

## NOTE DE SYNTHÈSE

Les travaux objets de la présente note de synthèse portent sur **BOSS MINING**, partenariat conclu entre Gécamines et la société SHAFORD CAPITAL Ltd le 30 décembre 2003, avec pour objet l'exploitation des différentes carrières sises dans le territoire de Kambove, principalement dans le district de Lubudi.

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 des 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 15 au 21 août 2005 auprès de la société BOSS MINING, 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 BOSS Mining ;
- 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 l'organisation et de la gouvernance du partenariat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nous n'avons aucune information quant à la libération du capital social par le Partenaire.</li><li>• La Gécamines ne peut influencer sur les décisions de gestion de la société.</li><li>• La gestion quotidienne était assurée par Congo Cobalt Corporation, société contrôlée par SHAFORD Capital. Aucune convention liant BOSS MINING et CCC ne nous a été fournie.</li><li>• Les organes de gestion n'ont pas été mis en place dans les délais statutaires</li><li>• Ni les procédures, ni l'organisation ne sont formalisées.</li></ul>
En ce qui concerne le respect des clauses contractuelles	<p>La documentation disponible ne met pas en évidence les obligations des parties, ainsi qu'il a pu être relevé dans les autres partenariats.</p> <p>La seule obligation statutaire concerne la libération du capital dont rien n'indique que les partenaires précédents l'ont réellement exécutée.</p>
En matière de gestion financière et comptable	<p>Les comptes ne sont pas tenus conformément aux normes internationalement admises</p> <p>A l'occasion de nos travaux, il est apparu que les comptes n'étaient pas exhaustifs, et que la société n'avait pas établi de bilan d'ouverture.</p>
En ce qui concerne les performances économiques et financières	<p>La société enregistre un résultat net après impôts de USD 0,991 million.</p>
En ce qui concerne les revenus de la Gécamines	<p>La Gécamines peut s'attendre à recevoir USD 0,3 million au titre d'avance sur les revenus.</p>

#### 4. Nos conclusions

Transparence financière	L'organisation mise en place ne donne pas toutes les garanties quant à la transparence financière du Partenariat.
Le niveau de participation de la Gécamines n'obéit pas à une politique déterminée	<p>Nous n'avons obtenu aucune évidence quant à la rationalité de la participation de la Gécamines dans ce partenariat, qui s'établit à 20% du capital social.</p> <p>La Gécamines pourrait optimiser ses revenus 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.</p>
Définir une nouvelle approche, un nouveau partenariat comprenant la Gécamines, Ridgepoint et Tremalt Ltd	<p>La Gécamines a suggéré la mise en place d'un nouveau partenariat associant à la fois Ridgepoint et Tremalt Ltd, c'est-à-dire ses Associés dans les partenariats KMC et BOSS MINING.</p> <p>Dans cette configuration, la Gécamines pourrait apporter en capital le concentrateur ainsi que les autres infrastructures techniques et sociales de Kakanda et exiger en contrepartie une part importante du capital et partant, une participation prééminente dans la gestion du partenariat.</p> <p>Nous estimons que cette piste pourrait participer du renforcement de la position de la Gécamines vis-à-vis des partenaires, et améliorer le niveau des revenus attendus.</p> <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 BOSS MINING 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'informations 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

