP/SE/11/2004, nous sommes intervenus entre le 30 mars et le 22 avril 2005 auprès de la SRM, et avons mis en œuvre les procédures convenues telles que précisées dans notre proposition technique du 31 mars 2004.

De manière générale, notre mission a consisté à :

- dresser les principales caractéristiques des contrats actuellement en vigueur;
- analyser les principales obligations de la partie attributaire de l'accord ;
- 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. PRESENTATION DU PARTENARIAT

25/01/2001	GCM et EMIKO signent un protocole d'accord préliminaire de création d'une SPRL ; celle-ci a été autorisée par le Ministre des Mines le 26/01/2001.
31/01/2001	Contrat de création de société entre la Gécamines et EMIKO RESOURCES.
01/11/2001	Avenant N° 1 au contrat étendant les biens exploitables aux gisements de Kansuki 1 et Kamukonko 2 contenant du cuivre, du cobalt.
16/07/2004	AG, Résolution n°2 : restructuration du capital qui est ramené à 20% pour GCM et 80% EMIKO.
Courant 2005	Avenant n° 2.



## 2.1 Principales caractéristiques

Le partenariat peut être présenté synthétiquement comme suit :

Forme juridique	Société Privée à Responsabilité Limitée (SPRL).
Dénomination	Société Minière du Kolwezi en abrégé SMK (ex Société de Traitement des Rejets de Mutoshi en abrégé SRM)
Durée	
Objet social	Traitement des rejets de l'ex-laverie de Mutoshi entreposés dans la rivière NKULUMAZIBA sur une distance de 13 km entre Mutoshi et le fleuve LUALABA, la prospection et l'exploitation des gisements de KAMUKONKO de KASUNKI 2, de MUTOSHI et de NIOKA.
Capital	2 500 000 Francs Congolais
Répartition du capital	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gecamines (45 %) et EMIKO (55 %)</li><li>• Gecamines (20 %) et EMIKO (80 %)</li></ul>
Apports	
Libération du capital	
Date début des activités	
Code applicable	



## 2.2 Droits et obligations des partenaires

### 2.2.1 Présentation

Les droits et obligations relevant du partenariat, telles qu'ils ressortent du contrat de création et de l'avenant N°1 sont résumés ci-après

Obligations de GCM	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cession des données, informations, registres et rapports relatifs au Bien, (c'est-à-dire les rejets de Mutoshi contenant du cuivre et d'autres métaux valorisables, à exploiter conformément au plan annexé à l'accord de création d'une société.</li><li>• Céder, en contrepartie de l'engagement de EMIKO, tous les titres et droits miniers relatifs au Bien.</li><li>• Obtenir l'approbation de cette cession par le Ministre des Mines.</li></ul>
Obligations de EMIKO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Financer, dès la cession des droits et titres miniers susvisés, par GECAMINES, l'étude de faisabilité ;</li><li>• Financer l'installation et l'équipement des fours de traitement conformément aux recommandations de l'étude de faisabilité.</li><li>• Financer la réhabilitation de deux lignes de laverie de Mutoshi.</li><li>• Financer la reprise des rejets pour SRM.</li><li>• dans les six mois de la remise aux parties de l'étude de faisabilité, mettre en place, au nom et pour le compte de SRM, le financement nécessaire pour la réalisation des investissements devant mener à la production commerciale retenue conformément aux recommandations de l'Etude de faisabilité.</li><li>• Réhabiliter les deux lignes de la laverie de Mutoshi et installer le four dans un délai de trois mois suivant délai de mise en place du financement.</li><li>• Financer l'exploitation minière et le traitement métallurgique des minerais pour le compte de SRM.</li></ul>
Obligations de SRM	<ul style="list-style-type: none"><li>• Effectuer l'Etude de Faisabilité sous le financement mis à la disposition par EMIKO, et communiquer les résultats de cette Etude aux parties dans un délai de neuf mois à compter de la date de la création de la société.</li><li>• Réaliser, sous le financement mis à la disposition par EMIKO, les investissements retenus par l'Etude de Faisabilité dûment agréés par les parties aussi bien pour ce qui concerne ses conclusions que pour ce qui concerne le coût de sa réalisation.</li><li>• Reprendre les Rejets et le traiter conformément aux recommandations de l'Etude de Faisabilité, sous réserve de la recevabilité desdites recommandations par les deux parties.</li><li>• Se conformer aux normes techniques d'exploitation minière et de traitement métallurgique.</li><li>• Payer à la Gécamines, <b>5% des recettes brutes.</b></li></ul>

Financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement de l'étude de faisabilité par EMIKO ou ses sociétés affiliées (GCM aucune obligation en la matière).</li> <li>• Financement nécessaire pour les investissements par EMIKO et/ou ses sociétés affiliées (prêt à hauteur de 30 % minimum du financement de la première tranche du projet).</li> </ul>				
Résiliation	<p>Les pouvoirs des parties en matière de résiliation, peuvent être synthétisés comme suit :</p> <table border="1" data-bbox="491 577 1442 1348"> <tr> <td data-bbox="491 577 667 900">GCM</td> <td data-bbox="667 577 1442 900"> <p>Inexécution persistante d'une des dispositions du contrat de création ou non respect des délais prévus à l'article 5 (financement de l'étude de faisabilité).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EMIKO restera seule responsable de ses engagements avec les Tiers.</li> <li>• La dette de SRM vis-à-vis de EMIKO et/ou ses sociétés affiliées sera annulée.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="491 900 667 1348">EMIKO</td> <td data-bbox="667 900 1442 1348"> <p>EMIKO peut mettre fin au contrat sous réserve de l'envoi d'un préavis écrit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les parts EMIKO reviendront à la Gécamines, sans contrepartie.</li> <li>• Les avances consenties à EMIKO seront considérées acquises à SRM.</li> <li>• La dette de SRM à EMIKO sera annulée</li> <li>• Les primes payées à GCM seront considérées comme définitivement acquises.</li> </ul> </td> </tr> </table>	GCM	<p>Inexécution persistante d'une des dispositions du contrat de création ou non respect des délais prévus à l'article 5 (financement de l'étude de faisabilité).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EMIKO restera seule responsable de ses engagements avec les Tiers.</li> <li>• La dette de SRM vis-à-vis de EMIKO et/ou ses sociétés affiliées sera annulée.</li> </ul>	EMIKO	<p>EMIKO peut mettre fin au contrat sous réserve de l'envoi d'un préavis écrit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les parts EMIKO reviendront à la Gécamines, sans contrepartie.</li> <li>• Les avances consenties à EMIKO seront considérées acquises à SRM.</li> <li>• La dette de SRM à EMIKO sera annulée</li> <li>• Les primes payées à GCM seront considérées comme définitivement acquises.</li> </ul>
GCM	<p>Inexécution persistante d'une des dispositions du contrat de création ou non respect des délais prévus à l'article 5 (financement de l'étude de faisabilité).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EMIKO restera seule responsable de ses engagements avec les Tiers.</li> <li>• La dette de SRM vis-à-vis de EMIKO et/ou ses sociétés affiliées sera annulée.</li> </ul>				
EMIKO	<p>EMIKO peut mettre fin au contrat sous réserve de l'envoi d'un préavis écrit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les parts EMIKO reviendront à la Gécamines, sans contrepartie.</li> <li>• Les avances consenties à EMIKO seront considérées acquises à SRM.</li> <li>• La dette de SRM à EMIKO sera annulée</li> <li>• Les primes payées à GCM seront considérées comme définitivement acquises.</li> </ul>				
Contrôle	<p>Chaque Partie a un droit illimité de contrôle et de surveillance sur toutes les opérations de SRM. Elle sera libre d'exécuter elle-même, notamment par ses Auditeurs ou Experts Internes, ou de faire exécuter par un Auditeur ou un Expert Tiers.</p> <p>Les coûts des contrôles exécutés unilatéralement par la partie ou groupe de parties seront pris en charge par elle-même.</p>				
Liquidation	<p>Si les associés s'accordent sur la dissolution ou la liquidation de SRM, les dispositions applicables sont celles en vigueur en République Démocratique du Congo.</p>				

Les droits et obligations ci-après sont nés de l'avenant n° 2 de 2005.

