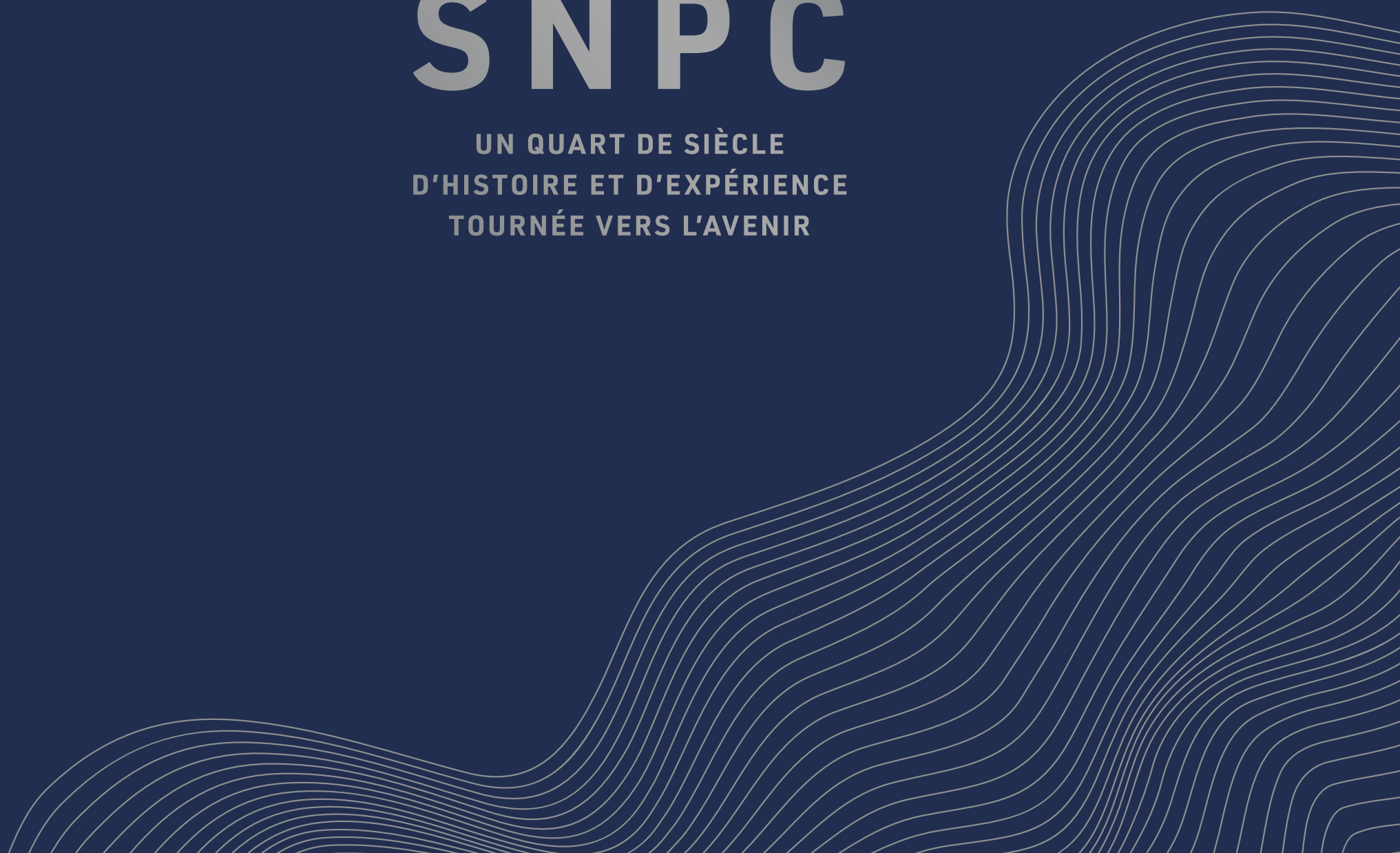


25^{ANS}

SNPC

UN QUART DE SIÈCLE
D'HISTOIRE ET D'EXPÉRIENCE
TOURNÉE VERS L'AVENIR



À la demande du Chef de l'État, sous la supervision de Maixent Raoul Ominga et la coordination de Julien Francis Moufonda, Paul Mpéa et Érich Bertrand Habib Mabonzot, ont activement collaboré à cet ouvrage :

RÉDACTEUR EN CHEF : Anatole Pobaye

RÉDACTEURS : Serge Marie Aimé Ndéko, Jean-Jacques Ikama, Yvon Mouangassa, Pierre Ndonga, Norbert Mabiata, Paulin Mongo et Gabriel Mbiassékoua.

PERSONNES RESSOURCES : Alphonse Malanda, Jean-Pierre Saba, Blaise Elenga, Charles Alfred Sockath, Alphonse Mahoukou-Sounga, Denis Ernest Souami, Maixent Rizzier Okoumou, Saturnin Claude Ntari, Ismaël Bongo, Louis Andzouono, Vincent Ndinga, Basile Okendza, David Béranger Loemba, Hervé Antoine Ollita, André Ossendza, Valène Ibata, Odifax Locko, Paulin Richard Ovoundard, Alain Kéoua, César Bondoumbou, Brice Mesmin Mbama Gaporaud et Roland Akenandey.

PRODUCTION, LAYOUT ET IMPRESSION : MCM - www.mcm.brussels

COPYRIGHT PHOTOS : SNPC et filiales – TotalEnergies pp.22, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 71 et 165 – Valloni p.199 – AdobeStock pp.3, 16, 19, 86, 120, 130, 160, 219, 239 et 244 – Istock pp.202 et 235 – Shutterstock p.75 – Alamy p.20 – Unsplash p.209 par Valdhy Mbemba, pp.248, 249 et 250 par Daniel Olah – C. Stadler / Bwag p.200

REMERCIEMENTS

Le comité de rédaction de cet ouvrage adresse ses remerciements à son secrétariat composé de Dimitri Ikoulé, Aurore Bissouta, Aude Yandza, Mala Perisde Moké-Ntsama et Théo Alaomé.





PRÉFACE

UN QUART DE SIÈCLE après la création de la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC), le besoin de laisser une trace de l'histoire, de l'expérience et de la mise en perspective des activités de cette entreprise s'est fait grandement sentir.

Pour donner une fondation solide à cet ouvrage de référence sur la SNPC, une archéologie de la recherche et de la production pétrolières au Congo, depuis la période d'avant l'indépendance jusqu'à nos jours, se trouve justifiée pour expliquer à un large public les principales étapes de l'économie du pétrole.

L'ouvrage décline également les activités essentielles de ce secteur clé de l'économie nationale; les informations essentielles sur l'énergie et l'environnement, domaines de plus en plus imbriqués, qui alimentent nos débats de société; le rôle moteur d'une société nationale dans l'économie d'un pays producteur et exportateur de pétrole, membre de l'Organisation des Pays Producteurs de Pétrole Africains (APPO) et de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP).

Cet ouvrage est une sorte d'historiologie, c'est-à-dire une contribution à la dynamique de l'histoire du pétrole au Congo au service de l'information sur les activités de la SNPC.

Les professionnels du pétrole, ingénieurs, enseignants, chercheurs, étudiants, responsables politiques, industriels et autres sont donc invités à s'abreuver à la source qu'est ce livre.

Dans cette perspective, l'ouvrage fait ressortir les missions et les moyens (humains, techniques et financiers) d'intervention de la SNPC; l'organisation originelle et son évolution; la réorganisation de ses activités industrielles et commerciales, y compris les activités d'exploration et de production, de raffinage, de distribution et de trading; les services associés de gestion financière, immobilière et de mandat; ses performances et contre-performances.

**« LES PROFESSIONNELS
DU PÉTROLE, INGÉNIEURS,
ENSEIGNANTS, CHERCHEURS,
ÉTUDIANTS, RESPONSABLES
POLITIQUES, INDUSTRIELS
ET AUTRES SONT INVITÉS
À S'ABREUVER À LA SOURCE
QU'EST CE LIVRE. »**

La supervision de la publication de cet ouvrage par Maixent Raoul Ominga, Directeur Général de la Société Nationale des Pétroles du Congo, constitue ainsi la pose d'une importante pierre à l'édifice « histoire de la SNPC » dans le long cheminement de l'économie du pétrole au Congo.

Hommage à l'équipe mise en place par le superviseur de ce projet pour ses compétences scientifiques évidentes dans la rédaction de cet ouvrage de synthèse réussie sur l'histoire du pétrole au Congo, ouvrage de science et de culture sur la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC)!



Professeur Abraham Constant Ndinga-Mbo
Historien et membre de l'Académie Nationale
des Sciences et Technologies du Congo (ANSTC)



Le mot du Président de la République du Congo

UN LEVIER STRATÉGIQUE

AUX TERMES de la loi n° 1-98 du 23 avril 1998, sur les cendres d'Hydro-Congo, la création de la Société nationale des pétroles du Congo, SNPC en sigle, institue un cadre d'action appelé à garantir la souveraineté de la République du Congo dans le secteur pétrolier.

Vingt-cinq ans après sa mise en place, la SNPC figure désormais parmi les fleurons de l'industrie pétrolière congolaise. Au cœur des grands défis portés par ce secteur, la Société nationale des pétroles du Congo constitue aujourd'hui l'un des piliers essentiels de l'économie nationale.

Creuset de formation d'une élite aguerrie à l'opérationnalisation et la gestion de l'activité pétrolière, notamment le raffinage, la commercialisation des parts de brut obtenues dans les contrats de partage de production et la distribution des hydrocarbures livrés par différents opérateurs, la SNPC demeure l'un des leviers stratégiques de pointe au service du développement économique de notre pays.

À ce titre, j'exhorte les dirigeants de la SNPC à persévérer dans l'effort pour :

- accroître le niveau d'investissement dans les domaines de la recherche, l'exploitation et la commercialisation;

- créer les conditions adéquates de mise en valeur des potentialités nationales en la matière;
- promouvoir des partenariats susceptibles d'accompagner et de soutenir l'essor de ce secteur sensible;
- acquérir des emprises plus significatives sur les marchés internationaux, entre autres par la densification de nos initiatives et la consolidation de nos perspectives dans l'Amont et l'Aval pétroliers et les activités de support, telles que la mobilisation des financements nécessaires à la mise en œuvre des projets pétroliers majeurs et à la formation des ressources humaines qualifiées et compétentes.

Le présent ouvrage, qui remémore, de l'époque coloniale à nos jours, l'histoire de l'industrie et de l'économie pétrolières de notre pays actuellement engagé dans sa marche vers le développement, paraît à point nommé.

Cette contribution de référence apporte une information plus exhaustive sur cette ressource naturelle qui focalise fortement les intérêts des différents acteurs et les enjeux assumés par l'État, tout en insufflant, face aux attentes légitimes de nos populations, une assurance certaine et un réel optimisme en l'avenir, en termes de bien-être et de progrès économique et social.



Denis Sassou N'Guesso
Président de la République du Congo,
Chef de l'État

Le mot du Ministre des Hydrocarbures

UNE IDÉE FORTE ET NOVATRICE

GRANDE EST MON ÉMOTION de parler d'une société appelée SNPC qui, comme vous l'imaginez bien, a une portée sentimentale très forte pour moi.

Cette société, dont j'ai été le premier Président Directeur Général, est le fruit d'une volonté, la volonté d'un homme, Son Excellence Monsieur Denis Sassou N'Guesso, Président de la République.

Au sortir de la crise socio-politique de 1997, qui a laissé un pays meurtri, désorganisé et qui a affecté gravement les finances publiques de notre État, finances devenues quasi inexistantes, le Président de la République a eu une idée forte et novatrice : comment maximiser les revenus de la Nation tirés de la première ressource naturelle, en l'occurrence les hydrocarbures.

À cette époque, en effet, l'économie congolaise était totalement exsangue. Pour la relancer, sans aucune aide de développement de la part des bailleurs de fonds internationaux, le Congo se devait de puiser dans sa propre intelligence pour se doter de la capacité de générer et reconstituer la richesse du pays.

C'est dans cette optique qu'est apparue clairement, après avoir échafaudé de nombreuses hypothèses, avec l'aide et l'appui de plusieurs experts internationaux, la nécessité de créer une société ayant les prérogatives de gérer, développer et commercialiser les hydrocarbures produits en République du Congo.

À l'époque, la société Hydro-Congo existait en tant que société nationale de pétrole. Le Président de la République avait alors choisi non pas de la réformer, mais de créer un outil neuf, sur de nouvelles bases fondées sur le service public, avec des exigences d'entreprise privée, à savoir d'expertise, de savoir-faire avéré et de haut niveau, de compétitivité, de performances, de résultats, bref d'excellence, au service de la relance économique et sociale de la Nation grâce aux hydrocarbures.

En résumé, et pour le paraphraser, il voulait une structure qui soit le fleuron de l'économie nationale.

C'est ainsi qu'est née, le 23 avril 1998, la Société nationale des pétroles du Congo, en sigle SNPC.

Pour tout dire, nous avons dû puiser dans les ressources dont disposait l'État pour mettre en place les organes de gestion de départ, conseil d'administration, direction générale, établissement de Pointe-Noire, et recruter les premiers personnels nécessaires pour lancer la machine.

Nombreux étaient ceux qui n'y croyaient pas et pensaient que cette société serait rapidement moribonde, « le bébé à jeter avec l'eau du bain ». Force est de constater que, 25 ans plus tard, la SNPC est devenue le joyau que le Chef de l'État, son géniteur, avait tant désiré, confirmant ainsi la justesse légendaire de son jugement, ses qualités de visionnaire, sa pugnacité et sa clairvoyance.

Ce qui rendait donc encore plus redoutable la mission qui incombait, à mes côtés, aux pionniers de cette belle aventure – car elle était ainsi considérée par beaucoup qui se délectaient par avance de l'échec programmé qu'ils prédisaient.

À l'époque, quelques sociétés nationales de pétrole nous ont servi de modèles et nous ont aidés dans la constitution de notre nouvelle société nationale. Leurs expériences nous ont permis de tirer des leçons sur les erreurs à éviter et de capitaliser sur leurs succès, avec l'ambition de faire mieux.

Ce qui nous a bien aidés pour répondre aux défis auxquels nous engageait sans cesse le Président de la République : trading, trading à Londres, succursale puis filiale à Londres, joint-venture avec Perenco pour la reprise du champ d'Émeraude, négociation du développement du champ de Moho, audit du champ de Nkossa, rachat des dettes gagées, et j'en passe!

Tout était urgent, tout était important, capital, primordial, car il fallait redonner vie à la Nation.

Le rôle stratégique de premier plan joué par la SNPC l'a conduite à grandir rapidement, quantitativement et qualitativement, verticalement et horizontalement, pour devenir un groupe, premier groupe de sociétés d'État de notre pays, économiquement viable et financièrement solide. La SNPC a ainsi contribué rapidement à apporter l'aide financière dont l'État avait besoin pour la réalisation de la dynamique de relance de l'économie voulue et impulsée par Monsieur le Président de la République, Chef de l'État.

Ainsi a pu être créée, au sein de la Nation, une société dont les Congolais allaient être fiers. Elle était composée de jeunes recrues congolaises qui reçurent une formation et l'accès au cercle sacro-saint de l'industrie pétrolière. Elle offrait aussi la possibilité

à des cadres congolais et à la population tout entière de comprendre les dynamiques de gestion du pétrole produit au Congo.

Comme vous le savez, en 1994, notre pays a abandonné les contrats de concession pour passer aux Contrats de Partage de Production (CPP), se dotant ainsi d'un outil destiné à lui permettre d'augmenter considérablement ses revenus.

Trois ans plus tard, les résultats escomptés n'étaient clairement pas au rendez-vous, au regard de la dette gagée abyssale existant en 1997.

Il manquait visiblement un maillon, un outil, un atout, un ingrédient, une machine nationale, faite d'hommes et de femmes dévoués, experts, un peu aventuriers, patriotes, pour tirer réellement profit de ce choix heureux : la SNPC!

Avoir pu participer à cette œuvre et à cette phase de l'histoire de notre pays, à cette belle aventure, représente pour tous les pionniers un immense honneur, un privilège incommensurable, une expérience inoubliable et exaltante.

C'est pourquoi, au nom des pionniers et de tous ceux qui ont assuré avec brio la pérennisation de ce bijou, je veux rendre une fois de plus un hommage déférent et mérité au Président de la République, Son Excellence Monsieur Denis Sassou N'Guesso.

Merci, merci et encore merci infiniment!

En ma qualité actuelle de Ministre des Hydrocarbures, je forme le vœu que la dynamique de la mission de la SNPC, qui a pour fondement et substance des valeurs fortes comme le patriotisme, la performance économique, l'abnégation, l'ambition pour la Nation, bref l'excellence, puisse continuer à se pérenniser au service de l'ambition d'un homme, le Président Denis Sassou N'Guesso, et de la population congolaise.

La transition énergétique impose à nos pays de se prendre davantage et mieux en charge, notamment au moyen de nos compagnies pétrolières et gazières nationales. Elle impose des enjeux nouveaux, des intelligences nouvelles, encore plus d'expertise.

La SNPC devra être prête et présente à ces rendez-vous futurs du savoir, pour notre pays, dans le domaine des hydrocarbures.

Enfin, je tiens à remercier celles et ceux qui, de près ou de loin au long de ces 25 années, ont mis toute leur énergie au service de la société afin que la vision d'un homme se matérialise, se consolide, de sorte qu'aujourd'hui nous en sommes fiers comme nous l'avons été dès sa conception.

Je forme enfin le vœu que le modèle créé par le Président de la République à travers la SNPC puisse faire des émules, et que notre tissu économique national s'améliore par l'éclosion ou la consolidation d'autres expériences similaires, afin de garantir la matérialisation du rebond économique tant voulu et promu par Son Excellence Monsieur le Président de la République.

Que vive encore et encore la SNPC!

Vive les 25 ans d'existence de la SNPC!
Bon anniversaire à la SNPC!
Plein succès à la SNPC au service
du développement de notre pays!



Bruno Jean Richard Itoua
Ministre des Hydrocarbures de la République du Congo



**« JE TIENS
À REMERCIER
CELLES ET CEUX
QUI, DE PRÈS
OU DE LOIN
AU LONG DE
CES 25 ANNÉES,
ONT MIS TOUTE
LEUR ÉNERGIE
AU SERVICE
DE LA SOCIÉTÉ. »**

PRÉAMBULE – PLAN LARGE SUR L’HISTOIRE

**PERCEVOIR EN UN COUP D’ŒIL L’AVENTURE PÉTROLIÈRE DU CONGO,
SES DÉVELOPPEMENTS, SES PERFORMANCES ET CONTRE-PERFORMANCES,
SES AMBITIONS ET SES PERSPECTIVES**

L’**AVENTURE PÉTROLIÈRE** du Congo, ayant abouti à la création de la SNPC, est caractérisée par quatre périodes principales : celle d’avant la création d’Hydro-Congo en 1973; celle allant de la création d’Hydro-Congo à 1994; celle qui va de 1994 à la création de la SNPC en 1998; et enfin l’ère SNPC.

PREMIÈRE PÉRIODE

Pendant la première période, les activités pétrolières au Congo sont essentiellement celles de l’Aval, du fait de l’usage des carburants aussi bien dans les transports que dans l’industrie. L’exploration pétrolière se caractérise jusqu’en 1950 par des études géologiques de reconnaissance sur le bassin côtier congolais et le bassin intérieur de la cuvette.

Au cours de cette période, on note, en 1948, les activités de la Compagnie Française de Distribution des Produits Pétroliers en Afrique-Équatoriale Française (CFDPAEF) dans la livraison des produits stockés, dans le dépôt de Pointe-Noire, produits réception-

nés en vrac, puis enfûtés à nouveau aux fins de leur commercialisation en Afrique-Équatoriale Française et dans les colonies voisines.

Les premiers travaux sismiques conduisent à la découverte, en 1957, du gisement Pointe-Indienne. En juillet 1960, le Congo effectue sa première exportation de pétrole brut via le terminal de Rivière-Rouge.

Après son accession à l’indépendance, le 15 août 1960, le Congo se préoccupe des questions minières et dote le pays d’un Code minier en juin 1962.

Il s’ensuit l’octroi de deux permis de recherches en 1968 qui aboutissent à la découverte de deux gisements importants : Émeraude et Loango.

Dans le souci de contrôler son secteur Aval comme moyen de valorisation du brut produit à partir de ces gisements et de s’appropriier la chaîne d’approvisionnement du pays en produits pétroliers finis, le Congo construit, à partir de 1971, la Raffinerie Nationale de Pointe-Noire (RNP), non sans difficultés – la natio-

nalisation prévue des actifs Aval pétrolier des majors ayant eu lieu dans un climat d’extrême tension entre les multinationales et les Pouvoirs Populaires d’une part et la déclaration, restée célèbre, du Président Marien Ngouabi, faite à Bangui, lors d’un sommet de l’UDEAC, en réponse à la décision de ses homologues de construire la nouvelle raffinerie à Kribi au Cameroun et non à Pointe-Noire, comme prévu.

En 1973, avec la création d’Hydro-Congo, l’État décide de nationaliser le secteur pétrolier Aval, octroie le monopole de la distribution des produits pétroliers à cette dernière, sur toute l’étendue du territoire national et la gestion de l’ensemble des stations-service.

Les activités de recherche et production d’hydrocarbures sont confiées à une cellule Recherche et Production, embryon de la Direction Recherche et Production (DRP).

La Congolaise de raffinage (CORAF), société de gestion mixte (Hydro-Congo/SNEA), est mise en place pour exploiter la raffinerie de Pointe-Noire, à compter de sa mise en service en septembre 1982.

DEUXIÈME PÉRIODE

À partir de 1994, sous le Gouvernement du Professeur Pascal Lissouba, le domaine des hydrocarbures subit de profonds changements avec le début du processus de dissolution d'Hydro-Congo, l'adoption d'un Code des hydrocarbures consacrant les Contrats de Partage de Production en remplacement des Contrats de Concession et le démarrage du processus de privatisation des activités de la filière Aval pétrolier. Par ailleurs, au cours de cette période, le Congo décide de sortir du capital des filiales locales des principales multinationales opératrices dans le domaine du pétrole (Elf-Congo et Agip Recherches Congo).

Le processus de privatisation reprend après les événements socio-politiques du 5 juin 1997.

TROISIÈME PÉRIODE

Afin de s'approprier la commercialisation des parts de brut revenant à l'État et à la société nationale, le Congo crée en 1998 la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC), sous l'impulsion du Président de la République Denis Sassou Nguesso, en remplacement d'Hydro-Congo dont les activités dans l'Amont pétrolier sont transférées à la nouvelle société nationale.

QUATRIÈME PÉRIODE

De 1998 à ce jour, la SNPC connaît quatre équipes managériales à sa tête, chacune avec son empreinte.

La première équipe managériale, de 1998 à 2004, s'inspire du modèle de développement économique de la Société Nationale des Hydrocarbures de l'Angola (Sonangol) pour diversifier ses activités. C'est ainsi que plusieurs filiales sont créées et gravitent autour de la SNPC holding. Cette période est définie comme **L'ÈRE DE LA FILIALISATION**.

La deuxième équipe managériale, de 2005 à 2010, prône un management consistant à recentrer les activités de la SNPC sur les métiers du pétrole. Elle procède à la fermeture de plusieurs filiales et oriente la SNPC vers l'exploration-production. Cette période est définie comme **L'ÈRE DU RECENTRAGE**.

La troisième équipe managériale, de 2010 à 2018, dans son ambition de maximiser la quote-part de la production SNPC sur des permis non opérés et donc d'impulser la croissance de la société, décide de s'émanciper des majors qui opèrent au Congo en répondant, sur fonds propres ou par emprunts, aux appels de fonds. Cette période est définie comme **L'ÈRE DE LA SORTIE DU PORTAGE**. La chute des cours du baril du Brent à partir de juin 2014 crée des tensions de trésorerie empêchant la SNPC de répondre aux appels de fonds et emballe l'endettement de la société vis-à-vis de ses partenaires pétroliers, qui atteint 2 410 millions d'USD en 2018.

La période 2018 à 2021, riche en événements, l'est tout autant en enseignements. Cette période, définie comme **L'ÈRE DU REDRESSEMENT**, commence dans un contexte économique critique marqué par le fort endettement de la société et les effets de la pandémie de Covid-19, à partir de fin 2019. Malgré cela, la société s'approprie la question de l'approvisionnement du pays en produits pétroliers finis avec, comme résultat sur le terrain, la raréfaction des périodes de pénurie de carburants.

La société s'adapte au contexte et renoue avec les résultats positifs. Ce qui permet de contribuer au budget de l'État par la reprise des versements de dividendes.

La question des ressources humaines est traitée avec grand intérêt à travers un méga-plan de formation à l'échelle du Groupe, l'instauration de l'assurance maladie et la création de la mutuelle des agents.

Un effort conséquent est fait pour réduire l'endettement de la société, dans des proportions significatives de l'ordre de plus des trois quarts.

La période qui s'ouvre à partir de 2022 avec la reconduction de Maixent Raoul Ominga au poste de Directeur Général, s'annonce comme un nouveau challenge passionnant.

SOMMAIRE

Préface	5
Mot du Président de la République	7
Mot du Ministre des Hydrocarbures	9
Préambule – Plan large sur l'histoire	10
Avant-propos – La SNPC comme instrument de souveraineté	14
Introduction	17

CHAPITRE I L'ESSOR DE L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE

*La période préalable
à la création de la SNPC*

APERÇU DE L'HISTOIRE PÉTROLIÈRE DU CONGO AVANT 1960	23
LES ACTIVITÉS PÉTROLIÈRES DU CONGO DE L'INDÉPENDANCE À 1967	26
LE DÉBUT DE L'ÈRE PÉTROLIÈRE PROPREMENT DITE	28
1994, L'ANNÉE DES GRANDS BOULEVERSEMENTS	39

CHAPITRE II L'ÉVEIL DE CONSCIENCE PATRIOTIQUE

*La période de création
de la Société Nationale
des Pétroles du Congo
(SNPC)*

LA CRÉATION DE LA SNPC	45
L'ÈRE DE LA FILIALISATION	49
L'ÈRE DU RECENTRAGE	78

CHAPITRE III VERS UNE ORGANISATION COLLÉGIALE

*La période d'expérimentation
du Directoire*

POURQUOI UN DIRECTOIRE ?	102
DES CHANGEMENTS DANS LA GOUVERNANCE DE LA SNPC	103
LA POURSUITE DES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ	106

AVANT 1998

1998-2010

2011-2017



CHAPITRE IV

SE RECONSTRUIRE AUTREMENT

*À l'échec du Directoire, s'ensuit
la période du redressement*

UN CONSTAT DÉCEVANT	139
LES INNOVATIONS DANS LA GOUVERNANCE	142
DÉPLOIEMENT DES ACTIVITÉS	145
ADHÉSION DU CONGO À L'ORGANISATION DES PAYS EXPORTATEURS DE PÉTROLE (OPEP)	200

CHAPITRE V L'ÉTAT ET LA SNPC SUR LES MARCHÉS INTERNATIONAUX

*La création de la SNPC
a permis au Congo
d'avoir accès aux marchés
pétroliers internationaux*

CONVENTION ENTRE L'ÉTAT ET LA SNPC	205
FONDEMENTS DE LA COMMERCIALISATION DU BRUT DE L'ÉTAT PAR LA SNPC	206
DE LA COMMERCIALISATION DU BRUT À LA MOBILISATION DES FONDS POUR L'ÉTAT	210

CHAPITRE VI

REGARD SUR LES PERSPECTIVES DU GROUPE

*La période en cours est guidée
par le programme intitulé
« Performance 2025 »*

DES BASES SOLIDES POUR LA CROISSANCE DE LA SOCIÉTÉ	223
LE PROGRAMME « PERFORMANCE 2025 »	224

CONCLUSION

LES DÉFIS DE DEMAIN	247
---------------------	-----

Table des matières	252
Bibliographie	258
Glossaire	260
Annexes	264

2018-2021

FOCUS

2022-2025

Avant-propos

LA SNPC COMME INSTRUMENT DE SOUVERAINETÉ

« L'ÂME DE NOTRE COMPAGNIE : LA SAGESSE ENTHOUSIASTE QUI INSPIRE LA GESTION D'UN HÉRITAGE PROMETTEUR DIGNE DE LA QUALITÉ DE L'ŒUVRE REÇUE EN HÉRITAGE DE SES PRÉDÉCESSEURS »

DOTER LE CONGO d'un instrument de souveraineté dans le domaine de la recherche et de l'exploitation des hydrocarbures : tel est un des leitmotiv de l'action de développement du Président de la République, Denis Sassou Nguesso.

Au fil des années, et après vingt-cinq ans d'évolution et de modernisation, la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC) a renforcé sa visibilité au sein du pays et de l'arène internationale.

Lorsqu'il l'a jugé nécessaire, à la fin de l'année 2017, le Chef de l'État a instruit son Gouvernement d'opérer les réformes permettant aux grandes sociétés publiques nationales, dont la SNPC, de répondre à leur vocation fondamentale de produire les richesses et les services attendus légitimement d'elles par la Nation.

Replacée sur son orbite originelle par ces réformes, la SNPC a fait preuve de performances pour sortir d'une situation socio-économique difficile et reconquérir la confiance de ses partenaires, grâce aux efforts inlassables de ses travailleurs à tous les niveaux.



De toute évidence, les instructions du Président de la République, résolument tournées vers un avenir ambitieux pour notre pays dans le monde pétrolier, ont permis à notre société nationale de poursuivre son objet social et de remplir ses obligations vis-à-vis de ses partenaires et de l'État.

Les changements et transactions opportunément opérés au sein de la société, visant à la rendre plus visible et compétitive, ont obéi aux critères managériaux et universels de la gestion des pétroles aujourd'hui.

Je m'en voudrais de ne pas dire un mot de l'âme de notre compagnie SNPC, autrement dit des motivations fondamentales qui ont milité pour sa création, de sa raison d'être, donc de son fonctionnement dans le concert des pays producteurs d'or noir. Je veux parler de la sagesse enthousiaste qui inspire la gestion d'un héritage prometteur digne de la qualité de l'œuvre reçue en héritage de ses prédécesseurs. Jour après jour, cette sagesse interpelle, chez nous, la responsabilité de l'héritier dans la poursuite de la tâche. Elle s'inscrit dans la stratégie de passage du témoin.

Enfin, je souhaite une excellente lecture à tous ceux qui voudront s'approprier les outils fondamentaux de cet instrument de souveraineté nationale qu'est la SNPC en parcourant les chapitres de cet ouvrage.

MAIXENT RAOUL OMINGA

Directeur Général de la SNPC

**« LE PRÉSIDENT
DE LA RÉPUBLIQUE
SOUHAITE POUR NOTRE
PAYS UN AVENIR
AMBITIEUX DANS
LE MONDE PÉTROLIER. »**





INTRODUCTION

L'IMPORTANCE DU PÉTROLE DANS LE MONDE N'EST PAS À DÉMONTRER. UPTON BEALL SINCLAIR, ÉCRIVAIN AMÉRICAIN PROLIFIQUE ET PROMOTEUR DU SOCIALISME AUX ÉTATS-UNIS, DISAIT EN 1926 : « C'EST MAINTENANT L'ÈRE DU PÉTROLE ET, SI TU ESSAIES D'EN EMPÊCHER LA PRODUCTION, C'EST TOUT JUSTE COMME SI TU VOULAIS BARRER LES CHUTES DU NIAGARA. »

Au Congo, l'économie repose largement sur l'exploitation de ses ressources naturelles, dont le pétrole qui représente en 2021 plus de 80% de ses exportations et environ 70% de ses revenus.

Entre 1950 et le milieu des années 1970, boosté par la forte croissance économique que connaissent les pays développés, le pétrole devient la première source d'énergie dans le monde, détrônant le charbon. Il satisfait les besoins énergétiques de la planète à plus de 30%. Indispensable dans le chauffage domestique, il est également la principale source d'énergie qui alimente les transports.

Cette évolution de la demande amène certaines grandes puissances coloniales à se lancer dans l'exploration pétrolière. Certaines, dont la France, en raison de la pauvreté de leurs sous-sols en pétrole, se tournent vers leurs colonies pour lancer les premières recherches de l'or noir.

C'est à cette époque que démarre l'exploration pétrolière au Moyen-Congo aussi bien sur le bassin côtier que dans le bassin de la cuvette. L'activité

pétrolière y est contrôlée durant plusieurs décennies par les sociétés occidentales, aussi bien dans l'Amont que dans l'Aval.

À la suite du premier choc pétrolier qui entraîne une hausse brutale du prix du baril en 1973, les États producteurs de pétrole veulent contrôler eux-mêmes l'exploitation de leurs ressources pétrolières par le biais de compagnies nationales. Les compagnies privées doivent finalement leur céder les droits d'exploitation des gisements et les grands consortiums qu'elles ont fondés sont peu à peu nationalisés.

Cette dynamique voit naître au Congo la société Hydro-Congo qui malheureusement ne focalisera ses activités que sur l'Aval pétrolier, gérant notamment l'approvisionnement et la distribution des produits pétroliers raffinés.

Alors que la participation publique et privée nationale est fort présente dans le secteur Aval, les activités pétrolières dans le secteur Amont restent dominées par les compagnies étrangères, avec deux principaux acteurs, Elf (actuellement TotalEnergies)

et AGIP (actuellement Eni). En 2019, ces deux sociétés opèrent à elles seules 80% de la production nationale.

Afin de mieux contrôler les activités de l'Amont pétrolier, de s'approprier la commercialisation du brut revenant à l'État et de s'insérer progressivement dans les activités opérationnelles qui y sont liées, le Congo crée la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC) le 23 avril 1998. Aux termes de la loi qui la crée, son objet est principalement d'« *intervenir pour le compte de l'État, directement ou à travers ses filiales ou en association avec des partenaires étrangers, dans toutes les opérations relatives à la production, au traitement, à la transformation, à la mise en valeur et au transport des hydrocarbures liquides ou gazeux, tant sur le territoire congolais qu'à l'étranger* ».

Selon Nadine Bret-Rouzaut et Jean-Pierre Favennec, relater l'histoire de la SNPC revient à décrire comment « *chercher, produire, transformer, transporter et vendre le précieux liquide* »^(*), c'est-à-dire le pétrole, à travers son organisation et le déploiement de ses activités.

* N. Bret-Rouzaut et J.-P. Favennec, *Recherche et production du pétrole et du gaz. Réserves, coûts, contrats* (2^e éd.), Paris, Technip, 2011, p. 5

L'expérience, quant à elle, se mesure par les performances et les contre-performances de la SNPC dans le déploiement de ses activités métier et support. En cela transparait la pertinence de la problématique posée par Jean-Jacques Ikama, qui la considère comme une expérience africaine dans le « [partage] de la rente pétrolière »^(*).

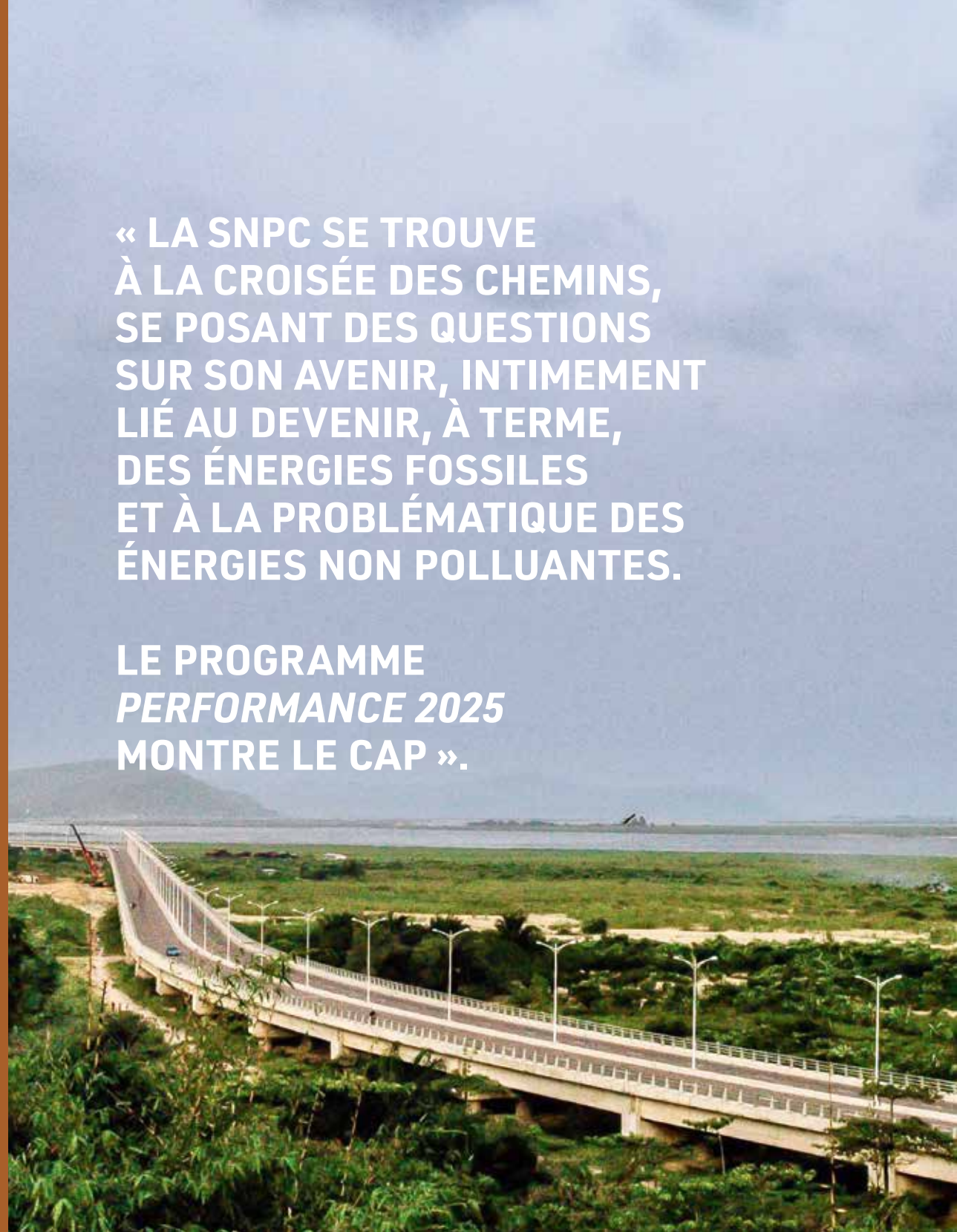
Un quart de siècle à peine après sa création, la SNPC se trouve déjà à la croisée des chemins, se posant des questions sur son avenir, intimement lié au devenir, à terme, des énergies fossiles et à la problématique des énergies non polluantes.

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va »^(**), disent les marins. Et Henry Ford de renchérir : « Les obstacles sont ces choses effrayantes que vous apercevez lorsque vous détournez vos yeux de vos objectifs »^(***). »

Heureusement, pour la SNPC, le programme « Performance 2025 » montre le cap.

**« LA SNPC SE TROUVE
À LA CROISÉE DES CHEMINS,
SE POSANT DES QUESTIONS
SUR SON AVENIR, INTIMEMENT
LIÉ AU DEVENIR, À TERME,
DES ÉNERGIES FOSSILES
ET À LA PROBLÉMATIQUE DES
ÉNERGIES NON POLLUANTES.**

**LE PROGRAMME
PERFORMANCE 2025
MONTRE LE CAP ».**



* Jean-Jacques Ikama, *Comment partager la rente pétrolière? Les enseignements d'une expérience africaine*, p.19, Paris, Editions Technip 2013

** Dictionnaire populaire

*** Henry Ford, *Ma vie et mon œuvre*, Paris, Payot, 1928



Le présent ouvrage, qui comprend six chapitres, tente de répondre aux questions suivantes :

- COMMENT L'AMONT PÉTROLIER S'EST-IL CONSTRUIT ET DE QUELLE FAÇON LE *MIDSTREAM* A-T-IL ÉVOLUÉ ?
- DE QUELLE MANIÈRE L'AVAL PÉTROLIER A-T-IL TROUVÉ SES MARQUES ?
- COMMENT LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE A-T-ELLE ÉTÉ ASSUMÉE ?
- COMMENT LES RESSOURCES HUMAINES ONT-ELLES CONDUIT L'ÉVOLUTION DE LA SNPC ?
- QUELLES ONT ÉTÉ SES FORCES ET SES FAIBLESSES ?
- QUE PEUT-ON DIRE DES RELATIONS ENTRE LA SNPC ET L'ÉTAT ?
- QUEL EST LE NIVEAU DES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES ?
- QUELLES ONT ÉTÉ LES RELATIONS ENTRE LA SNPC ET SES FILIALES ?
- ENFIN, QUELLES PERSPECTIVES POUR LA SNPC ?

Les réponses à cet ensemble de questions s'inspireront de l'examen de l'histoire et de l'expérience de la SNPC au cours des grandes périodes qui ont marqué ses vingt-cinq premières années d'existence.