<b>1. Contexte et objectifs de la mission.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Présentation du partenariat.....</b>	<b>7</b>
2.1 Présentation générale.....	7
2.1.1 Flux de participations .....	7
2.1.2 Flux commerciaux et financiers.....	7
2.2 Principales caractéristiques .....	8
2.3 Droits et obligations des partenaires.....	9
2.3.1 Présentation .....	9
2.3.2 Analyse .....	9
2.4 Qualité du contrôle interne .....	10
2.4.1 Gouvernance du partenariat.....	10
2.4.1.1 Conseil de gérance .....	10
2.4.1.2 Assemblée générale .....	10
2.4.1.3 Commissaires aux comptes.....	10
2.4.1.4 Analyse .....	10
2.4.2 Environnement du contrôle interne .....	11
<b>3. Performances économiques et financières.....</b>	<b>13</b>
3.1 Bilan résumé.....	13
3.2 Compte de résultat résumé .....	13
<b>4. REMARQUES du Consultant .....</b>	<b>14</b>
4.1 Limitations.....	14
4.2 Commentaires sur les comptes .....	14
4.3 Opinion sur la transparence de la gestion financière.....	16
<b>5. Evaluation des retombées financières pour la GECAMINES .....</b>	<b>17</b>
5.1 Présentation .....	17
5.1.1 Présentation des revenus d’après les comptes du Partenariat.....	17
5.1.2 Evaluation des retombées financières d’après les comptes de GCM .....	18
5.1.3 Rapprochement des comptes Gécamines / Boss Mining .....	18
<b>6. RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>19</b>
6.1 Révisions des clauses contractuelles .....	19
6.2 Organisation Administrative et gestion financière du partenariat.....	19
6.3 Opportunité et stratégie de mise en œuvre des recommandations.....	20

## 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 partenariats ainsi que des memoranda d'entente pour l'opération ou le développement des gisements de la Gécamines.

C'est dans ce cadre que Boss Mining Ltd, société de droit congolais, a été créée le 30 décembre 2003.

Suite au contrat de consultant n° 24/COPIREP/SE/11/2004, nous sommes intervenus auprès de la société BOSS MINING, 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 ;
- réaliser une revue limitée des comptes du Partenariat (bilan, compte de résultat, annexes) ;
- rapprocher les comptes courants de la Gécamines et de BOSS MINING ;
- réaliser une revue limitée de la qualité de l'organisation administrative et financière mise en place pour assurer la bonne gouvernance du partenariat ;

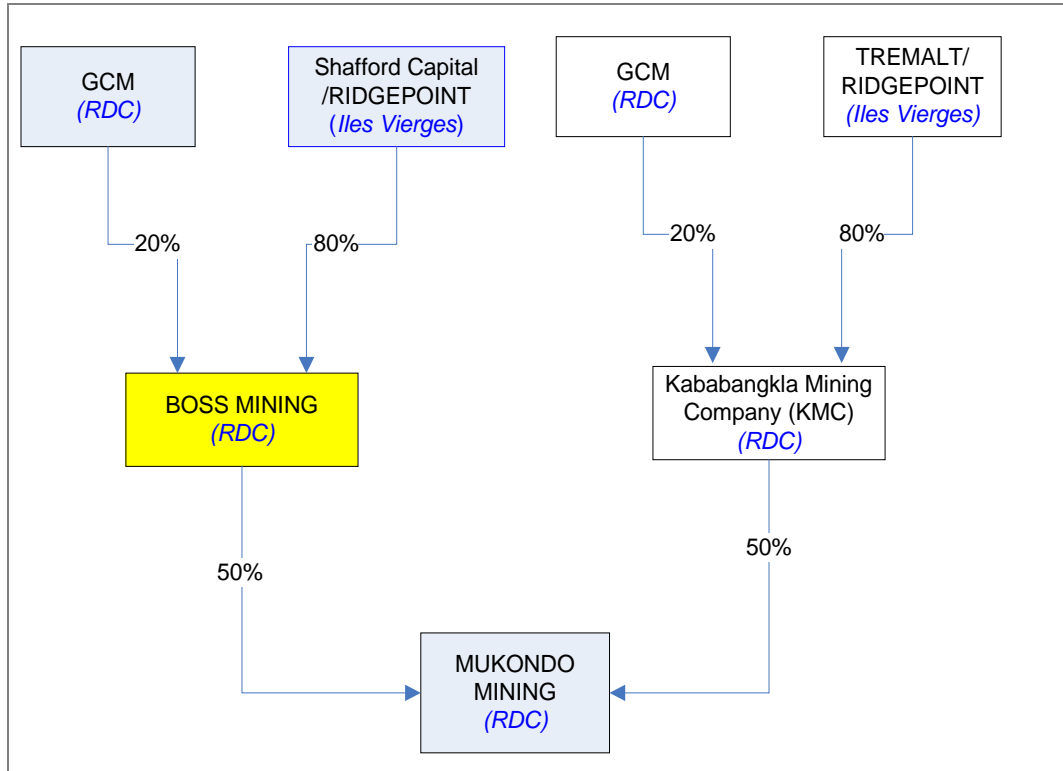
Au terme de notre intervention, nous avons à :

- 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.