Obligations de GCM	Transfert et cession à SRM des titres miniers ci après : PER 993, PE 663, PE Kansuki 2, et les nouveaux PE relatifs aux gisements de Mutoshi, lesquels seront excisés du PE 525 actuellement détenus par GCM et couvrant un périmètre plus large.
Obligations de EMIKO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire annuler par les Entreprises DE MOURA la dette de USD 6.353.332,96 de GECAMINES envers les Entreprises DE MOURA dès la cession des droits et titres miniers susvisés par GECAMINES, et en contrepartie de cette cession, fournir à GECAMINES une quittance appropriée à cet égard.</li> <li>• Payer comme suit à GECAMINES un montant non remboursable de USD 5.500.000 selon le calendrier suivant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- USD 3.000.000 dès la réalisation des conditions suspensives ci-après : (i) la réalisation par EMIKO, pendant une période ne pouvant excéder 3 mois, à compter du 17 Septembre 2004, d'une étude de due diligence juridique et technique satisfaisante pour EMIKO, portant notamment sur les propriétés transférées ; (ii) la délivrance à SRM des titres miniers relatifs aux propriétés transférées ;</li> <li>- USD 1.250.000 dans les six mois à compter de la date de la première tranche de trois millions de Dollars américains ;</li> <li>- USD 1.250.000 dans les six mois à compter de la date de paiement de la deuxième tranche de un million deux cent cinquante cinq mille Dollars américains.</li> </ul> </li> <li>• Financer la reprise et le traitement métallurgique des rejets pour le compte de SRM ;</li> <li>• Financer l'exploitation minière et le traitement métallurgique des minerais pour le compte de SRM.</li> </ul>
Les 2 parties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les parts de GCM et d'EMIKO passent à 20% et 80%</li> <li>• La répartition initiale sera d'office restaurée si, au 30 juin 2005, EMIKO n'a pas financé l'étude de faisabilité que doit exécuter SRM, ou si au 31/12/05 EMIKO n'a pas mis à la disposition de SRM le financement nécessaire pour la réalisation des investissements retenus par l'étude de faisabilité.</li> </ul>
Obligations de SRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire en sorte que l'étude soit remise aux deux parties dans un délai de neuf mois à compter de la date de cession des droits et titres miniers énoncés ci-haut.</li> <li>• Payer à la Gécamines, 2% de royalties sur les recettes nettes.</li> </ul>

## 2.2.2 Analyse des droits et obligations

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

<p><b>Les modifications de dénomination sociale et la répartition des parts ne sont pas constatées dans les statuts</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dénomination de la Société de traitement des Rejets de Mutoshi en abrégé « SRM » a été modifiée en Société Minière de Kolwezi en abrégé « SMK ».</li> <li>- Ce changement de dénomination sociale a pour conséquence la modification des dispositions statutaires relatives à la dénomination et à l'objet social de cette dernière.</li> <li>- Les actes ayant constaté ce changement de dénomination social ne nous ont pas encore été remis par la GECAMINES.</li> <li>• Nous n'avons pas eu connaissance du fait que les changements intervenus tant dans la structure du capital, aient fait l'objet des formalités juridiques nécessaires.</li> </ul>
<p><b>Les apports de la Gécamines devraient lui conférer des parts plus importantes de capital</b></p>	<p>Les sources de revenus de la Gécamines sont essentiellement constituées par les dividendes et les redevances perçues pour la cession et l'apport des titres miniers et permis d'exploitation.</p> <p>En effet, alors que l'apport des titres miniers devrait normalement se traduire pour la Gécamines par une participation plus importante au capital social et une part plus importante des dividendes, ces titres et permis d'exploitation font l'objet d'une rémunération par des redevances de 2 %.</p>
<p><b>Le mode de calcul des royalties n'est pas explicité</b></p>	<p>Les royalties ont été assises soit sur des recettes brutes (avant l'entrée en vigueur de l'avenant n°2), soit sur des recettes nettes (avenant n°2°).</p> <p>Dans l'un ou l'autre cas de figure, ces bases de calcul n'ont pas été définies.</p> <p>En particulier, en ce qui concerne les recettes nettes, celles-ci auraient dû explicitées toutes les charges à déduire du chiffre d'affaires.</p>
<p><b>La révision du mode de calcul des royalties s'est faite au détriment de la Gécamines</b></p>	<p>Nous relevons que d'un avenant à l'autre, les royalties de la Gécamines ont été substantiellement réduites, dans la double mesure où :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La base est passée de recettes brutes aux recettes nettes</li> <li>• Le taux est passé de 5% à 2%</li> </ul> <p>Lors des Assemblées générales du 16/07/2004 et du 17/09/2004, la Gécamines s'est vue proposer par les résolutions n° 2 et n° 8, des royalties de 1% puis 2% des recettes nettes, alors même qu'il n'y a pas eu de modifications statutaires. Nous ne sommes pas assurés que l'acceptation de la Gécamines ait été précédée d'une analyse de l'incidence de cette révision.</p>

**La cession des parts de EMIKO à ANVIL pourrait ne pas être valable**

- Il ressort du procès-verbal de l'Assemblée extraordinaire de SRM tenue le 17 septembre 2004, la constatation par ladite assemblée de l'information donnée par EMIKO relative au rachat de 87,5 % de ces parts sociales dans SRM par ANVIL MINING CONGO qui devient de ce fait une société affiliée au sens de l'article 1.40 du contrat de création de SRM.