CHAPITRE I



AVANT 1998

L'ESSOR DE L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE

*La période préalable
à la création de la SNPC*

**APERÇU DE L'HISTOIRE PÉTROLIÈRE
DU CONGO AVANT 1960**

23

Les prémisses de la recherche pétrolière

23

Les premiers jalons des activités
de l'Aval pétrolier

25

**LES ACTIVITÉS PÉTROLIÈRES DU CONGO
DE L'INDÉPENDANCE À 1967**

26

**LE DÉBUT DE L'ÈRE PÉTROLIÈRE
PROPREMENT DITE**

28

Les activités pétrolières de la filière Amont

28

Les activités pétrolières de la filière Aval

35

**1994, L'ANNÉE DES GRANDS
BOULEVERSEMENTS**

39

Instauration des contrats de partage de production

39

Le processus de dissolution d'Hydro-Congo

40

La privatisation de l'Aval pétrolier

41



APERÇU DE L'HISTOIRE PÉTROLIÈRE DU CONGO AVANT 1960

LES PRÉMISSSES DE LA RECHERCHE PÉTROLIÈRE

LA RECHERCHE DES PRODUITS MINIERS S'ASSOCIE À L'EXPLOITATION DES MATIÈRES PREMIÈRES DONT LA MÉTROPOLE A UN BESOIN VITAL POUR SON EXPANSION ÉCONOMIQUE ET POUR DÉVELOPPER SA PUISSANCE VIS-À-VIS DES AUTRES PAYS, NOTAMMENT D'EUROPE.

Dès la fin du XIX^e siècle, les pays qui possèdent des colonies peuvent être distingués de ceux qui n'en possèdent pas. En effet, la Conférence de Berlin consacre en 1885 le partage mais aussi la division de l'Afrique en quatre grandes zones linguistiques : anglophone, francophone, germanophone et lusophone. Parmi les territoires francophones, on distingue ceux

de l'Afrique-Occidentale Française (AOF) et ceux de l'Afrique-Équatoriale Française (AEF). Le Congo, qui fait alors partie de l'Afrique-Équatoriale Française, s'appelle le Moyen-Congo.

Les richesses variées de ce territoire suscitent l'intérêt de la France, qui confie l'exploitation du Moyen-Congo à diverses compagnies concessionnaires qui exploitent principalement le bois, le caoutchouc, le copal et l'ivoire, avant de s'intéresser à de nouvelles ressources (café, cacao, palmistes).

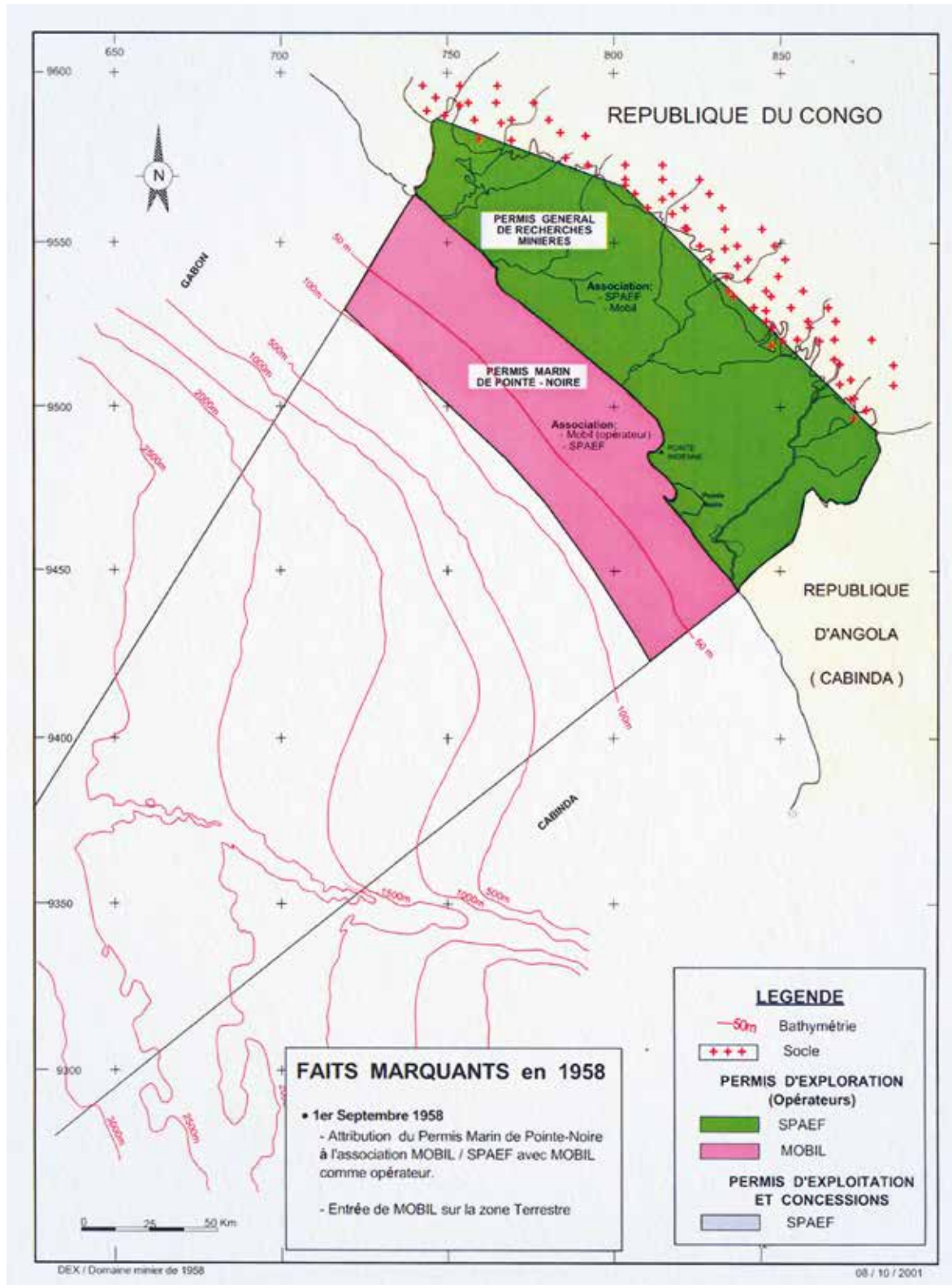
S'agissant du pétrole, mélange complexe d'hydrocarbures de différentes familles (paraffines, naphthas, aromates, associés à des composés oxygénés, azotés et sulfurés), ce n'est qu'en 1928 que commencent les travaux de recherche au Congo.

Un géologue français, Léonard Lebedeff, est alors chargé par le Gouverneur Général de l'Afrique-Équatoriale Française, Raphaël Antonetti, d'effectuer les

premières reconnaissances géologiques dans le bassin de l'Ogooué et dans le bassin côtier congolais. Ces premières recherches révèlent l'existence d'indices d'hydrocarbures.

C'est sur la base des conclusions de cette mission qu'intervient, en 1931, une entente entre le Gouverneur Général de l'AEF et l'Office National des Combustibles Liquides (ONCL) de la République française en vue de planifier des travaux, en commun, de recherche de pétrole.

À partir de cette année, les travaux s'intensifient sur le terrain avec la création de la Mission de Prospection Pétrolière, qui réalise le premier forage de reconnaissance (à 170 m de profondeur) en 1933. Ce qui amène l'ONCL et la Compagnie Française des Pétroles à former le Syndicat d'Études et de Recherches Pétrolières (SERP) en 1934. Un permis de recherche d'une superficie de 160 000 km² sur les côtes du Gabon et du Congo lui est attribué.



Domaine minier en 1958

La recherche pétrolière effectuée par la Société des Pétroles d'Afrique-Équatoriale Française (SPAEF) à partir de 1950 s'étend jusqu'au bassin intérieur de la cuvette au nord du pays mais c'est dans la région de Pointe-Noire que les recherches mènent à des résultats prometteurs.

Après l'interruption des travaux de recherche durant la période 1940-1945, pour cause de guerre, le Gouvernement français crée en 1949 la Société des Pétroles d'Afrique-Équatoriale Française (SPAEF), signe de l'importance accordée à ce programme de recherche. La SPAEF obtient le droit d'explorer de façon systématique le bassin de l'Ogooué et le bassin côtier congolais sur une superficie de 136 000 km² dont 116 000 km² en onshore et 20 000 km² en offshore, pour une durée de 40 ans. Ces bassins sont essentiellement crétaqués.

Dans les années 1950, la SPAEF entreprend successivement une campagne gravimétrique (1951-1952), une campagne AirMag (1956), puis plusieurs campagnes sismiques entre 1957 et 1961.

En 1957, les travaux sismiques commencés dans la région de Pointe-Noire donnent des résultats intéressants qui aboutissent à la mise en évidence de la structure de Pointe-Indienne. Le forage réalisé sur ce prospect rencontre de l'huile à la profondeur de 1 330 m/TR sous le sel, marquant ainsi le succès dans la recherche de l'or noir au Congo.

L'exploitation de ce gisement permet à une première cargaison d'hydrocarbures de quitter le pays au mois de juillet 1960, en direction du Havre en France via Rivière-Rouge.

La recherche pétrolière effectuée par la SPAEF à partir de 1950 s'étend jusqu'au bassin intérieur de la cuvette au nord du pays, où elle effectue des travaux de reconnaissance géologique. En raison de l'absence d'indices superficiels, les travaux de recherche sont abandonnés.

LES PREMIERS JALONS DES ACTIVITÉS DE L'AVAL PÉTROLIER

DANS LE TERRITOIRE DU MOYEN-CONGO, LES ACTIVITÉS DE L'AVAL PÉTROLIER PRÉCÈDENT CELLES DE L'AMONT DU FAIT DE L'USAGE DES CARBURANTS DANS LES TRANSPORTS ET DANS L'INDUSTRIE.

En 1948, la Compagnie Française des Pétroles (CFP) crée la Compagnie Française de Distribution de Produits Pétroliers en Afrique-Équatoriale Française (CFDPAEF) dont le rôle consiste à livrer des produits stockés dans le dépôt de Pointe-Noire. Les produits sont réceptionnés en vrac, puis enfûtés aux fins de leur commercialisation en AEF et dans les colonies voisines. Des pompes placées chez des garagistes, approvisionnés en vrac, assurent la distribution des produits pétroliers.

À partir de 1953, le dépôt de Pointe-Noire s'agrandit et des dépôts sont mis en construction à Brazzaville, à Bangui, de même qu'un dépôt d'essence Aviation à Brazzaville. Le marché local est marqué, dès 1954, par la présence des produits Shell, Total, Texaco, Purfina et Esso.

Au cours de l'année 1958, la Société des Dépôts Océan Congo (DOC) prend une participation dans la Société pour le Développement du Congo Français (SDCF) qui vise à aider des entreprises dont l'activité est liée aux groupes industriels établis sur l'axe Pointe-Noire - Brazzaville. À compter de 1959, la société des Dépôts Océan Congo détient 11 dépôts et 458 postes de distribution sur l'ensemble de l'AEF.



LES ACTIVITÉS PÉTROLIÈRES DU CONGO DE L'INDÉPENDANCE À 1967

La République du Congo accède à l'indépendance le 15 août 1960. Très vite, le premier Gouvernement de la nouvelle République se préoccupe des questions minières et dote le pays de la loi n° 29-62 du 16 juin 1962 portant Code minier. Cette loi comprend certaines caractéristiques principales comme la définition de la nature et de la durée des titres miniers, le régime fiscal de longue durée selon le code des investissements.

La loi dispose en son article premier que « *la prospection, la recherche, l'exploitation, la possession, la détention, la circulation, le commerce et la transformation des substances minérales sont soumis aux dispositions du présent code et des autres textes pris*

pour son application ». Ces textes sont promulgués par le décret n° 62/547 du 17 août 1962, qui fixe le régime des concessions.

Le premier Gouvernement du Congo ne dure que trois ans. À partir de 1963, le nouveau régime politique en place développe une politique de coopération avec les pays du Bloc de l'Est, tout en continuant de coopérer avec la France : la prospection minière s'intensifie, d'autres bureaux de recherche sont créés. Le Congo exporte majoritairement des produits miniers solides. L'industrie se développe. Le pays connaît un regain de croissance et poursuit sa marche vers le développement.

La loi n° 29-62 du 16 juin 1962 portant Code minier est modifiée à la suite de la promulgation de la loi n° 35-65 du 12 août 1965, qui fait des mines la propriété exclusive de l'État congolais et qui exige que des conventions soient imposées aux entreprises attributaires de permis d'exploitation ou de concessions.

Auparavant, en février 1960, la SPAEF est devenue la SPAFE (Société des Pétroles d'Afrique Équatoriale). Celle-ci passe en 1966 sous la tutelle de l'Entreprise de Recherches et d'Activités Pétrolières (ERAP^(*)).

* Créé en 1965 par le décret 65-1116 du Gouvernement français, l'EPIC était un « établissement public à caractère industriel et commercial », dont l'objet social était de prendre, à la demande de l'État français, des participations dans des entreprises des secteurs de l'énergie, de la pharmacie et des télécommunications. Il donna naissance en 1976 à Elf Aquitaine. Durant les années 1990, l'ERAP se désengagea progressivement du groupe Elf Aquitaine et en sortit totalement en 1996. Les années suivantes, l'ERAP se contenta de porter des actions France Télécom et COGEMA (qui deviendra ensuite AREVA) pour le compte de l'État. L'ERAP a été dissoute par le Gouvernement français en vertu du décret n° 2010-1271 du 25 octobre 2010.

**« LA LOI DU 12 AOÛT 1965 FAIT
DES MINES LA PROPRIÉTÉ
EXCLUSIVE DE L'ÉTAT CONGOLAIS
ET EXIGE QUE DES CONVENTIONS
SOIENT IMPOSÉES AUX
ENTREPRISES ATTRIBUTAIRES
DE PERMIS D'EXPLOITATION
OU DE CONCESSIONS »**

1960-1967

1968-1993

LE DÉBUT DE L'ÈRE PÉTROLIÈRE PROPREMENT DITE

LES ACTIVITÉS PÉTROLIÈRES DE LA FILIÈRE AMONT

LA MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU RÉGIME APRÈS LES TROUBLES POLITIQUES ET MILITAIRES DE 1968 INSTAURE UNE NOUVELLE PÉRIODE DE PARTENARIATS ÉCONOMIQUES EN RÉPUBLIQUE POPULAIRE DU CONGO. L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE PREND SON ESSOR.

La SPAFE se transforme, cette même année, en Elf-ERAP.

Le Gouvernement du Congo octroie deux permis de recherche couvrant pratiquement le plateau continental et signe deux conventions d'établissement :

– le permis de recherche Pointe-Noire Grands Fonds, dont la signature intervient le 17 octobre 1968 et dont la convention d'établissement est approuvée par ordonnance loi n° 9/68 du 29 novembre 1968 avec ERAP;

– le permis de recherche Madingo Maritime, qui est accordé par décret n° 68-330 du 29 novembre 1968, au lendemain de la signature de la convention d'établissement avec AGIP-SPA, entreprise italienne, le 11 novembre 1968.

Les conventions signées ont pour termes de base, en matière de fiscalité, la redevance et l'impôt sur la société (IS), qui ont un caractère stable. Fixée dans un premier temps à 14,5%, la redevance va passer à 17,5% et l'impôt sur le résultat (IS) se stabilise à 75%. Les premières recherches entreprises sur les deux permis vont rapidement aboutir à la découverte de deux gisements importants :

– Émeraude sur le permis PNGF en 1969;
– Loango à cheval sur PNGF et Madingo Maritime.

Bureaux Elf
avenue Raymond
Poincaré,
à Pointe-Noire







elf congo



NKOSSA

Le 14 août 1969, Elf-Congo, société anonyme de droit congolais est créée et devient opératrice des intérêts de la société ERAP. La participation de l'État dans les actions de la société est de 25%.

AGIP Recherches Congo, société anonyme de droit congolais, est créée le 26 mars 1971 en remplacement d'AGIP-SPA, branche pétrolière de l'Eni, holding italien. La participation de l'État, à ce titre, est de 20%. Ces sociétés nouvellement créées emploient un personnel congolais et participent, au moyen de l'activation de leurs marchés, au développement de l'industrie naissante du Congo.

D'autres découvertes sont aussi réalisées dont le champ de Loango Marine, sur Madingo Maritime, par AGIP Recherches Congo en 1971. Après quelques essais plus ou moins probants sur les puits de Loango Marine 1 et Loango Marine 2, AGIP Recherches met en évidence des réserves économiques d'hydrocarbures liquides sur le permis Madingo Maritime, après le forage du puits Loango Marine 3, le 14 mai 1972.

De son côté, Elf-Congo fait la découverte du gisement Likouala après le forage du puits Likouala Marine 1 réalisé de juin à septembre 1972.

Toujours pendant la même période, les sociétés Elf-Congo et AGIP Recherches Congo s'associent et travaillent concomitamment, à raison de 65% et 35% selon que la société est opératrice sur un champ, en fonction de l'emplacement des gisements découverts. Ce mode opératoire est appelé système des intérêts croisés.

Afin de mieux suivre les relations économiques avec les sociétés pétrolières, l'État congolais établit un cadre contractuel bien défini : la convention d'établissement, qui vise à régir ses relations avec Elf et AGIP particulièrement.

AGIP Recherches Congo se voit attribuer, en plus du permis Madingo Maritime, les permis Marine VI et Marine VII.

À partir de 1971, Elf-Congo démarre la production d'Émeraude Marine. Cette production coïncide avec la volonté du Congo de mettre en route son indépendance énergétique, tout au moins du point de vue des approvisionnements en produits pétroliers.

À la suite d'un audit pétrolier commandité par le Gouvernement congolais et réalisé par des experts algériens, le pays s'attend à recevoir 21 milliards de FCFA au titre du recalcul de sa fiscalité pétrolière. Ce qui fait dire au Président Marien Ngouabi qu'il couvrira tous les besoins des fonctionnaires et qui lui

fait promettre d'importer de la main-d'œuvre utile à l'agriculture et à l'industrie. Le Congo n'obtiendra en réalité que 7 milliards, une déconvenue qui sera cause d'une grande frustration ressentie par le Président Marien Ngouabi qui prônera dès lors la lutte contre le capitalisme.

Cette période est incontestablement caractérisée par le climat de tension entre les sociétés pétrolières et les pouvoirs publics. Ces tensions apparaissent très tôt après la mise en production du champ d'Émeraude. Elles aboutissent à la dénonciation des conventions de 1968.

En dépit de ces tensions, la découverte du gisement de Likouala est faite.



Plateformes du champ offshore d'Émeraude Marine
Elf-Congo démarre la production à partir de 1971.



Yanga

Durant cette période où la recherche, très active, aboutit à plusieurs découvertes, vingt-huit champs sont mis en production, dont Yanga par Elf-Congo en 1979.

Dans ce climat de tensions, le Gouvernement congolais crée sa société nationale de recherche et d'exploitation pétrolières, Hydro-Congo, qui reçoit pour missions la recherche, l'exploitation, la transformation et la distribution des hydrocarbures.

Encouragé par la hausse des prix du pétrole (le Brent est alors à plus de 40 dollars américains le baril) au début des années 1980, le Congo prend la décision de promouvoir la recherche dans le bassin côtier. Des conventions d'établissement sont signées avec Conoco, BP, Chevron, Amoco et Arco.

La recherche, très active, aboutit à plusieurs découvertes, avec la mise en production de vingt-huit champs.

On peut citer pour le cas d'Elf-Congo : la mise en production de Yanga en 1979, le lancement du développement de Sendji en 1979 également, la découverte de Tchibouéla en 1984 puis de Kombi en 1985, le renouvellement du permis Pointe-Noire Grands Fonds avec un intérêt de 65%, la découverte de

pétrole en 1985 à Tchibéli et à Loussima Sud-Ouest, la mise en production de Tchibouéla cette même année.

De plus, Elf-Congo se voit confier le développement de Tchendo et devient opératrice en 1989 sur le permis Marine III, dont la particularité est d'avoir une participation d'Hydro-Congo de 15%.

Par ailleurs, les champs Mengo, Kundji et Bindi, découverts dans la même période et dont les résultats fructueux ne correspondent pas aux attentes de l'opérateur, sont abandonnés en 1993 : ces structures qui possèdent de très importantes accumulations et une très bonne qualité d'huile accusent une productivité médiocre.

La société Amoco, opérateur sur le permis Marine I, découvre le gisement Yombo avec le puits Yombo Marine 1 (YBM-1), le 12 avril 1988, et le met en production en juin 1991. Le départ d'Amoco en 1992 est compensé par l'arrivée de la société Walter International Congo la même année (à la suite d'un

farm out, farm in qui correspond à la sortie d'Amoco et à l'entrée de Nomeco), qui change de nom en 1996 et devient CMS Nomeco Congo Inc. Par la suite, la société CMS Nomeco Congo Inc. se retire du permis et, dans le cadre de l'exploitation du gisement Yombo, l'operating revient à la société Perenco associée à Hydro-Congo (titulaire du permis), à raison de 50% pour Perenco et 50% pour Hydro-Congo.

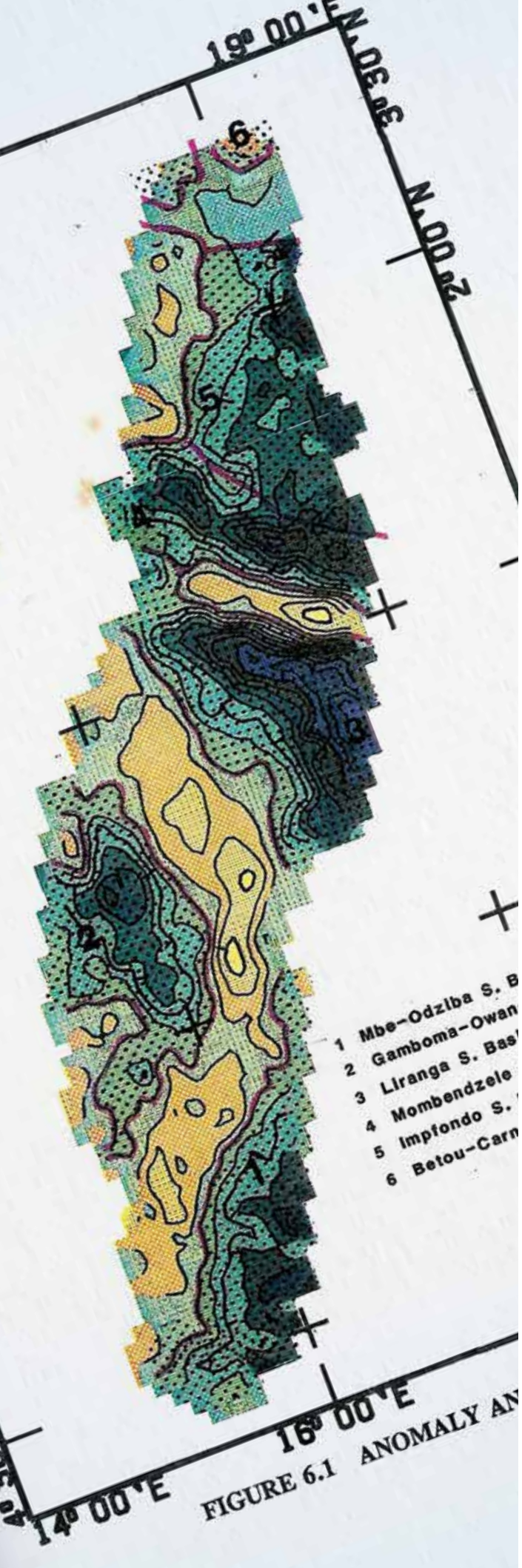
Occupant toutes les sphères de l'Amont, l'une des plus grandes faiblesses d'Hydro-Congo demeure l'accès au marché du brut. Les cargaisons de la République et ses propres cargaisons sont commercialisées par les partenaires étrangers (Elf et Agip).

Entre-temps, un autre texte législatif, la loi n° 23-82 du 7 juillet 1982, portant Code minier, a été adopté. Il définit la classification des substances minérales et maintient les caractéristiques essentielles telles que la nature et la durée des titres, tout en réaffirmant l'importance des termes fiscaux comme la redevance et l'impôt. Cette loi sera appuyée par le décret d'application portant le n° 86/814, du 11 juin 1986.



**« EN DÉPIT
D'UN CLIMAT
DE TENSION
ENTRE LES
SOCIÉTÉS
PÉTROLIÈRES
ET LES POUVOIRS
PUBLICS,
LA DÉCOUVERTE
DU GISEMENT
DE LIKOUALA
EST FAITE. »**

**Plateforme du site
de Tchibouela**
(mise en production
par Elf-Congo en 1985)



La non-maîtrise du marché pousse le Congo à instituer le prix fiscal, obtenu à la suite des négociations en réunion des prix. Cette pratique se poursuit encore de nos jours. Les prix fiscaux sont fixés trimestriellement.

Le Congo, dans cet élan de la hausse des prix du pétrole, décide de promouvoir la recherche pétrolière dans la cuvette congolaise. Le Gouvernement négocie à cet effet un financement avec la Banque mondiale pour la réalisation d'une campagne aéro-magnétométrique de grande envergure. Cette politique de promotion se poursuit avec une autre campagne à grande échelle en 1992 : la campagne aéro-magnétométrique et aéro-gravimétrique.

Le Gouvernement encourage également la société nationale Hydro-Congo à poursuivre des études de terrain et échanger des informations techniques avec la société nationale du Zaïre.

À l'issue de ces campagnes, des cartes isobathes sont produites, permettant l'identification des sous-bassins et le découpage des permis.

« L'UNE DES PLUS GRANDES FAIBLESSES D'HYDRO-CONGO DEMEURE L'ACCÈS AU MARCHÉ DU BRUT. »

Carte isobathe datant de 1986

Ce type de carte permet l'identification des sous-bassins et le découpage des permis.

LES ACTIVITÉS PÉTROLIÈRES DE LA FILIÈRE AVAL

RAFFINERIE NATIONALE DE POINTE-NOIRE (RNP)

Le Congo a le souci de contrôler son secteur Aval comme un moyen de valorisation du pétrole brut produit localement et d'appropriation de la chaîne d'approvisionnement du pays en produits pétroliers. Pour ce faire, il a l'intention de construire sa raffinerie contre la volonté économique de l'Union Douanière et Économique d'Afrique Centrale (UDEAC) qui attribuait au Gabon le rôle de source d'approvisionnement en produits pétroliers.

Des difficultés soudaines apparaissent dans le fonctionnement de la structure et dans la gestion de la SOGARA, la raffinerie commune aux cinq États de l'UDEAC. Il est alors envisagé la construction d'une seconde raffinerie dont l'implantation est prévue à Pointe-Noire. Cependant, au cours de l'une de ses sessions à Bangui, l'UDEAC opte pour la construction d'une seconde raffinerie au Cameroun. Le Président Marien Ngouabi réagit alors, décidant d'aller à l'encontre de cette décision. Il clame : « Avec l'UDEAC ou sans l'UDEAC, avec les pétroliers ou sans les pétroliers, la République Populaire du Congo aura sa raffinerie ! »

Le Congo décide ainsi de construire une raffinerie de pétrole à Pointe-Noire. Le 16 décembre 1971, le Gouvernement de la République Populaire du Congo signe une convention avec le Syndicat Belge des entreprises à l'Étranger (SYBETRA) pour la construction d'une raffinerie de pétrole d'une capacité nominale d'un million de tonnes métriques par an.

La pose de la première pierre de la construction de la raffinerie, par le Commandant Marien Ngouabi, Président de la République, a lieu le 7 juillet 1972 à Pointe-Noire.

Le premier Directeur Général du projet de construction de cette raffinerie est Monsieur Roland Eyala, nommé par décret n° 72-80 du 21 février 1972.

Les travaux de construction sont lancés en 1973, prévoyant une mise en service de la raffinerie en décembre 1975. Cependant, cette mise en service ne peut avoir lieu du fait des anomalies constatées lors des essais de réception mécanique et des divers tests, à la fin de la construction en août 1976.

Lorsqu'en 1977 les constructeurs regroupés dans l'association Sybetra-Sercobe-Voest Alpine abandonnent le chantier, le Gouvernement porte plainte devant le Tribunal arbitral de la Chambre de Commerce Internationale (CCI) de Paris en décembre 1977.

La quatrième sentence du Tribunal arbitral du 30 avril 1981 autorise la République Populaire du Congo à procéder à :

- la signature, avec la société française Technip, d'un contrat de « mise en état et mise en route industrielle » de la raffinerie ;
- la signature, avec la Société Nationale Elf Aquitaine (SNEA), d'une convention pour la création d'une société mixte entre Hydro-Congo et la SNEA, appelée la Congolaise de Raffinage (CORAF).



Le Président Marien Ngouabi

Allant à l'encontre de la décision de l'Union Douanière et Économique d'Afrique Centrale, il clame :

« Avec l'UDEAC ou sans l'UDEAC, avec les pétroliers ou sans les pétroliers, la République Populaire du Congo aura sa raffinerie ».



Sur le plan local, Hydro-Congo est le seul client de la CORAF.

Le Directeur Général de la Raffinerie nationale de Pointe-Noire (RNP) de l'époque est Monsieur Louis Mayonga Tan Panza de 1977 à 1981. Il est le quatrième Directeur Général de la RNP après Messieurs Roland Eyala (1972-1974), Félix Missongo-Mi-Makosso (1974-1975) et André Obami-Itou (1976-1977).

La Congolaise de raffinage (CORAF) va exploiter la Raffinerie de Pointe-Noire à compter de sa mise en service en septembre 1982. Elle a pour directeurs généraux, avant qu'elle ne devienne une filiale à 100% de la SNPC en 1997, deux agents en provenance de Elf France (filiale de SNEA) puis de deux dirigeants congolais. Il s'agit de Messieurs Jacques Peyre (1981-1984), Hubert de La Bourdonnaye (1984-1987), Antoine-Laurent Delica (1987-1992) et Jean-Pierre Detchissambou (1992-1997).

La Congolaise de raffinage (CORAF)

Elle va exploiter la Raffinerie de Pointe-Noire à compter de sa mise en service en septembre 1982.

CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE HYDRO-CONGO

Créée par ordonnance n° 14-73 du 4 juin 1973, la société nationale de recherche et d'exploitation pétrolière Hydro-Congo a pour objet d'entreprendre les opérations relatives à la recherche, à l'exploitation, au traitement et à la transformation industriels des hydrocarbures et des substances dérivées ou connexes; de transporter et de commercialiser les produits ainsi extraits des gisements et des installations industrielles; de créer, construire, acquérir, louer les installations, établissements ou usines pour la production, le traitement et la transformation industriels des hydrocarbures; de gérer en son nom propre les actifs détenus par l'État congolais dans les différents secteurs d'activités correspondant à l'objet ci-dessus; d'entreprendre ou de participer à toutes les opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à ses activités. Son capital est alors de 4 millions FCFA, entièrement détenu par l'État.

Roland Eyala est nommé Directeur Général de la société Hydro-Congo à sa création en 1974 en remplacement de Monsieur Jean-Louis Mamimoue nommé en 1973.

La création d'Hydro-Congo fait suite à un bras de fer qui oppose, en décembre 1973, le Gouvernement au Groupement Professionnel Pétrolier (GPP), syndicat composé de sept sociétés de distribution qui décide délibérément d'augmenter les prix du carburant à la pompe à travers un télégramme adressé au Chef de l'État en ces termes : « *Si vous n'acceptez pas la hausse de prix que nous vous proposons, le 7 décembre 1973, il risque d'y avoir une rupture de stocks.* » Ces sociétés venaient, en outre, de décider de transférer les directions de leurs succursales hors du Congo.

À la suite du vote, par l'Assemblée Nationale Populaire, de la loi n° 10/74 du 12 janvier 1974 qui nationalise le secteur Aval pétrolier, c'est-à-dire toutes les compagnies privées de distribution et de stockage, Hydro-Congo se voit octroyer le monopole de l'approvisionnement et de la distribution des produits pétroliers raffinés sur toute l'étendue du territoire national; elle doit, par ailleurs, suivre les opérations techniques des concessionnaires et inciter de nouvelles compagnies à investir dans les zones libres.

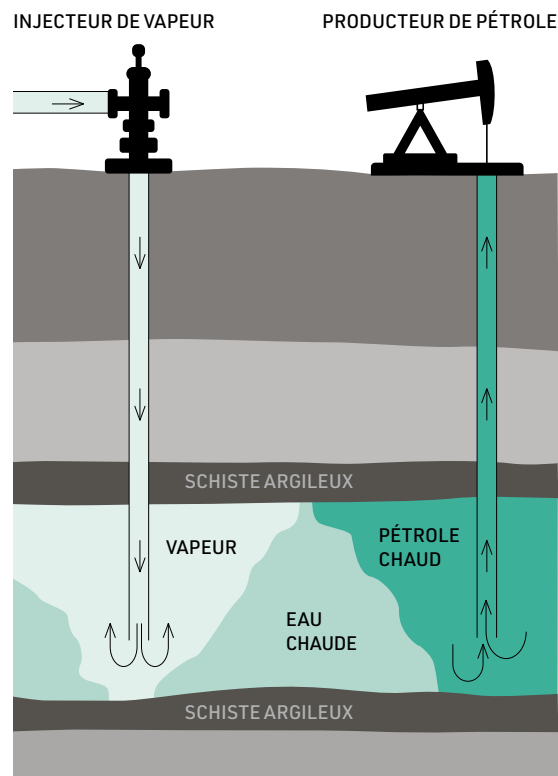
La nationalisation du domaine de distribution entraîne l'arrêt de l'activité des sociétés privées sur l'ensemble du territoire national. Il s'agit des sociétés Total (filiale de Total, France), AGIP (filiale d'Eni, Italie), Texaco (filiale de Texaco, États-Unis), Purfina (filiale de Purfina, Belgique), Mobil (filiale de Mobil, États-Unis), Shell (filiale de Shell, anglo-néerlandaise) et Transcogaz (société commune).

Hydro-Congo gère alors, dans le cadre des activités Aval, l'ensemble des stations-service et la raffinerie nationale de pétrole, basée à Pointe-Noire.

Peu après le démarrage de ses activités, Hydro-Congo recrute Monsieur Jean Pierre Mavoungou, un jeune laborantin venu d'Elf Congo. C'est à lui qu'est confiée l'animation de la cellule Recherche et Production. Selon les compétences requises, des géoscientistes, des juristes, des économistes et d'autres ingénieurs sont recrutés. Des contrats d'assistance sont signés avec des cabinets extérieurs, notamment Pexcon Overseas gérée par Monsieur Pronk, senior ingénieur géologue, et un cabinet roumain géré par Monsieur Savulescu. Ces cabinets contribuent, à demeure, à l'encadrement et à la formation des jeunes ingénieurs congolais, notamment dans le domaine de l'interprétation géologique, sismique et du gisement. D'autres formations sont assurées aussi bien au Canada qu'aux États-Unis.

La méthode de récupération assistée

Monsieur Savulescu enseigne à la Cellule Recherche et Production la méthode de récupération assistée, notamment l'injection de la vapeur en vue d'améliorer la productivité sur Émeraude, dont l'huile est difficile à remonter en raison de viscosité.



Monsieur Savulescu enseigne aux néophytes de la cellule la méthode de récupération assistée, notamment l'injection de la vapeur en vue d'améliorer la productivité sur Émeraude, dont l'huile présente une viscosité très lourde et est difficile à remonter.

La cellule croît en importance et en effectifs. Elle devient une direction à part entière au milieu des années 1970 : la Direction Recherche et Exploitation (DRE) devient la Direction Recherche et Production (DRP). Des formations tous azimuts sont organisées par la suite en France comme aux États-Unis et rapidement la DRP prend part aux décisions relatives au mode de production applicable à un gisement lors des réunions de direction et des comités techniques des associations.

L'activité bat son plein et le rythme des découvertes s'accélère. Il s'agit globalement, pour le Gouvernement congolais confronté à des difficultés économiques et financières, de mettre sur pied un outil performant en vue de juguler ces difficultés et de favoriser la création d'emplois.

De 1973 à 1994, la société nationale Hydro-Congo fait intervenir vingt-cinq sociétés pétrolières pour investir dans la recherche pétrolière sur les permis. Le record du monde du puits dans la plus grande

profondeur d'eau (1 310 mètres) est réalisé en 1978 sur le permis Mer Profonde par la société Getty-Oil, plus précisément sur le puits Sangha, un puits qui s'est avéré sec.

Outre le pétrole, une réflexion est menée sur la valorisation du gaz et la promotion de l'exploration pétrolière dans le bassin de la cuvette avec le concours du ministère des Mines et de l'Énergie.

À la fin des années 1980, le pays connaît des turbulences politiques dues à des aspirations au multipartisme, conséquence des vents de la Perestroïka et de la Glasnost venus de l'URSS.

Pour satisfaire ces aspirations, une Conférence Nationale Souveraine a lieu du 20 février au 10 juin 1991. Un diagnostic général du pays est alors posé. Le secteur pétrolier ne reste pas en marge de ce diagnostic. Des réformes du secteur sont souhaitées et des orientations données concernant sa gestion. Un audit pétrolier est même recommandé au futur Gouvernement de transition.

L'expression de cette volonté de changement va peser sur les bouleversements qui auront lieu à partir de 1994.

1994, L'ANNÉE DES GRANDS BOULEVERSEMENTS

1994

À PARTIR DE 1994, LE DOMAINE DES HYDROCARBURES SUBIT DE PROFONDS CHANGEMENTS À TRAVERS L'INSTAURATION DES CONTRATS DE PARTAGE DE PRODUCTION, LE DÉBUT DU PROCESSUS DE DISSOLUTION D'HYDRO-CONGO ET LE DÉBUT DU PROCESSUS DE PRIVATISATION DE L'AVAL PÉTROLIER.

**« EN 1994,
LE FRANC CFA
EST DÉVALUÉ
DE 50 % »**

INSTAURATION DES CONTRATS DE PARTAGE DE PRODUCTION

L'adoption de la loi n° 24-94 du 23 août 1994 portant Code des hydrocarbures instaure la consécration des contrats de partage de production et la perte, pour la société nationale, du privilège de la détention des nouveaux titres miniers instaurés par le Code minier de 1982.

En effet, en 1994, le franc CFA est dévalué de 50%. En proie à des difficultés financières accrues, le Gouvernement du Président Pascal Lissouba a besoin d'argent pour faire face à ses engagements. Il pense alors réviser la Convention d'octobre 1968 en amont, transformant ainsi les anciens accords en contrat de partage de production (CPP), en anglais « production sharing agreement » (PSA) qui lie l'État à un groupe contracteur comprenant la société nationale, matérialisant ainsi les orientations de la Conférence Nationale Souveraine de 1991 sur la gestion du secteur des hydrocarbures.

Ce type de contrat définit des termes particuliers tels que la provision pour investissements diversifiés (PID) instaurée depuis 1982, la redevance due à l'État, le « cost oil » qui constitue la part d'huile permettant la récupération des coûts pétroliers, la « tax oil » qui est due à l'État, le « profit oil » qui est la part d'huile répartie entre l'État et le groupe contracteur.

Le Congo vend les actions qu'il détient dans les sociétés pétrolières : 25% à Elf et 20% à Agip Recherches Congo. Seul le permis Marine I avec le gisement Yombo reste régi par la fiscalité de concession. Une ère nouvelle de la politique pétrolière congolaise commence.

LE PROCESSUS DE DISSOLUTION D'HYDRO-CONGO

Hydro-Congo se révèle plus tard une compagnie peu rentable. L'État lui-même omet de payer plusieurs prestations qu'il sollicite de cette société. Par ailleurs, à la fin des années 1980, le sureffectif (jusqu'à 1 483 salariés) absorbe 50% du chiffre d'affaires de la compagnie. L'entreprise est en faillite, ce qui pousse le Fonds Monétaire International (FMI) à demander sa restructuration ou sa privatisation.

En 1988, le Gouvernement annonce vouloir privatiser la compagnie mais d'importants mouvements de grève ralentissent le processus.

La mise en œuvre des Programmes d'Ajustements Structurels (PAS) recommandée par les institutions financières internationales de Bretton Woods entre 1987 et 1989 trouve son fondement dans deux textes :

- la loi n° 020-89 du 9 novembre 1989 fixant la procédure de liquidation des entreprises d'État et des entreprises dites regroupées;
- la loi n° 21-94 du 10 août 1994 portant loi-cadre sur la privatisation.

En lien avec ce qui précède, le rapport de la Banque mondiale préconise, pour le secteur des hydrocarbures, qu'Hydro-Congo relève du secteur concurrentiel. Elle doit, à cet effet, être maintenue dans le portefeuille de l'État (Activité Amont) et faire l'objet d'une privatisation partielle (Activité Aval).

En 1990, le Gouvernement décide d'ouvrir à la concurrence étrangère certains pans du marché dont Hydro-Congo a le monopole. Des entreprises occidentales telles qu'Amoco, British Petroleum, Shell ou encore Chevron obtiennent l'autorisation de vendre des produits pétroliers raffinés au Congo.

Aucune réforme sur la filière Aval n'est réellement initiée entre 1993 et 1997 en dehors de la loi-cadre n° 21-94 du 10 août 1994 qui porte sur la privatisation d'Hydro-Congo et le schéma de privatisation de la CORAF.

Très endettée, Hydro-Congo doit 16 milliards de francs CFA au Trésor public et 24 milliards de FCFA à sa filiale CORAF.

Sa dissolution intervient le 6 août 2002 lors d'un Conseil d'Administration présidé par Monsieur Bruno Jean Richard Itoua, PDG de la SNPC, en présence de Monsieur André Obami Itou, Administrateur Général d'Hydro-Congo.