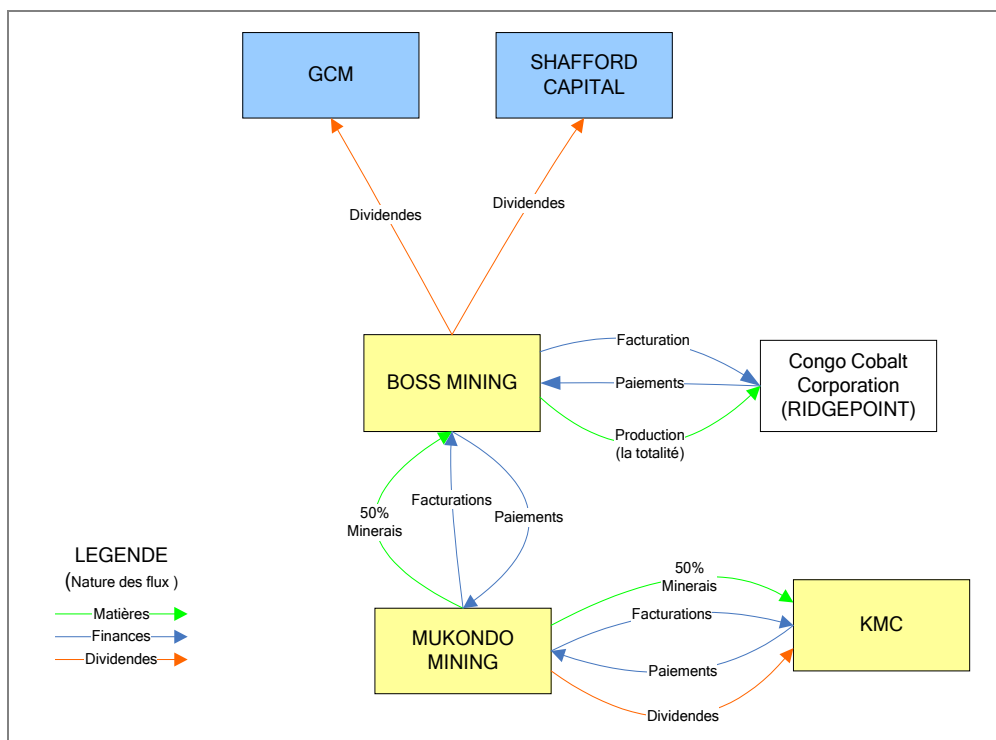
## 2. PRESENTATION DU PARTENARIAT

### 2.1 PRESENTATION GENERALE

#### 2.1.1 Flux de participations



#### 2.1.2 Flux commerciaux et financiers



## 2.2 PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

Le partenariat peut être présenté synthétiquement comme suit :

Forme juridique de la société	Société privée à responsabilité Limitée (SPRL), de droit congolais
Dénomination	BOSS MINING
Durée	Indéterminée
Objet social	<p>La société a pour objet, la prospection, l'exploitation minière, et le traitement métallurgique (ou autres) des minerais, ainsi que la commercialisation des métaux obtenus des périmètres miniers représentés par les permis d'exploitation n° CAMI-CE-341-2003 et n°CAMI-CE-366-2003.</p> <p>Elle peut également participer à toutes opérations qui directement ou indirectement sont en relation avec son objet et qui sont de nature à favoriser l'accroissement de son patrimoine.</p>
Capital	1 000 000 Francs Congolais
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SHAFORD CAPITAL Ltd, société des Iles Vierges Britanniques</li> <li>• La GECAMINES, société de droit congolais</li> </ul>
Répartition du capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GCM (20 %).</li> </ul> <p>Les 20 parts sociales de la GCM découlent de la cession des 10 parts sociales de Monsieur James TIDMARSH, ainsi que de 10 parts de la société SHAFORD, constatée par l'AGE du 27 février 2004.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SHAFORD CAPITAL (80 %)</li> </ul>
Apports	En numéraire
Libération du capital	Information non disponible
Date début des activités	30 décembre 2003
Code applicable	Code minier, février 2002
Business model	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production assurée par Congo Cobalt Corporation, dont une part provient de Mukondo Mining.</li> <li>• Ventes de la totalité de la production à Congo Cobalt Corporation.</li> </ul>



## 2.3 DROITS ET OBLIGATIONS DES PARTENAIRES

### 2.3.1 Présentation

Les obligations des parties ne sont pas définies dans les statuts de BOSS MINING tels que modifiés le 27 janvier 2005.