Au sens de cet article, il faut entendre par société affiliée : « *Toute Société ou entité qui directement ou indirectement, contrôle un Associé ou est contrôlée par un Associé ou toute Société ou entité qui directement ou indirectement, contrôle ou est contrôlée par une Société ou entité qui elle-même contrôle ou est contrôlée par un Associé.* »

Contrôle signifie la détention directe ou indirecte par une Société ou une entité de plus de 50 % des droits de vote à l'Assemblée Générale de cette Société ou entité ».

La qualité de société affiliée ne pourrait être attribuée à ANVIL que s'il est démontré que d'une manière ou d'une autre elle se trouve dans l'un des cas visé ci-dessus vis-à-vis de EMIKO, c'est-à-dire si elle contrôle ou est contrôlée par EMIKO.

L'absence de cette qualité aurait pour conséquence de remettre en cause la cession des 87,5 % des parts de EMIKO dans SMK, dans la mesure où elle ne serait pas conforme aux dispositions du contrat de création de SMK relatives à la cession des parts sociales.

- Le contrat de création prévoit qu'un associé peut céder toutes (mais seulement toutes) ses parts à une société affiliée sans le consentement de l'autre associé sous certaines conditions. Dans le cas d'espèce, à supposer même que ANVIL ait été une société affiliée, c'est la totalité de ses parts d'EMIKO qui aurait dû être lui être cédée.
- Le procès-verbal de l'AG de SRM en date du 17 septembre 2004 ayant constaté la cession des parts de EMIKO au profit de SRM, ne constate nullement la renonciation par la GECAMINES à l'exercice de son droit de préemption conformément aux dispositions statutaires relatives à la cession des parts.

<p><b>A long terme, il n'est pas certain que les compensations obtenues par la Gécamines soient intéressantes.</b></p> <p><b>La répartition actuelle est bonne tant que le bénéfices distribuables cumulé est inférieur à USD 31,4 millions</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les Associés ont passé un accord courant 2004 au terme duquel : <table border="1" data-bbox="528 210 1439 573"> <tr> <td data-bbox="528 210 683 398">GCM</td> <td data-bbox="683 210 1439 398"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporte des gisements supplémentaires dans le partenariat.</li> <li>• Voit ses royalties passer de 5% des recettes brutes à 1% ou 2% de recettes nettes.</li> <li>• Voit sa part passer de 45% à 20% soit 25 points en moins.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="528 398 683 573">EMIKO</td> <td data-bbox="683 398 1439 573"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait abandonner la créance DE MOURRA de USD 6,3 millions.</li> <li>• Paye à GCM, un montant de USD 5 millions en trois (3) tranches.</li> </ul> </td> </tr> </table> </li> </ul> <p>Un calcul économique démontre que tant que les dividendes distribuables cumulés sont inférieurs à 31, 4 millions, la solution acceptée par la Gécamines (ne tenant pas compte de la perte de revenus occasionnée par l'indexation des revenus sur les recettes nettes et non plus brutes et la baisse du taux à 2%), est la meilleure.</p> <p>Au-delà, le maintien de la première solution s'imposait.</p>	GCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporte des gisements supplémentaires dans le partenariat.</li> <li>• Voit ses royalties passer de 5% des recettes brutes à 1% ou 2% de recettes nettes.</li> <li>• Voit sa part passer de 45% à 20% soit 25 points en moins.</li> </ul>	EMIKO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait abandonner la créance DE MOURRA de USD 6,3 millions.</li> <li>• Paye à GCM, un montant de USD 5 millions en trois (3) tranches.</li> </ul>											
GCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporte des gisements supplémentaires dans le partenariat.</li> <li>• Voit ses royalties passer de 5% des recettes brutes à 1% ou 2% de recettes nettes.</li> <li>• Voit sa part passer de 45% à 20% soit 25 points en moins.</li> </ul>															
EMIKO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait abandonner la créance DE MOURRA de USD 6,3 millions.</li> <li>• Paye à GCM, un montant de USD 5 millions en trois (3) tranches.</li> </ul>															
<p><b>Pouvoirs de résiliation anticipée non équilibrés</b></p>	<p>Les pouvoirs de résiliation ne sont pas identiques pour chacune des parties.</p> <p>Ainsi, au gré de ses intérêts, EMIKO peut se retirer à tout moment, tandis la résiliation anticipée par la Gécamines présuppose une défaillance persistante de l'autre partie.</p>															
<p><b>Le partenaire n'a pas rempli ses obligations financières pendant la période examinée</b></p>	<p>Les rapports mis à notre disposition, en particulier le procès-verbal de l'Assemblée générale du 29 mars 2005, relèvent « qu'en exécution de ses obligations contractuelles de financer le développement de SRM, le partenaire EMIKO n'a, en trois années, de 2001 à 2003, avancé que USD 1,2 million environ .</p> <p>Ces fonds n'ont pas vraiment servi au développement de SRM car la société n'a pas acquis ou réalisé des investissements. ».</p> <p>Ces fonds ont été utilisés de la manière suivante :</p> <table border="1" data-bbox="528 1406 1350 1715"> <thead> <tr> <th></th> <th>Montant</th> <th>% Avance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Acquisition d'immobilisations</td> <td>12 326</td> <td>1,03%</td> </tr> <tr> <td>Travaux préparatoires</td> <td>106 576</td> <td>8,88%</td> </tr> <tr> <td>Paiement salaires Expatriés</td> <td>513 500</td> <td>42,79%</td> </tr> <tr> <td>Prestations des entreprises DE MOURA</td> <td>388 520</td> <td>32,38%</td> </tr> </tbody> </table>		Montant	% Avance	Acquisition d'immobilisations	12 326	1,03%	Travaux préparatoires	106 576	8,88%	Paiement salaires Expatriés	513 500	42,79%	Prestations des entreprises DE MOURA	388 520	32,38%
	Montant	% Avance														
Acquisition d'immobilisations	12 326	1,03%														
Travaux préparatoires	106 576	8,88%														
Paiement salaires Expatriés	513 500	42,79%														
Prestations des entreprises DE MOURA	388 520	32,38%														