Un Organe de Gestion de la Dissolution (OGD), dirigé par le PDG de la SNPC, est mis en place pour assurer une période de transition.

**« HYDRO-CONGO SE RÉVÈLE
UNE COMPAGNIE PEU RENTABLE.
SUITE À SA FAILLITE, LE FMI
DEMANDE SA RESTRUCTURATION
OU SA PRIVATISATION. »**

LA PRIVATISATION DE L'AVAL PÉTROLIER

En mai 1996, l'État lance un appel d'offres pour la sélection des sociétés et la signature d'un protocole d'accord sur les conditions de reprise des activités Aval entre l'État et les sociétés intéressées. La signature a lieu entre l'État, Elf, Shell et Total en novembre de la même année.

Des lots (six au total), relevant du domaine de l'Aval, sont constitués : raffinage, distribution et commercialisation, stockage et transport massif, mise à bord aviation et soutage maritime, usine de fabrication des lubrifiants et produits chimiques. Le processus de privatisation, lancé en 1996, aboutit le 10 juin 1997, avec la signature entre l'État, Shell et Elf Aquitaine de l'accord-cadre déterminant les modalités du transfert par l'État des activités de la filière pétrolière Aval, gérée par Hydro-Congo vers de nouveaux acteurs.

Après les événements socio-politiques du 5 juin 1997, le nouveau Gouvernement reprend les négociations avec les bailleurs de fonds et opte pour une privatisation modulaire de la filière pétrolière Aval. L'État signe alors avec Elf, Shell et Total un avenant n° 1 à l'accord-cadre du 10 juin 1997 pour la cession des actifs de distribution, de stockage et du transport massif, assorti des conditions suspensives suivantes :

- adoption et promulgation de la loi organisant les activités de la filière pétrolière Aval et ses décrets d'application;
- délivrance des agréments, permis, accords ou autorisations nécessaires à l'exercice des activités de l'Aval pétrolier;



- constitution par les sociétés agréées de distribution et de commercialisation d'une société commune de droit congolais, la société commune de logistique;
- finalisation du planning estimatif et type d'investissement de réhabilitation et de maintenance des actifs logistiques et de distribution;

- signature des contrats spécifiques de cession des actifs logistiques et de distribution avec remise des titres de propriété.

La dissolution d'Hydro-Congo mène à la création en août 2002 des sociétés agréées de distribution et de commercialisation des produits pétroliers, appelées Marketers, et de la Société Commune de Logistique (SCLOG), afin de gérer le stockage et le transport des carburants sur l'étendue du territoire national.

1998-2010
**L'ÉVEIL DE
CONSCIENCE
PATRIOTIQUE**

*La période de création
de la Société Nationale des
Pétroles du Congo (SNPC)*



SNPC

T502B

K701A

LA CRÉATION DE LA SNPC 45

L'ÈRE DE LA FILIALISATION 49

La filiale relevant des activités
d'exploration/production : SONAREP 49

Les filiales relevant des activités de raffinage
et de distribution 53

Les filiales relevant des activités de valorisation
de gaz et énergie 54

Les filiales relevant des activités de trading
et des services associés 55

Les filiales relevant des activités parapétrolières 56

Les filiales relevant des activités
financières et immobilières 59

En dehors des filiales, des participations 60

Les autres activités 60

Les activités de la SNPC dans l'Amont pétrolier 63

L'organisation et l'évolution des activités
du secteur Aval 70

Le développement des activités support 73

L'ÈRE DU RECENTRAGE 78

La fermeture de neuf filiales 78

Gouvernance et réorganisation de la SNPC 79

Les activités de la filière pétrolière Amont 81

La modernisation des activités de la filière
pétrolière Aval 86

Les activités support continuent d'évoluer 90



LA CRÉATION DE LA SNPC

LE REMPLACEMENT DES CONTRATS DE CONCESSION PAR LES CONTRATS DE PARTAGE DE PRODUCTION (CPP) REDÉFINIT LES RÈGLES DE PARTAGE DE LA RENTE PÉTROLIÈRE. LA NÉCESSITÉ POUR LE PAYS DE DISPOSER D'UNE EXPERTISE ÉPROUVÉE, CAPABLE DE RELEVER LES NOUVEAUX DÉFIS ET DE S'IMPLIQUER DAVANTAGE DANS LA CHAÎNE DE L'ACTIVITÉ PÉTROLIÈRE, SE FAIT DÈS LORS SENTIR.

Le rêve, cependant, ne suffit pas, il faut passer aux actes. Mais comment y procéder? La nature elle-même va s'en charger. Après la guerre civile du 5 juin 1997, l'État a besoin de se reconstruire. Le Président Denis Sassou Nguesso saisit l'opportunité que lui offre le changement des institutions de la République pour poursuivre les réformes structurelles engagées dans le secteur pétrolier.

POUR RAPPEL...

Rappelons d'abord qu'avant la création de la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC), le secteur pétrolier congolais a connu trois générations de cadres.

1. La première génération est celle de la période antérieure à la création d'Hydro-Congo en 1973. C'est la génération des pionniers, cadres de SPAEF/

SPAFE/Elf-Congo, qui font partie des précurseurs dans la formation scientifique et technique, sortis de l'École des Cadres (actuel Lycée de la Fraternité), qui complètent leur formation à l'Institut Français du Pétrole (IFP). Ces cadres évoluent dans un environnement où l'essentiel des activités techniques sont effectuées et contrôlées par les expatriés, les études étant externalisées dans les services centraux de la maison mère des dites sociétés. Parmi ces cadres, on peut citer : Philippe Baouaya, Jackson Flaman, Edmond Mbouyou...

2. La deuxième génération est celle de la période Hydro-Congo. Les activités pétrolières au niveau parastatalique sont focalisées sur la distribution et la commercialisation des produits finis. Au sein d'Hydro-Congo, les activités de Recherche et Production sont effectuées par une cellule très active, bien que marginalisée (les responsables de la société étant pour la plupart du secteur Aval).

« LE RÊVE NE SUFFIT PAS, IL FAUT PASSER AUX ACTES. »

8
9
9
1

« APRÈS UNE QUARANTAINE D'ANNÉES D'ACTIVITÉS PÉTROLIÈRES AU CONGO ET DEVANT L'EXPÉRIENCE MALHEUREUSE DE LA PREMIÈRE SOCIÉTÉ NATIONALE DANS LE SECTEUR PÉTROLIER (HYDRO-CONGO), LE PROJET DE CRÉATION D'UNE NOUVELLE SOCIÉTÉ NATIONALE EST CONDUIT JUSQU'À SON TERME, MALGRÉ UNE FAROUCHE OPPOSITION DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES. »

Les cadres de cette cellule, avec le concours de certains de leurs collègues des sociétés Elf et Agip Recherches, permettent, par leurs travaux, une meilleure connaissance du cadre géologique pétrolier du Congo. Les activités dans le secteur privé restent sous le contrôle des expatriés, les cadres congolais étant peu responsabilisés. Dans le cas contraire, ils sont chapeautés par un adjoint expatrié qui est le véritable responsable envers la maison mère. Parmi ces cadres, on peut citer : André Raphaël Loemba, Claude Assoua Wandé, Lambert Koubemba...

3. La troisième génération est celle des principaux promoteurs de la SNPC, celle des ingénieurs pétroliers congolais du secteur pétrolier privé aspirant à une plus grande responsabilisation. Cette troisième génération veut dorénavant se prendre en charge et relever le défi de son autonomisation dans la gestion de ce qu'elle considère, à juste titre, comme une richesse nationale hautement stratégique à apprivoiser.

Cette génération a pour ambition de s'impliquer dans la dynamique de participation au processus de reconstruction et développement du Congo. Le facteur déclencheur de cet éveil de conscience patriotique est le nouvel environnement juridique et fiscal pétrolier, créé sous l'impulsion des institutions financières de Bretton Woods en 1995. Parmi ces cadres, on peut citer : Bruno Jean Richard Itoua, Denis Auguste Marie Gokana, Serge Marie Aimé Ndéko...

La création de la SNPC découle d'une ambition du Président de la République, Denis Sassou Nguesso, de doter le Congo d'une grande société nationale, capable d'opérer activement dans tout le secteur pétrolier à l'instar de la Sonatrach en Algérie, de la NNPC au Nigeria ou de la Sonangol en Angola. La nouvelle société nationale a pour objectif principal de s'affirmer en tant que grande société pétrolière, aux côtés des multinationales opérant au Congo.

Les cadres congolais successivement nommés à la tête de la SNPC ont pour missions principales l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies permettant la réalisation de la vision du Président de la République, qui vise à faire de la SNPC un véritable levier du développement économique en apportant l'énergie du pétrole aux populations. Cette vision anime les autorités de la République du Congo-Brazzaville lors de la création de la Société Nationale des Pétroles du Congo, qui est envisagée comme devant être une société pétrolière à part entière. Les autorités ambitionnent, à travers cet outil technique, de mettre en œuvre une expertise de haut potentiel dans l'industrie pétrolière en vue de développer un pôle industriel majeur au Congo.

La première action entreprise consiste à s'approprier rapidement la commercialisation des parts de brut revenant à l'État et la société nationale. Jadis, la vente de ces parts de pétrole était réalisée par les multinationales pétrolières opérant au Congo, via des mandats de commercialisation, et cela, malgré l'existence d'une société nationale dans le secteur. L'État n'avait alors aucune maîtrise des mécanismes de cette commercialisation.

La SNPC va exercer particulièrement en amont avec une spécificité en aval. Elle reprend les actifs et les activités de l'Amont pétrolier précédemment détenus et gérés par Hydro-Congo. La quote-part de ses coûts est financée par ses partenaires pétroliers au moyen du portage. C'est ainsi que la loi qui la crée dispose que « *la SNPC est subrogée dans tous les droits et les obligations résultant des contrats et des accords ou conventions conclus par la Société Nationale de Recherche et d'Exploitation pétrolières, Hydro-Congo, en matière de recherche et de production des hydrocarbures liquides ou gazeux* ».

Un Conseil d'Administration de la Société Nationale des Pétroles du Congo est mis en place, dont les membres sont nommés par le décret n° 98-472 du 31 décembre 1998. Le même décret, en son article 2,

porte nomination du Président du Conseil d'Administration, Directeur Général (PDG), en la personne de Bruno Itoua, Conseiller aux hydrocarbures du Chef de l'État.

En 1999, un an après sa création, la SNPC commence la commercialisation des cargaisons constituées à partir des droits à huile de l'État et de ses propres droits. Cette opération très importante, malgré les difficultés d'apprentissage, va permettre au Congo de maîtriser les mécanismes complexes de la commercialisation du brut, en accédant directement aux marchés pétroliers internationaux.

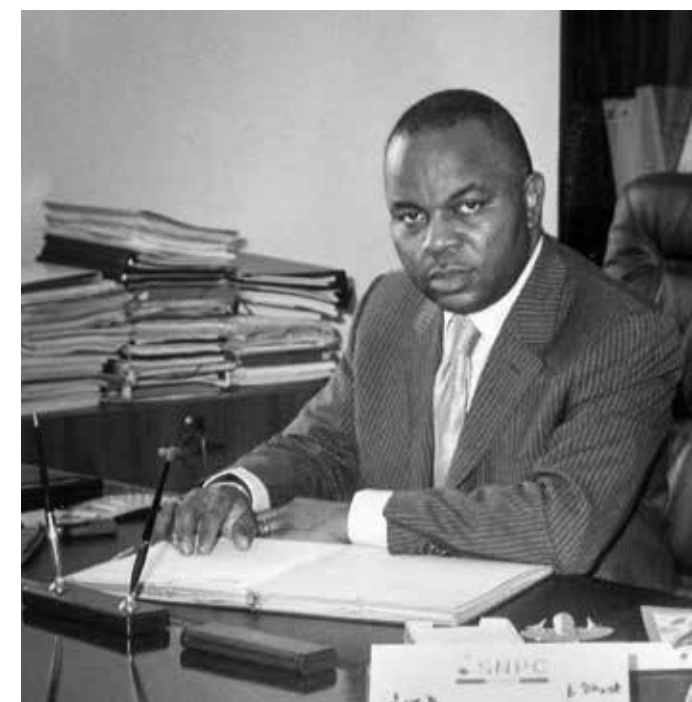
En exerçant cette activité, la SNPC va permettre à ses experts et à ceux des ministères des Hydrocarbures et des Finances de mieux appréhender le fonctionnement des marchés lors des réunions des prix de vente des bruts congolais. Cela, avec toutes les conséquences non seulement sur la maîtrise de la valeur réelle des bruts congolais vendus, valeur autrefois toujours contestée, mais également avec la maîtrise de la récupération des coûts pétroliers. De cette manière, la SNPC contribue à l'amélioration des revenus pétroliers de l'État et de ses propres revenus.



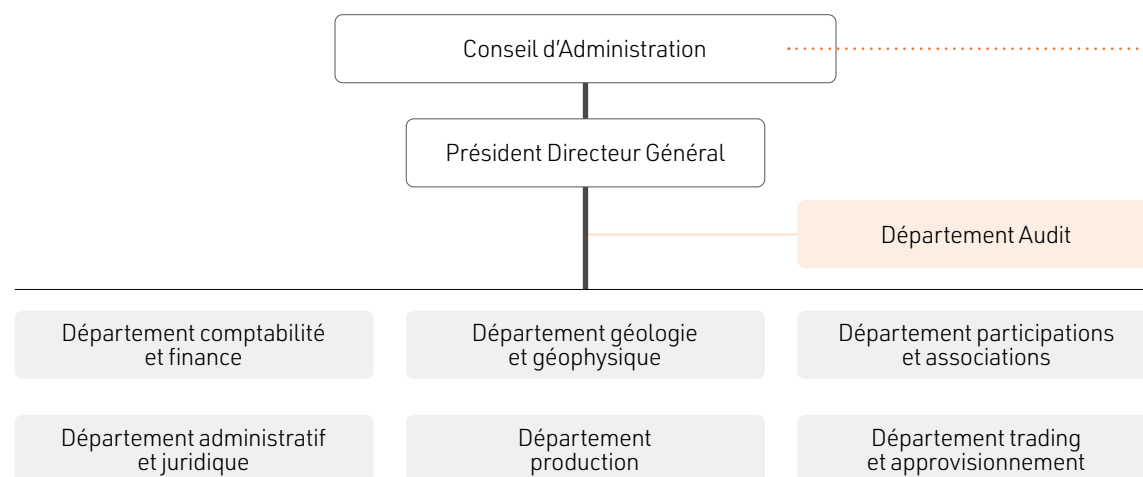
La loi n° 1-98 du 23 avril 1998 crée la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC), société de droit public congolais. Cette nouvelle société est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Pour son premier logo, la SNPC s'habille des couleurs nationales.

Bruno Itoua, Conseiller aux hydrocarbures du Chef de l'État est nommé Président Directeur Général de la SNPC.



ORGANIGRAMME EN 1998



Source : documentation interne de la SNPC

Bruno Itoua, représentant du Président de la République

Charles Alfred Sockath, représentant du ministre des Hydrocarbures

Kaba-Mbouala, représentant du ministre des Finances et du Budget

Jérôme Ollandet, représentant du ministre des Affaires étrangères et de la Coopération

Nestor Mawandza, personnalité

Petit-Pierre Ngakoli, personnalité

Cyriaque Malonga, personnalité

« À LA SUITE DE LA CRÉATION DE LA SNPC, IL APPARAÎT TRÈS RAPIDEMENT QU'UNE ORIENTATION EST DONNÉE QUI SOUTIENT LE REDÉMARRAGE DE L'ÉCONOMIE CONGOLAISE. »

À la suite de la création de la SNPC, il apparaît très rapidement qu'une orientation est maintenant donnée qui soutient le redémarrage de l'économie congolaise. Le pays sort alors d'une guerre qui a saccagé toutes ses infrastructures de base, particulièrement celles de sa capitale Brazzaville. Le système bancaire étant à reconstituer, l'État ne dispose d'aucune ressource financière. La seule matière première en vue reste le pétrole car les infrastructures de production n'ont pas été endommagées; il faut dire que les gisements sont en offshore et que Pointe-Noire a été épargnée des atrocités de la guerre. La SNPC constitue alors le moteur de cette économie qui doit redémarrer.

S'inspirant du modèle de développement économique de la société nationale des hydrocarbures de l'Angola, la Sonangol, la Direction Générale de la

SNPC diversifie ses activités. Plusieurs filiales sont créées, qui gravitent autour de la SNPC, maison mère. La création de ces filiales obéit à une logique économique bien établie et sous-tendue par l'article 4, alinéa 1^{er}, de la loi 1-98 du 23 avril 1998, qui dispose que la SNPC a pour objet d'« *intervenir, pour le compte de l'État, directement, à travers ses filiales ou en association avec des partenaires étrangers dans toute opération relative à la production, au traitement, à la transformation, à la mise en valeur et au transport des hydrocarbures liquides ou gazeux, tant sur le territoire congolais qu'à l'étranger* ».

En 2003, à Pointe-Noire, la Direction Générale de la SNPC organise un séminaire dont le thème principal porte sur la filialisation de ses activités. Au cours de ce séminaire est présenté le programme de filialisation des activités de la SNPC et de sa mise en œuvre.

L'ÈRE DE LA FILIALISATION

LES DIVERSES FILIALES SONT CONSTITUÉES PAR MÉTIER SELON QU'ELLES RELÈVENT DES ACTIVITÉS D'EXPLORATION/PRODUCTION, DES ACTIVITÉS DE RAFFINAGE ET DISTRIBUTION, DES ACTIVITÉS DE VALORISATION DE GAZ ET ÉNERGIE, DES ACTIVITÉS DE TRADING ET SERVICES ASSOCIÉS, DES ACTIVITÉS PARAPÉTROLIÈRES, DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES ET IMMOBILIÈRES, DES PARTICIPATIONS OU D'AUTRES ACTIVITÉS.

LA FILIALE RELEVANT DES ACTIVITÉS D'EXPLORATION/PRODUCTION : SONAREP

La création par la SNPC d'une filiale dans le secteur de l'Amont pétrolier procède de la volonté de sa Direction Générale de prendre en main les activités de recherche et de production des hydrocarbures, de manière à en exercer l'operating partout où cela s'avère nécessaire pour la société et pour le pays.

C'est dans cette optique qu'est créée le 23 janvier 2002 la Société Nationale de Recherche et d'Exploitation Pétrolières (SONAREP S.A.), au capital de 100 000 000 FCFA.

L'objet de cette société, selon ses statuts, est la prospection, la recherche, l'exploitation et la commercialisation des hydrocarbures bruts.

UNE ORGANISATION BASÉE SUR LE CONCEPT DE *BUSINESS UNIT*

La SNPC consulte alors le cabinet américain Gaffney, Cline & Associates pour mieux asseoir les activités de SONAREP. Cette consultation porte principalement sur son organisation basée sur le concept de « business unit », un concept qui correspond au suivi des activités de recherche, de prospection,

d'exploration et d'exploitation en fonction des participations de la SNPC et de la nature de chacune des opérations concernées.

Par la suite, SONAREP connaît une organisation plus classique. Son premier Directeur Général est Bernard Okiorina. Cyriaque Etroubeka lui succède à partir de 2005.

À l'origine, les services de SONAREP sont rémunérés à un taux convenu de 0,5% par baril traité, au-dessus de leur coût de revient.

Au rang des réalisations de SONAREP, on peut noter : l'étude de faisabilité pour la reprise des champs de Mengo Kundji Bindi avec le concours de la société RPS à Londres; la préparation des rapports techniques d'implantation des puits TLP 101 vertical et 101 ST dans un premier temps et des puits 102 et 103 par la suite; le monitoring des essais de longue durée des puits TLP 101 ST; l'élaboration d'une stratégie de gestion des actifs non opérés de la SNPC suite au protocole d'accord signé avec la maison mère; la rédaction des fiches de postes d'emploi et la surveillance géologique des puits forés sur le permis Tilapia et ceux de la première campagne de forage sur Kundji.

CLASSIFICATION DES FILIALES

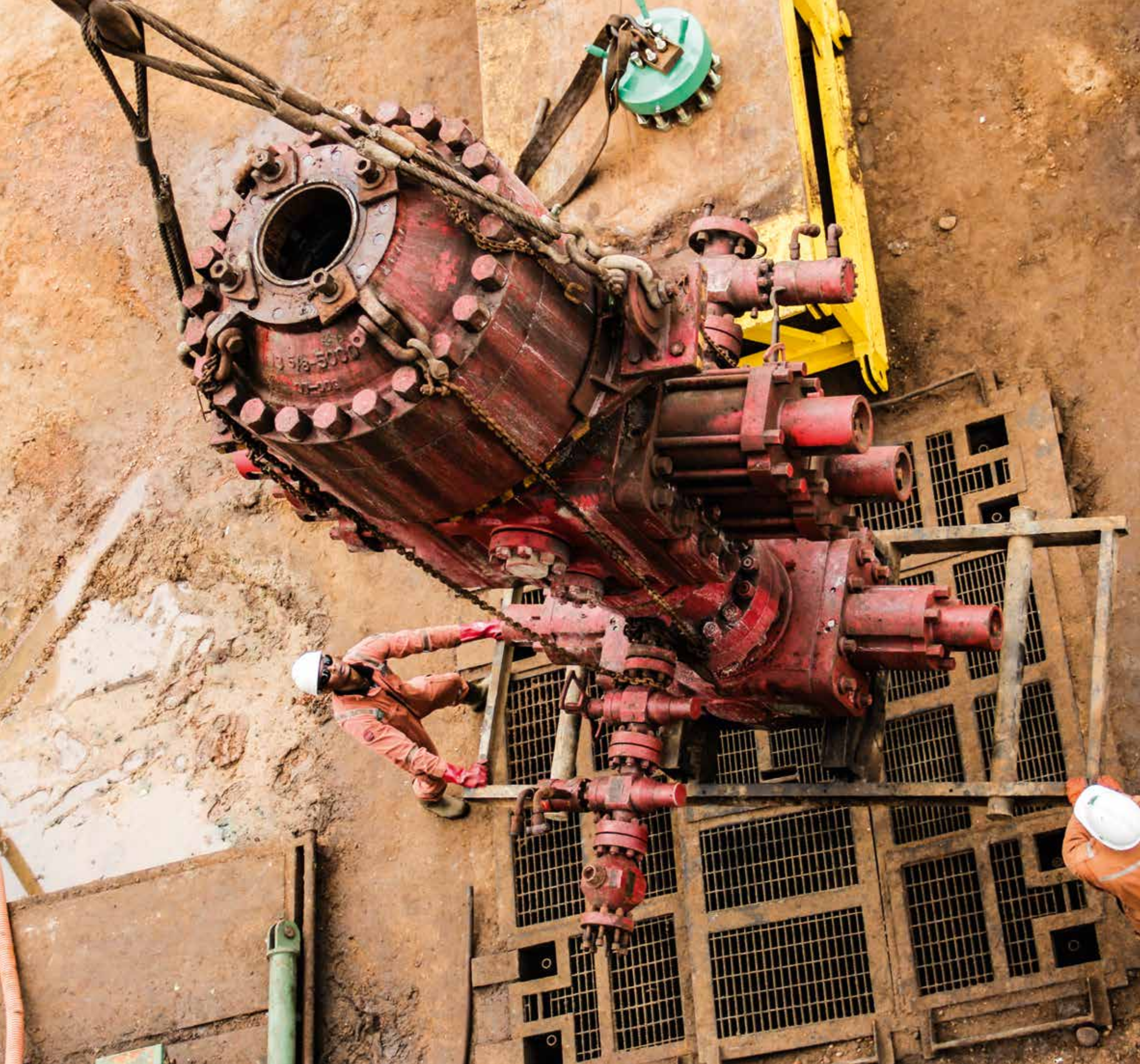
ACTIVITÉS / SECTEURS	FILIÈRE AMONT	FILIÈRE AVAL	AUTRES
Activités d'exploration / production	SONAREP CONGOREP (49%)		
Activités de raffinage et distribution		CORAF SNPC R&D SOGESS UFALU	
Activités de valorisation de gaz et énergie		SNPC GAZ GPL S.A. SCPE	
Activités de trading et services associés		SNPC UK COTRADE	
Activités parapétrolières			INTEL'S Ltd COSER S.A. SCAA S.A. COSAIR S.A.U. SERITECH SERIMEX
Activités financières et immobilières			FININCO S.A. IDC
Participations			CONGOREP SCLOG COFIPA
Autres activités			SNBI BRIQUETERIE

Permis Tilapia, novembre 2006

La surveillance géologique des puits forés sur le permis Tilapia compte au rang des diverses réalisations de la filiale SONAREP (Société Nationale de Recherche et d'Exploitation Pétrolières) créée le 23 janvier 2002.

« À L'ORIGINE DES DIVERSES FILIALES : UNE CLASSIFICATION RIGoureuse PAR MÉTIER PERMETTANT DE CERNER LES ACTIVITÉS À COUVRIR. »





LES FILIALES RELEVANT DES ACTIVITÉS DE RAFFINAGE ET DE DISTRIBUTION

CORAF S.A.U.

La Congolaise de raffinage CORAF est une société anonyme unipersonnelle S.A.U. au capital de 20 010 000 000 FCFA. Elle est constituée le 31 janvier 1981, administrée par un Administrateur Général.

La société, née avant la création de la SNPC, a pour objet, en tout pays et plus particulièrement en République du Congo, l'exploitation et l'entretien d'une raffinerie sise à Pointe-Noire, propriété de la République du Congo, en vue de la transformation des pétroles bruts en produits pétroliers raffinés, de leur stockage, de leur vente et commercialisation.

La CORAF a pour premier Administrateur Général Bruno Jean Richard Itoua. Pierre Ndonga est son premier Directeur d'Usine, nommé le 3 juin 2002.

La SNPC devient actionnaire unique de la CORAF à la faveur de l'arrêté n° 7547 MH/MEFB du 12 décembre 2003, constatant le transfert de la raffinerie de Pointe-Noire et de ses installations connexes à la Société Nationale des Pétroles du Congo.

La CORAF est la principale source d'approvisionnement du pays en produits pétroliers finis. Elle exporte le fuel-oil, le naphta et l'essence légère qui lui permettent de lever des fonds au moyen de financements structurés.

SNPC R&D S.A.

La SNPC R&D est une société anonyme au capital de 100 000 000 FCFA, créée à Brazzaville en date du 10 juillet 2003. Son actionnariat est constitué à hauteur de 70% par la SNPC et de 30% par la SOGESS.

Elle a pour objet, tant en République du Congo qu'à l'étranger, le raffinage du pétrole brut et la distribution des produits finis.

Elle est administrée par une Assemblée Générale et un Conseil d'Administration. Son

premier Directeur Général est Petit-Pierre Ngakoli. Nestor Mawandza et Ernest Denis Souamy lui succèdent.

Au terme de la liquidation de la SOGESS, en 2005, son pacte d'actionnaire a été reconfiguré comme suit : SNPC, 80%, COTRADE S.A.U., 10% et SONAREP S.A., 10%.

Elle a hérité de la SOGESS des actifs ci-après : les bacs de stockage sis au Port Autonome de Pointe-Noire dédiés aux stocks de sécurité de la République et du lot D.

SOGESS S.A.

La Société de Gestion des Stocks de Sécurité et des Stocks Stratégiques (SOGESS) est une société anonyme au capital de 50 000 000 FCFA. Elle est créée à Brazzaville en date du 18 juillet 2003. Son actionnariat est constitué à hauteur de 40% par la SNPC et de 60% par la SNPC R&D.

Son objet social est la constitution et la gestion des stocks dits de sécurité et des stocks stratégiques de pétrole brut et de produits pétroliers finis. Elle est administrée par une Assemblée Générale et un Conseil d'Administration. Germain Bitsene est son premier Directeur Général.

La SNPC a financé une mission assurée par les experts de Vitrol à cette fin. Les recommandations de cette étude se déclinent comme suit : fourniture de deux locomotives dédiées au transport des produits pétroliers de Pointe-Noire à Brazzaville; allocation de 50 wagons ferroviaires (33 m³ de capacité) dédiés au transport des produits pétroliers de Pointe-Noire à Brazzaville – ces wagons demeureront la propriété de la SCLOG; établissement des stocks stratégiques (équivalant à 15 jours de consommation), pour assurer la continuité de l'approvisionnement en produits du marché intérieur, et des stocks de sécurité (équivalant à 45 jours de consommation intérieure); assurer une sécurité contre des interruptions majeures des sources d'approvisionnement en produits (le terminal de Djeno et la raffinerie CORAF) et des perturbations majeures sur le marché international des produits pétroliers.

La société a été dissoute dans le cadre du recentrage et ses activités ont été transférées à la SNPC R&D en 2005.

UFALU

L'Unité de Fabrication des Lubrifiants (UFALU) est une filiale détenue à 100% par COSER puis par SNPC Services. Implantée dans le port de Pointe-Noire, son premier Directeur Général, sous l'ère SNPC, est Itoua Sondzo.

LES FILIALES RELEVANT DES ACTIVITÉS DE VALORISATION DE GAZ ET ÉNERGIE

GPL S.A.

La société congolaise des Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL), société anonyme au capital de 10 000 000 FCFA, est créée le 20 octobre 2001. Son capital est structuré comme suit; 55% pour la SNPC et 45% pour FAAKI Congo.

La présidence du Conseil d'Administration de GPL est assurée par Blaise Elenga représentant de la SNPC et son premier Directeur Général est Gaston Bobianga. Son objet est l'importation, le stockage, le transport, l'exploitation et la commercialisation des gaz de pétrole liquéfié en vrac et emballés; l'importation et la vente de matériel connexe et d'électroménager; la prise de participation dans les sociétés de développement, industrielles et commerciales.

GPL a repris les activités de stockage et de distribution du gaz butane d'Hydro-Congo, dont les deux centres emplisseurs de Pointe-Noire et Brazzaville.

SCPE S.A.U.

La Société Congolaise de Production d'Électricité (SCPE), société anonyme unipersonnelle, est créée le 12 décembre 2001 à des fins de limitation de torchage et de valorisation du gaz, avec un capital de 10 000 000 FCFA entièrement détenu par la SNPC Services. Son objet social est la production de l'électricité au moyen de l'exploitation de centrales à gaz et sa commercialisation. Elle est administrée par un Administrateur Général dont le premier est Louis Kanoha-Elenga.

La SCPE a été transférée à l'État en 2005.

Sa création a été dictée par le fait que le secteur de la distribution du gaz butane était dans le giron de la société Hydro-Congo, dont les actifs venaient d'être transférés à la SNPC.

Le Comité de privatisation avait retenu ces activités dans le périmètre des activités à privatiser. C'est ainsi que la SNPC est chargée de reprendre cette activité, pour une période transitoire, et de chercher des partenaires privés, de préférence nationaux, pour exploiter les activités de distribution du gaz butane au Congo.

FAAKI Congo appartient à un Congolais. L'idée de confier le secteur privatisé à des privés nationaux est en marche. La SNPC, devant en favoriser la prise en main, est appelée par conséquent à céder ses 55%.

AOGC, société de droit congolais, a été la cessionnaire de ses 55% du capital de GPL sur la base d'un acte de cession entre SNPC, cédante, et AOGC cessionnaire.

SNPC GAZ

La SNPC Gaz est une société au capital de 10 000 000 FCFA, créée à Brazzaville en date du 30 juillet 2003. Son actionnariat est constitué à hauteur de 80% par la SNPC et de 20% par la SCPE.

Son objet social est la recherche et la production du gaz naturel, ainsi que le développement de projets industriels à partir du gaz et la réalisation de toutes les activités accessoires, connexes, dérivées, notamment le transport, le stockage, la transformation et la distribution du gaz naturel.

Elle est administrée par une Assemblée Générale et un Conseil d'Administration. Louis Richard Ngatse est son premier Directeur Général.

La SNPC Gaz est créée pour gérer les activités gazières de la SNPC. Le gaz a, à cette époque, un statut particulier en raison de son torchage. C'est dans cette optique que la SNPC a pris une part active, dans les années 2000, à la table ronde sur le gaz, aux côtés du ministère des Hydrocarbures. Cette table ronde a donné lieu à des conclusions qui ont conduit, entre autres, à consacrer le principe de l'usage du gaz à des fins industrielles. Malheureusement, pour des raisons de recentrage, cette filiale n'a jamais démarré ses activités et son personnel a été repris par la SONAREP.

LES FILIALES RELEVANT DES ACTIVITÉS DE TRADING ET DES SERVICES ASSOCIÉS

SNPC UK LTD

La SNPC UK Ltd est la première filiale active de la SNPC, immatriculée à Londres (Royaume-Uni) le 27 mai 1999. Sa création procède de la volonté de la Direction Générale de l'époque de faire en sorte qu'à travers cette filiale la SNPC soit plus proche des marchés financiers et pétroliers et, partant, des outils associés à ces marchés. Son capital social est de 10 000 Livres Sterling. Son objet social est de mener des activités en tant que société commerciale générale.

Le premier Directeur Général de la SNPC UK (en anglais Managing Director) est Denis Auguste Marie Gokana. SNPC UK preste donc les services de trading

pour le compte de sa société mère. Elle est en face des clients pour négocier, d'amont en aval, les ventes de cargaisons de pétrole brut État et celles de la SNPC, soit à terme, en financement structuré, soit en spot. Elle négocie les termes des contrats de vente, depuis le prix, jusqu'aux opérations techniques conduisant à la livraison des produits aux clients dont la plupart sont des sociétés de trading réputées (Trafigura, Vitol, Glencore, etc.). Le financement des activités de la SNPC UK est assuré par la société mère sur la base de la rémunération relevant d'un contrat de services.

SNPC UK dresse et adresse le reporting de ses activités au Board of Directors. Les ambitions de SNPC UK d'atteindre les consommateurs finaux

(raffineries principalement) pour placer le pétrole brut de la SNPC et de l'État sont très tôt perturbées par l'activisme des fonds vautours qui ciblent les cargaisons de pétrole brut que la SNPC UK traite pour les vendre aux clients. Dans ce cadre, des fonds vautours comme Kensington ont pu saisir le fruit de la vente du pétrole brut du Congo et les actifs de la SNPC et SNPC UK à Londres pour se faire payer les créances rachetées à vil prix auprès d'anciens créanciers du Congo.

C'est ainsi qu'il a été jugé risqué de garder SNPC UK en activité. Sa dissolution a pour conséquence la reprise des activités de trading par la SNPC, dans un premier temps, et par COTRADE, filiale de trading de la SNPC, par la suite.

COTRADE S.A.U.

La Congolaise de Trading, ou COTRADE, est une société anonyme unipersonnelle établie à Brazzaville en date du 21 juillet 2003. Son capital est de 100 000 000 FCFA, entièrement détenu par la SNPC. Denis Christel Sassou Nguesso est son premier Administrateur Général.

Elle a pour objet social la commercialisation des hydrocarbures bruts et des produits pétroliers finis, ainsi que les prestations de services liées à la commercialisation des hydrocarbures bruts et des produits pétroliers finis.

La SNPC et la COTRADE ont conclu le 24 janvier 2005 un accord-cadre de commercialisation d'hydrocarbures. Son ambition affichée de vendre le pétrole brut aux « end users » (utilisateurs finaux)

a conduit COTRADE à approcher, lors d'une mission en octobre 2009 des raffineries américaines et chinoises pour échanger et discuter de la possibilité de leur vendre directement du pétrole brut afin de rentabiliser au mieux ses ventes en termes de chiffre d'affaires. Dans cette optique, des échanges ont eu lieu à Houston (États-Unis), avec les représentants des raffineries Citgo Petroleum Corporation, Marathon Petroleum Company, ConocoPhillips et à Philadelphie avec ceux de Sunoco.

Dans le même élan, toujours au cours du mois d'octobre 2009, les dirigeants de COTRADE ont rencontré les dirigeants de raffineries en Chine, à savoir, Sinopec Yangzi, Cnooc et Zenhua Oil.

Pour des raisons objectives tenant à la fois (i) aux réceptions tardives des notifications de cargaisons en application des programmes d'enlèvements ne

permettant pas de répondre à temps aux appels d'offres de certaines de ces raffineries; (ii) à l'impossibilité, faute de tanker, de livrer le produit à destination « delivered »; (iii) à l'impossibilité de conclure des prépaiements des cargaisons vendues pour protéger les recettes contre les velléités de certains créanciers de les saisir, COTRADE n'a pu conclure favorablement ses négociations avec ces raffineries américaines.

À la fin de 2009, alors que le FMI et la Banque mondiale avaient arrêté un cahier des charges pour améliorer tant la gouvernance que le chiffre d'affaires de COTRADE (la mission auprès des raffineries répond à cette logique), ces mêmes institutions ont demandé, contre toute attente, la dissolution de COTRADE. Ce qui devint effectif le 31 décembre 2009. Les activités de COTRADE ont été reprises par la SNPC société mère.

LES FILIALES RELEVANT DES ACTIVITÉS PARAPÉTROLIÈRES

INTELS S.A.

Créée le 28 juin 1999, INTELS Congo est une société anonyme au capital de 1 200 millions de FCFA, répartis entre INTELS RCO Ltd 80%, le ministère des Transports 5%, le Port Autonome de Pointe-Noire 15%. Son premier Directeur Général est Giovanni Marini. Arthur Lemos lui succède le 5 octobre 2001.

Cette société a pour objet la création, le développement et la gestion du Centre des Services Logistiques Intégrés pour l'industrie pétrolière et parapétrolière, notamment les services qui comprennent la manutention bord et terre des navires et des navires de support à l'industrie pétrolière, des matériels et équipements pétroliers, le stockage et ravitaillement des matériels aux bateaux de support à l'activité pétrolière, leur consignation et exploitation, les opérations de transit du matériel pétrolier.

La délibération n° 003/INTELS/CA.01/2000, prise lors du Conseil d'Administration du 3 mars 2000, ouvre le capital de la société pour faire entrer la SNPC. Il s'ensuit son augmentation à 2 400 millions de FCFA. La prise de participation de la SNPC correspond à 10% de ce capital. Le nouveau partenariat se répartit entre INTELS RCO (70%), PAPN (20%) et SNPC (10%). La SNPC, qui ne détient qu'une participation de 10% d'INTELS, finit par prendre le contrôle de son capital en rachetant, en 2004, 69% des parts à INTELS RCO Ltd pour passer à un pourcentage de contrôle de 79%. Le pacte des actionnaires est reconstitué comme suit : SNPC (79%), PAPN (20%) et INTELS RCO Ltd (1%).

INTELS Congo devient donc une filiale de la SNPC qui désigne, en remplacement d'Arthur Lemos, Ciry Dina Mikolo comme Directeur Général, le premier de nationalité congolaise.

COSERS S.A.

Immatriculée au RCCM de Brazzaville le 23 janvier 2002, la Congolaise de Services (COSER) est une société anonyme au capital social de 100 millions de FCFA. Son pacte d'actionnaires est conclu entre la SNPC (80%), la SONAREP S.A. (10%) et la FININCO S.A. (10%). Patricia Mbongo, par ailleurs chef d'établissement à Pointe-Noire, en est la première Directrice Générale.

COSER a pour objet les travaux de prestation de services dans le secteur parapétrolier et la logistique pétrolière; le contrôle technique et l'inspec-

tion dans le domaine pétrolier et industriel, les travaux de maintenance industrielle; la logistique aérienne, les prestations diverses dans l'industrie graphique.

Sa dénomination sociale change lors de son Conseil d'Administration mixte du 27 décembre 2003 et devient SNPC-Services. Son objet social est étendu aux activités ci-après : les prestations de services dans le secteur pétrolier; la logistique pétrolière; les prestations diverses dans les industries graphiques; la logistique aérienne; le contrôle technique et l'inspection dans le domaine pétrolier et industriel; les travaux de maintenance industrielle.





SCAAS.A.

Créée le 20 février 2002 à Brazzaville, la Société Congolaise d'Aviation d'Affaires (SCAA) est une société anonyme au capital de 50 millions de FCFA détenu par la COSER à hauteur de 60% et 40% par la Société Hosana Air S.A.R.L.

La SCAA a pour objet social : le transport aérien des passagers et du fret à la demande de la clientèle; l'affrètement et la mise à disposition des avions; l'agence de voyage, de transit et de commissionnaire en douane.

Son premier Directeur Général est Basile Ngoyo-Adouma.

Cette société est destinée à assurer le transport par voie aérienne des VIP et des différents cadres et hommes d'affaires, pour des voyages à l'intérieur et à l'extérieur du Congo. L'idée est de rendre fluides les voyages d'une catégorie de personnes, sans dépendre du calendrier des compagnies aériennes classiques, en disposant d'aéronefs affrétés.

La SCAA a été confrontée à des difficultés de tous ordres, entre autres : la situation de la Société NAC; la situation avec la société Jet Service Congo; la création d'une nouvelle société devant remplacer SCAA; la libération de son capital par les actionnaires; l'absence de l'outil de production depuis novembre 2002; des difficultés de recouvrement de créances auprès de ses principaux clients. La société a été dissoute sans avoir commencé la moindre activité, par manque de financements et de personnel formé au métier d'aviation d'affaires, le 28 février 2003. La SNPC, affichant la volonté de remplacer une société anonyme par une société anonyme unipersonnelle, a créé Cosair Airlines S.A.A.