L'Assemblée Générale tenue à la même date propose aux parties de se rencontrer afin de rédiger une convention entre associés destinée à définir leurs obligations et engagements réciproques relatifs à la création et au développement de la Société.

La nette définition des obligations des parties permettrait de constater si les retombées financières que la GCM tire de ce partenariat, tels les paiements des dividendes provisionnels, sont proportionnelles aux apports qu'elle y a faite.

Le partenariat a été créé sans apport en capital de SHAFORD CAPITAL.

### 2.3.2 Analyse

Les parties sont convenues de procéder à la libération du capital. Nous n'avons aucun élément permettant de cerner :

- les modalités de libération des parts par les premiers Associés, SHAFFORD Capital et Monsieur TIDMARSH ;
- les modalités de cession des parts de TIDMARSH (10%) à la Gécamines.
- les modalités de passage des parts de la Gécamines à 20% du capital de BOSS MINING.

## 2.4 QUALITE DU CONTROLE INTERNE

### 2.4.1 Gouvernance du partenariat

#### 2.4.1.1 Conseil de gérance

Composition	6 membres dont 4 pour SHAFORD et 2 pour GCM.
Quorum	Majorité des membres présents ou représentés.
Majorité	Simple

#### 2.4.1.2 Assemblée générale

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

#### 2.4.1.3 Commissaires aux comptes

Les statuts prévoient que les opérations de surveillance et de contrôle de la société sont confiées à deux Commissaires aux comptes nommés par chacun des Associés.

Leur mandat est d'une année renouvelable.

Les Commissaires aux comptes ont un droit illimité de surveillance et de contrôle sur les opérations de la société.

#### 2.4.1.4 Analyse

La prise des décisions du Conseil de gérance à la majorité des membres pose un réel problème de participation effective de la GCM à la gestion de la société, lorsque l'on sait qu'elle ne dispose que de 2 membres sur les 6.

En réalité, les pouvoirs de la Gécamines sont limités.

Quant à l'Assemblée Générale, nous estimons que tant dans sa composition que dans sa prise de décision, elle est représentative des intérêts des deux parties