## 2.3 Qualité du contrôle interne

### 2.3.1 Gouvernance du partenariat

#### 2.3.1.1 Conseil de gérance

Composition	8 membres dont 5 pour EMIKO et 3 pour GCM
Quorum	Les décisions se prennent à la majorité des membres présents et de la majorité de vote.
Majorité	simple

#### 2.3.1.2 Assemblée Générale

Composition	2 membres
Quorum	Les décisions requièrent la présence de la totalité des membres
Majorité	Majorité simple de vote.

#### 2.3.1.3 Commissaire aux comptes

Le contrôle des comptes et la nomination des commissaires aux comptes sont régis par les statuts de la SRM.

#### 2.3.1.4 Analyse

De par la composition et le mode de prise de décision, il apparaît que la Gécamines n'a pas de pouvoir de décision réelle.

Toutefois, à travers la faculté qui lui est reconnue, elle peut exercer normalement le contrôle de la société, s'il y a lieu en faisant appel à des Auditeurs ou des Experts internes ou Tiers.

### 2.3.2 Environnement du contrôle interne

<b>Procédures non formalisées</b>	Nous avons relevé lors de notre intervention l'absence de procédures définissant les acteurs et les tâches à accomplir, ainsi que les risques et les contrôles mis en place.
<b>Carences organisationnelles</b>	Depuis sa création, SRM a fonctionné sans une organisation administrative adéquate. La société n'a pas pu nous fournir un organigramme, ni nous indiquer l'organisation mise en place depuis la création pour couvrir les activités principales et les activités relevant de l'administration. Aucune fiche de poste ne nous a été présentée.
<b>Conflits d'intérêts latents, un associé prenant en charge la quasi-totalité des activités du Partenariat</b>	Toutes les activités de SRM sont sous traitées par les entreprises DE MOURA sans une base contractuelle formelle. De même, toutes les ventes concernant SRM font l'objet d'un encaissement direct par les entreprises DE MOURA pour compensation de ses créances sur l'assistance technique. Par ailleurs, nous avons constaté que la SRM bien qu'ayant une existence juridique, la plupart d'engagements pris par elle n'étaient pas en son nom. Ainsi la quasi-totalité des factures, contrats, sont établies au nom des entreprises DE MOURA.
<b>Comptabilité non régulièrement tenue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La société SRM ne tient pas une comptabilité régulière.</li> <li>• Les états financiers 2002 et 2003 qui nous ont été soumis pour analyse résultent d'une reconstitution d'informations à partir des données comptables fournies par le partenaire DE MOURA.</li> </ul>
<b>Caisses non inventoriées</b>	Nous n'avons pas obtenu des procès verbaux des inventaires de caisses justifiant les soldes de caisses.
<b>Dépenses non soutenues par des pièces justificatives</b>	Nous avons noté lors de nos travaux que plusieurs dépenses effectuées pour le compte de la société ne sont pas soutenues par des pièces justificatives probantes.
<b>Facturations de l'assistance technique non suivies</b>	Les facturations des Entreprises DE MOURA sur l'assistance technique ne sont ni contractuelles ni suivies par la société SRM.
<b>Encaissements réalisés sur les comptes d'un Associé</b>	Toutes les dépenses de SRM sont engagées directement par les entreprises DEMOURA et les rares recettes que SRM a dû encaisser ont été dans un compte personnel de DEMOURRA.
<b>Immobilisations non répertoriées</b>	Pendant la période sous revue, la SRM n'a pas tenu de fichier d'immobilisations.
<b>Production non suivie</b>	Nous avons constaté qu'il n'existe pas un processus formalisé de contrôle de la production. Nous n'avons pas eu non plus la matérialisation de contrôles effectués.