COSAIR S.A.U.

Immatriculée au RCCM le 30 juillet 2003, la Cosair S.A.A. naît sur les cendres de la SCAA S.A. Son capital est de 100 000 000 FCFA entièrement détenu par la Cosair S.A. Alphonse Pepa est son Administrateur Général Adjoint et Basile Ngoyo-Adouma Administrateur Général.

La Cosair a pour objet le transport aérien des passagers et du fret, l'affrètement des aéronefs, la réparation et l'entretien des aéronefs, l'agence de voyages, de transit et de commissionnaire en douane.

Au cours de l'Assemblée Générale mixte tenue le 25 août 2005, l'actionnaire unique de Cosair décide de la dissolution de la société, deux ans après sa constitution.

SERITECH

Société détenue à 100% par SNPC Services, elle a pour objet la maintenance industrielle. Elle n'a pas connu le moindre début d'activité.

SERIMEX

Société détenue à 100% par SNPC Services, elle a pour objet le revamping des plates-formes pétrolières situées tant en off qu'en onshore. Son activité devait s'étendre aux installations de raffinage. Elle n'a pas connu le moindre début d'activité.

LES FILIALES RELEVANT DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES ET IMMOBILIÈRES

FININCO S.A.

La Financière et Investissement du Congo (FININCO) est une société anonyme créée le 28 décembre 2001 à Brazzaville. Son capital est de 200 millions de FCFA détenus par la SNPC à 80%, COSER à 10% et le Fonds de dépôt et de Garantie, société anonyme, à 10%.

La FININCO est administrée par une assemblée générale et un Conseil d'Administration. Son premier Directeur Général est Paulin Richard Ovoundard, nommé le 23 janvier 2002, remplacé par Jean-Jacques Ikama, le 3 septembre de la même année.

Son objet social, tant en République du Congo qu'à l'étranger, comporte : l'acquisition, la gestion, la cession de participations dans des sociétés commerciales, industrielles et immobilières; l'acquisition, la gestion et la vente d'obligations; les prêts, avances ou garanties aux sociétés dans lesquelles la société a des droits indirects d'au moins 20% du capital; la détention de numéraire, d'or, de titres étrangers, de devises et de valeurs négociables.

La FININCO a été créée pour permettre à la SNPC de disposer d'une entité pivot en matière financière, de prestation en ingénierie financière pour l'ensemble des sociétés du groupe et de prises de participations, de manière à en apporter une plus-value.

Les liens entre cette société et la SNPC ont pour sous-bassement un mandat aux termes duquel la SNPC confie à sa filiale financière, (i) la gestion de la trésorerie du groupe, y compris les relations financières intra-groupe; (ii) la gestion du portefeuille d'actifs financiers de la SNPC; (iii) le rôle de conseil en matière financière. En contrepartie de ses services, FININCO est rémunérée tant de façon forfaitaire que sur commission.

La FININCO a également des participations au capital de l'IDC, la COFIPA et la BVMAC, respectivement de 30%, 5% et 1,67%. Elle détenait la totalité du capital de Jackson 31 Ltd, de FININCO France S.A.S. et de FININCO Micro Finance S.A.

IDC S.C.I.

L'Immobilière du Congo (IDC) est une société civile immobilière au capital de 10 000 000 FCFA, créée à Brazzaville en date du 11 juin 2003. Son actionnariat est constitué à hauteur de 70% par la SNPC et de 30% par la FININCO S.A.

L'IDC est administrée par une Assemblée Générale et un(e) gérant(e). Myriam Bénédicte Denguet en est la première Gérante.

Son objet social, tant en République du Congo qu'à l'étranger, comporte : la construction et l'acquisition d'immeubles; l'administration et l'exploitation par bail, la location d'immeubles bâtis dont elle pourrait devenir propriétaire ultérieurement, par voie d'acquisition, échange, apport ou autrement; éventuellement et exceptionnellement, l'aliénation des immeubles devenus inutiles à la société, au moyen de vente, échange ou apport en société.

Entre juin et décembre 2003, la SNPC acquiert, pour le compte de l'IDC, le camp de la multinationale Air Afrique, comportant 20 villas et la villa Bayardelle à Brazzaville; deux duplex à Pointe-Noire auprès de la SCI de l'Orient.

EN DEHORS DES FILIALES, DES PARTICIPATIONS

La SNPC dispose des participations. Les participations dont il est ici question concernent les prises de parts ou d'actions dans des sociétés, sans en détenir le contrôle.

En janvier 2003, les participations de la SNPC sont les 49% dans le capital de Congorep S.A.; les 25% dans la Société Commune de LOGISTIQUE (SCLOG); les 10% d'INTELS avant qu'elle ne devienne filiale de la SNPC et les 5% de COFIPA.

La SNPC a signé avec ses coactionnaires dans ces sociétés des pactes d'associés qui fixent une espèce de charte de fonctionnement entre eux.

Elle participe à l'administration de ces sociétés par la présence de ses administrateurs à leur conseil. Il sied de noter que la participation significative de la SNPC dans Congorep apporte beaucoup à la SNPC, non seulement en termes de dividendes mais aussi d'expérience de son personnel dédié.



La briqueterie
de Makoua

LES AUTRES ACTIVITÉS

SNBI

La Société Nationale des Bois imprégnés (SNBI) est une filiale à 100% de la SNPC Service. Son objet social est la plantation, l'abattage, le traitement des bois devant servir de poteaux électriques ou téléphoniques. Située à une vingtaine de kilomètres de Pointe-Noire, son premier Directeur Général, après son rachat par la SNPC est Kombin Kaya Kaya.

En conclusion sur la filialisation des activités de la SNPC, il est à noter que la SNPC a fonctionné comme groupe de sociétés, avec l'EPIC SNPC comme société mère ou holding, exerçant le contrôle de ses filiales, avec lesquelles les rapports sont, à la base, régis par des conventions.

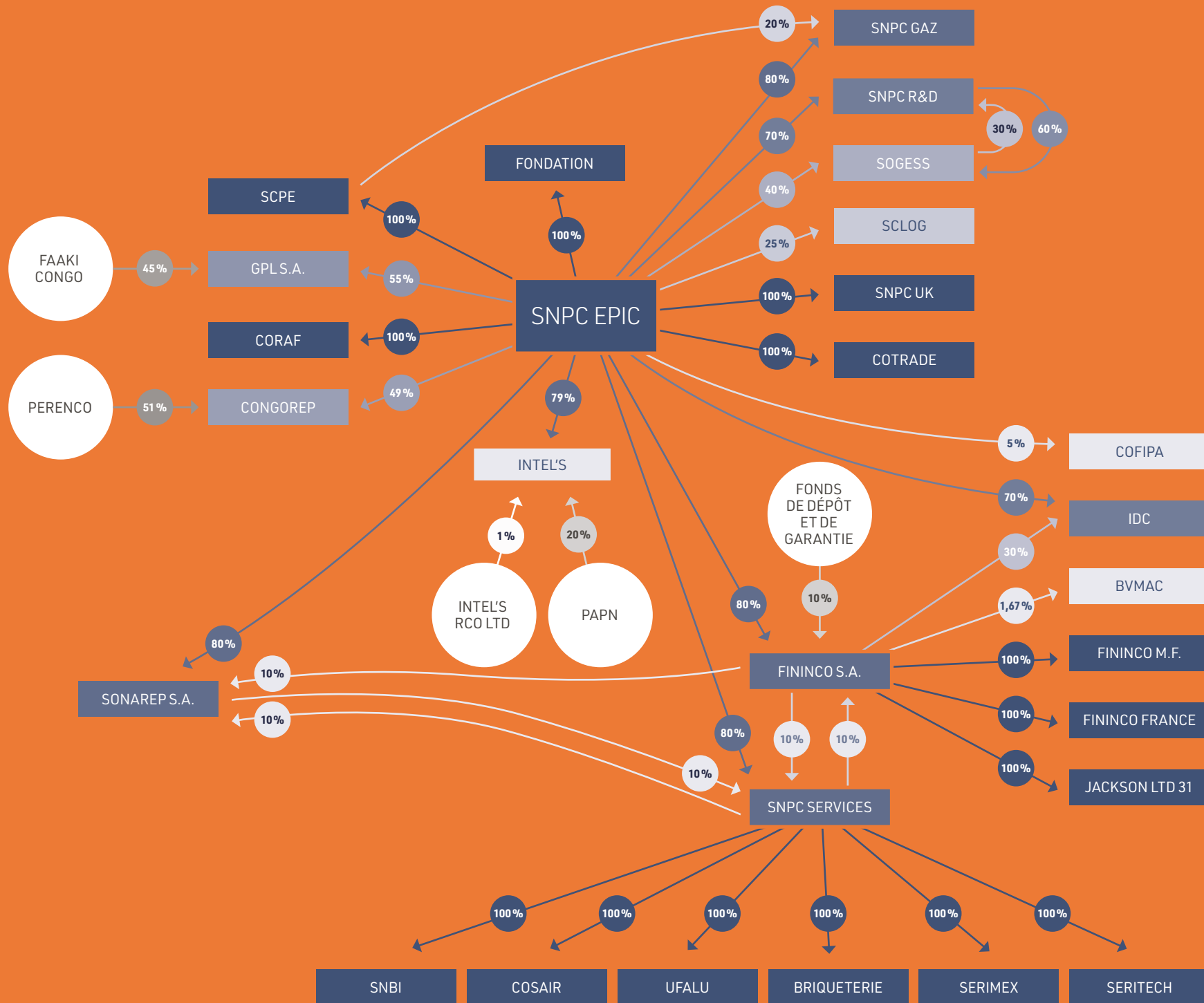
Un projet d'accord-cadre général est d'ailleurs conçu sur la base duquel est bâtie la trame des relations intra-groupe (cf. annexe) dont les termes sont, en pratique, appliqués.

Le graphique ci-contre montre l'organisation générale du Groupe SNPC.

BRIQUETERIE

La briqueterie est une filiale à 100% de la SNPC Service. Son objet social est la fabrication des briques cuites à partir de l'argile. Sa première unité de production est installée à Makoua. Elle a été pilotée directement, dans un premier temps, par SNPC Services. Finalement, son Directeur Général n'a pas été nommé avant qu'elle ne soit cédée.

CONFIGURATION DU GROUPE SNPC À FIN 2004



Source : Mémorandum pour la SNPC.



LES ACTIVITÉS DE LA SNPC DANS L'AMONT PÉTROLIER

ACTIVITÉS D'EXPLORATION-PRODUCTION

L'activité pétrolière Amont connaît entre 1998 et 2004 plusieurs faits significatifs. Peuvent être mentionnés :

- les travaux de définition de la Zone d'intérêt commun entre le Congo et l'Angola en équipe mixte Sonangol DPP et SNPC en 2001. Ceux-ci consistent en la réévaluation des données sismiques depuis l'Angola (Bloc 14K) jusqu'au Congo (Bloc Haute Mer) et l'identification des prospects qui débouchent sur la définition du périmètre de la zone d'intérêt commun;
- le suivi de la négociation et la signature du Protocole d'Accord d'unitization entre les deux pays;
- le lancement du projet Data Base.

La plupart des données accompagnant les actifs reçus de l'ancienne Société Nationale Hydro-Congo ne sont disponibles que sur supports papier, et se révèlent donc de faible qualité.

À partir de 2002, la SNPC s'organise sur le plan technique et dote ses équipes métiers des outils de travail adéquats.

À la suite d'échanges enflammés entre les animateurs de ces équipes techniques au sein de l'établissement de Pointe-Noire et de la Direction Générale, le climat de travail s'est trouvé fâcheusement affecté. En effet, les chefs de Département Géologie & Géophysique, Production et Participations & Associations, sermonnés par la Direction Générale pour résultats insuffisants de leur travail, écrivirent une lettre de protestation dénonçant l'inadéquation entre les missions qui leur sont confiées et les moyens techniques (outils) mis à leur disposition. Dès lors, la Direction Générale entreprit d'apporter des solutions à leurs doléances.

En préparation de la mise en place du Projet Data Base, a été lancée une campagne de récupération des données numériques au niveau des sièges de toutes les sociétés multinationales opérant ou ayant opéré au Congo. Ces données ont été centralisées dans un premier temps à Londres UK chez Iron Mountain (Hays Information Management).

Par la suite, des contrats ont été signés d'une part avec Schlumberger pour le déroulement du projet Data Base et d'autre part avec un cabinet extérieur français pour assistance dans la maîtrise d'ouvrage.

« LE CONGO ET L'ANGOLA TRAVAILLENT EN ÉQUIPE SUR L'IDENTIFICATION DES PROSPECTS DE LA ZONE D'INTÉRÊT COMMUN. S'ENSUIT LA SIGNATURE DU PROTOCOLE D'ACCORD D'UNITIZATION ENTRE LES DEUX PAYS. »

Schlumberger est chargé de former les membres des équipes du projet Data Base sur la manipulation, le traitement et la gestion des données et leur mise à la disposition des utilisateurs métiers. Le contrat avec Schlumberger prévoit également la formation en compagnonnage de tous les utilisateurs de logiciels aussi bien métiers que ceux de gestion des données.

Prélude à la création de la filiale Recherche & Production SONAREP, un contrat est signé avec le Cabinet Gaffney Cline & Associates pour l'élaboration d'un business plan et d'une stratégie de gestion du domaine minier congolais.

Dans le cadre des activités en association (non opéré), on peut mentionner plusieurs découvertes, notamment :

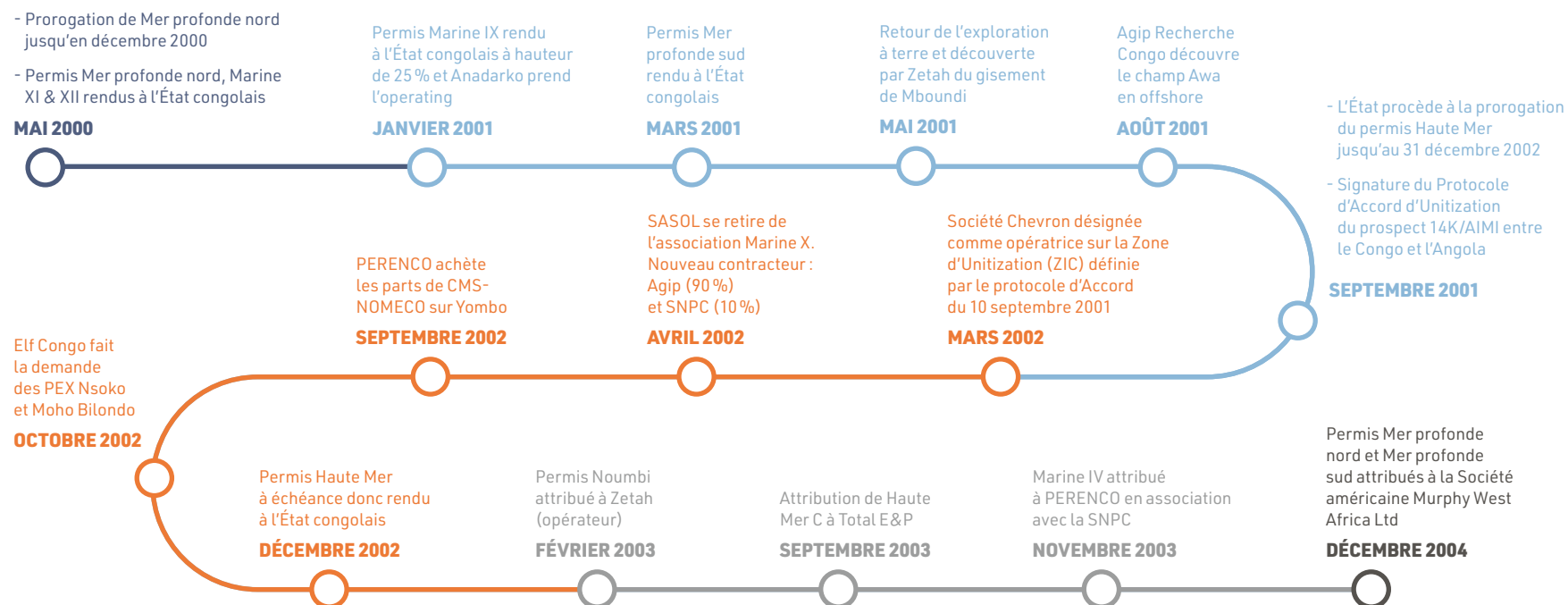
- Awa Paloukou par Eni en 2001 dans l'intra-albien en offshore;
- Mboundi dans le permis Kouilou par Zetah-Oil dans les grès de Vandji en onshore;
- Azurite par Murphy West Africa en 2004 à une profondeur de 1 380 m d'eau en offshore;

- Lianzi par Chevron Overseas Congo Ltd en 2004, à une profondeur d'eau de 900 m dans la zone d'intérêt commun avec l'Angola en offshore;

- le forage d'un puits de découverte d'huile dans le tertiaire et par 1 044 mètres de profondeur d'eau par Elf Congo;

- le forage d'un puits d'appréciation de Moho Nord Marine II confirmant la découverte dans le tertiaire par Elf;

ÉVOLUTION DU PLAN DOMANIAL

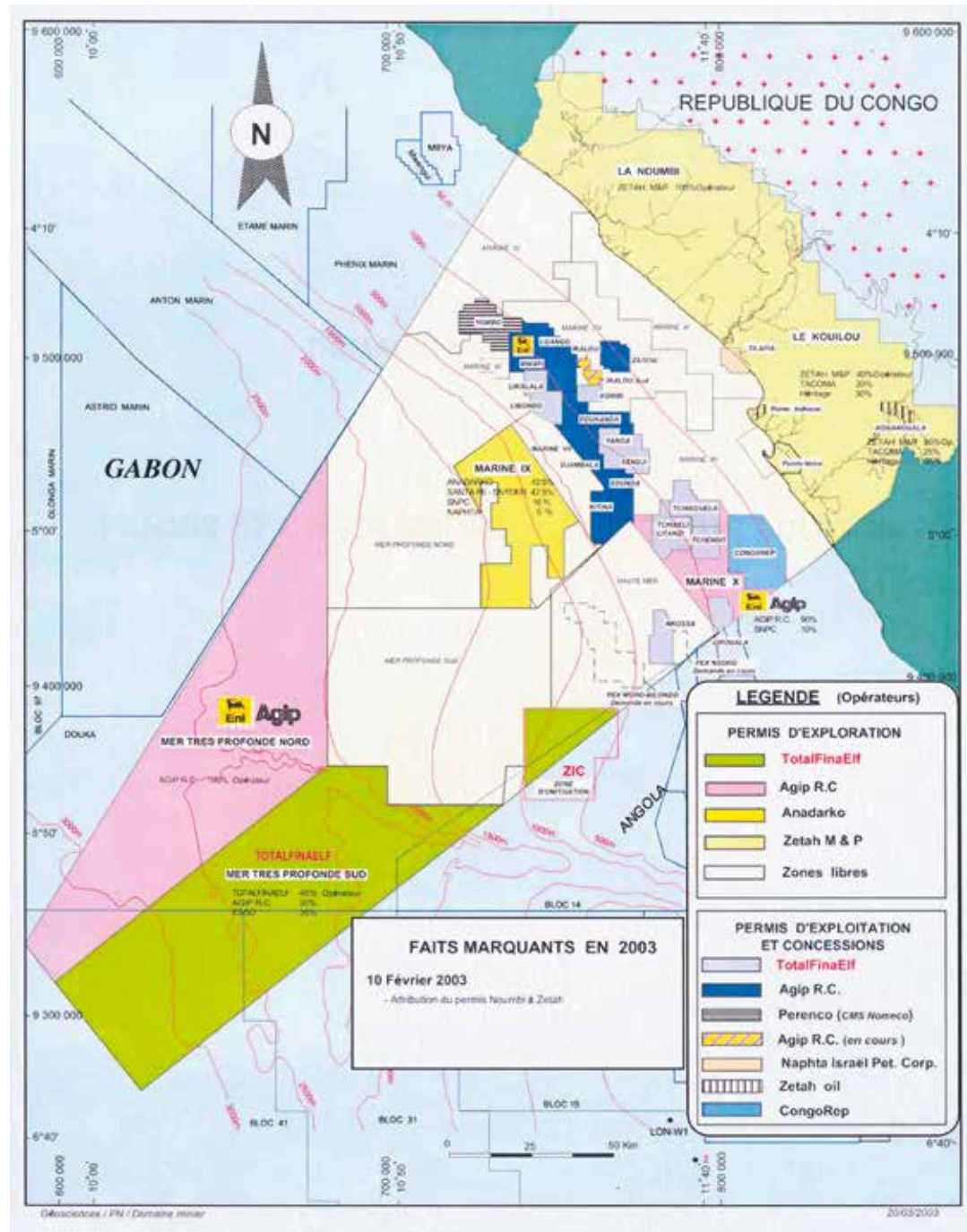


- sur Tilapia, forage de deux puits, dont l'un, TLP 101ST, est mis en essai de longue durée;
- dans le bassin intérieur de la cuvette, 300 km de sismique sont acquis sur le permis Ngoki par l'Association Pilatus-SNPC;
- le lancement du projet Mengo-Kundji-Bindi (MKB) et de la première campagne de forage avec le Rig SNPC 1 : trois puits sont forés sur le champ de Kundji dont deux sont à huile, il s'agit de KUN-4 et KUN-5.

Dans le cadre des études régionales, un contrat est signé avec la Société des études multi-clients dénommée GXT, consistant en l'acquisition de lignes régionales allant de l'Angola jusqu'au Gabon en passant par le Congo et totalisant 26 950 km : il s'agit de l'étude Congo Span.

Le domaine minier du Congo en 2003

Cette carte provenant de TotalFinaElf E&P Congo, montre la situation du domaine minier au 10 février 2003.



LES ASSOCIATIONS ET LA PARTICIPATION DE LA SNPC

N°	OPÉRATEUR	PERMIS	PARTENAIRES	SITUATION GÉOGRAPHIQUE
1	Chevron Overseas Congo (15,75 %)	Lianzi	Total (26,75 %), Chevron Angola (15,5 %), Eni Angola (10 %), Total Angola (10 %), Sonangol (10 %), SNPC (7,5 %), Galp (4,5 %)	Zone d'Intérêt Commun Congo / Angola
2	CNOOC (45 %)	Haute Mer A	OPIC (20 %), SNPC (15 %), Orix (20 %)	ND
3	Dig Oil (85 %)	Mopongo	SNPC (15 %)	ND
	Eni Congo (65 %)	Marine XII	SNPC (10 %), New Age (25 %)	ND
4	Eni Congo (85 %)	Ngolo	SNPC (15 %)	Cuvette
	Eni Congo (85 %)	Marine VI	SNPC (35 %)	Cuvette
5	Maurel & Prom Congo (49 %)	La Noumbi	Burren (37 %), Afren (14 %)	ND
6	New Age (75 %)	Marine III	SNPC (25 %)	ND
7	Perenco (55,25 %)	Marine IV	Svenska Petroleum Exploration (29,75 %), SNPC (15 %)	
8	Cliveden (85 %)	Marine XIII	SNPC (15 %)	ND
9	Pilatus (90 %)	Ngoki	SNPC (10 %)	Cuvette
10	SNPC (100 %)	Mayombe		ND
11	Soco Exploration and Production Congo (40,39 %)	Marine XI	SNPC (15 %), AOGC(36,11 %), Pvep (8,5 %)	ND
	Total E&P Congo (100 %)	Haute Mer C		ND
12	Total E&P Congo (53,5 %)	Moho Nord	Chevron (31,5 %), SNPC (15 %)	Kouilou
13	Wing Wah (85 %)	Kayo	SNPC (15 %)	ND
14	Ophir (48,46 %)	Marine IX	Kufpec (41,54 %), SNPC (10 %)	Kouilou

« ON PEUT MENTIONNER PLUSIEURS DÉCOUVERTES DANS LE CADRE DES ACTIVITÉS EN ASSOCIATION (NON OPÉRÉ). »

LE PROJET DATA BASE

Sur le plan du support aux métiers techniques en général et aux géosciences en particulier, l'année 2004 connaît la mise en place du Département Data Base et de son équipement aussi bien en matériel hard (station de travail) que soft (logiciels métiers et de gestion de données).

La Data Base est chargée d'assurer la gestion et le développement de toutes les données pétrolières physiques et numériques et de mettre à la disposition des métiers, au sein de l'Amont pétrolier de la SNPC, des plates-formes de travail. Elle prend en charge le système d'informations concernant le domaine minier congolais ainsi que celui des actifs de la SNPC.

De même, elle a la responsabilité d'assurer la maintenance de tous les logiciels disponibles, aussi bien métiers que de gestion de données, dont elle assure la sécurité et la fiabilité. La base de données est essentiellement constituée de données géologiques de puits, de données géophysiques (sismiques, gravi et Mag), de données de gisement et de production et de documents physiques comprenant les rapports, les contrats, des déblais et des carottes issues des forages.

C'est en 2001 que la Direction Générale de la SNPC a décidé de doter la société d'un outil de gestion intégrée et de traitement de données géosciences. Le but était de donner une réponse aux doléances des géoscientistes qui déploraient l'absence d'outils adéquats pour répondre aux exigences des métiers d'une part et pour discuter d'égal à égal avec les partenaires pétroliers nationaux et internationaux d'autre part.

À cet effet et à titre préparatoire, par lettre référencée 2001-081-SNPC-DG-PDG-mm du 12 novembre 2001, la SNPC sensibilise les opérateurs pétroliers opérant ou ayant opéré en République du Congo depuis 1958,

sur le rapatriement, suivant les dispositions contractuelles, de toutes les données numériques stockées à l'extérieur du Congo.

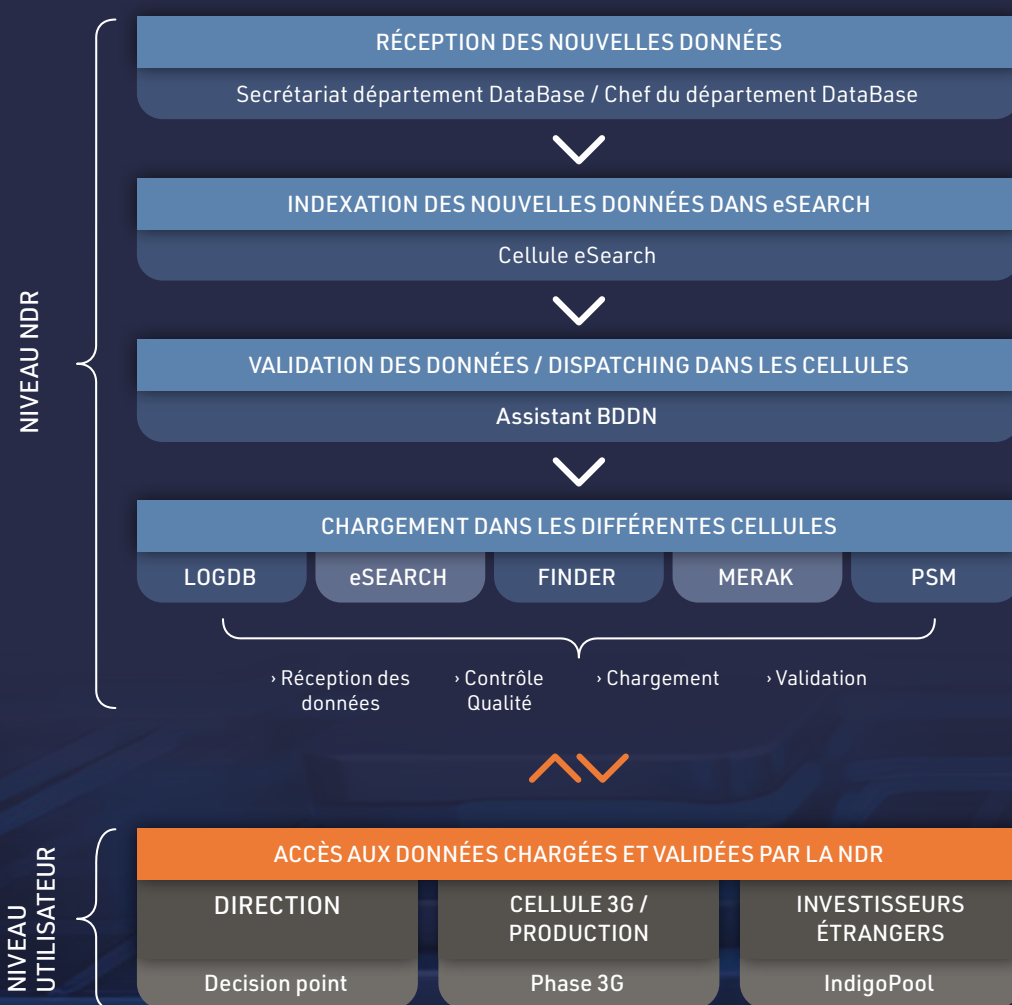
Entre 2002 et 2003, environ 189 090 bandes de données géologie-géophysique sont transférées chez Iron Mountain (Hays Information Management), suivant un contrat hérité de l'ancienne société Hydro-Congo.

C'est après plusieurs missions de benchmarking et d'échange d'expérience en Angola, en Afrique du Sud, en Algérie et au Cameroun que le choix de Schlumberger a été retenu pour la maîtrise d'œuvre de ce projet et, un peu plus tard, le cabinet Inter-Technology pour le contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

En 2002, l'organigramme et les besoins en ressources humaines sont définis avec l'accord de Schlumberger.

« LES OBJECTIFS SONT DE CONSTITUER UNE BASE DE DONNÉES NATIONALE, DE RASSEMBLER SUR PLACE L'ENSEMBLE DES DONNÉES E&P ENCORE OFF-SITE, DE PERMETTRE D'EN ASSUMER LE CONTRÔLE ET LA GESTION À TRAVERS UN AMBITIEUX PROGRAMME DE FORMATION, D'ALIMENTER DES PLATES-FORMES D'INTERPRÉTATION DES DONNÉES GÉOSCIENCES, DE COMMERCIALISER DES DONNÉES ET DE PROMOUVOIR LE DOMAINE MINIER CONGOLAIS. »

FLUX DES DONNÉES SUR L'ENSEMBLE DU PROJET



En janvier 2003, des tests de recrutement du personnel dédié à ce projet ont été organisés avec le concours d'un cabinet privé national (IPDEX) géré par J Engouidi. Ce n'est qu'en novembre 2004 que le démarrage du projet a effectivement eu lieu.

L'objectif est de constituer une base de données nationale visant à rassembler sur place et au sein des locaux de la SNPC l'ensemble des données E&P encore offsite et à permettre à son personnel d'en assumer le contrôle et la gestion à travers un ambitieux programme de formation. La stratégie vise l'alimentation des plates-formes d'interprétation des données géosciences, la commercialisation des données et une promotion efficace du domaine minier congolais.

Trois phases essentielles caractérisent le déploiement de ce projet :

- la première phase consiste en la mise en place d'un système performant de gestion de données comprenant des outils (équipements et logiciels) pour gérer toutes les données pétrolières du pays;
- la deuxième phase est la formation en compagnonnage;
- la troisième, la livraison du système.

Les équipements installés sont les serveurs SUN V-880, des processeurs 8 GB de Ram, des lecteurs 4 mm internes, des lecteurs 8 mm et 3 590 externes et quelques disques de 72 GB, un scanner HP, une table à digitaliser, des PC et imprimantes.

Les logiciels de gestion de données implémentés sont les suivants :

- Finder pour la cartographie, la recherche, la validation, la visualisation et le stockage des données E&P;

- E-Search pour la gestion des éléments physiques;
- LogDB pour le traitement et l'archivage des données de diagraphie des puits;
- Prosource Seismic Manager (PSM) pour le traitement et l'archivage des données sismiques;
- OFM (Oil Field Manager) pour la gestion des champs pétroliers;
- Merak pour l'évaluation des risques;
- Peep pour les analyses économiques;
- Decision Tool pour la prise de décision basée sur les analyses de risques;
- Volt pour la gestion et le suivi des réserves;
- FML (Fiscal Model Library) pour le modèle fiscal;
- Neuralog & Neuramap pour la digitalisation des logs & cartes;
- Zeh pour la gestion des impressions.

Dans la phase de formation, vingt-trois personnes au total sont formées et la NDR (National Data Repository) est livrée à la SNPC par Schlumberger en février 2006.

Il s'en est suivi la mise en place des plates-formes d'interprétation permettant à la SNPC de disposer des outils de travail comparables à ceux des sociétés multinationales avec pour impact un meilleur contrôle technique des travaux des autres opérateurs, une conception fiable des modèles géologiques & gisement et enfin une plus grande efficacité de promotion du domaine minier congolais.

Par la suite, les logiciels métiers suivants ont été implémentés :

- Geoframe pour l'interprétation géologique et géophysique;
- Petrel pour l'interprétation des données 3G, y compris les modèles géologiques;
- Eclipse pour les simulations de réservoirs;
- Pipesim pour l'analyse nodale du comportement des fluides depuis le réservoir jusqu'au lieu de stockage.

Il est alors aisé d'affirmer que les outils de la Data Base permettent une meilleure estimation des réserves, offrent une valeur ajoutée aux données O&G du Congo, garantissent l'amélioration de la coopération avec les partenaires, l'augmentation de la productivité, la réduction des coûts.

Dans la pratique, le flux de données circulant entre la NDR et les utilisateurs peut être schématisé comme le montre la figure de la page précédente.

Pour un retour sur investissement, une tarification reflétant celle des pays de la sous-région est appliquée pour toute consultation et vente de données, notamment les données issues des études régionales multi-clients (i.e. CongoSpan, Megasurvey...).

Pour des raisons économiques et de sécurité de conservation des données pétrolières nationales, des copies de toutes les données numériques actuellement en site sont conservées à Pau en France.

Le contrat avec Iron Mountain (Hays Information Management) UK a été résilié et remplacé par un contrat avec une société française spécialisée dans la conservation des archives mortes.

En guise de conclusion, le but poursuivi par la SNPC à travers ce projet est atteint et doit continuer à être préservé par une bonne maintenance et une utilisation rationnelle des outils acquis ainsi que par la modernisation des locaux de conservation et de gestion des données pétrolières nationales.

Le projet Data Base devait coûter, initialement, environ 4 milliards de FCFA.

**« LE BUT
POURSUIVI
PAR LA SNPC
À TRAVERS
CE PROJET EST
ATTEINT ET DOIT
CONTINUER
À ÊTRE
PRÉSERVÉ. »**



**« LE GOUVERNEMENT CONFIE
À LA SNPC UN MANDAT
DE COMMERCIALISATION
DE LA PART DU PÉTROLE
BRUT ISSUE DU PARTAGE
DE LA PRODUCTION
REVENANT À L'ÉTAT. »**

L'ORGANISATION ET L'ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DU SECTEUR AVAL

ORGANISATION ET ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS

Au lendemain de la création de la SNPC, le contexte socio-économique post-conflit qui prévaut dans le pays est morose. Le Gouvernement confie dès lors à la SNPC un mandat de commercialisation de la part du pétrole brut issue du partage de la production revenant à l'État. Dans le cadre de la mise en œuvre dudit mandat, la SNPC commence sa mission par le suivi des enlèvements des cargaisons de l'État.

La mise en œuvre effective de cette aventure, qui a débuté le 29 avril 1999 à la faveur de l'enlèvement d'une cargaison de 920 000 barils de Djeno Mélange, a été marquée par les efforts inlassables des cadres de la SNPC qui ont donné le meilleur d'eux-mêmes pour s'imposer et faire accepter la SNPC dans la procédure opérationnelle d'enlèvement.

Le 28 mai de la même année, la même opération a été réalisée pour une cargaison de 950 000 barils de Nkossa. Les retombées de l'enlèvement des premières cargaisons de la République ont permis de garantir la reprise des activités du CFCO et la reconstruction de Brazzaville.

En 1999, la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC) devient, du fait de la reprise des activités d'Hydro-Congo, un acteur du secteur pétrolier Aval.

Dans le cadre de la mise en œuvre des textes réglementaires et contractuels relatifs à la loi n° 21 du 10 août 1994 sur la privatisation, l'option d'une privatisation modulaire du secteur conduit la SNPC

« À TRAVERS SON ACTION, LA SNPC ASSURE LA STABILISATION DES PRIX DES PRODUITS PÉTROLIERS ADMINISTRÉS. »

à s'inscrire dans la perspective stratégique de réhabiliter, moderniser et développer les activités de la filière Aval.

La SNPC démarre l'exercice de son rôle dans la gestion de l'approvisionnement par le suivi du processing selon le contrat de façonnage de 1998 à 2001 entre la société Trafigura et la Congolaise de Raffinage (CORAF). Maillon essentiel dans la filière pour le raffinage du pétrole brut, la CORAF assure à travers sa production environ 70% de la consommation nationale.

Après la liquidation de l'organe de gestion et de dissolution d'Hydro-Congo (OGD) en 2003, la SNPC recapitalise la CORAF en sa qualité d'actionnaire unique pour garantir la poursuite de l'activité de raffinage. Des importations sont effectuées pour couvrir le différentiel des besoins de consommation non mis à la disposition du marché par la CORAF.

Les difficultés d'acheminement des produits par le CFCO occasionnent un pont aérien entre Pointe-Noire et Brazzaville, ainsi que des cabotages entre Pointe-Noire et Matadi via Kinshasa aux fins de répondre aux besoins du marché de Brazzaville et de la zone septentrionale du pays. Dans ce cadre, la SNPC a mis à la disposition des marketers, sous contrat de prestation de service, les produits pétroliers de distribution et de commercialisation.

À travers son action, la SNPC assure la stabilisation des prix des produits pétroliers administrés en faisant face aux surcoûts occasionnés par les varia-

tions du prix du marché international. Les actifs et les activités de l'Aval pétrolier sont repris par les sociétés agréées de distribution et de commercialisation, dans le cadre de la privatisation de la société Hydro-Congo, à travers les accords et textes réglementaires spécifiques, notamment :

- la loi n° 06-2001 du 19 octobre 2001 organisant les activités de raffinage, d'importation, d'exportation, de transit, de réexportation, de stockage, de transport massif, de distribution et de commercialisation des hydrocarbures et des produits dérivés des hydrocarbures;
- l'accord-cadre du 10 juin 1997 déterminant les modalités du transfert par l'État des activités de la filière pétrolière Aval et son avenant n°1;
- les contrats de cession des actifs de distribution et de logistique signés le 13 août 2002 entre l'État et les sociétés pétrolières portant sur les stations-service, l'ensemble des dépôts, les dépôts aviation, les installations d'avitaillement et de mise à bord, les installations de soutage maritime et de mise à bord, les moyens de transport et wagons-citernes à l'exclusion de l'infrastructure, notamment ferroviaire, les terrains supportant et attenants à ces installations, à l'exception des terrains situés sur le domaine public.

Pour accélérer le processus de privatisation, au regard de la réhabilitation et de la mise aux normes des actifs détruits par les événements socio-politiques du 5 juin 1997, l'État décide de mettre en place une

période transitoire, afin de transférer, pendant cette période, certains actifs et activités à la SNPC et de signer, le 13 août 2002, des contrats et accords avec les sociétés, notamment :

- l'accord particulier signé le 13 août 2002, qui consacre le transfert provisoire des actifs et la mise en place d'une période transitoire;
- les contrats de prestation de services entre l'État et les sociétés agréées de distribution et de commercialisation;
- les contrats de prestation de services entre l'État et la Société Commune de Logistique (SCLOG).

Les contrats entre l'État et chacune des sociétés agréées de distribution et de commercialisation permettent le transfert à la SNPC des activités d'approvisionnement du pays en produits pétroliers. Ces contrats stipulent que : « *L'État, à travers la SNPC, est propriétaire de produits tout au long de la chaîne de distribution. Cette disposition s'arrête à la fin des trois mois de la période transitoire. Après la période transitoire, les sociétés prendront en charge l'approvisionnement.* »

En ce qui concerne les actifs logistiques, le contrat de prestation de services avec la SCLOG exclut du transfert provisoire « les dépôts aviation, les installations d'avitaillement et de mise à bord, l'État continuant à assurer l'exploitation de ces actifs à travers la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC) ».

**La raffinerie CORAF**

Elle est transférée à la SNPC le 12 décembre 2003 par arrêté des ministres en charge des Hydrocarbures et des Finances.

La Société Commune de Logistique (SCLOG) est créée le 19 juillet 2002 par les sociétés privées et l'État congolais, représenté par la SNPC. Chaque société détient 25% du capital social.

La SCLOG est chargée de la gestion des dépôts des hydrocarbures sur l'ensemble du territoire national. Le transfert physique des actifs de distribution et de logistique intervient respectivement les 19 et 23 août 2002, marquant ainsi le début d'exécution des contrats de prestation de services.

La raffinerie CORAF, quant à elle, est transférée à la SNPC le 12 décembre 2003 par arrêté n° 1587/MH/MEFB des ministres en charge des Hydrocarbures et des Finances.

DÉPÔTS DE STOCKS DE SÉCURITÉ ET STOCKS STRATÉGIQUES

Les stocks de sécurité et les stocks stratégiques ont pour objet de compenser toute difficulté ayant pour effet de réduire les approvisionnements du pays et de faire face à toute rupture grave des approvisionnements du pays.