## 2.4.2 Environnement du contrôle interne

<p><b>La gestion des opérations est assurée par la société cliente Congo Cobalt Corporation CC</b></p>	<p>Au cours de l'exercice 2004, Boss Mining a fonctionné sans organisation administrative adéquate.</p> <p>La gestion quotidienne était assurée par Congo Cobalt Corporation, société contrôlée par SHAFORD Capital, et se confondait avec celle-ci.</p> <p>Cette situation est porteuse de risques, en raison des conflits d'intérêts sous-jacents, une même partie traitant à la fois les opérations d'achat, de vente et d'enregistrement.</p>
<p><b>Les organes de gestion n'ont pas été mis en place dans les délais statutaires</b></p>	<p>Les organes de gestion n'ont été mis en place qu'au mois de mai/juin 2005, en exécution de la résolution N° AG/2005/002 de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 janvier 2005, alors que la société était déjà en activité en 2004.</p> <p>Il sied de rappeler que la mise en place de ces structures devrait répondre à la nécessité d'assurer la transparence de l'information pour les différentes parties signataires du partenariat, autant qu'à des exigences de bonne gouvernance.</p>
<p><b>Conditions de libération du capital non connues</b></p>	<p>Nous n'avons obtenu ni les procès verbaux ni les documents portant sur la libération du capital imputé dans le compte de capital de USD 2 564.</p>
<p><b>Boss Mining ne dispose pas de personnel propre</b></p>	<p>Boss Mining ne dispose pas de personnel propre. L'équipe dirigeante mise en place en 2005 gère à la fois la CCC et la société Boss Mining.</p> <p>A titre d'exemple, nous n'avons pas relevé des charges de personnel dans la balance au 31/12/2004.</p>
<p><b>Risques fiscaux et sociaux persistants</b></p>	<p>Au cours de l'exercice 2004, la société n'a effectué aucune déclaration sur les charges fiscales ou sociales.</p>
<p><b>Absence de bilan d'ouverture</b></p>	<p>Il n'existe pas un bilan d'ouverture de Boss Mining. A titre d'exemple, les comptes reconstitués de 2004 ne font pas apparaître des soldes à l'ouverture de l'exercice.</p>
<p><b>Tenue des comptes sociaux</b></p>	<p>Nous avons constaté en particulier que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les frais liés à la constitution et à la libération du capital ne figurent pas dans les comptes de Boss Mining.</li> <li>• De même, les frais de prospection et les dépenses liées à l'acquisition de ce droit d'exploitation ne sont pas comptabilisés.</li> <li>• La société ne tient pas de rapprochements bancaires; à titre d'exemple, le solde comptable de banque n'a pas fait l'objet d'une réconciliation avec les banques concernées.</li> <li>• Les états financiers ne mentionnent pas les comptes suivants : comptes d'immobilisations, comptes fournisseurs, comptes de stocks, alors que la société est redevable des charges fiscales et des facturations des entrepreneurs.</li> <li>• les soldes des comptes de tiers débiteurs et créditeurs sont compensés sans accord préalable.</li> </ul>

<b>Procédures administratives et financières non formalisées</b>	La société ne dispose pas de manuel de procédures comptables, financières et administratives ; de même, il n'existe pas de fiches de poste (au moins pour les postes clés).
<b>Comptabilité non tenue de manière régulière</b>	<p>La société n'a pas tenu de comptabilité régulière au cours de l'année 2004. Les états financiers qui ont été soumis à notre examen résultent d'une reconstitution effectuée en notre présence par le Directeur Administratif et Financier qui a été recruté au mois d'avril 2005.</p> <p>Celui-ci a procédé à un recoupement d'informations à partir des données comptables fournies par le client et fournisseur CONGO COBALT CORPORATION</p> <p>Nous avons relevé que la balance générale mise à notre disposition ne comportait que quatorze (14) comptes couvrant les classes 1, 4, 5, 6 et 7.</p>

### 3. PERFORMANCES ECONOMIQUES ET FINANCIERES

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

#### 3.1 BILAN RESUME

Postes du bilan	Actif	Passif
Clients	1 305 592	
Débiteurs divers	180 183	
Banque	3 000	
Capital		2 564
Provisions		69 500
Résultat de la période à affecter		991 698
Etat		425 013
<b>TOTAL</b>	<b>1 488 775</b>	<b>1 488 775</b>

#### 3.2 COMPTE DE RESULTAT RESUME

Comptes	Libellés	Soldes au 31 décembre
71	Production vendue	3 395 842
61	Matières et Fournitures Consommés	(55 000)
63	Autres Services Consommés	(1 846 859)
81	Valeur Ajoutée	1 493 984
74	Produits et Profits divers	180 183
64	Charges et Pertes diverses	(2 053)
66	Contribution et Taxe	(185 903)
82	Résultat Brut d'Exploitation	1 486 211
68	Dotations aux Provisions non exigibles	(69 500)
83	Résultat net d'exploitation	1 416 711
85	Résultat avant impôt	1 416 711
	Impôt sur le revenu Professionnel	(425 013)
	Résultat de l'exercice	991 698

## 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, 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 financière des revenus attendus par la Gécamines en particulier la comparaison entre cash-flow projeté et le cash-flow réel de l'opération.

### 4.2 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

Nous avons procédé à une revue des états financiers de Boss Mining pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2004. Ces états financiers qui ne sont pas complets (comprenant le bilan, le tableau des emplois et ressources ainsi que les notes annexes) ont été préparés sous la responsabilité la direction de Boss Mining.