<b>Ces carences ont persisté après la période sous revue</b>	<p>Le procès-verbal de l'Assemblée Générale du 29 mars 2005 corrobore nos constats et, en ce qui concerne les états financiers, l'AG « a vivement manifesté son mécontentement quant à la façon dont le projet a été géré par le Conseil de Gérance, et a recommandé de tirer les leçons de cette expérience passée pour éviter pareille situation à l'avenir ».</p> <p>Par la résolution n° 8 de ladite Assemblée générale, le terme du mandat du conseil de gérance a été décidée pour le lendemain de la déclaration fiscale pour l'exercice 2003.</p>
--	---

## 2.4 Performances économiques et financières

SRM n'a quasiment pas investi pendant la période sous examen. De l'aveu même de l'Assemblée générale, « SRM s'est plutôt consacrée à une exploitation artisanale relativement mécanisée avec sous-traitance des moyens des Entreprises DE MOURA.

En trois ans, SRM a ainsi produit : 2 106 tonnes d'hétérogénite, et 59,971 tonnes d'oxyde de cuivre.

En définitive, au 31 décembre 2003, SRM n'a pas vraiment démarré.

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

### 2.4.1 Bilan

Postes de l'Actif	Exercice 2003	Exercice 2002	Exercice 2001
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Concessions minières			
Mobilier et matériel de bureau	5 917	6 954	9 041
Garde meubles	732		
Autres valeurs immobilisées			
Titres miniers			
Dépôts et cautionnements	6 900	6 900	5 250
<b>Total</b>	<b>13 549</b>	<b>13 854</b>	<b>14 291</b>
<b>Valeurs d'exploitation</b>			
Produits semi ouverts	777 777	315 474	
<b>Valeurs réalisables</b>			
Propriétaires et Associé GCM	5 673		
Propriétaires et Associé EMIKO	1 052 000		
Charges à étaler			58 845
<b>Total</b>	<b>1 057 673</b>	<b>0</b>	<b>58 845</b>
<b>Total ACTIF</b>	<b>1 849 000</b>	<b>329 328</b>	<b>73 135</b>

Postes du Passif	Exercice 2003	Exercice 2002	Exercice 2001
<b>Capitaux propres</b>			
Capital social	10 000	10 000	10 000
Résultats exercices antérieurs	-529 721	-370 090	-370 090
Résultat de l'exercice	587 926	-159 632	
<i>Situation nette</i>	<i>58 205</i>	<i>-529 721</i>	<i>-370 090</i>
Capitaux propres	68 205	-519 721	-360 090
<b>Dettes à moyen et long terme</b>			
emprunts et dettes ML termes	1 266 127	719 849	386 525
<b>Dettes à court terme</b>			
Etat	462 068	129 200	46 700
Associés GCM	52 600		
Total	514 668	129 200	46 700
<b>Total PASSIF</b>	<b>1 849 000</b>	<b>329 328</b>	<b>73 135</b>

## 2.4.2 Comptes de résultat

	Exercice 2003	Exercice 2002	Exercice 2001
Production vendue	52 000		
Production stockée	462 303	315 474	
Matières et Fournitures consommées	-212	-225,56	
Transports consommés	-4 860	-3 015	-21 931
Autres services consommés	-322 431	-128 434	-130 483
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>186 800</b>	<b>183 800</b>	<b>-152 414</b>
Produits et profits divers	1 000 000		
Charges et pertes diverses	-59 006	-58 845	-59 081
Charges du personnel	-203 000	-200 000	-110 500
Contributions et taxes	-1 804		
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>922 990</b>	<b>-75 045</b>	<b>-321 995</b>
Dotations amortissements et provisions	-83 096	-84 587	-48 094
<b>Résultat net d'exploitation</b>	<b>839 894</b>	<b>-159 632</b>	<b>-370 090</b>
Résultat net avant impôts	839 894	-159 632	-370 090
Impôts sur les bénéfices	-251 968		
<b>Résultat à affecter</b>	<b>587 926</b>	<b>-159 632</b>	<b>-370 090</b>

## 3. REMARQUES DU CONSULTANT

### 3.1 Limitations

Dans le cadre de notre intervention, nous avons sollicité de nos interlocuteurs la mise à disposition d'un certain nombre de documents, notamment les business plans et autres budgets qui pourraient nous permettre d'évaluer les retombées financières des accords de partenariats pour la Gécamines.