La gestion des stocks de sécurité et des stocks stratégiques par la SNPC est prévue par la loi n° 6-2001 du 19 octobre 2001 et le décret n° 2002-285 du 9 août 2002 portant instauration des stocks de sécurité et des stocks stratégiques.

La loi n° 6-2001 du 19 octobre 2001 organisant les activités de raffinage, d'importation, d'exportation, de transit, de réexportation, de stockage, de transport

massif, de distribution et de commercialisation des hydrocarbures et des produits dérivés des hydrocarbures définit en son article 29 les types de stocks :

- les stocks outils sont des stocks opérationnels des sociétés de distribution. Ils doivent être tenus à un niveau qui permette d'éviter la rupture des stocks et de garantir leur fonctionnement;
- les stocks de sécurité et les stocks stratégiques sont destinés à assurer la sécurité d'approvisionnement du pays. Ils sont constitués dans l'intérêt supérieur de la nation.

Tout importateur, tout raffineur ou tout distributeur est tenu de contribuer à leur constitution. Leur niveau, leur localisation, ainsi que les conditions de leur financement et de leur gestion sont fixés par voie réglementaire.

Le décret n° 2002-285 du 9 août 2002 portant instauration des stocks de sécurité et des stocks stratégiques précise les conditions de financement, de constitution, de gestion, ainsi que les niveaux et la localisation des stocks de sécurité et des stocks stratégiques.

Les modalités pratiques de constitution et de gestion doivent définir les procédures, les rôles et les responsabilités des entités civiles et militaires impliquées dans la gestion de ces stocks, sous l'autorité du Gouvernement : mise en place; contribution des opérateurs du secteur pétrolier Aval; recensement, comptabilité et contrôle; mouvement; délais de conservation; circonstances d'utilisation ou de mise à la consommation; utilisation des stocks pour la régulation des prix; renouvellement; etc.

LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS SUPPORT

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

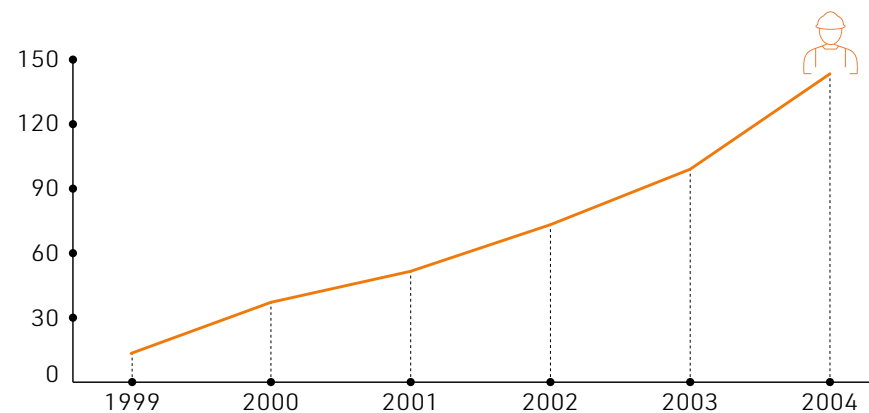
La période allant de 1998 à 2004 est marquée par le démarrage et le développement des activités de la SNPC. Ainsi, de 15 agents en 1998, l'effectif de la holding passe à 141 agents au 31 décembre 2004.

Pendant cette période, les recrutements sont faits à la suite de tests et d'entretiens d'embauche. L'action la plus significative est le test organisé pour le recrutement de l'équipe de la Data Base. Ce recrutement a permis de dénicher un certain nombre de cadres à fort potentiel qui occupent aujourd'hui des postes de responsabilité au sein de la société.

LES FINANCES – COMPTABILITÉ

Les statuts, approuvés par le décret n° 98-454 du 8 décembre 1998, disposent en leur article 21 que le Département de la comptabilité et des finances est chargé notamment de : établir la comptabilité de la société ainsi que les comptes consolidés, les arrêtés des comptes mensuels et trimestriels, les bilans trimestriels et annuels; établir des relations fonctionnelles avec le commissaire aux comptes et les auditeurs internes, lors de leurs missions permanentes ou ponctuelles; élaborer les budgets et les plans pluriannuels de la société et effectuer les analyses d'écart entre les réalisations et les prévisions...

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS SNPC DE 1999 À 2004



Après la création de la SNPC, sa comptabilité est tenue avec l'assistance du Cabinet Duval et du Commissariat aux comptes, par le Cabinet Ernst & Young.

Selon l'article 22 des mêmes statuts, le Département de la comptabilité et des finances est dirigé par un agent comptable, responsable de la comptabilité générale et des finances de la Société Nationale des Pétroles du Congo.

Le premier agent comptable de la SNPC est Calixte Nganongo.

MOYENS GÉNÉRAUX

La SNPC ouvre un bureau de liaison à Paris, avenue de Friedland. Ce bureau de liaison a pour objet de promouvoir les activités de la SNPC, de prendre des contacts et de collecter des informations dont la société a besoin. Deux agents sont commis à cette tâche, une juriste et un chargé des relations publiques qui assure aussi l'accueil du personnel SNPC en mission en France ou en transit pour une autre destination.

Le bureau de liaison de Paris a été fermé à la suite des saisies attributions à l'encontre de la SNPC, fondement pris de ce que la SNPC n'est qu'une émanation pure et simple de l'État congolais et qu'elle est tenue à cet égard redevable envers les créanciers de la République du Congo.

CRÉATION DE LA FONDATION SNPC

Depuis sa création, la SNPC investit et mobilise ses ressources tant humaines que technologiques au service du développement économique du pays. Sa participation au financement du budget de l'État l'a conduite naturellement à s'intéresser de plus en plus aux questions nationales d'ordre socio-économique avec la réalisation des actions sociales d'utilité publique et d'intérêt général, dans le but de réconcilier le Congolais avec son pétrole.

La SNPC entreprend donc de réaliser des actions sociales au profit de la population, en partenariat avec les Ministères en charge des questions auxquelles elle s'intéresse. C'est dans ce contexte qu'est créée en 2002, sous la présidence de Bruno Jean Richard Itoua, la Fondation d'entreprise SNPC, dont les domaines d'action sont la santé, l'éducation, le sport, la culture, la formation professionnelle et la lutte contre la pauvreté.

Conformément aux statuts de la Fondation SNPC, le PDG de la SNPC préside son Conseil d'Administration.

La Fondation est enregistrée au ministère en charge de l'administration du territoire sous le n° 114/02/MISAT/DGAT/DOR/SAG du 22 mars 2002. Elle est régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association.

La Fondation a pour objectif principal l'amélioration des conditions de vie de la population par les moyens d'action suivants :

- le financement ou la participation aux opérations de santé publique, telles que la réhabilitation, la construction des infrastructures de santé, la dotation en matériels et médicaments en faveur de centres médicaux, les campagnes de prévention contre les maladies, la recherche médicale;
- la réhabilitation des infrastructures de l'Éducation nationale et la dotation en matériels et fournitures didactiques, l'octroi de bourses d'études, la participation, sous quelque forme que ce soit, à des actions de formation professionnelle;
- la réalisation d'actions humanitaires telles que les aides et assistances aux personnes handicapées, aux personnes du troisième âge;
- la participation aux actions de la lutte contre la pauvreté, notamment par l'aide à la création et au développement de micro-projets économiques, etc.;
- la promotion des activités socio-culturelles...

Cependant, deux ans après sa création, la Fondation n'existe encore que de nom. Aucune organisation n'est mise en place pour lancer les activités.

A young girl in a vibrant, patterned orange and yellow dress is clapping her hands with a joyful expression. She is surrounded by other people, some of whom are also clapping, creating a sense of a lively community event. The background is slightly blurred, focusing attention on the girl in the foreground.

**« LE GROUPE SNPC S'INSCRIT
DANS UNE DYNAMIQUE
CITOYENNE, DANS UNE OPTIQUE
DE COMMUNICATION VIS-À-VIS
DU PEUPLE CONGOLAIS
ET DE PARTICIPATION DIRECTE
À SON BIEN-ÊTRE. »**



Le 15 mai 2004 se tient le tout premier Conseil d'Administration de la Fondation, sous la présidence de Bruno Jean Richard Itoua, Président Directeur Général de la SNPC. Prennent part à ce conseil les administrateurs de la SNPC, les représentants des associations, la chargée de mission au Cabinet du Chef de l'État, professionnelle des Affaires sociales, et des agents de la Holding.

Cette importante réunion a marqué un tournant décisif dans l'histoire du Groupe SNPC, qui est resté concentré sur les activités économiques depuis sa création. A été constatée la nécessité de procéder à la modification des statuts de la Fondation au regard, d'une part, du changement fréquent de la dénomination des Ministères dont les représentants sont membres du Conseil d'Administration et, d'autre part, de quelques manquements dans ce document essentiel.

Trois membres du Conseil d'Administration ont été cooptés au cours de cette réunion et une coordinatrice a été nommée à la tête de la Fondation en la personne de Marie-Thérèse Ngombe née Macaya, chargée de mission au Cabinet du Chef de l'État, professionnelle des Affaires sociales.

Sa mission consiste à faire démarrer les activités de la Fondation avec la prérogative de recruter un personnel de démarrage. Elle comporte également la reprise des actions en cours à la holding et l'établissement du programme d'activités et du budget 2005, en attendant la mise en place d'un Secrétaire général chargé de diriger la structure.

Les premières activités de la Fondation remontent à 2004 avec :

- la dotation d'une ambulance équipée d'un matériel de réanimation et de soins intensifs à l'hôpital militaire Pierre Mobengo;
- la réhabilitation du lycée d'enseignement général Victor Augagneur à Pointe-Noire;
- la réhabilitation du lycée technique Bernard Poaty à Pointe-Noire;
- le financement de l'équipement en matériel de couture, de peinture et de métal battu pour le foyer de métier sis à l'église Mayangui;
- l'organisation de la troisième édition du semi-marathon international de Brazzaville (SMIB) à Pointe-Noire.

Les lauréats du Semi-marathon international de Brazzaville

Depuis 2001, la Fondation s'occupe de l'organisation du SMIB à Pointe-Noire.



L'ÈRE DU RECENTRAGE

DENIS AUGUSTE MARIE GOKANA EST NOMMÉ PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL PAR LE DÉCRET N° 2005-04 DU 18 JANVIER 2005. TRÈS VITE, IL MET EN PLACE UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL, LA « TASK FORCE », CHARGÉE DE DRESSER L'ÉTAT DES LIEUX DE LA SOCIÉTÉ. BERNARD OKIORINA LA DIRIGE AVEC COMME RAPPORTEUR BLAISE ELENGA.

LA FERMETURE DE NEUF FILIALES

Informé par le rapport établi à l'issue des travaux de cette équipe, le nouveau PDG prend connaissance de la structure dense et lourde de la SNPC ainsi que du caractère éparpillé des attributions. Ce qui le convainc de recentrer les activités de la SNPC autour de ses métiers de base.

Plusieurs filiales sont ainsi fermées : SOGESS, UFALU, SNPC Gaz, SNPC Services, COSAIR, SERITECH, SERIMEX, FININCO, IDC SNBI; soit au total neuf filiales.

La fermeture de ces filiales dont certaines (SOGESS, UFALU, SNPC Gaz, SNPC Services) font pourtant partie du périmètre des activités pétrolières est avant tout motivée par la mauvaise allocation des

ressources et par le souci de consolider les filiales dont le métier permet au Groupe d'enregistrer des revenus financiers et d'envisager le développement ou, à tout le moins, la participation au développement des autres secteurs, compte tenu du rôle dévolu à la SNPC.

La vision de Denis Auguste Marie Gokana est connue, à la SNPC, sous l'appellation de RECENTRAGE. Cette vision consiste à revenir aux métiers plus traditionnels d'une société pétrolière. Pour cela, un accent particulier est mis sur l'exploration-production.

Une acquisition de permis pétroliers de recherche et d'exploitation est faite en 2007 par la SNPC. Pour la première fois, une société nationale joue le rôle

d'opérateur pétrolier dans un groupe contracteur. Elle s'associe alors à la société nationale pétrolière ivoirienne Petroci et à la société canadienne PREVAIL, pour le développement et l'exploitation des champs de permis Mengo-Kundji-Bindi (MKB).

En effet, le rôle d'opérateur permet à une société pétrolière, non seulement de consolider sa crédibilité et son savoir-faire en conduisant les opérations, mais aussi de capter une part importante des revenus des activités du projet par la rémunération de son personnel et de ses services.

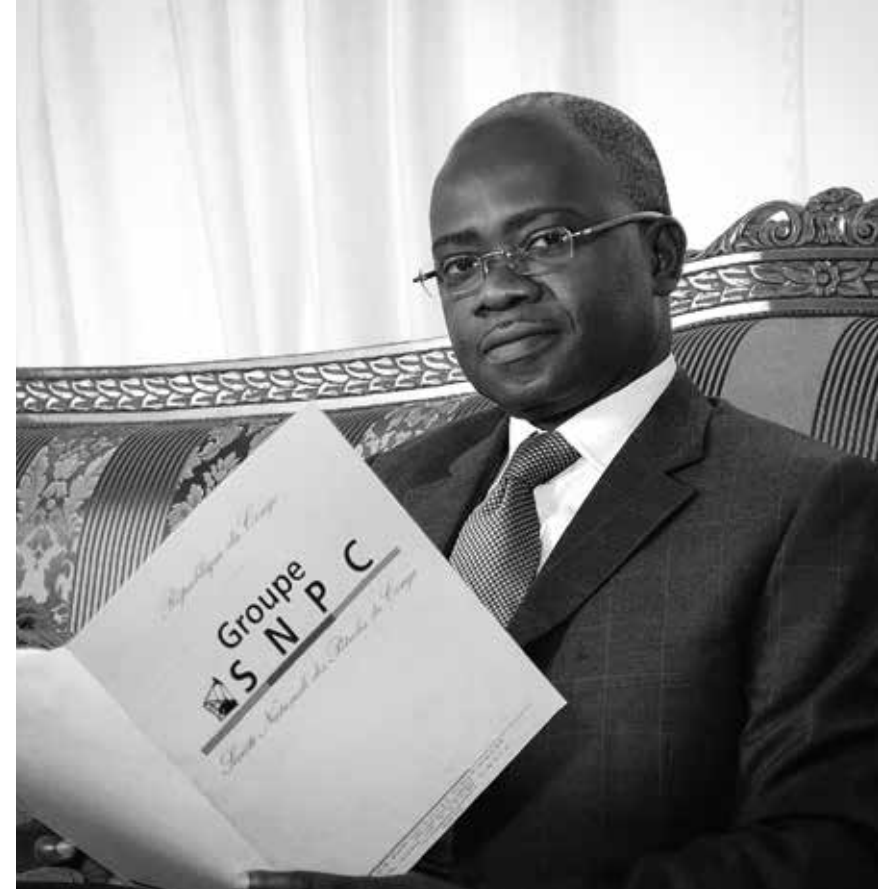
La SNPC acquiert son premier Rig et crée le Groupe Projet dit MKB (Mengo-Kundji-Bindi) dirigé par un jeune cadre congolais, Ciry Dina Mikolo, ayant fait ses classes à Chevron Afrique. Celui-ci, avec ses équipes, se lance dans la grande épopée de Kundji. Deux puits sont forés sur ce champ qui voit sortir de la terre « la première huile estampillée SNPC » le 14 août 2010.

Pour mémoire, en 2007, l'État avait réattribué à la SNPC le permis MKB naguère attribué à Elf-Congo – dont les études sismiques, menées avec les technologies de l'époque, avaient montré d'importantes accumulations dont le taux de récupération était très faible. Il semble évident que, pour une entreprise naissante, la SNPC a probablement vu trop grand, trop vite, sur la base des études et appréciations dont

« LE RÔLE D'OPÉRATEUR PERMET DE CONSOLIDER CRÉDIBILITÉ ET SAVOIR-FAIRE, AINSI QUE DE CAPTER UNE PART IMPORTANTE DES REVENUS DES ACTIVITÉS PAR LA RÉMUNÉRATION DE SON PERSONNEL ET DE SES SERVICES. »

la mise en œuvre nécessitait un certain recul. Le recentrage des activités, conclusion de l'état des lieux dressé par la Task Force, a procédé de ce constat.

On peut cependant regretter la dissolution de FININCO, dans un groupe appelé à recourir à de l'ingénierie financière du fait de la possible existence d'excédents de ressources financières et des besoins en financement des activités du groupe SNPC.



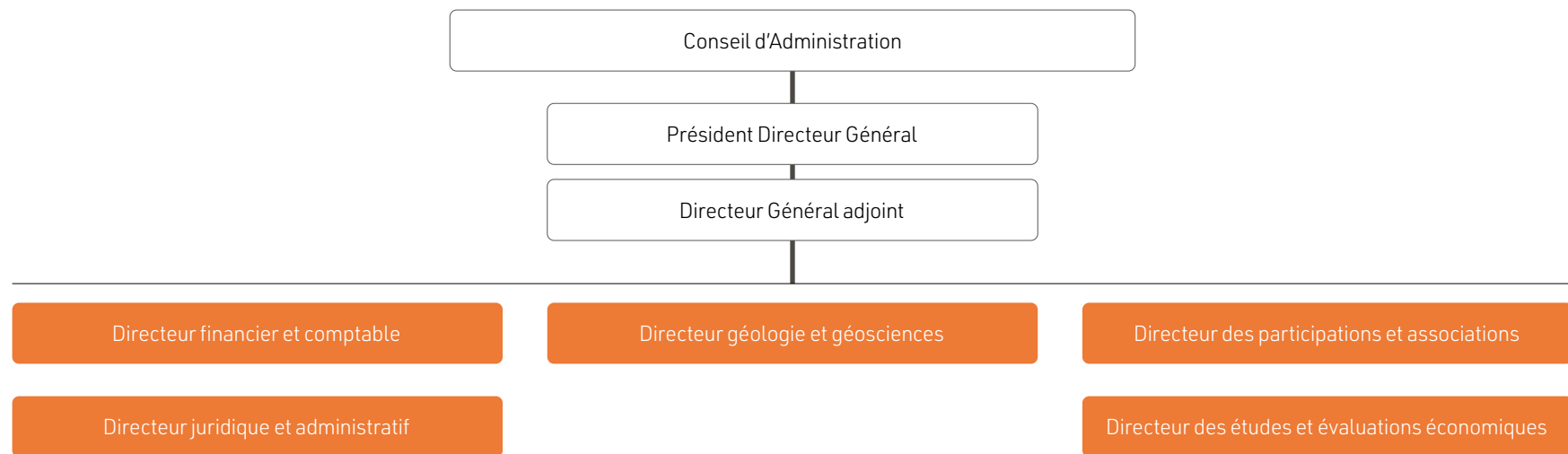
GOVERNANCE ET RÉORGANISATION DE LA SNPC

Denis Auguste Marie Gokana, qui succède à Bruno Jean Richard Itoua, nommé Ministre de l'Énergie et de l'Hydraulique, préside le Groupe SNPC jusqu'en décembre 2010. À l'issue de cette période, il perd les fonctions de Directeur Général mais conserve celles de Président du Conseil d'Administration, suite à la publication, le 21 août 2010, de nouveaux statuts, approuvés par le décret n° 2010-595.

Le management et le contrôle du Groupe SNPC sont assurés par le Conseil d'Administration, composé de 11 membres, et par le Comité d'audit et ses 7 membres. (Les noms des personnes ayant animé les différentes instances figurent dans les plaquettes en annexe.)

L'organisation de la Direction Générale de la Société Nationale des Pétroles du Congo évolue avec la création d'une Direction Générale adjointe.

ORGANIGRAMME EN 2005



Source : documentation interne de la SNPC

LES ACTIVITÉS DE LA FILIÈRE PÉTROLIÈRE AMONT

ATTRIBUTION DES PERMIS

En 2005, le permis Marine III est attribué à la SNPC avec PRESTOIL, en coopération avec la SONAREP. La même année, le permis Marine XI est attribué à SOCO.

L'année 2006 voit l'approbation de l'accord d'Unitization signé entre le Congo et l'Angola par décision n° 2006-001 du 9 janvier 2006.

Plusieurs autres attributions de permis sont favorables à la SNPC : Marine XII offshore avec Eni comme opérateur; Marine IX offshore avec Ophyr comme opérateur; Marine XIV offshore avec SOCO comme opérateur; Mayombe, onshore et Kayo (Nord et Sud), onshore également avec Wing Wah comme opérateur.

À la suite de ces attributions, le domaine minier se présente tel qu'en page suivante.

En 2006, la SNPC se voit attribuer six nouveaux permis d'exploration : Marine III (25%), Marine IX (10%), Marine XI (15%), Ngoki (10%), Tilapia (35%), Mayombe (100%) et Mengo/Kundji/Bindi (100%).

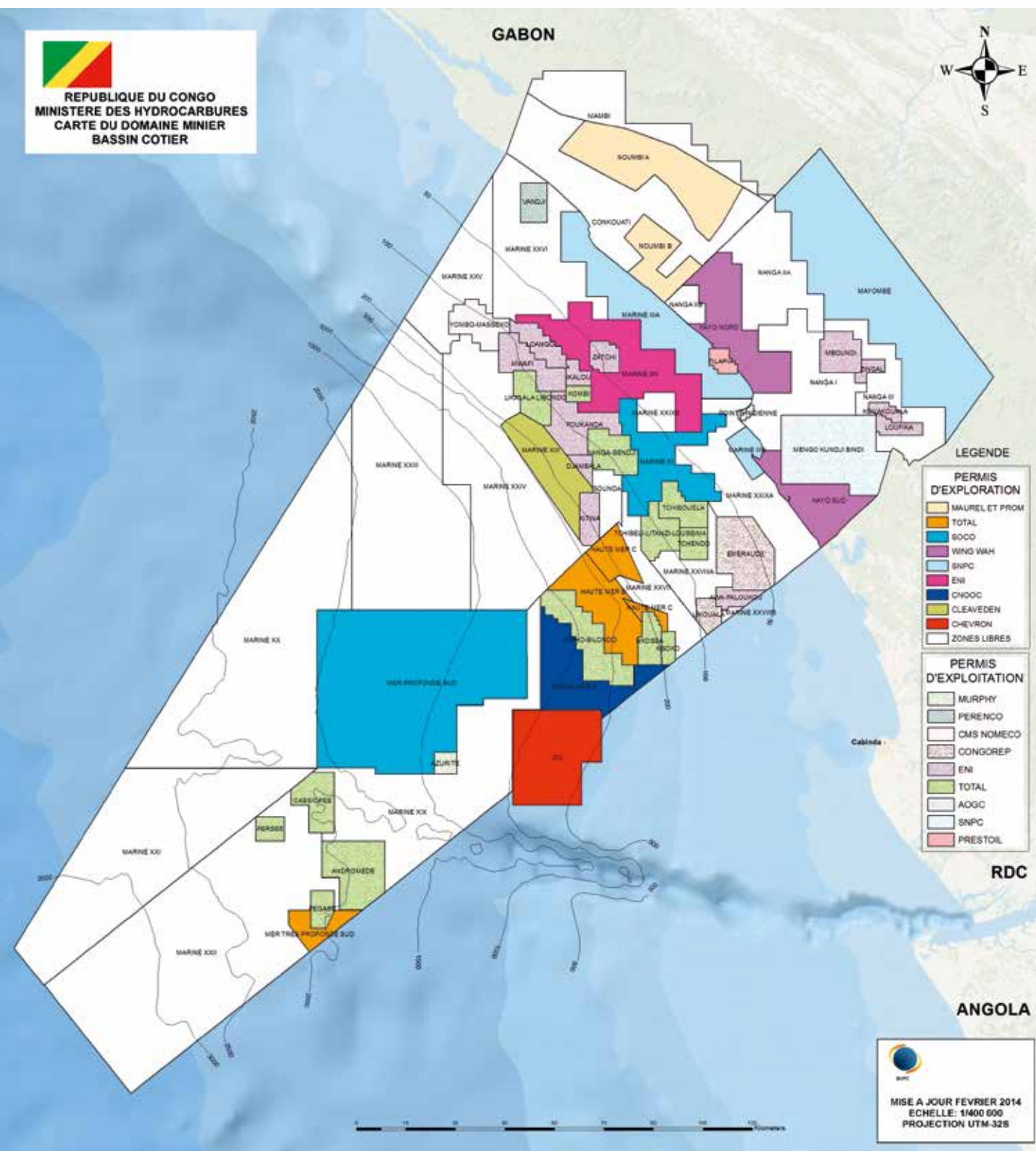
La SNPC signe dès lors, pour ses actifs, les cinq contrats d'association présentés dans le tableau ci-contre.

Cette même année 2006, alors que la production de la SNPC est de 8 544 728 barils correspondant aux actifs non opérés, la SNPC signe un protocole d'accord avec Prevail Energy sur le projet MKB.

LES CONTRATS D'ASSOCIATION DE LA SNPC SIGNÉS EN 2006

PERMIS	PARTENAIRES	TAUX DE PARTICIPATION
Tilapia	SNPC	35 %
	PRESTOIL	45 %
	Zetah MP	20 %
Marine III	SNPC	35 %
	PRESTOIL	45 %
	Zetah MP	20 %
Marine XI	SNPC	15 %
	SOCO	75 %
	AOGC	10 %
Marine IX	SNPC	10 %
	PREMIER OIL	58,5 %
	OPHIR	31,5 %
Ngoki	SNPC	10 %
	PILATUS ENERGY CONGO	90 %

« POUR LA PREMIÈRE FOIS, UNE SOCIÉTÉ NATIONALE AU CONGO JOUE LE RÔLE D'OPÉRATEUR PÉTROLIER DANS UN GROUPE CONTRACTEUR. »



Le domaine minier du bassin côtier

Cette carte provenant du ministère des Hydrocarbures montre la situation du domaine minier à l'époque (ici après une mise à jour en février 2014).

Acquisition du premier Rig de forage de la SNPC

En 2006, la SNPC démarre l'exercice de son rôle d'opérateur sur le permis Mengo Kundji Bindi (MKB). L'année suivante, elle acquiert un Rig de forage, entérinant ainsi sa volonté de devenir une véritable société d'exploration-production.



CPTDC

CPTDC

CPTDC



En 2007, trois autres protocoles d'accord sont signés par la SNPC avec les sociétés Petroci (Côte d'Ivoire), Petrosa (Afrique du Sud) et Petrobras (Brésil) pour la mise en valeur de l'actif MKB.

Pour la première fois, une société nationale au Congo joue le rôle d'opérateur pétrolier dans un groupe contracteur. Ce rôle d'opérateur permet à une société, non seulement de consolider sa crédibilité et son savoir-faire en conduisant les opérations, mais aussi de capter une part importante des revenus des activités du projet par la rémunération de son personnel et de ses services.

En vue de faciliter cette mise en valeur, la SNPC réalise les travaux de construction de la route de desserte Tchamba-Nzassi vers le site de Kundji, ainsi que l'installation de la plate-forme de forage PF-100 et l'érection du Rig sur ladite plate-forme.

Par ailleurs, la SNPC poursuit les activités de l'exploration du bassin de la cuvette, sur le permis Ngoki.

ACQUISITION DU PREMIER RIG

En 2006, la Société Nationale des Pétroles du Congo se prépare à devenir opérateur pétrolier sur le gisement Tilapia dans le cadre du partenariat SONAREP-Prestoil. La SNPC démarre ainsi l'exercice de son rôle d'opérateur sur le permis Mengo Kundji Bindi (MKB) alors que jusque-là toute sa production était issue des actifs non opérés dans le cadre des contrats d'association.

En 2007, après la reprise des champs du permis MKB, la SNPC, dans sa vision de développer le secteur Amont et de devenir véritablement une société d'exploration-production, acquiert un Rig de forage SNPC#1 de fabrication chinoise.

Les caractéristiques techniques de ce Rig destiné au forage de puits verticaux, horizontaux et inclinés sont les suivantes :

- Marque : Bomco (Boaji Oil Field Machinery Compagny);
- Model : JC-70D6;
- Puissance nominale : 2000 HP.

CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ DES FORAGES PÉTROLIERS (SFP)

La Société des Forages Pétroliers (SFP) est une société anonyme avec Conseil d'Administration créée à Brazzaville en février 2010. Son capital de 100 000 000 FCFA est réparti entre la SNPC (65%), INTELS (30%) et SONAREP (5%).

La SFP a pour objet en tout pays, notamment dans les États parties au traité OHADA, et plus particulièrement en République du Congo : les travaux de forages pétroliers; la mécanique, les services et la conception en matière de forages pétroliers; la prise de participations dans toutes sociétés ou tous groupements ayant un objet similaire ou de nature à développer les affaires sociales. Il s'agit de manière générale de toutes les opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social de la société ou à tous les objets similaires ou connexes propres à faciliter l'extension ou le développement de ses activités.

Son premier Directeur Général est Paul Marie Taty Mouanda, nommé le 4 avril 2010.

Installation du premier Rig de forage en 2007

De fabrication chinoise, ce Rig est destiné au forage de puits verticaux, horizontaux et inclinés.

LA MODERNISATION DES ACTIVITÉS DE LA FILIÈRE PÉTROLIÈRE AVAL

Dans une perspective de réhabilitation, de libéralisation, de modernisation et de développement des activités de la filière pétrolière Aval en République du Congo, la loi n° 21-94 du 10 août 1994 portant loi-cadre sur la privatisation définit les règles et le mode de privatisation, notamment pour le cas particulier de la privatisation de l'ex-société Hydro-Congo.

Le secteur pétrolier Aval est régi par de nombreux textes légaux et réglementaires, dont :

- la loi n° 21-94 du 10 août 1994 portant loi-cadre sur la privatisation;
- l'avenant n° 1 à l'accord-cadre du 10 juin 1997 déterminant les modalités du transfert des activités de la filière pétrolière Aval;
- la loi n° 6-2001 du 19 octobre 2001 organisant les activités du secteur Aval;
- la loi n° 31-2006 du 12 octobre 2006 portant création de l'organe de régulation du secteur Aval pétrolier (ARAP).

AGENCE DE RÉGULATION DE L'AVAL PÉTROLIER (ARAP)

L'Agence de Régulation de l'Aval Pétrolier (ARAP) a pour mission de veiller :

- au respect de la mise en œuvre des mécanismes de stabilisation des approvisionnements et de la régularité de la distribution des produits pétroliers sur le marché national;
- au respect de la mise en œuvre des mécanismes de stabilisation des prix des produits pétroliers au moyen d'un fonds;
- au respect des dispositions relatives aux cahiers des charges et des normes applicables aux activités du secteur pétrolier Aval;
- à la constitution et la gestion des stocks stratégiques et des stocks de sécurité;
- et à l'observation de la réglementation.

En d'autres termes, toutes les sociétés pétrolières évoluant dans le raffinage, l'importation, l'exportation, la réexportation, le transit, le transport, la distribution/commercialisation des hydrocarbures et des produits dérivés des hydrocarbures, ainsi que les différents consommateurs de produits pétroliers et les sociétés de service opérant dans le secteur, sont sous son autorité.

Créée à l'issue du processus de libéralisation et de privatisation du secteur pétrolier Aval, engagé par l'État en accord avec le FMI et la Banque mondiale,



l'ARAP est une institution importante et stratégique pour le pays. Établissement public à caractère administratif, jouissant de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, elle joue un rôle prépondérant dans le renforcement du contrôle de l'État, ainsi que la prévention des dysfonctionnements et abus susceptibles d'affecter le secteur pétrolier Aval.

Outre les textes fondamentaux cités plus haut, la libéralisation du secteur est régie par le cadre réglementaire et contractuel suivant :

- Décret n° 94-425 du 1^{er} septembre 1994 fixant les procédures de mise en œuvre de la privatisation des entreprises publiques;
- Décret n° 99-47 du 25 mars 1999 portant organisation et fonctionnement du comité de privatisation;
- Décret n° 2002-260 du 1^{er} août 2002 définissant les conditions d'exercice des activités de distribution et commercialisation des hydrocarbures raffinés ainsi que les règles d'implantation, d'aménagement et d'exploitation des points de vente;



« L'ARAP : UNE INSTITUTION IMPORTANTE ET STRATÉGIQUE POUR LE PAYS. »

- Décret n° 2002-261 du 1^{er} août 2002 fixant les conditions d'exercice des activités de stockage et/ou de transport massif des hydrocarbures raffinés, ainsi que les règles d'implantation, d'aménagement et d'exploitation des dépôts;
- Décret n° 2002-262 du 1^{er} août 2002 fixant les spécifications des hydrocarbures raffinés produits ou importés commercialisables;
- Décret n° 2002-263 du 1^{er} août 2002 définissant la méthodologie de détermination des prix des produits pétroliers;
- Décret n° 2002-264 du 1^{er} août 2002 définissant les conditions d'exercice des activités de fabrication des lubrifiants ainsi que les règles d'implantation, d'aménagement et d'exploitation des usines de fabrication des lubrifiants;
- Décret n° 2002-265 du 1^{er} août 2002 fixant les conditions d'exercice des activités d'importation, d'exportation, de transit et de réexportation des hydrocarbures raffinés;

- Décret n° 2002-279 du 9 août 2002 fixant les conditions et les modalités de délivrance et de retrait des agréments d'exploitation des activités de stockage et de transport massif.

ACCORD-CADRE DU 10 JUIN 1997

Les modalités de transfert par l'État des activités de la filière pétrolière Aval aux sociétés pétrolières, font l'objet d'un cadre juridique qui comprend aussi la signature des contrats spécifiques entre l'État et les sociétés pétrolières.

Au nombre des contrats et autres textes y afférents, on peut citer la création par l'État et les sociétés pétrolières d'une société commune de logistique (SCLOG), ayant pour objet la réhabilitation, la location, la gestion et l'acquisition des actifs logistiques de stockage et de transport, y compris l'ensemble des dépôts, avec option d'achat.

AVENANT N° 1 À L'ACCORD-CADRE DU 10 JUIN 1997 (ANNEXE 1)

L'amendement/remaniement de l'accord-cadre du 10 juin 1997, suivant les changements souhaités par les Autorités congolaises au sortir des événements politiques connus par le pays, a conduit à la signature, le 15 mai 2001, de l'avenant n° 1 qui dispose que :

Les actifs logistiques de stockage et transport massif comprennent :

- l'ensemble des dépôts;
- les dépôts aviation, les installations d'avitaillement et de mise à bord;
- les installations de soutage maritime et de mise à bord des dépôts A et B de Pointe-Noire;
- les moyens de transport et wagons-citernes à l'exclusion de l'infrastructure ferroviaire;
- les terrains supportant et attenants à ces installations.

Les actifs de distribution sont répartis en trois lots :

- lot A (opéré par la société Total);
- lot B (opéré par la société Shell);
- lot C (opéré par un troisième opérateur).

ACCORD PARTICULIER À L'AVENANT N° 1 À L'ACCORD-CADRE (ANNEXE 2)

Les événements ci-après sont intervenus à la suite de la signature de l'avenant n° 1 à l'accord-cadre du 10 juin 1997 :

- la substitution de TotalFinaElf par Total Outre-Mer;
- la reprise du lot B des stations-service par la société Chevron Texaco, après le départ de la société Shell;
- l'adhésion du Consortium PEX (Puma & X-Oil) comme opérateur du lot C des stations-service, qui a conduit à la signature, le 13 août 2002, de l'accord particulier à l'avenant n° 1 à l'accord-cadre du 10 juin 1997 entre, d'une part, la République du Congo représentée par la SNPC et, d'autre part, les sociétés pétrolières. Cet accord particulier a clairement fixé les montants de règlement des actifs de distribution et de logistiques.

Cette évolution du point de vue réglementaire a permis aux pouvoirs publics de poursuivre la correction des carences constatées dans le domaine de la distribution.

Cette démarche a conduit la SNPC à créer sa filiale de distribution et de commercialisation SNPC R&D pour pallier les insuffisances des distributeurs privés et réaliser des acquisitions de participations dans Hydro Distribution en association avec AOGC et dans le Consortium SNAT. Elle a aussi conduit l'État à stabiliser les prix des produits pétroliers en couvrant le déficit de la structure des prix administrés par rapport au marché international.

Hydro Distribution, société de distribution des produits pétroliers, est ainsi créée pour opérer sur le lot B abandonné par Chevron et Texaco.

La Congolaise de Raffinage (CORAF) assure, dès sa création, la transformation du brut en produits finis destinés à l'approvisionnement du pays. Elle est devenue en 2002 une filiale à 100% de la SNPC avec le départ de la SNEA.

Dans le but de permettre à la CORAF de fonctionner de façon compétitive par rapport aux raffineries voisines sans nuire à la trésorerie de l'État et sans l'obliger à modifier sa politique énergétique, un contrat de performance est signé le 25 mars 2008 avec l'État congolais pour la période allant du 25 mars 2008 au 24 mars 2013.

Ce contrat a pour objet de déterminer les engagements de chacune des deux parties. Il s'agit pour la CORAF de :

- remettre à niveau et moderniser l'outil de raffinage;
- atteindre progressivement la capacité de traitement de 1,2 million de tonnes par an;
- accroître les rendements en produits blancs de la raffinerie au-delà de 60% en traitant le Nkossa blend;

- baisser les charges de fonctionnement de la CORAF de 2008 de 1,5 milliard de FCFA par rapport à 2007;

- baisser les frais de fonctionnement en dessous de 5,5 USD/baril de brut traité dans les cinq ans, par la réalisation du *revamping* et la modernisation des installations existantes dans la période 2008-2012.

L'engagement de l'État consiste dans l'octroi d'un coefficient d'ajustement économique.

FIN THÉORIQUE DE LA PÉRIODE TRANSITOIRE

La fin de la période transitoire intervient le 20 avril 2009 avec la signature de l'avenant n° 2 à l'accord-cadre du 10 juin 1997 entre l'État et les sociétés Puma, X-Oil, AOGC et SNPC. La fin de cette période consacre la recomposition du secteur pétrolier Aval du Congo avec la création d'un consortium dont l'actionnariat est constitué par Africa Oil & Gas Corporation (AOGC) et SNPC associée à TOSC. Cependant, ce consortium n'a jamais démarré ses activités.

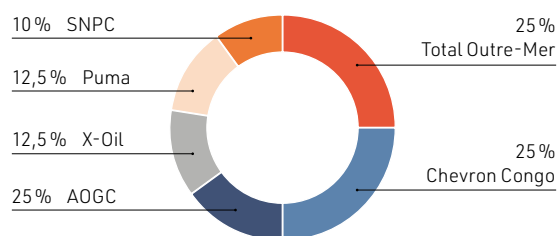
« CETTE ÉVOLUTION A PERMIS AUX POUVOIRS PUBLICS DE POURSUIVRE LA CORRECTION DES CARENCES CONSTATÉES DANS LE DOMAINE DE LA DISTRIBUTION. »



L'actionnariat de la SCLOG est modifié. L'État congolais, qui détient 25% du capital de la SCLOG, cède 15% et 10% respectivement à AOGC et SNPC.

Total Congo, qui a formulé des réserves sur certaines dispositions de l'avenant n° 2, et Chevron Congo, qui a décidé de se retirer de l'activité Aval de l'Afrique de l'Ouest et de l'Est, ne sont pas signataires de cet avenant.

La structure de l'actionnariat de la SCLOG avant le départ de Chevron Texaco se présentait comme suit :



Cet actionnariat est reconfiguré à la suite du retrait de Chevron Congo du processus de privatisation de la filière pétrolière Aval, retrait qui est notifié au Gouvernement par les courriers du 26 juin et du 16 juillet 2008.

La réponse du Premier ministre par courrier du 28 juillet 2008 entérine ce retrait. L'État notifie à la SCLOG, par courrier du Premier ministre du 12 décembre 2008, la récupération des parts destinées à Chevron Congo (annexe 6). Il cède ensuite ses parts à la société Hydro Distribution (HD), détenues à hauteur de 60% et 40% respectivement par la SNPC & AOGC.

LES ACTIVITÉS SUPPORT CONTINUENT D'ÉVOLUER

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Entre 2005 et 2010, les effectifs de la SNPC sont passés de 141 à 277 agents. L'évolution des effectifs atteste de la volonté du management de l'époque de doter la société de compétences lui permettant de se lancer dans l'exploration-production et répondant aux exigences des missions de l'Aval pétrolier confiées par l'État.

La politique de l'époque étant basée sur le recentrage des activités autour des métiers du pétrole, les actions de consolidation du capital humain ont été principalement orientées vers l'Amont et l'Aval pétrolier.

SITUATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

La situation financière et comptable du Groupe SNPC entre 2005 et 2010 est présentée à travers l'évolution du périmètre de consolidation, la situation bilancielle et le compte d'exploitation.

Le périmètre de consolidation du Groupe SNPC, constitué de l'ensemble des sociétés prises en considération pour l'établissement des comptes consolidés, a évolué dans la période 2005 à 2010, comme représenté dans le tableau ci-contre.