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

- La société BOSS MINING n'a pas comptabilisé la production de la carrière de Mukondo pour un montant de USD 6.168.165 (correspondant à 331 252,91 tonnes de minerais, soit) soit 182 % en termes de chiffre d'affaires, ou 164% de la production réalisée sur les autres carrières pendant la même période.
- La société BOSS MINING n'a pas comptabilisé les prestations des entrepreneurs du mois de novembre pour un montant estimé à 950.000 USD.
- Les normes internationales suivantes (International Accounting Standards) ne sont pas observées :

<b>Norme IAS 01 : Présentation des états financiers.</b>	<p>La norme prescrit que les états financiers doivent comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le bilan et le compte de résultat,</li><li>• L'état de variation des capitaux propres,</li><li>• Les tableaux de flux de trésorerie,</li><li>• Les méthodes comptables et notes explicatives.</li></ul> <p>Les états financiers de BOSS MINING soumis à notre examen n'étaient pas complets, c'est-à-dire comprenant les éléments susmentionnés.</p>
<b>Norme IAS 08 : Résultat net de l'exercice,</b>	<p>Obligation de présenter séparément les résultats générés par chaque type d'opérations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>le résultat des activités ordinaires</b> différence entre les produits et les charges résultant de l'activité courante de l'entreprise ;</li></ul>

<p><b>erreurs fondamentales et changements de méthodes comptables</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>le résultat des activités extraordinaires</b> : 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...);</li> <li>• le résultat des changements d'estimation comptable ;</li> <li>• <b>le résultat des erreurs fondamentales</b> : 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 ;</li> <li>• Le résultat des changements de méthodes comptables.</li> </ul> <p>Les états financiers mis à notre disposition ne permettent pas de déceler ces éléments</p>
<p><b>Norme IAS 24 : Informations relatives aux parties liées</b></p>	<p>Définir le champ des relations entre parties liées et des transactions qu'elles induisent.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Une transaction entre parties liées correspond à tout transfert de ressources ou d'obligations entre parties liées, et peut impliquer toute sorte de transaction.</li> </ul> <p><b>Particularité de ces transactions</b> : 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 DE 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 2004, nous avons vérifié la transparence financière de la société BOSS MINING.

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,
- Rapport de l'Auditeur interne

Les principales faiblesses, que nous avons relevées se résument comme suit :

- Absence de cadre contractuel avec Congo Cobalt Corporation qui, de plus, est filiale de SHAFFORD Capital ;
- Insuffisances de contrôles de la production par la Gécamines ;
- Absence de textes sur la libération du capital ;
- 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 BOSS MINING ne sont pas réunies.**



## 5. EVALUATION DES RETOMBÉES FINANCIÈRES POUR LA GECAMINES

### 5.1 PRESENTATION

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

Au terme de ce partenariat, les retombées attendues par la Gécamines se présentent de la manière suivante :

Revenu	Base	Taux	Prévus	Attendus	A verser à GCM
Dividendes	Dividendes	20%		0,198 à 1,242 million	0,3 million USD
Pas de porte	Non Prévu	Non Prévu			
Redevances	Non Prévu	Non Prévu			
Divers/an	Non Prévu	Non Prévu			

- Selon nos estimations, la Gécamines devrait recevoir, au titre des dividendes pour 2004 un montant compris entre USD 0,198 million et USD 1,242 million selon que l'on incorpore ou non dans le chiffre d'affaires la production de Mukondo Mining et intègre la facture non encore comptabilisée de USD 950 millions.
- Toutefois, l'AGE du 27 janvier 2005 a décidé (résolution n° 003) du paiement à la GCM d'un dividende provisionnel sur l'exercice 2004 à hauteur de USD 300 000 sous huitaine, puis de USD 100 000 le dernier jour de chaque mois, à compter du 28 février 2005.
- C'est dans ce cadre que le montant de 0,3 million a été versé à la Gécamines au titre de l'exercice audité.
- Ce montant n'apparaît ni dans les comptes sociaux de BOSS MINING mis à notre disposition, ni dans le rapport de gérance établi en mars 2005.