Ces demandes sont restées lettre morte.

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

### 3.2 Commentaires sur les comptes

Nous avons procédé à l'examen des états financiers de SRM pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2002 et du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2003.

Ces états financiers incomplets (comprenant le bilan, le tableau des emplois et ressources ainsi que les notes annexes) ont été reconstitués à partir de la comptabilité de l'entreprise DEMOURA. Ces états financiers ont été établis sous la responsabilité du Conseil de Gérance de la SRM.

Lors de notre revue, nous avons relevé les points suivants :

- La SRM n'a pas tenu une comptabilité régulière au cours des exercices 2002 et 2003. Les états financiers qui nous ont été soumis pour analyse résultent d'une reconstitution d'informations à partir des données comptables fournies par le partenaire DEMOURA.
- Au cours des années 2001 à 2003, l'entrepreneur DEMOURA a entrepris l'exploitation artisanale des rejets en utilisant ses anciens employés en congés technique et en fournissant divers autres services au projet pour un montant total de 388.519, 80 Usd. Ces services ont ensuite été refacturés à la SRM. Il n'existe aucun contrat entre l'entrepreneur DEMOURA et la SRM établissant les modalités de cette collaboration.
- Nous avons relevé l'absence d'une trésorerie propre à la SRM (pas de caisse ni de compte en banque) En effet, toutes les dépenses de SRM étaient engagées directement par les entreprises DEMOURA et les rares recettes que SRM a dû encaisser l'ont été dans un compte personnel de l'associé EMIKO.
- Nous avons, lors de nos travaux, constaté que pendant la période sous revue, la SRM bien qu'ayant une existence juridique, la plupart d'engagements pris par elle n'étaient pas en son nom. Ainsi la quasi-totalité des factures, contrats, sont établies au nom des entreprises DEMOURA.

### 3.3 Opinion sur la transparence de la gestion financière

Dans le cadre de notre mission d'assistance technique pour l'évaluation financière des accords de partenariats de la GECAMINES, pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2002, et du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2003, nous avons vérifié la transparence financière de la SRM.

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

- Structure de la société et gouvernance de l'entreprise,
- Organisation Administrative, financière et comptable en place
  - Existence d'un manuel de procédures,
  - Existence d'un organigramme formalisé,
  - Existence de fiche de postes,
  - Procédures de clôture des comptes et élaboration des états financiers,
  - Production comptable au quotidien,
  - Processus d'encaissements et décaissements,
  - Processus de facturation,
  - Gestion des stocks,
- Existence d'un Auditeur interne.

Les principales faiblesses se résument comme suit :

- Absence de cadre formel contractuel avec l'entreprise DEMOURA
- Absence d'une organisation formelle et de procédures définissant les acteurs et les tâches à accomplir, ainsi que les risques et les contrôles mis en place
- Comptabilité non régulièrement tenue selon les normes de la profession
- Non respect des normes comptables

**Au regard des faiblesses évoquées ci-dessus, nous estimons que les conditions pouvant garantir à toutes les parties la transparence financière du partenariat SRM ne sont pas réunies.**

## 4. EVALUATION FINANCIERE DES RETOMBEEES POUR LA GECAMINES

Les travaux prévus consistaient à mettre en perspective les revenus escomptés sur la base des flux de trésorerie prévisionnels, et les gains effectivement constatés au profit de la Gécamines.

En l'absence d'éléments prévisionnels (business plans, budgets prévisionnels), il n'a pas été possible d'exécuter cette diligence.

### 4.1 Présentation

#### 4.1.1 Présentation des revenus d'après les comptes du Partenariat

Les revenus escomptés par la Gécamines, tels qu'ils apparaissent dans les comptes de SRM certifiés avec réserves par le collège des commissaires aux comptes se présentent de la manière suivante :

Revenu	Prévisions		
	2003	2002	Total
Redevance	52 600		
Dividendes	0		
<b>Totaux</b>	<b>52 600</b>		

- Ils ne concernent que la redevance de 5% calculée sur le chiffre d'affaires brut, qui comprend :
  - la production vendue, pour USD 52 000 représentant la valeur des ventes de minerais effectuées en 2003,
  - les produits et profits divers, pour USD 1 000 000 représentant la somme payée par la société CHEMAF pour l'exploitation artisanale du gisement de Mutoshi que lui a accordée SRM pour une durée de trois (3) années.
- En dépit de résultats bénéficiaires et d'une situation nette positive, aucun dividende ne sera versé aux Associés. Par la résolution n°9 prise par l'Assemblée Générale du 29 mars 2005, les Associés ont décidé d'affecter l'intégralité du bénéfice réalisé à la constitution des réserves pour le bon fonctionnement de SRM.