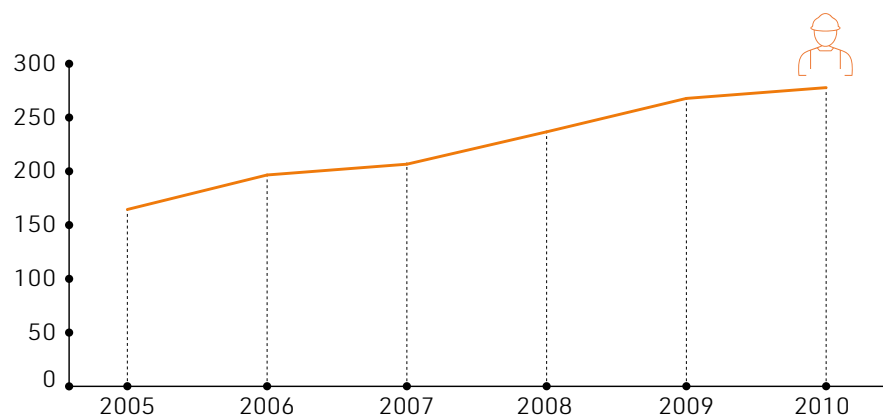
Au cours de cette période, le périmètre de consolidation est marqué par la sortie de FININCO et l'entrée d'Hydro Distribution, société dans laquelle la SNPC est associée à AOGC et contrôle 60% du capital. Par ailleurs, INTELS, qui a changé de raison sociale, est devenu ILOGS.

Le bilan consolidé, représentation des ressources et des emplois dont a disposé la SNPC pendant la période de 2005 à 2010, est résumé dans le tableau page 92.

Le total des bilans consolidés, indicateur de croissance interne de l'entreprise, a connu une augmentation constante passant de 1 976 MUSD en 2005 à 3 813 MUSD en 2010. Cette évolution résulte principalement de la variation de l'actif immobilisé passé de 1 262 MUSD à 2 799 MUSD au cours de la même période et des ressources stables qui, de 1 394 MUSD en 2005, sont passées à 3 047 MUSD en 2010.

En page 92 également, la synthèse des comptes d'exploitation consolidés du Groupe SNPC pour la période 2005 à 2010.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS SNPC DE 2005 À 2010



PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION DU GROUPE SNPC AU 31 DÉCEMBRE 2006

Société consolidante : SNPC Holding / Capital : 260 807 564 USD
Ohada décembre 2006

ENTITÉS EN 2006	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% CONTRÔLE	% INTÉRÊT	% INTÉGRATION
SNPC Holding	Holding	100	100	100
COTRADE	Globale	100	100	100
CORAF	Globale	100	100	100
SNPC R&D	Globale	80	100	98,8
FININCO	Globale	80	80	80
SONAREP	Globale	100	96	88
INTELS	Globale	79	79	79
IDC	Globale	70	100	94
CONGOREP	Proportionnelle	49	49	49

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION DU GROUPE SNPC AU 31 DÉCEMBRE 2010

Société consolidante : SNPC Holding / Capital : 260 807 564 USD
Ohada décembre 2010

ENTITÉS EN 2010	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% CONTRÔLE	% INTÉRÊT	% INTÉGRATION
CORAF	Globale	100	100	100
SNPC RD	Globale	100	100	100
SNPC Holding	Holding	100	100	100
SONAREP	Globale	100	100	100
SFP	Globale	65	94	94
ILOGS	Globale	79	79	79
HD	Globale	60	60	60
CONGOREP	Proportionnelle	49	49	49

BILANS CONSOLIDÉS DU GROUPE SNPC DE 2005 À 2010 (EN MUSD)

	NET 2005	NET 2006	NET 2007	NET 2008	NET 2009	NET 2010
Actif						
Actif immobilisé	1 262	1 594	1 972	2 324	2 600	2 799
Actif circulant	647	313	297	276	840	846
Trésorerie	67	117	152	95	134	168
Total Actif	1 976	2 024	2 421	2 695	3 574	3 813
Passif						
Capitaux propres	270	473	692	658	842	1 174
Ressources stables	1 394	1 579	2 070	2 296	2 633	3 047
Passif circulant	578	441	345	396	936	760
Trésorerie	4	4	6	3	5	6
Total Passif	1 976	2 024	2 421	2 695	3 574	3 813

COMPTES D'EXPLOITATION CONSOLIDÉS DU GROUPE SNPC DE 2005 À 2010 (EN MUSD)

	NET 2005	NET 2006	NET 2007	NET 2008	NET 2009	NET 2010
Chiffres d'affaires	557	920	950	1 114	1 060	1 283
Excédent brut d'exploitation	154	95	113	177	339	558
Résultat net	19	67	246	-20	166	278

Il en ressort que le chiffre d'affaires est passé de 557 MUSD au 31 décembre 2005 à 1 283 MUSD au 31 décembre 2010 pendant que l'excédent brut d'exploitation de 154 MUSD est monté à 558 MUSD sur la même période.

Le résultat net est bénéficiaire sur toute la période à l'exception de l'exercice 2008 pour lequel il affiche une perte de 20 MUSD. Sur l'ensemble de la période, il est en progression car il passe de 19 MUSD en 2005 à 278 MUSD en 2010.

La perte observée en 2008 est la conséquence de la crise financière qui a entraîné une baisse des prix du pétrole brut avec en corollaire une diminution des revenus issus de la commercialisation des parts d'huile de la SNPC et de la République.

En 2007, la SNPC finalise le financement de l'Immeuble Hydro-Congo et entreprend sa réhabilitation. Cet immeuble est alors rebaptisé Tour SNPC. En 2008, la SNPC effectue la réévaluation des actifs d'Hydro-Congo qui lui sont transférés. Les pertes d'exploitation suite au sinistre sur le permis Nkossa sont déterminées ainsi que la valorisation des actifs hérités de la société Hydro-Congo. La SNPC fait l'acquisition d'un Rig de forage en Chine pour le permis MKB et finance l'achat d'une locomotive pour le compte du Chemin de Fer Congo Océan (CFCO). En même temps, elle fait l'acquisition, à Pointe-Noire, des immeubles Ex-Comilog et Ex-IVG. La SNPC est chargée de la gestion des hydrants et de la facturation des produits pétroliers auprès des marketers et de la CORAF.



**L'immeuble Ex-COMILOG
à Pointe-Noire**

En 2008, la SNPC fait
l'acquisition des immeubles
Ex-COMILOG et Ex-IVG.



**« À PARTIR DE 2006,
LA SNPC ENTREPREND
LES TRAVAUX
DE RÉHABILITATION
DE LA TOUR
DE L'EX-SOCIÉTÉ
HYDRO-CONGO. »**

**La nouvelle tour SNPC
à Pointe-Noire**

La tour de l'ex-société Hydro-Congo avait été endommagée pendant les événements socio-politiques de 1997. Après des travaux de réhabilitation, la nouvelle tour sera inaugurée le 19 novembre 2007. Elle est toujours actuellement le siège de la SNPC.

MOYENS GÉNÉRAUX

À partir de 2006, la SNPC entreprend les travaux de réhabilitation de la Tour de l'ex-société Hydro-Congo, qui avait été endommagée pendant les événements socio-politiques de 1997. La nouvelle tour sera inaugurée le 19 novembre 2007.

En 2007, la division Traitement de l'Information produit le film institutionnel de la SNPC et publie le journal interne de la SNPC.

La SNPC procède en 2008 à l'installation du VSAT et de la connexion internet au niveau du site Kundji. Une antenne VSAT est également installée à la Tour SNPC.

En 2009, l'interconnexion des sites de Brazzaville et Pointe-Noire est réalisée au niveau de la division Traitement de l'Information.

Le nouveau logo

Plus dynamique et coloré que l'ancien, il représente mieux la société en marche qui se développe. Il est présenté au public en 2008, à l'occasion des festivités du 10^e anniversaire.



« CONCERNANT LA FONDATION, LA PÉRIODE DE 2005 À 2010 EST SUBDIVISÉE EN TROIS PHASES, DEUX PHASES LÉTHARGIQUES ET UNE PÉRIODE TRÈS ACTIVE. »

DES PHASES TRANSITOIRES POUR LA FONDATION SNPC

En 2005, la présidence du Conseil d'Administration de la Fondation change. Monsieur Denis Auguste Marie Gokana est nommé à la tête de la SNPC, en remplacement de Monsieur Bruno Jean Richard Itoua.

Le mandat de la Coordonnatrice de la Fondation, désignée en 2004, arrive à terme et Pascal Itoua Oyona est nommé Secrétaire Général.

Après sa prise de fonction en janvier 2005, le Secrétaire Général sollicite la tenue du Conseil d'Administration pour permettre le fonctionnement régulier de la Fondation, après la phase transitoire.

Dans le courant de l'année 2005, la Fondation ne réalise aucune activité relative aux projets sociaux faute de tenue du Conseil d'Administration et donc d'affectation budgétaire. Néanmoins, la gestion des affaires courantes est assurée.

Les activités de la Fondation, pendant cette période, portent sur l'identification des projets sociaux à réaliser, les diverses activités liées au fonctionnement et les préparatifs du Conseil d'Administration en collaboration avec la Direction du portefeuille de la Holding.

Le 29 décembre 2005 se tient le premier Conseil d'Administration depuis l'arrivée du Secrétaire Général. Des résolutions sont prises, dont entre autres : la mise en examen et l'adoption des projets de statuts et du règlement intérieur dans les meilleurs délais; l'affectation d'un personnel à la Fondation par un mouvement interne à la SNPC des agents issus des anciennes filiales et par l'organisation d'un recrutement opéré directement par la Fondation; la sécurisation des réalisations effectuées par la Fondation en vue de protéger les investisse-

ments ainsi que les projets à financer par elle en 2006; la réduction des charges de fonctionnement au profit des charges d'investissement tout en reconnaissant que le fonctionnement détermine la qualité du travail et des projets; l'adoption du budget de l'exercice 2006, qui assure le fonctionnement de la Fondation et le parrainage du semi-marathon; la réduction du montant des projets sociaux prévus dans le programme d'activités tout en maintenant les trois axes adoptés concernant l'éducation, la santé publique et l'assistance sociale.

La période de 2005 à 2010 est subdivisée en trois phases.

Au cours de l'année 2005, aucun investissement n'est réalisé.

Entre 2006 et 2008, la Fondation tient régulièrement des Conseils d'Administration. De nombreuses activités sont réalisées tant dans le domaine de la santé que de l'éducation, du sport et de l'assistance sociale.

DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ, la Fondation contribue fortement à l'amélioration de la qualité de la santé et de l'hygiène en réhabilitant, construisant et équipant différentes structures sanitaires sur le territoire national. On peut citer en exemple :

- le Centre de santé intégré de Moukondo, qui bénéficie de la réhabilitation de ses bâtiments, de la construction et de l'équipement d'un bloc d'accouchement. Il faut souligner qu'à cette époque, cette structure sanitaire est fortement sollicitée pour des accouchements par la population de cette zone géographique, où les structures les plus proches sont le CHU et l'hôpital de Talangaï;
- la participation à la construction du centre de traitement ambulatoire de Talangaï, en soutien au projet initié par le Lion's Club de Brazzaville;

- la réhabilitation des bâtiments de l'hôpital de base de Makélékélé;
- l'équipement de certains centres de santé intégrés du pays en tables d'accouchement et lits d'hôpital.

DANS LE DOMAINE DE L'ÉDUCATION, un accent particulier est mis sur l'amélioration des conditions de travail dans les laboratoires des établissements de l'Université Marien Ngouabi, sur les questions d'hygiène et de confort, mais aussi de sécurisation dans les établissements scolaires.

Il s'agit entre autres de : la construction des latrines dans les établissements scolaires et universitaires; la construction, la réhabilitation et l'équipement des laboratoires à la Faculté des sciences et la Faculté des sciences de la santé; la réhabilitation de certains établissements primaires, secondaires et universitaires; la construction des murs de clôture de certains établissements scolaires; la dotation de tables et bancs pour l'amélioration des conditions d'étude des élèves.

DANS LE DOMAINE DU SPORT, la Fondation assure chaque année le sponsoring du semi-marathon international de Brazzaville (SMIB) en prélude aux festivités de la fête nationale du 15 août. Le SMIB est né de la volonté du Président de la République de favoriser le développement du sport et la cohésion entre les jeunes Congolais.

DANS LE DOMAINE SOCIAL, entre autres projets, des blocs sanitaires sont construits pour contribuer à l'amélioration de l'hygiène dans les milieux publics, notamment aux marchés de l'intendance et de Poto-Poto.

Les personnes vivant avec handicap sont dotées de tricycles à Brazzaville et à Dolisie.



Centre de santé intégré de Moukondo

La réhabilitation de cette structure sanitaire par la Fondation est pertinente vis-à-vis de la population de cette zone géographique car elle est très fortement sollicitée pour les accouchements.

Par ailleurs, la Fondation cofinance différents projets initiés par des partenaires intervenant dans les mêmes domaines d'activités. C'est le cas du Programme de microréalisations en milieu urbain (PMRU) et du Lion's Club de Brazzaville avec lesquels elle a financé en 2006 des projets dans divers domaines en appui aux populations.

La Fondation est restée dans une certaine léthargie de 2009 à 2010. Aucune réunion du Conseil d'Administration ne s'est tenue au cours de cette période. Les seules activités réalisées ont porté sur l'identification des futurs projets et le suivi des projets antérieurement réalisés ainsi que sur l'organisation du semi-marathon international de Brazzaville.

La fin de l'année 2010 est marquée par le changement de statuts de la SNPC. Les nouveaux statuts font place à un Directoire composé d'un Directeur Général, Président du Directoire. De ce fait, la Fondation se trouve directement rattachée à la Direction Générale, contrairement à son statut antérieur dans lequel elle dépendait de la Direction du Portefeuille et associations.

En définitive, cette ère clôt un pan de l'histoire de la SNPC qui va se poursuivre sous une autre forme d'organisation.

ACTIVITÉS DE QUALITÉ, HYGIÈNE, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

La production de pétrole et de gaz donne parfois lieu à des accidents graves dont les conséquences sur les compagnies ne sont pas uniquement d'ordre financier; elles nuisent aussi à la réputation de la compagnie. Tirant les leçons des catastrophes dans l'industrie en général et pétrolière en particulier à travers le monde, les sociétés d'exploration et de production pétrolières (E&P) ont introduit dans le développement de leurs activités des méthodes de contrôle des risques, pour éviter les accidents, les maladies professionnelles ou la pollution de l'environnement.

Ainsi, la politique Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement (QHSE) est un domaine d'expertise comprenant l'identification et le respect des normes de production d'une entreprise, avec une attention particulière aux conditions de travail des salariés, au matériel et au respect de l'environnement, conformément aux lois et règlements et aux bonnes pratiques applicables.

Pour parler de l'intégration des systèmes QHSE dans la politique d'une entreprise, on se réfère au système de management intégré qui s'appuie sur les normes ISO 9001, Qualité (1^{re} édition en 1987), ISO 14001, management environnemental (1^{re} édition en 1996) et ISO 45001 vs 2018 (anciennement OHSAS 18001, 1^{re} édition en 1999) sur la santé et la sécurité.

En harmonie avec les stratégies globales de l'entreprise, la gestion QHSE vient en support du management des ressources humaines, du management de la qualité, du management de la sécurité et du management environnemental (ou management durable).

À l'instar des autres sociétés, à sa création en 1998, la SNPC ne s'est pas immédiatement dotée d'un service HSE. Cependant, la Direction Générale et le bureau

du Président Directeur Général (PDG) Bruno Jean Richard Itoua, réalisent essentiellement les actions relatives aux visites médicales professionnelles annuelles, à l'acquisition et au contrôle périodique des extincteurs et aux enlèvements des déchets du bâtiment.

Avec la création de la filiale SONAREP en 2002 qui devrait gérer l'ensemble des activités E&P du Groupe et dont les activités débutent réellement en 2005 avec le champ TILAPIA, on note la création du département HSE à la SONAREP avec à sa tête Monsieur Denis Charles Siemo.

Les premiers agents HSE sont recrutés et mis en formation à Cuba. La première politique HSE de la SNPC holding a été élaborée et signée en 2007 par Denis Auguste Marie Gokana, PDG de la SNPC.

En 2007, la SNPC reprend les champs de Mengo Kundji Bindi (MKB). Pour réaliser les travaux de *work over* sur la PF100 et préparer les forages sur la PF200, les équipes HSE sont mises en place et un suivi de la sécurité des opérations est réalisé. Les autres aspects HSE mis en œuvre par le coordonnateur du projet MKB sont entre autres : l'organisation des équipes opérationnelles sur site, la réalisation de l'étude d'impact environnemental et social de la PF100, le suivi sanitaire des travailleurs du site par l'installation *in situ* d'une antenne médicale à la Clinique Louise Michel, la sécurisation du site par une équipe des forces armées congolaises, l'assainissement du site et la gestion des déchets.

« LES SOCIÉTÉS D'EXPLORATION ET DE PRODUCTION PÉTROLIÈRES ONT INTRODUIT DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LEURS ACTIVITÉS DES MÉTHODES DE CONTRÔLE DES RISQUES, POUR ÉVITER LES ACCIDENTS, LES MALADIES PROFESSIONNELLES OU LA POLLUTION DE L'ENVIRONNEMENT. »



CHAPITRE III

T9006



2011-2017 VERS UNE ORGANISATION COLLÉGIALE

*La période
d'expérimentation
du Directoire*

POURQUOI UN DIRECTOIRE ? 102

**DES CHANGEMENTS DANS
LA GOUVERNANCE DE LA SNPC** 103

**LA POURSUITE DES ACTIVITÉS
DE LA SOCIÉTÉ** 106

Déception et succès dans
la filière pétrolière Amont 106

La restructuration de la filière
pétrolière Aval 109

Les activités support durant
la période 2011-2017 122

POURQUOI UN DIRECTOIRE ?

Lorsque la COTRADE est dissoute en décembre 2009, les activités de trading qui étaient jusque-là exercées par cette filiale sont retransférées à la SNPC holding.

Il y a donc un métier revenu à la société-mère qui, pourtant, a désormais vocation à exercer ses activités par ses filiales pour se consacrer à son rôle de définition de la politique générale, d'orientation et de contrôle de l'exercice des activités du Groupe SNPC, principalement dans l'Amont et l'Aval pétrolier.

Dans ce contexte, et pour éviter une centralisation accrue des pouvoirs qui pourrait occasionner de la lourdeur dans la gestion du Groupe SNPC, il est acté de la décentraliser, en vue de la fluidifier, au travers de la mise sur pied du Directoire.

C'est ainsi qu'est modifié le décret n° 98-454 du 8 décembre 1998 portant approbation des statuts de la SNPC. Les statuts approuvés par le décret n° 2010-595 du 21 août 2010 font migrer l'organisation du Groupe SNPC, fortement verticale (un seul Directeur Général et en même temps Président du Conseil d'Administration), vers une organisation collégiale, avec à sa tête un Directeur Général qui n'est plus Président du Conseil d'Administration mais Président du Directoire.

Dans ce schéma, une autonomie plus large, mais contrôlée et régulée par un règlement intérieur fixant les règles de fonctionnement du Directoire, est laissée aux Directeurs Généraux adjoints, qui doivent assurer la gestion de leurs secteurs respectifs avec des filiales sous leur responsabilité directe.

Le Directeur Général est le pivot, le garant du fonctionnement de ce Directoire pour éviter une trop grande autonomie des Directeurs Généraux adjoints vis-à-vis du Collège des Directeurs réuni en son sein.

Le Directoire établit un règlement intérieur dont le premier article fixe comme objet premier la recherche d'une gestion harmonieuse de la société, tandis que son deuxième article fixe les attributions et les compétences du Directoire de façon précise, ainsi que les attributions spécifiques de ses membres, à savoir le Directeur Général et les Directeurs Généraux adjoints (voir en annexe les décrets concernés et le règlement intérieur du Directoire).

DES CHANGEMENTS DANS LA GOUVERNANCE DE LA SNPC

LE DÉCRET N° 2010-595 DU 21 AOÛT 2010 PORTANT APPROBATION DES STATUTS DE LA SNPC SE CARACTÉRISE PAR UNE ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE AUTOUR DE DEUX ORGANES PRINCIPAUX : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE DIRECTOIRE.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration connaît deux évolutions majeures. Sa composition passe de quatorze à neuf membres, sans distinction entre membres de droit avec voix délibérative et membres de droit avec voix consultative.

La seconde évolution porte sur la représentation des institutions en son sein. La Présidence de la République n'est plus représentée que par un seul membre qui est, par la suite, nommé Président du Conseil. Le ministère des Finances passe à un seul membre. La Direction Générale de la société sort de la composition du Conseil, de même que le ministère des Affaires étrangères. Le nombre de personnalités choisies en fonction de leur compétence et de leur

expérience passe de trois à deux membres. Les représentants des ministères de l'Économie, de l'Industrie et du Commerce y font leur entrée.

En définitive, selon les dispositions de ces statuts, le Conseil d'Administration se compose d'un représentant de la Présidence de la République, un représentant du ministère chargé des hydrocarbures, un représentant du ministère chargé des finances, un représentant du ministère chargé de l'économie, un représentant du ministère chargé de l'industrie, un représentant du ministère chargé du commerce, un représentant du personnel de la société, et enfin, deux personnalités choisies en raison de leur compétence et de leur expérience.



Le premier Conseil d'Administration de la période est institué par le décret n° 2010-798 du 31 décembre 2010 et est composé comme suit :

- Denis Auguste Marie Gokana, représentant de la Présidence de la République;
- Nestor Mawandza, représentant du ministère des Hydrocarbures;
- Léopold Molomba, représentant du ministère des Finances;
- Athanase Ngassaki, représentant du ministère de l'Économie;
- Roger Bruno Constant Ongoly, représentant du ministère de l'Industrie;
- Alphonse Okoye, représentant du ministère du Commerce;
- Flore Guilelmine Nzobadila Niolaud, représentante du personnel de la société;
- Cyriaque Malonga, personnalité choisie pour sa compétence et son expérience;
- Antoine Delica, personnalité choisie pour sa compétence et son expérience.

Denis Auguste Marie Gokana est nommé Président du Conseil d'Administration de la SNPC par le décret n° 2010-799 du 31 décembre 2010.

LE DIRECTOIRE REMPLACE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Il est le nouveau concept qui définit un mode d'organisation de la société dont la gestion relève désormais de quatre directeurs, tous nommés par décret pris au Conseil des ministres. La composition du Directoire est la suivante : un Directeur Général, Président du Directoire; un Directeur Général Adjoint chargé de l'Amont pétrolier; un Directeur Général Adjoint chargé de l'Aval pétrolier et un Directeur Général Adjoint chargé des finances et de la comptabilité.

Tous les membres du Directoire sont des mandataires sociaux ayant des missions spécifiques et répondent de leur gestion devant le Conseil d'Administration.

Les membres du Directoire sont :

- Directeur Général; Jérôme Koko, nommé par le décret n° 2010-800 du 31 décembre 2010;
- Directeur Général Adjoint chargé de l'Amont pétrolier, Charles Alfred Sockath nommé par le décret n° 2010-801 du 31 décembre 2010, remplacé par Benjamin Makaya, nommé par le décret n° 2014-630 du 7 novembre 2014;
- Directeur Général Adjoint chargé de l'Aval pétrolier, Denis Christel Sassou-Nguesso, nommé par le décret n° 2010-802 du 31 décembre 2010;
- Directeur Général Adjoint chargé des finances et de la comptabilité, Calixte Nganongo, nommé par le décret n° 2010-803 du 31 décembre 2010, remplacé par Maixent Raoul Ominga, nommé par le décret n° 2016-237 du 19 août 2016.



Jérôme Koko, nommé Directeur Général et Président (DGP) du Directoire par le décret du 31 décembre 2010.

Les attributions des membres du Directoire sont définies par le décret n° 2010-595 du 21 août 2010 qui précise que les Directeurs Généraux, à l'exception du Directeur Général Adjoint chargé des finances et de la comptabilité, sont des ordonnateurs secondaires.

Les nouveaux statuts stipulent que la SNPC est soumise aux contrôles suivants : contrôle technique du ministère de tutelle; contrôle des Commissaires aux comptes; contrôle de la Cour des comptes et de discipline budgétaire; l'audit financier externe.

GESTION DE LA SOCIÉTÉ

La collaboration entre les membres du Directoire dans la gestion des activités de la société n'a pas toujours été aisée du fait de leur périmètre d'actions.

En effet, dès l'entame du mandat, chaque Directeur Général élabore l'organigramme de l'entité qu'il anime, sans concertation avec les autres. Chacun découvre l'organigramme des autres entités le jour de sa présentation au premier Conseil d'Administration du 21 mars 2011, le premier de cette mandature. Chaque partie de l'organigramme a été remise directement aux Administrateurs par les différents membres du Directoire.

Il est important de noter qu'après l'exposé, chaque membre du Directoire a gardé par-devers lui le bout de son organigramme adopté par le conseil. À ce jour, cet organigramme complet ne figure pas dans les archives de la SNPC ni en version papier ni en version électronique.

Ce fait initial introduit les prémisses d'une collaboration difficile qui va se poursuivre tout au long du mandat du Directoire, avec des conséquences néfastes pour le développement des activités de la société.

Un autre aspect à inscrire dans ce manque de collaboration concerne la tenue des réunions du Directoire. Au début de son mandat, le Directoire tient ses réunions au complet. Progressivement, l'instance ne réunit plus la totalité de ses membres. On constate généralement au moins un absent et la fréquence des réunions devient de plus en plus irrégulière.

« LA COLLABORATION ENTRE LES MEMBRES DU DIRECTOIRE DANS LA GESTION DES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ N'A PAS TOUJOURS ÉTÉ AISÉE DU FAIT DE LEUR PÉRIMÈTRE D' ACTIONS. »

LA POURSUITE DES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ

DÉCEPTION ET SUCCÈS DANS LA FILIÈRE PÉTROLIÈRE AMONT

Dans la poursuite du programme élaboré par la précédente Direction Générale sur le champ Kundji du permis MKB, le Directoire fore six nouveaux puits entre 2011 et 2013, opérations réalisées par des ingénieurs congolais de la SNPC. Ces opérations sont menées sans difficulté majeure.

Sur le même champ, les installations de surface sont étudiées et construites par le consortium Renco-Sicim, sous la coordination des ingénieurs congolais de la SNPC. Elles permettent l'exploitation du champ de Kundji suivant les normes internationales, avec une capacité de stockage de 10 000 barils.

La SNPC réalise aussi avec succès deux acquisitions sismiques en 2013, pour la première fois dans l'histoire d'une société nationale pétrolière du Congo. L'une concerne le permis Mayombe et l'autre concerne le permis MKB. Ces acquisitions sismiques donnent une meilleure connaissance des champs, pour une implantation optimale des puits

d'exploration et de développement avec à la clé une meilleure productivité. Malgré cette expérience prometteuse acquise progressivement par la SNPC dans la conduite des opérations pétrolières, les investissements pour le développement complet du champ de Kundji et d'autres activités de l'Amont pétrolier s'estompent lentement. Et pourtant, ne dit-on pas que l'investissement est l'essence de la croissance?

Malgré les accords du Conseil d'Administration de la SNPC et l'obtention de quelques financements pour la poursuite des forages, les opérations sont interrompues à cause de désaccords au niveau du Directoire.

À cette période pourtant, tous les indicateurs pétroliers sont au vert : la demande est soutenue et le prix du baril culmine à plus de cent dollars américains. Le moment est propice aux investissements pour les développements pétroliers. C'est le cas de Moho-Nord que développe Total E&P Congo ; il en

va de même pour Litchendjili, développé par Eni-Congo, et pour Kayo, développé par Whing-Wha Petrochemical.

De tous ces projets, Moho-Nord est le plus important et le plus prometteur. C'est sur la base de ce potentiel que la SNPC, par décision du 5 juillet 2012, s'engage à financer en investissements de développement 5 des 15% de la participation qu'elle détient sur ce permis. Elle se lance ainsi dans la recherche de financements, recherche qui aboutit à l'emprunt EBI, destiné à financer ce projet ainsi que MKB et Lianzi.

En début d'année 2014, les permis d'exploitation Marine VI et Marine VII qui devaient arriver à échéance en 2015 sont réattribués. La SNPC se saisit de cette opportunité et prend des participations dans les nouveaux permis Loango II, Zatchi II, Djambala II, Kitina II, Mwafi II et Foukanda II. Ces prises de participations sont payées avec les fonds de l'emprunt EBI.

Il sied de rappeler que, sur l'ensemble de ces nouveaux permis, seuls Loango et Zatchi sont producteurs à ce jour. Les autres permis devant faire l'objet de travaux pour leur remise en production bénéficient de conditions fiscales avantageuses accordées par la République. Lesdits travaux n'ont pas eu lieu depuis lors.

De même, avec la sortie de Total, l'association PNGF-Sud, la SNPC a pris des participations dans ce bloc composé des permis Litanzi, Tchendo, Tchibéli, Tchibouéla.

Avec l'arrivée à expiration de plusieurs permis, les ingénieurs et cadres congolais de la SNPC évoluant dans l'Amont expriment résolument leur intention de prendre en charge l'*operating* (l'exploitation) des permis matures. Ils entreprennent une étude approfondie et s'y préparent minutieusement.

Les moyens stratégiques nécessaires étant bien définis, un accord est conclu par anticipation avec la société commune Congorep, en vue d'une formation des agents de la SNPC en immersion sur les champs d'Émeraude.

La reprise de l'*operating* des champs matures par la SNPC aurait probablement permis au Congo d'expérimenter, pour la première fois, le régime de contrat de service comme cela est de coutume dans les pays du Golfe arabo-persique. Ce type de contrat permet à l'État de devenir l'unique propriétaire du champ et d'utiliser sa société nationale comme prestataire de services. Malheureusement, ces opportunités n'ayant pas été saisies, l'enthousiasme et l'ambition des ingénieurs et cadres congolais de la SNPC de renforcer leur participation dans la réalisation des activités d'exploration-production pétrolière se sont émoussés.

Heureusement, la reprise actuelle des forages sur le champ de Kundji et autres par la Direction nommée en 2018 remet la SNPC sur le chemin de son affirmation sur la scène nationale et internationale comme opérateur pétrolier. Cela à l'image de Sonatrach et Sonangol. Ces opérations de forage et de développement relancées confirment aussi l'importance, sinon l'obligation, de la réalisation par la SNPC de l'objectif majeur du Président de la République lors de sa création, à savoir intervenir pour le compte de l'État directement dans toutes les opérations relatives à la production tant sur le territoire congolais qu'à l'étranger. Le tableau de la page suivante présente l'évolution de la production de la SNPC au cours de la période de 2011 à 2017.

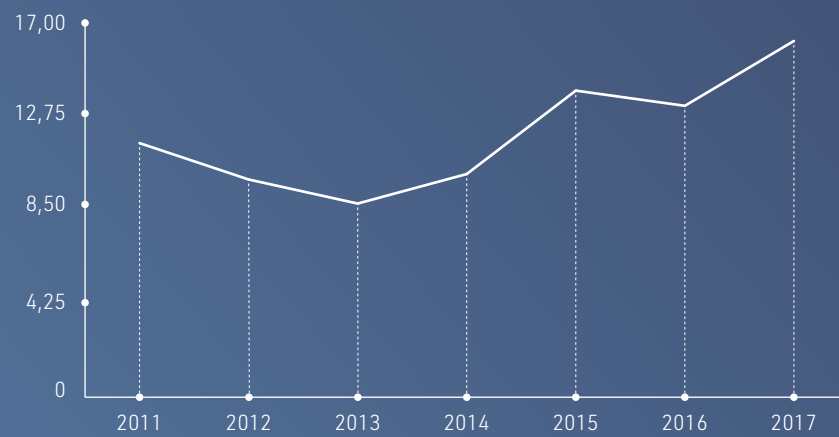
Cette production s'exerce dans le cadre des Contrats de Partage de Production (CPP) et autres accords d'associations (JOA).

« LES OPÉRATIONS DE FORAGE ET DE DÉVELOPPEMENT CONFIRMENT L'IMPORTANCE DE L'OBJECTIF MAJEUR DU PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE LORS DE LA CRÉATION DE LA SNPC : INTERVENIR POUR LE COMPTE DE L'ÉTAT DIRECTEMENT DANS TOUTES LES OPÉRATIONS RELATIVES À LA PRODUCTION TANT SUR LE TERRITOIRE CONGOLAIS QU'À L'ÉTRANGER. »

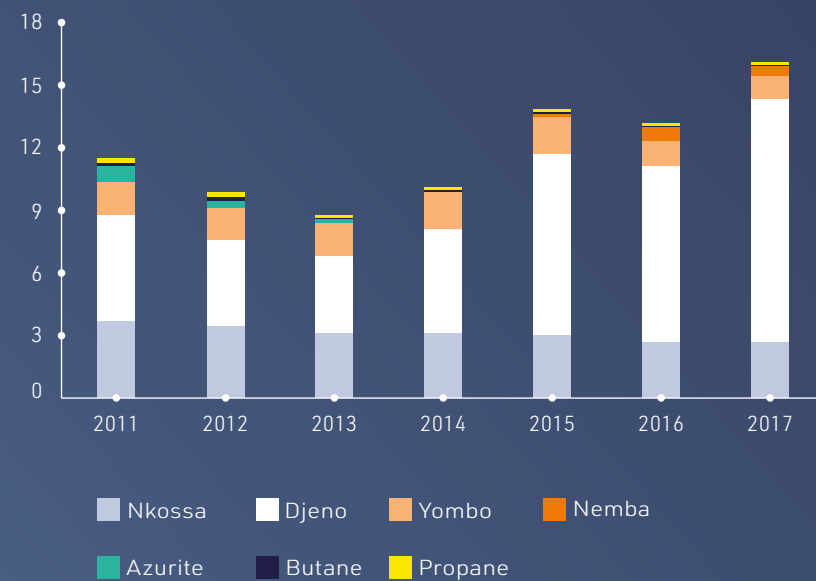
ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION DE LA SNPC (en Mbep)

PRODUITS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Butane	0,149	0,149	0,085	0,101	0,105	0,014	0,081
Propane	0,243	0,253	0,132	0,155	0,174	0,175	0,135
Nkossa	3,653	3,42	3,075	3,068	2,964	2,641	2,632
Djeno	5,067	4,091	3,679	4,979	8,647	8,411	11,617
Yombo	1,557	1,553	1,582	1,734	1,788	1,176	1,052
Azurite	0,757	0,325	0,156	0	0	0	0
Nemba	-	-	-	-	0,109	0,687	0,504
	11,426	9,791	8,709	10,037	13,787	13,104	16,021

ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION TOTALE DE LA SNPC (en Mbep)



ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION DE LA SNPC PAR TYPE DE PRODUIT (en Mbep)



LA RESTRUCTURATION DE LA FILIÈRE PÉTROLIÈRE AVAL

LA PÉRIODE DU DIRECTOIRE EST CARACTÉRISÉE PAR LA RESTRUCTURATION DE LA FILIÈRE PÉTROLIÈRE AVAL AU SEIN DE LA DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE DE L'AVAL PÉTROLIER.



MODIFICATION DES STATUTS DE LA SNPC R&D ET CRÉATION DE LA SNPC D

Pour rappel, dans le cadre de la politique de filialisation qui a caractérisé la période 1998-2004, a été constituée la société SNPC Raffinage & Distribution, société anonyme avec Conseil d'Administration, filiale du groupe SNPC, dont les statuts ont été enregistrés à Brazzaville le 18 juillet 2003.

Dans la vision de restructuration des filiales du groupe, « les actionnaires de la société SNPC Raffinage & Distribution se sont réunis le 27 septembre 2011 en assemblée générale mixte à Brazzaville à l'effet de délibérer sur l'approbation des nouveaux statuts, lesquels contenaient les modifications des clauses substantielles du pacte social, notamment la dénomination sociale, l'objet social et le siège de la société.

C'est ainsi qu'au terme des délibérations de cette assemblée générale mixte, la dénomination sociale fut modifiée en "SNPC Distribution", en sigle "SNPC D" ».

L'objet social comprend désormais :

- le stockage, le transport, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers finis;

- la gestion des stocks dits de sécurité et des stocks stratégiques de pétrole brut et des produits pétroliers finis;
- la conception et le suivi de la réalisation des projets relatifs au stockage, au transport et à la distribution des produits pétroliers finis, pour son compte et pour le compte des entités du groupe SNPC.

Le type de management est aussi modifié. Ainsi, la fonction de Président Directeur Général a été actée dans les nouveaux statuts.

DISSOLUTION PAR SCISSION DE LA SOCIÉTÉ HYDRO DISTRIBUTION

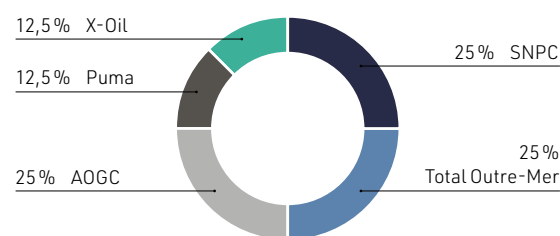
Pour les besoins de l'histoire, les principaux actionnaires de la Société Hydro Distribution (HD S.A.) ont été la Société nationale des pétroles du Congo (SNPC), qui détenait 60%, et la société Africa Oil & Gas Corporation (AOGC), qui détenait 40% du capital social.

C'est ainsi qu'en 2011, suite à la dissolution par scission de la société Hydro Distribution, 65% de ses activités ont été reprises par la SNPC Distribution.

Cette scission a été effective après dépôt au greffe du Tribunal de Commerce du projet de scission en date du 12 août 2011. C'est ainsi que par ordonnance n° 091, folio 131/170/Ord/R du 19 août 2011 du Président du Tribunal de Commerce de Brazzaville, Nicéphore Antoine Thomas Fylla Saint-Eudes, Expert-Comptable agréé près la Cour d'appel de Brazzaville, a été désigné en qualité de Commissaire à la scission de la société Hydro Distribution (HD S.A.), et ce, conformément aux dispositions de l'Acte uniforme relatif au Droit des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Économique (GIE).

La dissolution par scission d'Hydro Distribution et la répartition des parts dans les mêmes proportions du capital social par AOGC et SNPC pour le compte de sa filiale SNPC Distribution devait conduire à une nouvelle répartition des intérêts dans le capital social de la SCLOG.

Ainsi, la structure de l'actionariat de la SCLOG, suite à la scission d'Hydro Distribution, se décline désormais comme suit :



Le patrimoine de la société Hydro Distribution S.A. est scindé, à titre universel, au profit de la société SNPC Distribution à hauteur de 65% d'une part et de la société AOGC-Distribution à hauteur de 35% d'autre part.

Les terrains et les immobilisations opérationnelles, à savoir les stations-service et les équipements annexes s'y rapportant sont partagés sur la base d'un inventaire détaillé attribuant les unités identifiées à chaque partie à la scission suivant leur convention. Il en découle que les autres immobilisations sont partagées aux conditions générales.

Les titres SCLOG, qui faisaient partie du patrimoine d'Hydro Distribution S.A. suivant la dévolution initiale de la société Chevron S.A. sont partagés suivant les termes de cette dévolution à concurrence de 60% pour SNPC Distribution et 40% pour AOGC-Distribution.

RECOMPOSITION DU CAPITAL DE LA SCLOG

L'avenant n° 2 à l'accord-cadre du 10 juin 1997, en son article 6.3 stipule que « du fait de la nouvelle répartition du capital de la SCLOG, une négociation entre les actionnaires (y compris SNPC et AOGC) interviendra et donnera lieu à une révision du pacte des actionnaires ». Ainsi, dans la situation actuelle, la révision du pacte des actionnaires de la SCLOG s'impose à tous, du fait non seulement de la dissolution du Consortium PEX Congo S.A. (chacune des parties opère désormais sous son label) mais aussi du retrait de Chevron Texaco Global Energy Inc. et de la reprise par l'État de ses parts d'intérêts (25% des parts d'actions).

La prise en compte du Traité de scission de la Société Hydro Distribution par les actionnaires de la SCLOG devrait amener toutes les parties à réviser le Pacte des actionnaires et ouvrir la voie à des négociations pour

« LE PATRIMOINE DE LA SOCIÉTÉ HYDRO DISTRIBUTION EST SCINDÉ ENTRE LA SNPC DISTRIBUTION (65 %) ET LA SOCIÉTÉ AOGC-DISTRIBUTION (35 %). »

la signature d'un avenant n° 3 à l'accord-cadre du 10 juin 1997 aux fins de finalisation des réformes du secteur pétrolier Aval. Par ailleurs, de 2002 à 2009, Total et Chevron, avec 50% du capital, contrôlent l'ensemble des postes des directions opérationnelles (Direction Générale, Direction Exploitation, Direction Financière), l'assistance technique et la Présidence du Conseil d'Administration.

De 2009 à 2013, après le départ de Chevron, Total contrôle seule toutes les directions, y compris celles autrefois dévolues à Chevron, à l'exception de la gestion administrative. Aujourd'hui, comme prévu dans le Pacte des actionnaires de la société Hydro Distribution, un traité de scission est conçu entre la SNPC et AOGC (Annexe 7) en vue d'exercer chacune sous son propre label : la SNPC à travers sa filiale SNPC-Raffinage & Distribution qui deviendra SNPC D et AOGC à travers sa filiale AOGC-Distribution qui deviendra Afric'. Les deux sociétés absorbantes ont chacune bénéficié, au terme de cette scission, des 25% des parts d'actions de la SCLOG transférées par l'État à Hydro Distribution.