### 5.1.2 Evaluation des retombées financières d'après les comptes de GCM

- Nous n'avons pas obtenu les prévisions de revenus attendus par la Gécamines au titre des années objets de notre examen.
- Les revenus encaissés par la Gécamines, tels qu'ils apparaissent dans les documents extracomptables (source Direction Commerciale de la Gécamines) et dont nous n'avons pas le détail se présentent de la manière suivante :

Revenu	Fin 2005	2004	2003	Total
Données	20 000			20 000
Pas de porte				
Dividendes				
Autres	1 410 000			1 410 000
<b>Total</b>	<b>1 430 000</b>			<b>1 430 000</b>

### 5.1.3 Rapprochement des comptes Gécamines / Boss Mining

Nous n'avons pas pu réaliser, pour 2003 et 2004, la réconciliation entre les comptabilités de la Gécamines et celle de Boss Mining, en raison des faiblesses relevées plus haut en ce qui concerne Boss Mining.

## 6. RECOMMANDATIONS

### 6.1 REVISIONS DES CLAUSES CONTRACTUELLES

<b>Formalisation urgente d'un contrat de prestation avec CCC</b>	Nous recommandons, de faire signer une convention avec Congo Cobalt Corporation en particulier, qui définisse les modalités de mise à disposition, de traitement et de facturation des produits à cette société.
<b>Rééquilibrer les pouvoirs</b>	A cet effet, nous pouvons recommander la constitution d'une minorité de blocage lors des délibérations du Conseil de gérance.
<b>Définir une nouvelle approche, un nouveau partenariat comprenant la Gécamines, Ridgepoint et Tremalt Ltd</b>	<p>La Gécamines a suggéré la mise en place d'un nouveau partenariat associant à la fois Ridgepoint et Tremalt Ltd, c'est-à-dire ses Associés dans les partenariats KMC et BOSS MINING.</p> <p>Dans cette configuration, la Gécamines pourrait apporter en capital le concentrateur ainsi que les autres infrastructures techniques et sociales de Kakanda et exiger en contrepartie une part importante du capital et partant, une participation prééminente dans la gestion du partenariat.</p>

### 6.2 ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET GESTION FINANCIERE DU PARTENARIAT

Nos recommandations peuvent être résumées comme suit :

<b>Assurer un fonctionnement régulier des organes de gestion</b>	Cette mise en place doit s'accompagner d'un fonctionnement effectif, attesté par une autorité indépendante, par exemple un Commissaire aux comptes dans l'exécution de ses diligences.
<b>Boss Mining devrait acquérir des ressources humaines propres</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• BOSS MINING doit procéder au recrutement d'un personnel propre, de manière à assurer une séparation des fonctions suffisante et gérer les conflits d'intérêts qui pourraient naître entre la société, et CCC qui est à la fois cliente et prestataire de services.</li><li>• La recommandation ci-dessus vaut également pour la fonction comptable.</li></ul>
<b>Redéployer la comptabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acquérir de manière urgente un personnel comptable compétent, et élaborer un calendrier comptable incluant l'élaboration du bilan d'ouverture, la mise en place d'un progiciel comptable, et la mise en place de procédures comptables.</li><li>• Structurer et formaliser l'organisation de la société en veillant à assurer une stricte séparation des tâches notamment dans la fonction comptable.</li></ul>

<b>Formaliser les procédures et l'organisation</b>	<p>Elaborer de manière urgente un manuel des procédures et des fiches de postes pour les fonctions clés.</p> <p>Le manuel des procédures décrira les conditions de réalisation des activités administratives, financières et comptables, tandis que les fiches de poste décriront chaque poste (relations fonctionnelles et hiérarchiques, rôles et responsabilités, etc.)</p>
<b>Contractualiser la relation avec CCC et Mukondo Mining</b>	<p>Elaborer un contrat de prestations définissant le cadre de collaboration et les modalités de facturation des produits et des services avec CCC et Mukondo Mining avec lesquels Boss Mining entretient des relations croisées et exerce une influence notable.</p>

### 6.3 OPPORTUNITE ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

Une étude pouvait être menée par la Gécamines pour s'assurer de la possibilité de renégocier de manière globale un nouveau partenariat avec ses associés actuels dans Boss Mining.