#### 4.1.2 Présentation des revenus d'après la Gécamines

Les revenus escomptés par la Gécamines, tels qu'ils apparaissent dans les documents extracomptables (source Direction Commerciale de la Gécamines) se présentent de la manière suivante comme suit :

Revenu	Fin 2005	2003	2002	Total fin 2005
Données	10 000			10 000
Redevance		52 600		52 600
Remise de dette DE MOURA	6 353 332			6 353 332
A payer par EMIKO	2 500 000			2 500 000
<b>Totaux</b>	<b>8 863 332</b>	<b>52 600</b>		<b>8 915 932</b>

- Les encaissements réalisés sur les exercices 2002 et 2003 se présentent de la manière suivante (source : état des livraisons et des encaissements, Direction Commerciale Gécamines)

Revenu	Fin 2005	2003	2002	Total fin 2005
Données	10 000			10 000
Redevance		0		
Remise de dette DE MOURA	6 353 332			6 353 332
A payer par EMIKO		0		
<b>Totaux</b>	<b>6 363 332</b>			<b>6 363 332</b>

- La créance de la Gécamines sur SRM à fin 2003 se présente de la manière suivante (source : état des livraisons et des encaissements, Direction Commerciale Gécamines)

Revenu	Fin 2005	2003	2002	Total fin 2005
Données		0		
Redevance		52 600		52 600
Remise de dette DE MOURA				
A payer par EMIKO	2 500 000			2 500 000
<b>Totaux</b>	<b>2 500 000</b>	<b>52 600</b>		<b>2 552 600</b>

## 5. RECOMMANDATIONS

### 5.1 Révisions 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 :

<b>Revoir l'assiette de calcul des redevances</b>	<p>Celles-ci pourront être assises sur le chiffre d'affaires brut (et non le chiffre d'affaires net).</p> <p>A défaut, la Gécamines pourra faire jouer la clause contractuelle l'autorisant à recourir aux services d'Auditeurs ou de Vérificateurs internes ou externes pour la vérification des charges venant en déduction du chiffre d'affaires brut.</p>
---	---

### 5.2 Organisation Administrative et gestion financière

Nous avons produit, conformément aux termes de référence, une Management Letter qui reprend les faiblesses que nous avons relevées lors de l'examen de l'organisation et des procédures de SRM. Ce document, qui est annexé au présent rapport, contient nos recommandations documentées en vue de l'amélioration des conditions de gestion de ce Partenariat.

Ces recommandations peuvent être résumées comme suit :

<b>Structurer la comptabilité</b>	Mettre en place une comptabilité conforme aux normes et principes généralement admises.
<b>Formaliser les contrats avec la sous traitance</b>	Nous recommandons de signer une convention avec les Entreprises DE MOURA qui définisse les modalités de mise à disposition, de traitement et de facturation des produits à cette société.
<b>Formaliser l'organisation et les procédures</b>	Structurer et formaliser l'organisation de la société en veillant à assurer une stricte séparation des tâches notamment dans la fonction comptable.



### 5.3 Opportunité et stratégie de mise en œuvre des recommandations

Un point clé dans ce partenariat est de se faire une idée précise sur la capacité réelle de EMIKO à mobiliser les financements nécessaires à la réalisation de ce projet.

Les dispositions contractuelles prévoient qu'en cas de non observation des engagements financiers par l'autre partie, La Gécamines disposait de la faculté de procéder à une résiliation anticipée de sa participation.

Sous réserve que EMIKO n'ait, à cette date, rempli ses obligations d'apport du financement dont du reste nous n'avons pas eu connaissance du montant, nous sommes d'avis que le contexte est propice à une révision ou un désengagement de ce partenariat.

En l'absence d'éléments supplémentaires pouvant renseigner sur les développements attendus de ce projet, nous préconiserions de mener des études en interne, de manière à choisir entre :

- La résiliation pure et simple et la contractualisation avec d'autres partenaires plus solides financièrement
- La renégociation des termes des accords en préservant les acquis (l'effacement de la dette vis-à-vis de DE MOURA).

Dans ce cas, la Gécamines pourrait obtenir de rééquilibrer la participation au capital et d'indexer les royalties sur le chiffre d'affaires brut.