La matérialisation des décisions prises par les parties prenantes à la scission de la société Hydro Distribution dans l'actionnariat de la SCLOG se fait aussi, à l'issue de la saisine du Tribunal de Commerce de Brazzaville, qui nomme par ordonnance n° 005/2013 du 22 janvier 2013 du Président dudit Tribunal de Commerce Monsieur Nicéphore Fylla Saint-Eudes en qualité de mandataire de justice à l'effet de convoquer une Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la SCLOG.

Le 8 février 2013, le Mandataire de Justice convoque les actionnaires de la SCLOG en Assemblée générale extraordinaire conformément à l'ordonnance ci-dessus citée du Président du Tribunal de Commerce de Brazzaville aux fins de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

1. la recomposition du capital social;
2. la mise en place d'un nouveau Conseil d'Administration;
3. l'actualisation du Pacte des actionnaires;
4. la redéfinition du mode de gestion de la SCLOG;
5. les résolutions.

À l'issue de cette Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la SCLOG, la structure de l'actionnariat de la SCLOG reste identique.

Le nombre d'administrateurs est maintenu à huit et réparti comme suit :

SNPC	2 administrateurs
Total Outre-Mer	2 administrateurs
AOGC	2 administrateurs
Puma	1 administrateur
X-Oil	1 administrateur

Le Pacte des actionnaires est ainsi modifié et intègre la répartition suivante des postes de direction :

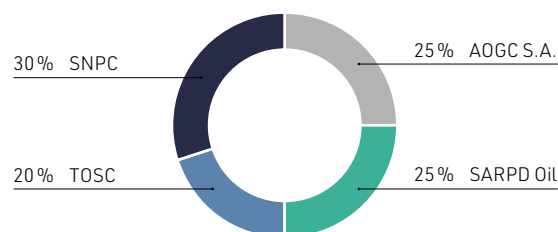
Président du Conseil d'Administration	SNPC
Directeur Général	Total
Directeur Exploitation	X-Oil
Directeur Exploitation adjoint	AOGC
Directeur Financier	Puma
Directeur des ressources humaines	SNPC

Cette Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, à laquelle deux membres du Directoire de la SNPC participent ainsi que deux cadres qui les accompagnent, confie, à la suite de la lecture des résolutions, la Présidence du Conseil d'Administration de la SCLOG à la SNPC; d'où la désignation comme Président du Conseil d'Administration du Directeur Général Adjoint chargé de l'Aval pétrolier de la SNPC, le 8 février 2013.

CRÉATION DE LA SNAT S.A.

La SNAT est constituée le 28 mars 2013 à la suite de la dissolution du Groupement d'Intérêt Économique (GIE) Consortium SNAT, détenteur du Lot D, aux termes de la loi relative à la privatisation des entreprises d'État et en reprenant les actifs ayant appartenu à Hydro-Congo.

La SNAT S.A. est une société anonyme de droit congolais, au capital d'un milliard de francs CFA, réparti comme suit :



Elle a pour objet :

- l'importation et la distribution des produits pétroliers et assimilés, ainsi que toutes les activités connexes à l'activité principale en République du Congo et principalement à l'intérieur du pays;
- la participation directe ou indirecte de la Société à toutes activités ou opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières, sous quelque forme que ce soit, dès lors que ces activités ou opérations peuvent se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tous objets similaires, connexes ou complémentaires.

La Direction Générale de la Société est tenue par un Directeur Général et un Directeur Général Adjoint. L'effectif global est d'environ trente personnes.

La SNAT S.A. exerce ses activités commerciales aussi bien à Brazzaville, Pointe-Noire, qu'à l'intérieur du Congo. Elle s'approvisionne, comme tous les marketers, en produits pétroliers auprès de la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC).

La SNPC apporte de l'argent en compte courant, au titre du démarrage des activités de la Société. À cet effet, une convention réglementée de comptes courants associés, pour un montant de 2 920 000 000 FCFA entre la SNAT S.A. et la SNPC, est signée le 23 mai 2013.

PROJET DE CONSTRUCTION D'UN OLÉODUC

Pour améliorer la logistique des produits pétroliers au Congo et soutenir la croissance de la demande locale, le Congo décide de la construction d'un oléoduc sur une distance d'environ 1 200 km entre Pointe-Noire et Ouesso en passant par Brazzaville et Oyo.

Cette infrastructure devrait permettre de sécuriser les approvisionnements du marché national en produits pétroliers mais aussi d'être un vecteur d'intégration sous-régionale dans l'exportation de ces produits vers la République démocratique du Congo, le Cameroun et la République centrafricaine.

Le 9 juillet 2014, la SNPC et la société russe RusGaz Engineering (RGE) signent un contrat pour la réalisation de l'étude d'avant-projet.

Une équipe projet dirigée par Norbert Mabiala, Directeur des Études et du Développement de la SNPC, est mise en place par la note 2015/004/SNPC/DG/DRHO du 8 janvier 2015.



PROJET DE CONSTRUCTION DU CENTRE D'EMPLISSAGE ET DE STOCKAGE DE GAZ BUTANE

Courant 2012, la SNPC, avec le concours technique de la société Geogas, s'engage pour le compte de sa filiale SNPC Distribution (SNPC D) dans le financement et le développement d'un projet de construction de deux terminaux GPL pour l'approvisionnement, le stockage et la distribution de gaz butane sur le marché local et dans les pays limitrophes. Le choix de Geogas s'explique du fait de son expérience dans la gestion de projets de stockage en Afrique, notamment en Côte d'Ivoire et au Ghana.



En 2013, le projet dans son ensemble et le plan de financement présenté par la Direction Générale Adjointe de l'Aval pétrolier sont approuvés par le Conseil d'Administration.

Le projet consiste en la construction de deux centres d'emplissage et de stockage de gaz butane. Un centre est prévu à Pointe-Noire sur le site exploité par la société ILOG'S, filiale de la SNPC, dans le domaine portuaire et l'autre à Brazzaville précisément à Maloukou sur le site réservé pour la zone économique spéciale.

À POINTE-NOIRE

Les travaux des installations et des équipements de gaz, déployés par le Groupe SNPC, sont réalisés par la Société de droit congolais LEMCO dans l'enceinte du port autonome de Pointe-Noire (PAPN).

Les principaux travaux ont été exécutés de 2014 à 2018 sur une superficie de 15 000 m².

Les principaux équipements installés sont :

- deux cigares de 525 m³ chacun, soit une capacité totale de 1 050 m³, sous talus et dans un sarcophage;
- un système de lutte anti-incendie et une réserve d'eau de 1 000 m³;

- un centre emplisseur avec 7 postes de chargement d'une capacité de 4 000 bouteilles par jour, sous un hangar semi-couvert;
- un stockage de 60 000 bouteilles, dont dix mille de 6 kilogrammes, trente-cinq mille de 12 kilogrammes et quinze mille de 20 kilogrammes;
- un pont bascule de 18 m de long sur 3 mètres de large avec un affichage électronique du poids de la charge;
- un poste de chargement et de déchargement de camions-citernes;
- un local de stockage des pièces de rechange et de maintenance;
- un pipeline de 8 pouces reliant le quai vraquier (poste pétrolier) au dépôt gaz SNPC sur une distance de 2 kilomètres;
- un bâtiment administratif de 250 m² et un local technique de supervision et de surveillance des opérations informatisées.

Le centre a été mis en service après le *commissioning* des installations, effectué en décembre 2019.

À BRAZZAVILLE

Le projet, non encore démarré dans la période, comprend :

- une unité de stockage de 800 à 1 000 m³ (sphère et cigares);
- un centre emplisseur;
- des camions et wagons-citernes;
- un parc de 30 000 bouteilles de 6 kg, 12 kg, 20 kg et 50 kg.



SNPC D
L'unité d'enfutage
de gaz butane.



PROJET DE CONSTRUCTION DU DÉPÔT AVIATION D'OLLOMBO

Depuis le vaste programme de la décentralisation et de la municipalisation accélérée lancée en 2004, la République du Congo connaît un grand essor dans le domaine du transport aérien avec la présence des aéroports dans tous les départements.

La SNPC s'est engagée à accompagner ce développement par le rapprochement de ses services d'approvisionnement en carburant dans ces aéroports, suivant leurs importances de trafic et d'éloignement.

Ainsi, après Brazzaville et Pointe-Noire, l'aéroport international Denis Sassou N'guesso d'Ollombo a bénéficié d'un projet d'implantation du dépôt hydrant en son sein.

Lancés dès 2016, ces travaux débutent sous la coordination du Directeur Général Adjoint de l'Aval pétrolier Denis Christel Sassou Nguesso. Ils consistent en l'acquisition et l'installation sur site des cuves de stockage auprès du fournisseur italien AMA.

Cette phase connaît la construction des bâtiments administratifs, avant l'arrêt des travaux qui subissent un retard considérable dû à des interruptions pour raisons diverses, dont la crise économique et la mauvaise qualité des prestations.

LA CONGOLAISE DE RAFFINAGE (CORAF)

Dans le cadre du programme d'investissement 2012-2016, la CORAF réalise d'importants travaux en vue d'améliorer les rendements en produits blancs. Les travaux relatifs au remodelage phase I en augmentent la capacité de traitement de pétrole brut de 700 000 à 1 200 000 tonnes par an. Une nouvelle salle de contrôle blast proof est construite et le Système Numérique de Commande (SNCC) est installé. Le nouveau siège de la CORAF a été construit. Ses principaux investissements sont financés sur fonds propres grâce au contrat de performance entre l'État et la CORAF.

La CORAF est hiérarchiquement rattachée à la Direction Générale Adjointe, chargée de l'Aval pétrolier conformément au décret 2010-595 du 21 août 2010 portant approbation des nouveaux statuts de la Société Nationale des Pétroles du Congo qui abroge les dispositions du décret n° 98-454 du 8 décembre 1998 portant approbation des statuts de la période antérieure.

La CORAF sous la direction de son Administrateur Général, Denis Christel Sassou Nguesso, a réalisé les actions suivantes au plan technique dans le cadre de son plan d'investissements 2012-2016 :

- construction d'une unité de Préflash qui a permis d'augmenter de 20% la capacité de traitement de pétrole brut (passant de 700 000 à 1,2 million de tonnes par an);
- construction d'une nouvelle salle de contrôle anti-explosion et modernisation d'un Système Numérique de Contrôle Commandé (SNCC);
- construction du nouveau siège de la CORAF.

Le cocktail de brut est essentiellement composé de brut Nkossa qui permet d'atteindre de meilleurs rendements en produits blancs (Jet, Gasoil, Essence).

Par ailleurs, au niveau des finances, la CORAF réalise des bénéfices, ce qui permet de financer sur fonds propres les principaux projets du plan d'investissements 2012-2016.



Cérémonie d'inauguration

L'inauguration, le 23 novembre 2018, a été l'occasion de souligner l'engagement au travail d'un certain nombre d'agents de la compagnie par l'octroi d'une décoration.

Le siège de la CORAF

Sous la direction de son Administrateur Général, Denis Christel Sassou Nguesso, la CORAF construit son nouveau siège à Mongo-Mpoukou, cinquième arrondissement de Pointe-Noire.





« À PARTIR DE 2011, UNE NOUVELLE ORIENTATION STRATÉGIQUE EST PRISE, CONSISTANT EN UNE SORTIE PROGRESSIVE DU PORTAGE. »

Elle bénéficie jusqu'à ce jour de l'appui de l'État à travers le Contrat de Performance et la Convention ÉTAT/CORAF qui accorde à la raffinerie certains avantages fiscaux et douaniers.

SORTIE PROGRESSIVE DU PORTAGE ET DE L'ENDETTEMENT DE LA SNPC

De 1998 à 2011, l'endettement de la SNPC a été tributaire du financement par portage des actifs non opérés sous forme de comptes avances partenaires.

Cet endettement, qui a commencé avec le transfert des actifs issus de la liquidation d'Hydro-Congo, s'est poursuivi jusqu'en 2011. Ceci a eu l'avantage, pour la société nationale, de garantir les revenus issus des contrats de partage de production, notamment sa redevance et son *profit oil*, son *cost oil* étant consacré au remboursement des comptes avances.

Toutefois, la problématique qui a persisté, pour la société nationale, a été de s'assurer de la réalité des coûts pétroliers déclarés par les partenaires, le montant de ces coûts constituant la base de calcul de la dette et des intérêts y relatifs. Ce problème a été accentué par le fait que l'État n'a pas commandité d'audit au moment du transfert des actifs issus de la liquidation de la société Hydro-Congo.

La nature de cet endettement lié aux actifs non opérés n'a eu aucune incidence sur la trésorerie de la société, en raison de la souplesse du mode de remboursement des comptes avances, conformément aux dispositions des contrats de partage de production.

À partir de 2011, suite aux changements des statuts de la société, la nouvelle Direction Générale a défini une nouvelle orientation stratégique consistant en une sortie progressive du portage. Ainsi, le recours à l'emprunt bancaire est devenu le mode de financement des investissements pétroliers de l'entreprise.

DÉCISION DU 5 JUILLET 2012

La nouvelle orientation s'est traduite par la décision du 5 juillet 2012 relative à la sortie du portage sur le permis Haute Mer. Sur une participation de 15%, la SNPC décide de financer 5% de ses parts d'investissements de développement du permis Moho Nord, pour augmenter sa part de profit oil.

Cela constitue un tournant historique pour la société qui doit se tourner vers les institutions financières pour le financement de ses activités. La SNPC se résout donc à s'adresser aux banques pour financer son programme d'investissements, notamment le développement des permis Moho Nord, MKB, Lianzi et les activités des filiales.

RECHERCHE DES FINANCEMENTS

La SNPC engage une première démarche envers la Banque de Développement des États de l'Afrique Centrale (BDEAC) pour solliciter un financement. Les négociations, conduites par le DGAFC, aboutissent à un protocole d'accord duquel la SNPC décaisse une somme de plus de 80 millions au profit de l'institution bancaire pour marquer son accord à ce protocole.

Malheureusement, la BDEAC ne concrétise pas cet engagement. Les négociateurs de la SNPC comprendront plus tard que cet échec était lié au fait que l'institution financière n'avait pas d'expérience dans le financement des projets pétroliers.

La lenteur constatée sur l'évolution des négociations avec la BDEAC conduit la SNPC à solliciter et obtenir de l'État congolais un engagement de financement de ses activités, à des conditions plus avantageuses que celles de la BDEAC. Le ministère des Finances libère une première tranche de financement d'un montant de 70 milliards de FCFA. Malheureusement, avec la survenue des événements du 4 mars 2012 à Mpila, l'État décide de ne plus poursuivre les décaissements en faveur de la SNPC, afin de faire face aux besoins qui s'imposent à la suite des explosions qui ont causé de nombreuses pertes en vies humaines et d'énormes dégâts matériels.

Du fait du renoncement de l'État et en raison de l'urgence à répondre aux besoins de financement de Moho Nord notamment, la SNPC se tourne vers les banques commerciales. Le 8 janvier 2014 à l'hôtel Ledger, elle réunit les banques de la place de Brazzaville autour d'un cocktail dînatoire, où elle expose son programme d'investissements et exprime ses besoins pour le financer. Ne recevant pas d'écho favorable de ces banques, la SNPC exporte ses besoins de financement et sollicite auprès d'un consortium de banques, avec Ecobank International (EBI) comme arrangeur, une facilité d'un montant de 1,5 milliard de dollars américains.

Sur le montant global sollicité, la banque arrangeur prend l'engagement de lever 914 millions de dollars américains et signe avec la SNPC la convention de financement le 31 octobre 2014 à Paris. Ce prêt est remboursable en cinq ans, avec deux années de grâce.

Malgré l'engagement pris, la banque arrangeur ne lève que 771,2 millions de dollars américains, correspondant à 51% de la demande exprimée et 84% de l'engagement signé. Ce montant reste insuffisant pour financer la totalité de la quote-part SNPC sur le permis Moho Nord et pour développer le permis MKB, qui représente un grand potentiel pour la SNPC.

Par ailleurs, en dépit de leur insuffisance à financer ces projets, les fonds levés sont utilisés, en partie, pour la prise des participations dans les actifs non prévus dans le programme des investissements.

Ces permis Loango II, Zatchi II, Djambala II, Kitina II, Mwafi II et Foukanda II résultent de la réattribution anticipée des permis Marine VI et Marine VII. De plus, cette prise de participations engendre à la SNPC une dette de 299 millions de dollars américains, remboursable en trois cargaisons, dont la première devait intervenir en 2017.

Il sied de rappeler que cette dette correspondant à la reconduction de 50% du compte avance desdits permis, alors que même impayée, la dette s'éteint automatiquement à la fin de l'exploitation du permis, conformément aux dispositions du contrat de partage de production.

CHUTE DES PRIX DU BARIL DE BRUT

Le modèle économique adopté pour la levée de fonds auprès du consortium de banques est élaboré sur la base d'un prix de 80 dollars américains le baril de pétrole. La baisse des prix, observée à partir de juin 2014, rend inopérant ce modèle, réduisant ainsi de moitié la valeur des cargaisons à allouer aux remboursements des échéances, conformément au tableau d'amortissement de la facilité.

En effet, le modèle économique prévoit l'allocation d'une cargaison et demie par trimestre pour honorer une échéance. La baisse des prix nécessite que deux cargaisons par trimestre soient mobilisées pour honorer une échéance.

La baisse des prix du baril

La baisse des prix, observée à partir de juin 2014, rend inopérant le modèle économique adopté pour la levée de fonds auprès du consortium de banques, réduisant de moitié la valeur des cargaisons à allouer aux remboursements des échéances.



INADÉQUATION ENTRE LA DURÉE DE LA FACILITÉ ET LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT

La durée de vie moyenne d'un actif pétrolier est d'environ 25 ans, son retour sur investissement varie entre 7 et 10 ans. La SNPC a eu recours à une facilité remboursable sur cinq ans pour financer ses actifs pétroliers.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES DANS LA MISE EN PRODUCTION DES PROJETS FINANCÉS

- Le permis Moho Nord connaît une entrée tardive de sa mise en production. Initialement prévue en juillet 2015, cette production débute finalement en mars 2017.
- Le permis Lianzi enregistre la présence d'eau dans son réservoir, conduisant à la baisse prématurée de sa production à partir de 2016.
- Les permis Djambala II, Kitina II, Mwafi II et Foukanda II, dont la SNPC a pris des participations, ne produisent pas.
- Le développement du permis MKB ne se poursuit pas.

APPARITION DES PROBLÈMES DE TRÉSORERIE

L'effet conjugué du décaissement partiel des fonds par le consortium EBI, de la chute des cours du baril de brut à partir de fin 2014, de la mise en production tardive du permis Moho Nord (2017 plutôt que 2015), de la baisse prématurée de la production du permis Lianzi, du défaut de production sur les nouvelles participations (Djambala II, Kitina II, Mwafi II et Foukanda), ont pour conséquence les contre-performances financières qui ont pour corollaire le retard dans le paiement des échéances de l'emprunt bancaire.

Ces mêmes raisons, qui ne permettent pas à la SNPC d'honorer le service de la dette EBI, ne lui permettent pas non plus de payer les appels de fonds de ses partenaires (Total EP, Eni Congo, Chevron et Petro Kouilou) ni de financer de nouveaux projets porteurs de potentialités.

La société se trouve, à la fin de l'année 2016, dans une situation financière très difficile. Elle perd la confiance de ses partenaires en association. La SNPC ne paie plus de dividendes à son actionnaire unique qui est l'État. Son résultat net est négatif sur trois exercices consécutifs. Certaines de ses filiales risquent un dépôt de bilan.

La société n'est dès lors plus crédible auprès des institutions financières. Même les banques qui ont travaillé avec elle pendant des années et qui ont réalisé des profits sur la base de cette collaboration lui ferment leurs portes en refusant de lui accorder des lignes de crédit. C'est dire combien la perte de crédibilité de la société a atteint son paroxysme.

DEMANDE D'AVANCE SUR DIVIDENDES

Compte tenu de la situation financière devenue très préoccupante, Maixent Raoul Ominga, nouveau Directeur Général Adjoint chargé des Finances et de la Comptabilité (DGAFIC), décide d'écrire, le 8 février 2018, à Louis Hannecart, Directeur Général de Congorep, pour solliciter « une avance de USD 25 millions sur les dividendes SNPC comptant pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ». Cette somme est mise à la disposition de la SNPC le 12 avril de la même année, ce qui permettra à la société de faire face aux dépenses courantes essentielles comme le paiement des salaires et des cotisations sociales, le règlement des abonnements d'électricité, de téléphone, d'eau, etc.

L'avance de dividendes a contribué à éloigner le risque de faillite de la SNPC.

« LA SOCIÉTÉ SE TROUVE, À LA FIN DE L'ANNÉE 2016, DANS UNE SITUATION FINANCIÈRE TRÈS DIFFICILE. »

LES ACTIVITÉS SUPPORT DURANT LA PÉRIODE 2011-2017

SITUATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Le périmètre de consolidation du groupe SNPC est constitué de l'ensemble des sociétés prises en considération pour l'établissement des comptes consolidés établis par la SNPC Holding. N'entrent dans ce périmètre que les sociétés sur lesquelles la SNPC EPIC, consolidante, exerce un contrôle exclusif, un contrôle conjoint ou une influence notable. Le tableau page 123 représente le périmètre de consolidation au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2017.

LES COMPTES

On observe, dans l'intervalle de cette période 2011-2017, une évolution du périmètre de consolidation avec l'entrée de la SCLOG, la SNAT, la SNPC Trading, puis la sortie d'Hydro Distribution.

Les bilans consolidés du groupe SNPC au titre de la période 2011-2017 sont présentés dans le tableau page 124.

Les actifs du groupe SNPC ont évolué de la manière suivante (cf. graphique page 125) :

- l'actif immobilisé constitué des immobilisations incorporelles, corporelles et financières s'élève à 4 268 MUSD au 31 décembre 2017 contre 2 798 MUSD au 31 décembre 2011, soit une augmentation de 65,56%;

- l'actif circulant, qui regroupe les stocks, les créances client et les comptes rattachés, s'élève à 3 083 MUSD au 31 décembre 2017 contre 1 122 MUSD au début de la période au 31 décembre 2011, soit une augmentation de 36,39%;

- la trésorerie est constituée des disponibilités dans les banques et à la caisse. Elle est évaluée à 185 MUSD au 31 décembre 2017 contre 414 MUSD au début de la période au 31 décembre 2011 soit une diminution de 44,68%.

Les passifs du groupe SNPC ont évolué de la manière suivante (cf. graphique page 125) :

- les capitaux propres constitués du capital, des réserves, des autres capitaux propres part groupe, du résultat consolidé, de la part des minoritaires s'élèvent à 1 849 MUSD au 31 décembre 2017 contre 1 765 MUSD au 31 décembre 2011, soit une augmentation de 0,95%;

- les ressources stables comprennent les emprunts et dettes assimilés, les dettes financières et les provisions financières pour 3 056 MUSD au 31 décembre 2017 contre 3 724 MUSD au 31 décembre 2011 soit une diminution de 1,22%;

- le passif circulant englobe les dettes d'exploitation et les risques provisionnés pour un montant de 4 469 MUSD au 31 décembre 2017 contre 604 MUSD au 31 décembre 2011, soit une augmentation de 740%;

- la trésorerie passif représente les découverts bancaires et les crédits d'escomptes. Elle est évaluée à 11 MUSD au 31 décembre 2017 contre 6 MUSD au début de la période au 31 décembre 2011, soit une diminution de 54,54%.

Le total bilan est un indicateur pertinent de la croissance interne de l'entreprise. Il se calcule comme la somme de tous les actifs, à savoir les immobilisations, les stocks, les créances, les disponibilités ou comme la somme de tous les passifs, à savoir le capital social, les réserves, les résultats, les dettes... Le troisième graphique page 125 représente l'évolution du total des bilans consolidés du groupe SNPC au titre de la période 2011-2017. Le total des bilans consolidés à la fin de la période au 31 décembre 2017 s'élève à 7 536 MUSD, contre 4 334 MUSD au début de la période au 31 décembre 2011, soit une augmentation de 57,51%.

L'objectif de toute entreprise est de faire du profit qui permet de rémunérer l'entrepreneur pour son travail et également le capital investi. Pour réaliser le profit, l'entreprise va produire et vendre des biens et/ou des services à un prix qui doit lui permettre de couvrir ses propres achats et ses frais de toute nature. Ces différentes opérations sont enregistrées par le compte de résultat (anciennement appelé compte d'exploitation ou encore compte de pertes et profits).

Une synthèse des comptes d'exploitation consolidés du groupe SNPC au titre de la période 2011-2017 est présentée dans le tableau page 124.

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION DU GROUPE SNPC AUX 31 DÉCEMBRE 2011 ET 2017

Société consolidante : SNPC Holding / Capital : 260 807 564 USD
Ohada décembre 2006

ENTITÉS EN 2011	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% CONTRÔLE	% INTÉRÊT	% INTÉGRATION
CONGOREP	Prop	49	49	49
CORAF	Fully	100	100	100
HD	Fully	60	60	100
ILOGS	Fully	79	79	100
SFP	Fully	100	94	100
SNPC D	Fully	100	100	100
SNPC EPIC – SNPC HOLDING	Holding	100	100	100
SONAREP	Fully	100	100	100

Société consolidante : SNPC Holding / Capital : 260 807 564 USD
Ohada décembre 2010

ENTITÉS EN 2017	MÉTHODE DE CONSOLIDATION	% CONTRÔLE	% INTÉRÊT	% INTÉGRATION
CONGOREP	Prop	49	49	49
CORAF	Fully	100	100	100
ILOGS	Prop	80	80	80
SCLOG	Prop	25	25	25
SFP	Fully	100	94	100
SNAT	Prop	30	30	30
SNPC D	Fully	100	100	100
SNPC Trading	Fully	100	100	100
SNPC EPIC	Holding	100	100	100
SONAREP	Fully	100	100	100

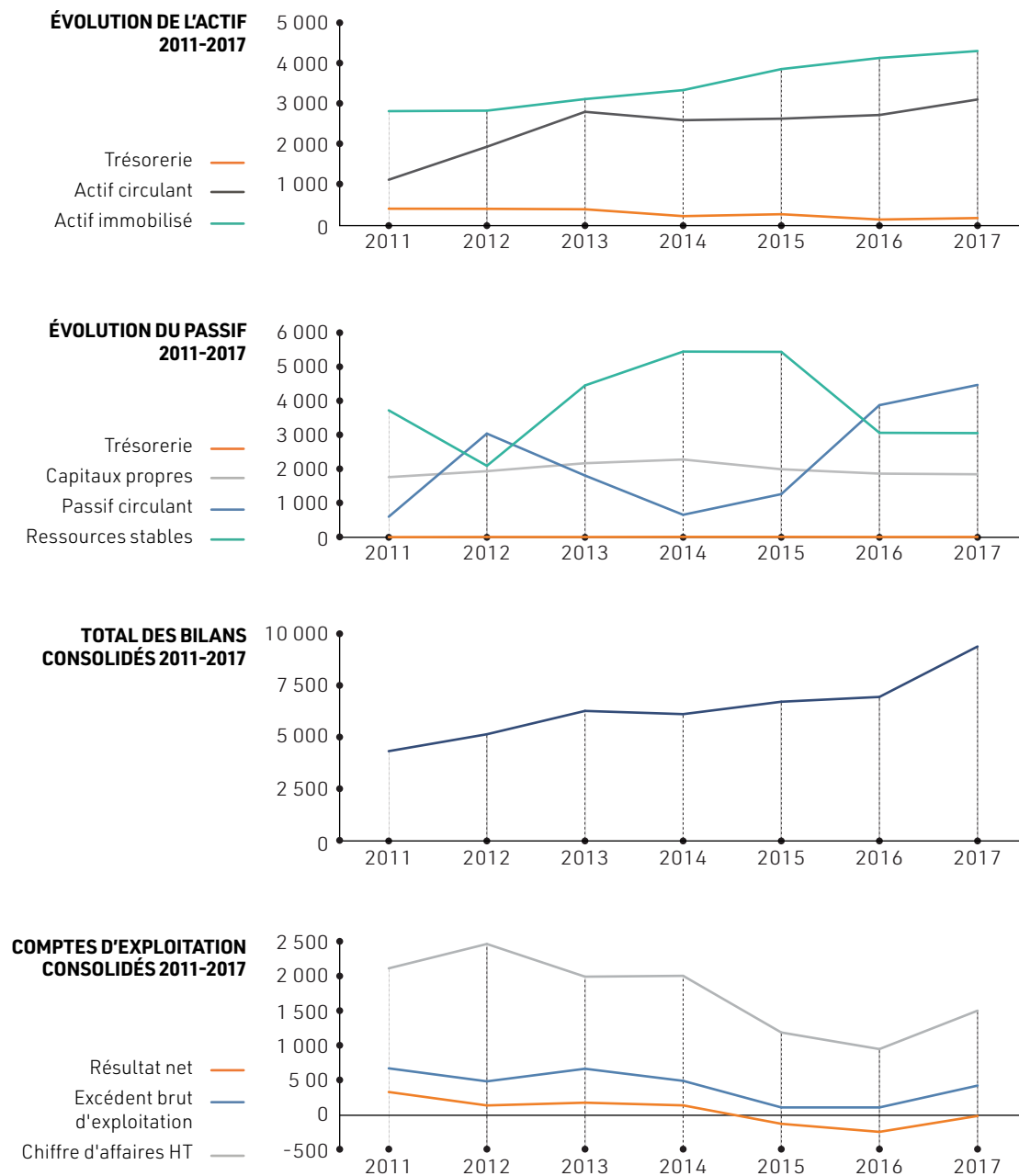
BILANS CONSOLIDÉS DU GROUPE SNPC DE 2011 À 2017 (EN MUSD)

	NET 2011	NET 2012	NET 2013	NET 2014	NET 2015	NET 2016	NET 2017
Actif							
Actif immobilisé	2 798	2 810	3 093	3 312	3 826	4 098	4 268
Actif circulant	1 122	1 928	2 782	2 577	2 614	2 704	3 083
Trésorerie	414	411	400	232	279	149	185
Total Actif	4 334	5 149	6 275	6 121	6 719	6 951	7 536
Passif							
Capitaux propres	1 765	1 940	2 173	2 282	1 996	1 868	1 849
Ressources stables	3 724	2 097	4 454	5 447	5 439	3 065	3 056
Passif circulant	604	3 042	1 812	661	1 267	3 876	4 469
Trésorerie	6	10	9	13	13	10	11
Total Passif	4 334	5 149	6 275	6 121	6 719	6 951	9 385

COMPTES D'EXPLOITATION CONSOLIDÉS DU GROUPE SNPC DE 2011 À 2017 (EN MUSD)

	NET 2011	NET 2012	NET 2013	NET 2014	NET 2015	NET 2016	NET 2017
Chiffres d'affaires HT	2 135	2 489	2 014	2 026	1 203	962	1 520
Excédent brut d'exploitation	682	493	676	500	114	114	431
Résultat net	338	143	183	144	-124	-241	-10

GRAPHIQUES FINANCIERS (EN MUSD)



- le chiffre d'affaires HT du groupe SNPC s'élève à 1 520 MUSD au 31 décembre 2017 contre 2 135 MUSD au 31 décembre 2011, soit une diminution de 71%;
- l'excédent brut d'exploitation au 31 décembre 2017 est de 431 USD contre 682 MUSD au 31 décembre 2011, soit une diminution de 63,19%;
- le résultat net du groupe arrêté à -10 MUSD au 31 décembre 2017 contre 338 MUSD au 31 décembre 2011, soit une diminution de pourcentage.

ÉLABORATION DU MANUEL D'ORGANISATION DE LA DG AFC

Sur instruction du nouveau Directeur, Maixent Raoul Ominga, un manuel d'organisation, prévu en deux tomes, est élaboré :

- Le tome 1^(*) porte sur la définition des postes et la circulation de l'information. Il a pour but d'huiler les relations interprofessionnelles au sein de la direction. Le « qui fait quoi – quand – avec qui – et comment? » doit régler entre autres la question de la circulation du courrier; de la transmission des instructions; de la prise en charge de l'information financière et comptable. Le constat qui fonde cette nécessité absolue est le fléau des doubles paiements et du mauvais archivage des supports financiers et comptables.
- Le tome 2 porte sur les procédures métiers des finances et de la comptabilité. Ce tome n'a pas paru en raison des changements intervenus au niveau de la Direction Générale de la SNPC à compter de février 2018.

* Anatole Pobaye, *Manuel d'organisation de la DG AFC*, tome 1, *Définition des postes et procédures de circulation de l'information au sein de la Direction*, SNPC Documentation, Brazzaville, 28 septembre 2017.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

De 2011 à 2015, conformément aux statuts de 2005 qui visent le recentrage des activités de la société autour des métiers de base, la SNPC focalise ses activités sur l'exploration, la production, le raffinage, la distribution et le marketing de produits pétroliers.

Le groupe SNPC compte durant cette période près de 810 agents répartis entre Brazzaville et Pointe-Noire, dans les structures de la maison mère et dans les filiales qui emploient plus des deux tiers de cet effectif, réparti comme suit :

ILOGS (Integrated Logistics Services)	91 agents
SONAREP	57 agents
SFP (Société de Forage Pétrolier)	108 agents
CORAF (Congolaise de Raffinage)	302 agents
SNPC D (SNPC Distribution)	33 agents

L'un des challenges confiés à la Direction des Ressources Humaines et Organisation durant cette période est de dresser la liste exhaustive des métiers et postes de travail au sein du groupe SNPC. Ainsi, un cabinet d'experts se doit de fournir l'évaluation de ces postes de travail et les plans de formation à

prévoir pour le développement des compétences du personnel de l'ensemble du Groupe. Ce travail doit être validé et affiné par le Comité des Ressources Humaines du Groupe créé en 2014.

Toutefois, le cabinet se contente de proposer des job-tickets des différents postes de travail suivant l'organigramme de la maison mère.

Durant cette période, les challenges de la maison mère de la SNPC se résument à :

- la promotion du domaine pétrolier du Congo;
- l'implication directe comme opérateur de champ;
- le développement de la base de données;
- la solution d'interprétation géologique et géophysique.

Pour les filiales, les challenges liés au développement des compétences concernent :

- le vieillissement du personnel de la CORAF, compte tenu de la rénovation en cours de la raffinerie, d'autant plus que 30 à 40% du personnel de cette période a été recruté et formé lors du premier démarrage, entre 1974 et 1976;

- le sous-emploi du personnel de forage de la SFP avec l'arrivée du deuxième Rig et l'opportunité de louer les Rigs avec leur personnel d'exploitation;
- l'opportunité pour ILOGS de devenir opérateur de yard pour la construction d'installations pétrolières, grâce aux partenariats techniques mis en place dans le cadre du projet Moho Nord;
- l'utilisation optimale du personnel opérateur de SONAREP formé pour exploiter MKB, qui était toujours en phase d'étude et de développement.

Logiquement, le rôle de la DRHO durant cette période, à travers le Comité de gestion des ressources humaines du groupe SNPC, est de coordonner les actions de mise en œuvre de la nouvelle stratégie d'organisation et surtout de formation du personnel.

Cette stratégie devait être définie avec tous les responsables scientifiques et techniques qui définissent les projets du futur réclamant de nouvelles compétences. Cette approche de solution devait permettre à la DRHO, dont le rôle est surtout organisationnel, de mettre en place une stratégie de développement des ressources humaines découlant des activités propres aux différentes entités du groupe :

- la maison mère SNPC essentiellement orientée vers les activités transversales (administrateurs, financiers, juristes, économistes, etc.) et certaines activités du *core business* d'une société pétrolière;
- les activités Amont du Groupe, notamment de la Direction Géosciences et de la Direction Développement et Opération;
- pour les activités Aval, les filiales CORAF, ILOGS.



Un agent SFP dans le poste de contrôle du Rig, sur le permis Ngoumba.



Dans la mise en œuvre de la stratégie de développement des compétences du personnel, la DRHO se doit de s'assurer :

- de l'évaluation des compétences du personnel. Compte tenu de l'absence d'expérience en interne de techniciens de pointe, au cours de cette période 2011-2015, la DRHO doit faire appel, pour un temps, à des compétences externes. La mission de ces experts « coach » se résume à participer à : analyser de nouveaux projets; aider à la définition des fonctions nouvelles; former des formateurs techniques; participer à la sélection de nouvelles recrues et les accompagner dans leurs travaux d'études ou sur le terrain; etc.;
- de vérifier si, pour les structures de création récente, les équipes sont à renforcer par le recrutement des spécialistes pour les postes spécifiques;
- de faire la sélection interne ou externe pour d'éventuelles formations complémentaires ciblées de quelques agents dans un processus de promotion de responsabilité;
- de proposer des formations, sur mesure, pour la réalisation de nouveaux projets en développement : tel est le cas du recrutement et de la formation par la DRHO en 2013 de 25 jeunes opérateurs champ pour le projet MKB, au centre de formation SNPC dans le cadre d'un partenariat avec la société SPIE.

En définitive, le développement des compétences dans les directions et filiales de la SNPC nécessite la mise en œuvre de méthodologies spécifiques adaptées à chaque entité ou secteur d'activités, tout en tenant compte de leurs perspectives d'évolution.

L'absence ou plutôt le refus de mener une réflexion stratégique dans ce sens a conduit le management à adopter, par exemple en 2015, un plan de formation

de 100 agents, qui ne peut atteindre l'optimisation de la performance des bénéficiaires ni les approches possibles au développement de la société.

En définitive, de 2011 à 2015, le manque de vision dans l'identification des priorités de développement des compétences du personnel par rapport aux challenges conduit le management de la SNPC à réduire la DRHO à un rôle secondaire de réalisation d'actions périphériques d'organisation et de gestion du personnel :

- la rédaction des procédures internes SNPC;
- l'élaboration des bilans sociaux du groupe;

- la gestion du centre de formation où se réalisent de temps à autre quelques formations;

- la réalisation des entretiens annuels d'évaluation dans le cadre de la gestion des carrières;

- la maîtrise du volet administratif de gestion du personnel par installation d'un système de contrôle biométrique d'accès aux sites;

- les études de mise en place d'une mutuelle et de la retraite complémentaire SNPC;

- la mise en place du réseau des structures sanitaires agréées par la SNPC au profil du personnel.

PLAN DE FORMATION DE LA SNPC EN 2015

ENTITÉ	COÛT	% PAR ENTITÉ	EFFECTIF	% D'EFFECTIF PAR ENTITÉ
DGAAMP	459 110 958	25,08	57	27,40
DGAAP	400 234 354	21,87	37	17,79
DGAFC	343 702 855	18,78	36	17,31
DG	502 314 580	27,45	66	31,73
Data Base	124 885 762	6,82	12	5,77
Coût total	1 830 248 508	100,00	208	100,00
Métiers /pétrole	984 231 073	53,78	106	50,96
Métiers connexes	846 017 435	46,22	102	49,04
Coût total	1 830 248 508	100,00	208	100,00

UNE BELLE REPRISE DES ACTIVITÉS DE LA FONDATION SNPC

À partir de 2011, l'arrivée d'une nouvelle Direction à la tête de la SNPC coïncide avec une vive reprise des activités à la Fondation. Les activités menées sous le Directoire dégagent une nouvelle perspective de réalisation de projets tant attendus par les populations.

Cette période est marquée, d'une part, par la série de réalisations relatives à la vague de municipalisations accélérées engagées par l'État en vue de moderniser le pays et, d'autre part, par les activités propres à la Fondation. L'essentiel des activités de la Fondation porte sur ses domaines d'intervention habituels, à savoir : l'éducation, la santé, la culture, le sport, les aides caritatives et humanitaires.

DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ, des infrastructures sanitaires sont construites et équipées en mobilier, matériel médical et produits de première nécessité, pour pallier les problèmes d'inaccessibilité de la population aux soins de qualité. Dans le but d'améliorer ses relations avec les populations des zones de production pétrolière, la SNPC entreprend la construction d'un Centre de Santé Intégré (CSI) à Tchiminzi, localité située sur l'axe de la zone MKB.

Les CSI de Koundzoulou dans la sous-préfecture de Ngabé, de Mbandza dans la sous-préfecture d'Ollombo, et d'Otsui dans la sous-préfecture de Gamboma sont à leur tour construits en 2012 dans le souci de doter ces localités excentrées et enclavées et leurs environs de structures sanitaires de qualité, évitant ainsi aux populations de parcourir de longs kilomètres pour accéder aux soins appropriés en cas de maladie. Ces CSI sont électrifiés à l'aide de panneaux solaires et bénéficient des forages d'eau potable, à l'exception d'Otsui, dont la bonne nappe phréatique n'a pu être atteinte.

En 2013, le « pavillon Mère et Enfant » de la maternité de Kinkala est construit afin de résoudre, non seulement le problème de pléthore dans les maternités et centres sanitaires de Kinkala et des villages avoisinants, mais aussi le problème de la qualité des soins pré- et postnataux. Par la même occasion, l'hôpital de Kinkala abritant le pavillon est doté d'une ambulance et est sécurisé par un mur de clôture.

DANS LE DOMAINE DE L'ÉDUCATION, les interventions de la SNPC s'inscrivent dans la poursuite du programme de modernisation de 2011 à 2016 engagé par le Gouvernement, à travers la municipalisation accélérée des différents départements du pays; d'où la construction et l'équipement des infrastructures scolaires, dans le but de contribuer à l'amélioration des conditions d'étude des apprenants et de travail des enseignants et du corps administratif.

En 2011, le département de la cuvette-Ouest est doté d'un lycée moderne avec internat et logements administratifs à Ewo. En 2012, le département du Pool reçoit un centre de métier avec des salles de classe, un internat et des logements administratifs, à Kinkala, suivi du département des Plateaux qui bénéficie également, en 2013, de la construction d'un lycée moderne avec internat et logements administratifs.

La réhabilitation du lycée technique agricole de Moulimba à Sibiti et la construction de nouveaux bâtiments et l'équipement en divers outils de travail intervient en 2014 en vue d'augmenter et d'améliorer la capacité d'accueil des apprenants dans le département de la Lékoumou.

Les lycées interdépartementaux composés de salles de cours, d'internat, de logements administratifs de Ouessou, dans le département de la Sangha et de Madingou dans la Bouenza sont construits en 2015 et 2016. Cette année marque la fin du programme de municipalisation accélérée.

Des actions non liées à la municipalisation accélérée sont également réalisées à Brazzaville et à l'intérieur du pays. L'Institut supérieur de gestion (ISG) ainsi que le bâtiment annexe de l'École Nationale Moyenne d'Administration (ENMA) situé dans l'enceinte de l'ISG au centre-ville de Brazzaville sont réhabilités.

LES AIDES CARITATIVES ET HUMANITAIRES sont apportées aux organisations sociales pour aider les personnes en détresse (enfants, jeunes, vieux, veuves, orphelins...). C'est le cas, entre autres, de l'important soutien apporté – à l'initiative de l'Unicef, en sa qualité de partenaire technique et financier – au gouvernement, en vue de développer les capacités nationales de prévention et de riposte contre la fièvre hémorragique à virus Ebola qui s'était déclarée, en 2015, dans les localités jugées à risque de Pointe-Noire, Brazzaville et Ewo.

Une importante contribution en carburant, à hauteur de 75 millions de FCFA, a été accordée également au bateau *Mercy Ships* accosté au port de Pointe-Noire, faisant le tour de l'Afrique pour réaliser des opérations chirurgicales et apporter des soins gratuits à la population.



« LES ACTIVITÉS MENÉES SOUS LE DIRECTOIRE DÉGAGENT UNE NOUVELLE PERSPECTIVE DE RÉALISATION DE PROJETS TANT ATTENDUS PAR LES POPULATIONS. »

La SNPC a également apporté sa contribution à la prise en charge des sinistrés du 4 mars 2012. Les habitants de Mfilou se sont réjouis de la réalisation d'une passerelle sur la rivière Mfilou, facilitant l'accès aux différents quartiers du même arrondissement.

DANS LE DOMAINE DU SPORT, les activités RSE se poursuivent avec le sponsoring, chaque année, du SMIB, du championnat national de football ainsi que de diverses activités sportives.

SUR LE PLAN DE LA CULTURE, la SNPC a sponsorisé de nombreuses activités telles que l'organisation de différentes éditions du FESPAM et de l'élection de Miss Congo.

ACTIVITÉS D'HYGIÈNE SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

Le 5 avril 2011, la lettre de cadrage HSE de l'Amont pétrolier est élaborée; cette feuille de route concerne la conduite en sécurité des futures opérations.

Dorénavant, les aspects HSE de la SNPC sont abordés aux réunions de direction, aux comités techniques et de gestion, lors des ateliers et colloques de l'industrie pétrolière (Journée Mondiale de l'Environnement, Journée Sécurité Environnement, Meetings HSE des autres sociétés pétrolières parte-

naires industriels) et également présentés lors des conférences sous-régionales et internationales (cas de la COP21 en 2015).

Est par ailleurs mis en place un système de *reporting* et sont définis les indicateurs clés de performance HSE. Les rapports d'activités mensuelles HSE et les rapports d'accidents/incidents sont dressés et transmis systématiquement à la hiérarchie dans des délais raisonnables.

Sur le plan opérationnel, deux campagnes sismiques 3D sont réalisées à Kundji et à Loango-Hinda. À Kundji, PF 200, huit puits sont forés et mis en production. La préparation et la conduite de ces opérations par le Directeur Développement Opérations (DDO) et Chef Projet MKB permettent de mettre en place des politiques et un système de management HSE (SM-HSE). Sont ainsi réalisées les mesures et actions suivantes :

CONCERNANT LA CONDUITE DES OPÉRATIONS À KUNDJI : mise en place et organisation des équipes HSE sur site; élaboration des procédures opérationnelles; participation du responsable HSE de PMKB aux études HAZOP en Italie pour la construction des installations de traitement de brut en surface; suivi sécurité des opérations de forage/complétion; travaux puits et construction des installations de surface; réalisation de réunions de sécurité de types : réunions de lancement des opérations (RLO), ana-

lyses des risques opérationnels (ARO) et réunions d'ouverture de chantier (ROC); obligation de la formalisation du permis de travail avant l'exécution des travaux; tenue des comités sécurité site (une fois/mois); reporting et traitement des incidents, quasi-accidents et anomalies dont le challenge du reporting de la meilleure anomalie; acquisition, suivi et tests périodiques des équipements et matériels de sécurité dont la station lutte incendie de la PF 200; dotation des équipes opérationnelles aux EPI requis; antenne médicale et service catering améliorés. L'on a pu ainsi atteindre le record de 2 000 jours en exploitation sans accident avec arrêt de travail.

CONCERNANT LA SÛRETÉ : sécurisation du site par une équipe de militaires des forces armées congolaises et par la société de gardiennage SOMAC (contrat signé en 2011); mise en place du système de badges d'accès sur site avec un code couleur par zone.

Dans la même période (2011 à 2018), les documents HSE suivants sont élaborés : politiques HSE, objectifs annuels HSE validés et leurs plans d'actions, des dizaines de règles HSE rédigées, validées et mises en œuvre, procédures et matrices SIMOPS forage et construction mises en œuvre, documents d'interface HSE (bridging document) entre SNPC et les entrepreneurs : Renco/Sicim en 2013, BGP en 2016 et SFP en 2017, cahiers des charges HSE et clauses HSE des contrats.



Sponsoring des soutenances de thèses de médecine
Monsieur Jérôme Koko remettant des chèques aux nouveaux docteurs de la Faculté des sciences de la santé (décembre 2013).



Ewo, août 2011

Le département de la cuvette-Ouest est doté d'un lycée moderne avec internat et logements administratifs à Ewo. Sur la photo, coupure du ruban symbolique par Madame Rosalie Kama-Niamayoua, Ministre de l'Enseignement primaire, secondaire et de l'Alphabétisation.



Département de la Sangha (Ouessou) et département de la Bouenza (Madingou) : construction par la SNPC de lycées composés de salles de cours, d'internats, de locaux administratifs et de logements du personnel.



CONCERNANT LE PLAN ENVIRONNEMENTAL : réalisation en 2014 des études d'impact environnemental et social et du permitting à Kundji, Loango et Hinda sur la construction de la PF200 et les acquisitions sismiques par le bureau d'étude EP&I.

En 2011, les travaux de valorisation des déblais de forage à base d'huile ont été réalisés à Kundji par la production des pavés et parpaings par le prestataire SITRAD.

Pour la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre, la réduction du torchage du gaz associé pour la production d'électricité sur le site de Kundji a conduit à une communication de la société à la COP21 au Bourget près de Paris en 2015 par le DG de SONAREP et le Chef du Département HSE.

CONCERNANT LA FORMATION : des formations et trainings ont été réalisés en HSE de 2011 à 2018, tels que la formation HSE à Pointe-Noire sur la lutte incendie du personnel Amont pétrolier à l'école à feu de la CORAF (2013); système de management environnemental; HSE dans les installations de production (formateur IFP); formation HSE à l'IFP en France du Chef de Division HSE; réalisation des exercices de sécurité et encadrement sur site des stagiaires HSE. Le chef de département HSE SONAREP a été inscrit au Master QHSE d'Eni Congo.

CONCERNANT LES BÂTIMENTS : à la demande de la Direction Générale, un audit général HSE des immeubles de Brazzaville et Pointe-Noire a été réalisé par Servetec en 2013.

Sport

Chaque année, la Fondation organise le Semi-Marathon International de Brazzaville (SMIB).

2018-2021
**SE RECONSTRUIRE
AUTREMENT**

*À l'échec du Directoire,
s'ensuit la période
du redressement*



UN CONSTAT DÉCEVANT 139

**LES INNOVATIONS
DANS LA GOUVERNANCE** 142

DÉPLOIEMENT DES ACTIVITÉS 145

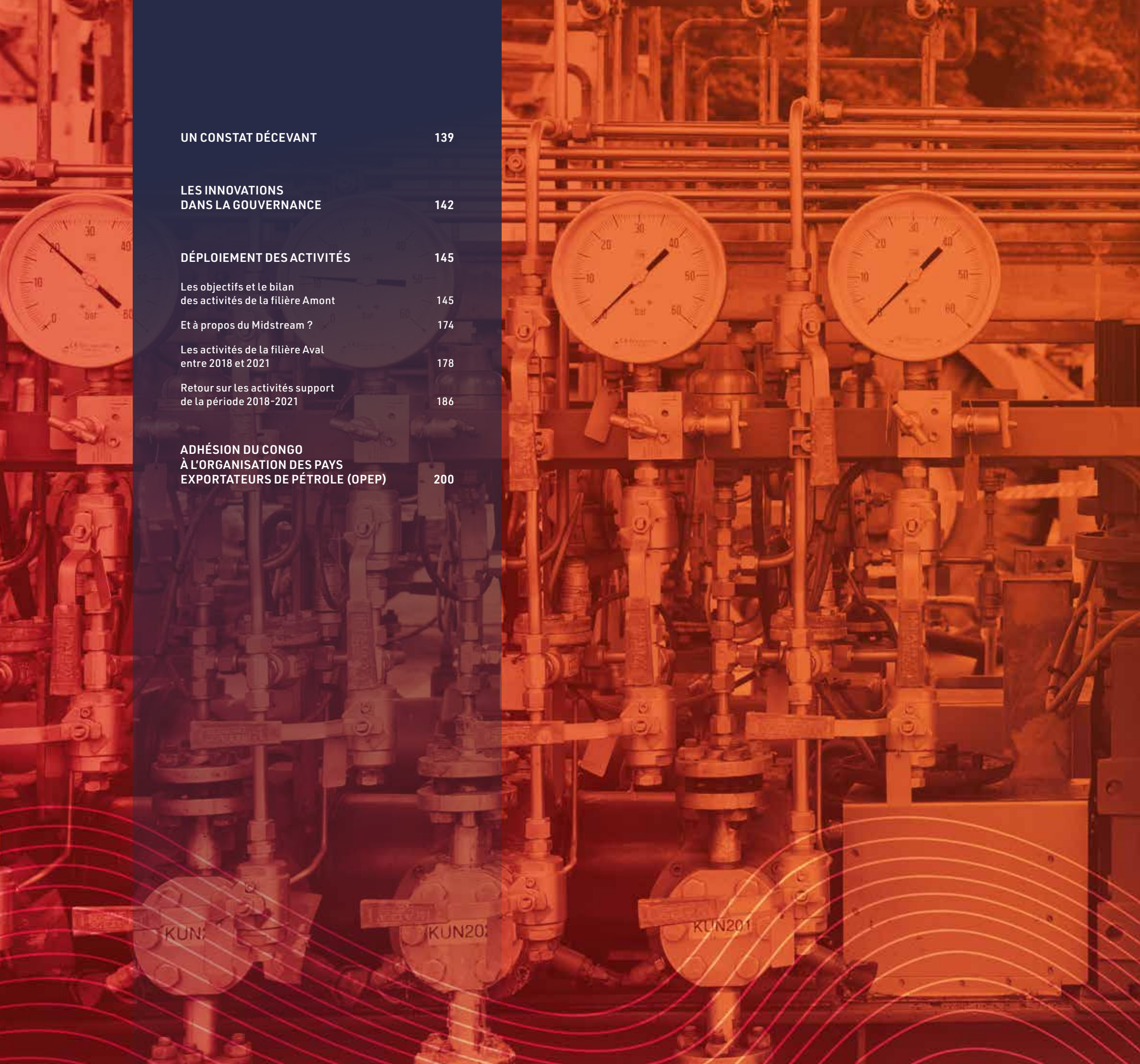
Les objectifs et le bilan
des activités de la filière Amont 145

Et à propos du Midstream ? 174

Les activités de la filière Aval
entre 2018 et 2021 178

Retour sur les activités support
de la période 2018-2021 186

**ADHÉSION DU CONGO
À L'ORGANISATION DES PAYS
EXPORTATEURS DE PÉTROLE (OPEP)** 200



UN CONSTAT DÉCEVANT

QUELLE EST LA SITUATION DE LA SNPC À LA FIN DU DIRECTOIRE ? AU DÉBUT DE L'ANNÉE 2018, LES POINTS SUIVANTS MÉRITENT D'ÊTRE SIGNALÉS.

LE PLAN ADMINISTRATIF À REVOIR

Les statuts du 21 août 2010 précisent les modalités de fonctionnement du Directoire. Plus encore, le Directoire s'est donné un règlement.

Pourtant, malgré ce dispositif, la gestion de la SNPC se révèle être une « foire d'empoigne » dans laquelle le Directeur Général, Président du Directoire, se voit dépourvu de ses pouvoirs tandis que les Directeurs Généraux Adjointes jouissent de leurs pleins pouvoirs dans leurs secteurs de gestion respectifs.

Cette configuration du tableau conduit vite au blocage et à l'échec de cette expérience pourtant bien conçue dans les principes et le texte du règlement intérieur.

La formule du Directoire, première formule de ce genre, s'est-elle montrée trop avant-gardiste pour cette époque au Congo ?

Toujours est-il que certains analystes notent que cet échec serait dû à l'expression un peu trop poussée des egos et aurait été aggravé par un déficit de culture d'entreprise. À cela s'ajoute la ténacité d'une culture bien installée au Congo, celle d'un chef central unique, investi de pouvoirs exercés verticalement.

L'échec de cette expérience du Directoire conduit les autorités nationales à opter pour une formule médiane, celle du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général, en deux fonctions séparées, l'une de contrôle et l'autre d'exécutif.

« LA FORMULE DU DIRECTOIRE ÉTAIT-ELLE TROP AVANT-GARDISTE POUR CETTE ÉPOQUE AU CONGO ? APRÈS CET ÉCHEC, LES AUTORITÉS NATIONALES OPTENT POUR UNE FORMULE MÉDIANE... »

UN MANQUE D'ACTIVITÉ DANS LA FILIÈRE AMONT

- Entre 2011 et 2013, six puits sont forés sur le champ Kundji.
- En 2013, la SNPC fait des acquisitions sismiques sur les permis Mayombe et MKB.
- En 2014 et en 2015, la SNPC prend des participations dans les champs matures de Loango II, Zatchi II, Djambala II, Kitina II, Mwafi II, Foukanda II; elle prend aussi des participations sur les champs de PNGF comme Litanzi, Tchendo, Tchibéli, Tchibouéla.

En dépit de ces activités, le constat dominant en début d'année 2018 est la paralysie des activités de l'Amont car, après les forages de 2013 sur Kundji, plus rien de tel n'a été entrepris.

DANS LA FILIÈRE AVAL

Les principales activités menées sont : la modification des statuts de la SNPC R&D et la création de la SNPC D; la dissolution par scission d'Hydro Distribution; la reconstitution du capital et la modification du Pacte des actionnaires de la SCLOG après la dissolution d'Hydro Distribution; la création de la SNAT S.A.; le lancement des études d'avant-projet de construction de l'oléoduc Pointe-Noire/Ouessou; la construction du centre emplisseur et de stockage du gaz butane.

La CORAF a procédé au remodelage « phase I » qui vise l'augmentation de la capacité de traitement de pétrole brut de 700 000 à 1 200 000 tonnes par an; à la construction d'une nouvelle salle *blast proof*

(anti-explosion), à la modernisation du Système Numérique de Contrôle Commandé (SNCC) et à la construction du nouveau siège.

En 2018, malgré ces activités, dans les stations-service (qui représentent ce qui compte aux yeux du peuple), les pompes sont sèches. Les files d'attente font désormais partie du décor normal des villes. Le phénomène des *Kadhafi* a pris de l'ampleur et les descentes de la Police dans des dépôts clandestins défraient régulièrement la chronique.

SUR LE PLAN DES ACTIVITÉS SUPPORT

L'ACTIVITÉ HYGIÈNE, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT (HSE) a, pour la première fois, un cadre de travail dans l'Amont. Il s'agit de la lettre de cadrage du 5 avril 2011 élaborée par le Directeur Général Adjoint chargé de l'Amont pétrolier.

LA FONDATION SNPC est véritablement lancée : elle mène de multiples activités dans les domaines prévus par son objet et ceci sur toute l'étendue du territoire national.

LA SITUATION FINANCIÈRE de la société est, par contre, catastrophique et inquiétante; les indicateurs financiers se sont fortement détériorés entre 2014 et 2016, comme le montre l'exemple de deux importants ratios dans le tableau ci-dessous :

RATIO	1994	1996
Financement des emplois stables	0,90	0,81
Autonomie financière	6,72	3,68

Source : Document stratégique, p. 65.

La SNPC, qui est dans une situation de surendettement, est incapable d'honorer ses engagements envers ses différents partenaires financiers, pétroliers et institutionnels.

Elle croule sous l'effet de l'endettement : la dette en comptes courants partenaires galope et atteint 2,503 milliards d'USD en 2017^(*); la dette des appels de fonds explose, elle se chiffre à 367 millions d'USD^(**); la dette financière créée par l'emprunt EBI augmente car la SNPC accumule les défauts de paiement des échéances librement et négligemment négociées. En principal, comme en 2014 et en 2017, cette dette est toujours de 771 millions d'USD^(***); la dette Eni, apparue curieusement après les prises de participations dans les champs matures cités plus haut, se chiffre à 299 millions d'USD^(****); la dette de gestion courante fait son apparition pour la première fois dans les comptes de la SNPC : les fournisseurs et les prestataires de services ne sont plus payés. Au Total, à la fin du Directoire, en 2018, la SNPC traîne une dette de 3,940 milliards d'USD (hors dette de gestion courante)^(*****). Cette situation concerne également la plupart de ses filiales.

* Historique de la dette de la SNPC de sa création à 2021, p. 2 (document interne).

** Ibid.

*** Ibid.

**** Ibid.

***** Ibid.

La SNPC se trouve, à la fin de l'année 2016, dans une situation de quasi-faillite. Elle a perdu la confiance de ses partenaires. Son résultat net est négatif sur trois exercices consécutifs : 2014, 2015, 2016, respectivement de 97, 206 et 201 millions d'USD^(*). Elle n'est même plus en mesure de payer les dividendes à son actionnaire unique qui est l'État.

C'est dans ce contexte que Maixent Raoul Ominga est nommé Directeur Général par décret n° 2018-74, pris le 3 mars 2018.

La période qui s'ouvre est véritablement intéressante à relater en raison des faits majeurs qui y surviennent et de la manière dont ils influencent la marche de la société tant de façon positive que de façon négative.

Prenant la mesure de la situation dans laquelle la société est plongée, la nouvelle Direction Générale dresse un état des lieux et élabore un programme de redressement qu'elle consigne dans le Document stratégique qui sert de feuille de route pour la période 2018-2021.

**« LA PÉRIODE
QUI S'OUVRE EST
INTÉRESSANTE
À RELATER.**

**LA NOUVELLE
DIRECTION GÉNÉRALE
DRESSE UN ÉTAT DES
LIEUX ET ÉLABORE
UN PROGRAMME
DE REDRESSEMENT
QU'ELLE CONSIGNE
DANS LE DOCUMENT
STRATÉGIQUE QUI SERT
DE FEUILLE DE ROUTE
POUR LA PÉRIODE
2018-2021. »**



Maixent Raoul Ominga
est nommé Directeur
Général de la SNPC
le 3 mars 2018, alors que
la SNPC est toujours dans
une situation extrêmement
difficile.

* Document stratégique, p. 66.

LES INNOVATIONS DANS LA GOUVERNANCE

LE DÉCRET N° 2017-420 DU 9 NOVEMBRE 2017 APPROUVE LES NOUVEAUX STATUTS DE LA SNPC. CES STATUTS NE CHANGENT PAS LES MISSIONS TRADITIONNELLES DE LA SOCIÉTÉ. LES DEUX NOUVEAUTÉS QU'ILS APPORTENT CONCERNENT LA RECOMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ORGANISATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE.

RECOMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les innovations apportées au niveau du Conseil d'Administration concernent les entrées des représentants de la Primature, des Ministères du Portefeuille Public et de l'Environnement, puis la sortie des représentants des Ministères de l'Économie, de l'Industrie et du Commerce. Le nombre des Administrateurs est resté inchangé.

Le décret n° 2018-266 du 29 juin 2018 nomme donc comme membres du Conseil d'Administration :

- Alphonse Okoye, Président du Conseil d'Administration;
- Jean Jacques Ikama, pour la Primature;
- Theresa Goma, pour le Ministère des Hydrocarbures;

- Hilaire Mavoungou, pour le Ministère chargé des Finances;
- Jean Roger Ossete, pour le Ministère chargé de l'Économie et du Portefeuille public;
- Harold Cardorel Milandou, pour le Ministère chargé de l'Environnement;
- Ibata Bi Dia Ayo, pour le personnel de la Société Nationale des Pétroles du Congo;
- Antoine Delica, personnalité choisie par le Président de la République pour sa compétence et son expérience;
- Enoch Miatabouna, personnalité choisie par le Président de la République pour sa compétence et son expérience.

ORGANISATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Les statuts de 2017 apportent un changement complet par rapport à ceux de 2010 et de 1998.

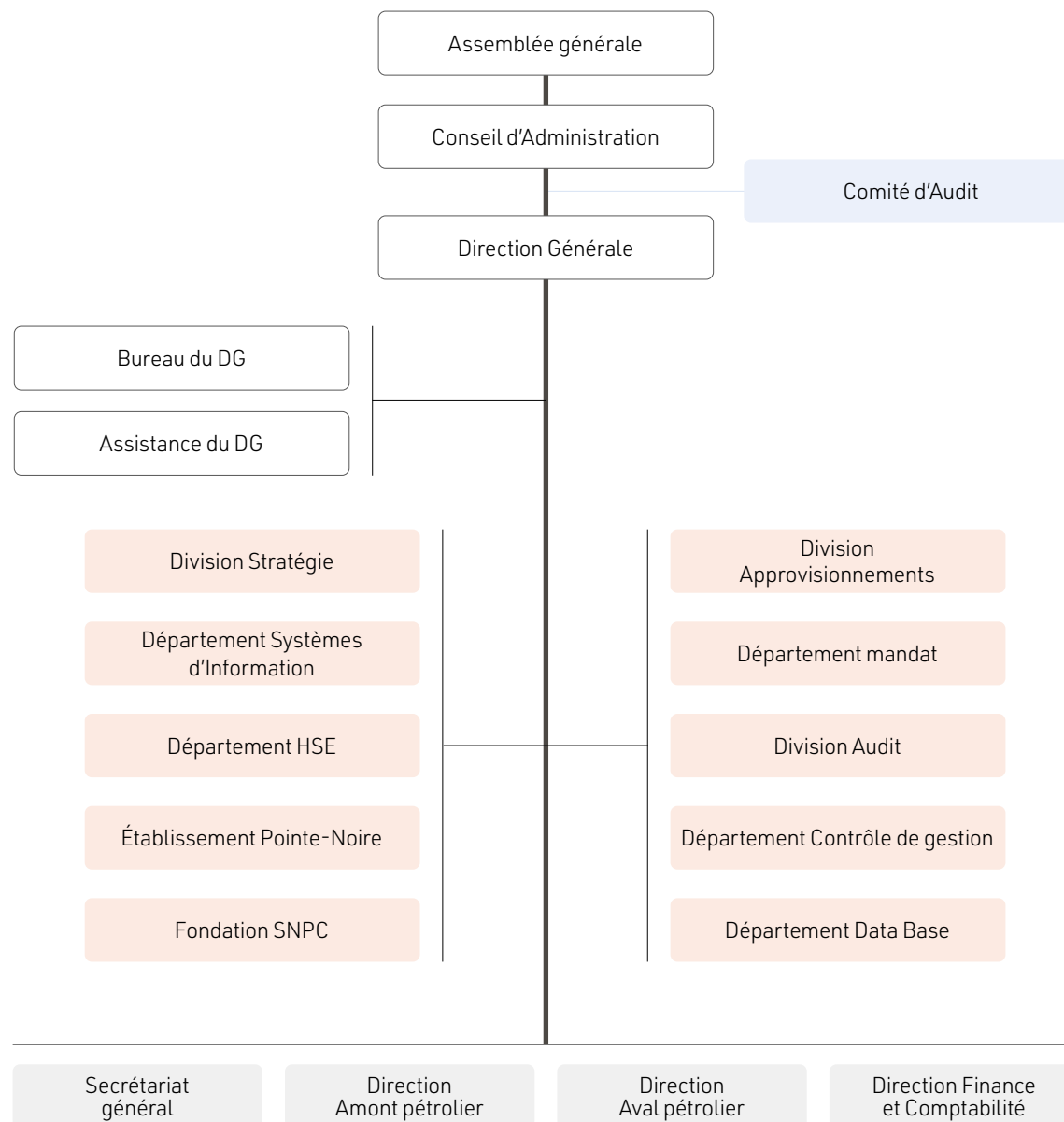
Contrairement à une Direction Générale tétracéphale définie dans les statuts de 2010, les nouveaux statuts réintroduisent une Direction Générale monocéphale. Désormais, le Directeur Général est le seul responsable à répondre des activités de la société devant le Conseil d'Administration.

À la différence des statuts de 1998, le Directeur Général n'est pas Président du Conseil d'Administration et n'est pas le représentant de la Présidence de la République, comme dans les statuts de 2010.

L'organigramme qui découle de l'esprit de ces nouveaux statuts est adopté par le Conseil d'Administration du 31 juillet 2018. Il se présente comme suit :

8
1
0
2

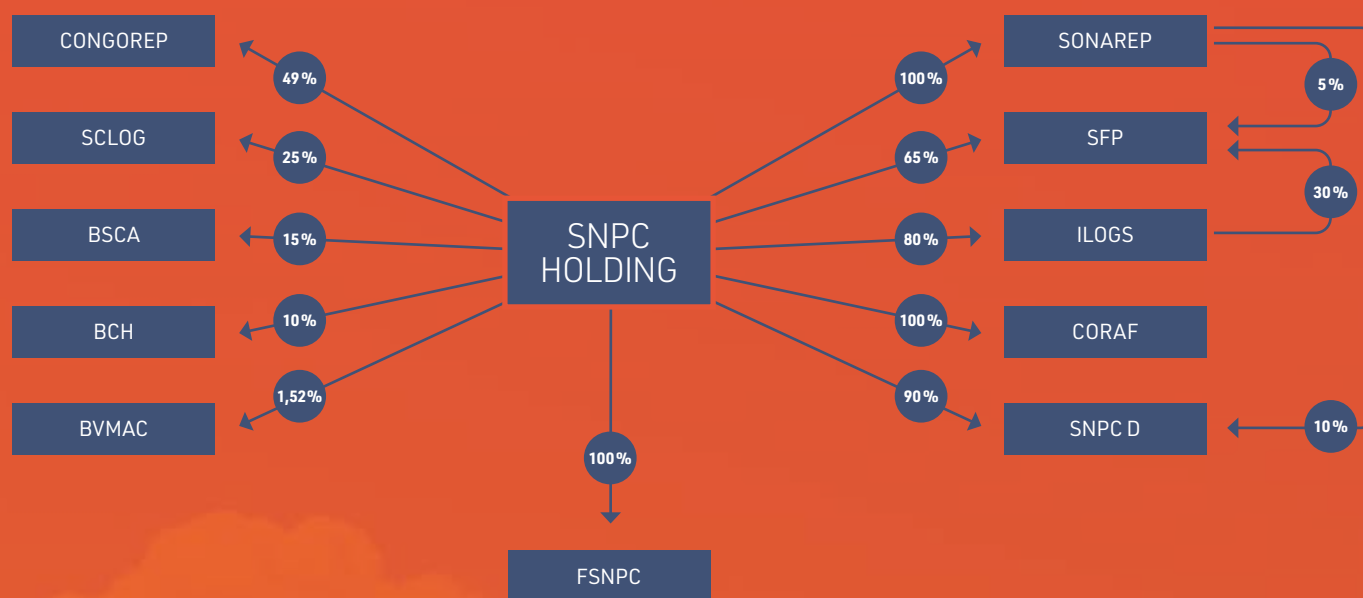
ORGANIGRAMME EN 2018



Source : documentation interne de la SNPC

« LES STATUTS DE 2017 ONT APPORTÉ UN CHANGEMENT COMPLET PAR RAPPORT À CEUX DE 2010 ET DE 1998. »

CONFIGURATION DU GROUPE SNPC EN 2018



Conception : Anatole Pobaye

DÉPLOIEMENT DES ACTIVITÉS

Les objectifs sont contenus dans le *Document stratégique* et le bilan est tiré d'un document interne de la SNPC intitulé « Rapport synthèse sur la gestion de la Société Nationale des Pétroles du Congo : Bilan 2018-2021 et perspectives ».

LES OBJECTIFS ET LE BILAN DES ACTIVITÉS DE LA FILIÈRE AMONT

OBJECTIF STRATÉGIQUE DE 2018

L'objectif stratégique dans l'Amont pétrolier est d'« améliorer l'action de la SNPC dans le domaine de l'Exploration-Production ». Cet objectif est décliné de la manière suivante :

ACTIFS OPÉRÉS

Les actifs opérés n'ont pas été suffisamment développés en raison de difficultés financières et organisationnelles. Le but est d'atteindre une production minimale de 30 000 bbl/jour pour un total de 1,63 milliard USD (CAPEX + OPEX). Pour ce faire, la société doit s'appuyer notamment sur le développement du permis d'exploitation MKB II et sur la mise en valeur du permis d'exploration Mayombe.

ACTIFS NON OPÉRÉS

La gestion de ces actifs présente des problèmes d'organisation et de suivi. L'objectif consiste à augmenter la part de production de la SNPC au-delà des 56 000 bbls/jour escomptés pour 2021 et à améliorer la rentabilité desdits actifs par l'entremise d'une optimisation de l'organisation interne. De même, une analyse de l'opportunité de demander l'operating des permis qui arrivent à échéance est nécessaire (cas particulier de la reprise de l'operating du permis Loango-Zatchi II et Zingali-Loufika-Tioni II).

RÉSERVES DE GAZ NATUREL

Les réserves de gaz naturel du Congo sont estimées à 167 milliards de m³. La seule valorisation est la production de l'électricité à partir du gaz provenant du champ de Litchendjili. Ces réserves demeurent encore peu exploitées en raison de l'absence d'un cadre juridique approprié. La SNPC doit saisir les opportunités offertes par les projets gaziers en cours et à venir. L'objectif est ici d'accompagner l'État dans sa stratégie de valorisation et de participer aux projets Midstream et Aval attrayants.

FILIALES

Les filiales Amont sont confrontées à de nombreux problèmes tels que le positionnement sur un marché captif et inégal, la baisse de l'activité et la dépendance financière chronique vis-à-vis de la maison mère. L'objectif consiste à assainir leur situation financière afin de les ramener à l'équilibre à l'horizon 2020. Il s'est agi également de les valoriser pour augmenter leur niveau de contribution aux résultats du Groupe par le biais d'une restructuration financière et organisationnelle et d'un accompagnement multiforme. Le coût de l'investissement pour la réalisation des projets des filiales de l'Amont est de 103 millions USD.

BILAN DES ACTIVITÉS AMONT EN 2021

La SNPC intervient au niveau de l'Amont pétrolier dans le cadre du suivi du domaine minier de l'État et de celui de ses propres activités.

SUIVI DU DOMAINE MINIER DE L'ÉTAT

Il s'agit d'évoquer les grandes tendances de l'évolution de la production et du cadre législatif. Les faits marquants de la période 2018-2021 sont : (i) une fiscalité pétrolière nouvelle avec une incidence sur le nombre des cargaisons État du fait du relèvement des seuils du prix haut et de l'introduction dans le nouveau Code des hydrocarbures du *cost oil* garanti; (ii) le contentieux État avec les sociétés pétrolières (provisions pour abandon, abrogation des conventions d'établissement; (iii) le redressement à la suite des missions de vérification réalisées par les administrations des impôts et des douanes; (iv) l'arrivée à échéance de la concession du terminal de Djeno; (v) le déclin prématuré de la production sur le permis Lianzi; (vi) l'absence des textes d'application pour la mise en œuvre du nouveau Code des hydrocarbures.

ACTIVITÉS PROPRES

La SNPC a articulé sa stratégie dans le secteur de l'Amont pétrolier autour de cinq domaines, à savoir : les actifs opérés, les actifs non opérés, la valorisation du gaz, la promotion du bassin de la cuvette et l'assainissement de la situation des filiales.

ACTIFS OPÉRÉS

LE PERMIS MKB II

MKB II est le projet phare de la période 2018-2021. Le permis d'exploitation est composé de trois champs, Mengo, Kundji et Bindi (MKB), situés respectivement à 15, 20 et 25 km du terminal pétrolier de Djeno. Les champs les plus proches sont : Mboundi, Kouakouala, Loufika et Banga-Kayo. Les accumulations de trois champs de MKB sont actuellement estimées à plus de 2 250 millions de barils; ceci sur la base des données puits actuelles et de la sismique 3D avant retraitement. Ce qui place MKB II au deuxième rang, après Moho Nord, en termes de réserves.

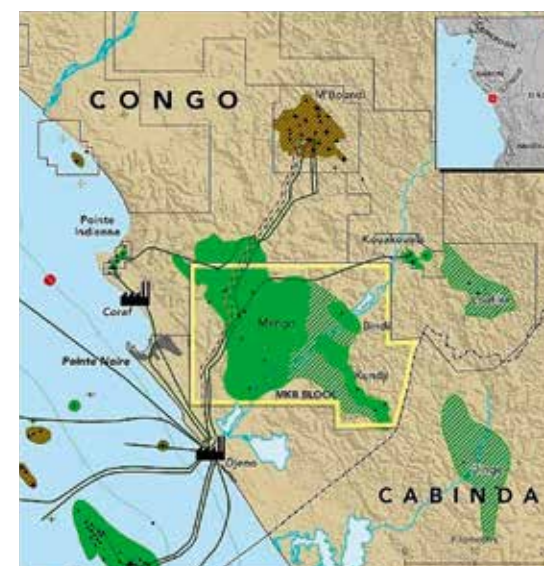
Pour rappel, ces gisements ont été découverts dans les années 1980, ont été exploités jusqu'en 1993 par la Société Elf Congo, qui les a ensuite abandonnés après avoir acquis 1 700 km de lignes sismiques 2D, foré dix-sept puits et produit un total de 1 694 775 barils.

Depuis 2007, date d'attribution du premier permis MKB à la SNPC, celle-ci a réalisé 240 km² de sismique 3D et foré, sur Kundji, douze puits dont huit ont produit au total 1 922 473 barils au 31 décembre 2020.

Le permis MKB II est réattribué à la SNPC (60%) en *cooperating* avec Orion Oil Ltd (40%), par décret n° 2017-421 du 13 novembre 2017 pour une période de 20 ans avec une possibilité d'extension de 5 ans. Le Contrat de Partage de Production (CPP) de MKB II a été signé par la République du Congo, la SNPC et Orion Oil Ltd le 6 juin 2018 et approuvé par le Parlement le 24 août 2018^(*).

Localisation du permis MKB II

Le décret du 13 novembre 2017 l'a réattribué à la SNPC (60%) en *cooperating* avec Orion Oil Ltd (40%) pour une période de 20 ans avec une possibilité d'extension de 5 ans.



* Cf. Contrat de Partage de Production (CPP) de MKB II.





LES CINQ PUIITS FORÉS PAR LA SNPC
SUR LE CHAMP DE KUNDJI

NOM DU PUIITS	ANNÉE	TD	RÉSULTATS
KUN 207 D	2019	2 481 m MD	Huile
KUN 301	2020	2 606 m MD	Huile
KUN 401 D	2020	2 220 m MD	Huile
KUN 501	2021	1 830 m MD	Huile
KUN 601	2021	1 836 m MD	Huile

Depuis la réattribution du permis MKB II en 2017, cinq puits ont été forés par la SNPC sur le champ de Kundji. Il s'agit des puits KUN-207D, KUN-301, KUN-401D, KUN-501 et KUN-601.

Le forage de cinq puits d'appréciation sur Kundji a pour but de confirmer les résultats des études et de bâtir un plan de développement pour la première phase. La réalisation de ces puits a permis de mettre en évidence la présence d'huile dans les cinq zones forées et d'augmenter le niveau des réserves, comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Ces premières évaluations ne tiennent pas compte du potentiel du champ Bindi, encore moins des récents résultats obtenus sur les derniers puits forés et mis en production après les fracturations hydrauliques. Les résultats des études et des cinq forages d'appréciation ainsi que la construction des infrastructures routières et des plates-formes rendent ce permis très attractif. Des travaux de *workover* légers (travaux de maintenance) sont entrepris pour relancer la production des puits existants.

Le permis étant onshore, de nombreux travaux de génie civil sont réalisés tels que la construction de la déviation (bretelle Tchiamba-Nzassi-Bikondolo créée par la SNPC) et la réhabilitation de la route de desserte de Kundji, la construction des caves, des aires de drainage dans les plates-formes, la construction des voies d'accès entre les bases vie, le bitumage complet de la route de desserte de Kundji, la construction des plates-formes et la préparation des aires devant abriter les bases vie.

**« TANT LES RÉSULTATS
DES ÉTUDES QUE
LA CONSTRUCTION
DES INFRASTRUCTURES
ROUTIÈRES ET DES
PLATES-FORMES
RENDENT LE PERMIS MKB II
TRÈS ATTRACTIF. »**

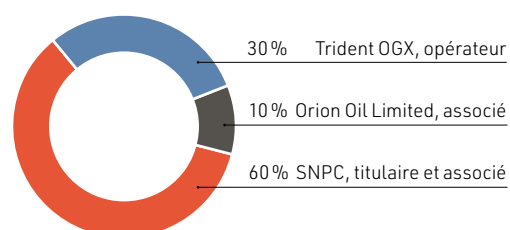
PARAMÈTRES	2018	2021
Accumulations en pétrole brut (en Mbbls)	2 250	2 900
Facteur de récupération	10 %	15 %
Réserves récupérables de pétrole brut (en MMstb)	225	435
Réserves en gaz (en Bcf)		500



Travaux de génie civil

De nombreux travaux de génie civil afférents au permis MKB II sont réalisés : la construction de la bretelle Tchiamba-Nzassi-Bikondolo créée par la SNPC, la réhabilitation de la route de desserte de Kundji, la construction des caves, des aires de drainage dans les plates-formes, la construction des voies d'accès entre les bases vie, le bitumage complet de la route de desserte de Kundji, la construction des plates-formes et la préparation des aires devant abriter les bases vie.

Le contracteur de MKB II est recomposé avec l'arrivée de l'américaine Trident OGX (cf. décret n° 2021-239 du 14 décembre 2021). Le nouveau contracteur se présente désormais comme suit :



Sur ce permis, l'objectif principal est la mise en valeur des hydrocarbures en place.

Pour ce faire, les études pour la réévaluation du potentiel du permis ont permis d'obtenir les résultats suivants :

- une meilleure connaissance du gisement;
- la mise en évidence de nouvelles zones d'intérêts;
- l'accroissement des réserves en place;
- l'existence d'un potentiel gazier;
- une amélioration des paramètres économiques du projet.

En 2019, une étude phasée de réévaluation du potentiel de MKB II est menée, étude dont le principal objectif est la caractérisation par la sismique des Grès de Mengo et l'appréciation des formations des Marnes de Pointe-Noire, des Grès de Djeno et des Grès de Vandji.

La phase II de cette étude consiste à :

- retraiter les sismiques 3D sur Mengo et sur Kundji;
- réinterpréter la sismique retraitée;
- inverser les sismiques 3D;
- élaborer un modèle géologique 3D.

LES PARAMÈTRES ÉCONOMIQUES ET FISCAUX DU PERMIS MKB II

PARAMÈTRES		PRODUCTION CUMULÉE <109 MILLIONS DE BARILS	
Seuil de prix haut		90 USD/baril Flat	50 USD/Baril
Redevance		15 %	15 %
PID		1 %	1 %
Cost stop		70 %	70 %
Cost oil garanti		37 %	37 %
Excess oil	Congo	50 % de la production cumulée ≤ 20 millions bbls	50 % de la production cumulée > 20 millions bbls
	Contracteur	50 % de la production cumulée ≤ 20 millions bbls	50 % de la production cumulée > 20 millions bbls
Profit oil	Congo	35 % de la production cumulée ≤ 20 millions bbls	45 % de la production cumulée > 20 millions bbls
	Contracteur	65 % de la production cumulée ≤ 20 millions bbls	55 % de la production cumulée > 20 millions bbls
Super profit oil	Congo	65 % de la production cumulée ≤ 20 millions bbls	70 % de la production cumulée > 20 millions bbls
	Contracteur	35 % de la production cumulée ≤ 20 millions bbls	30 % de la production cumulée > 20 millions bbls

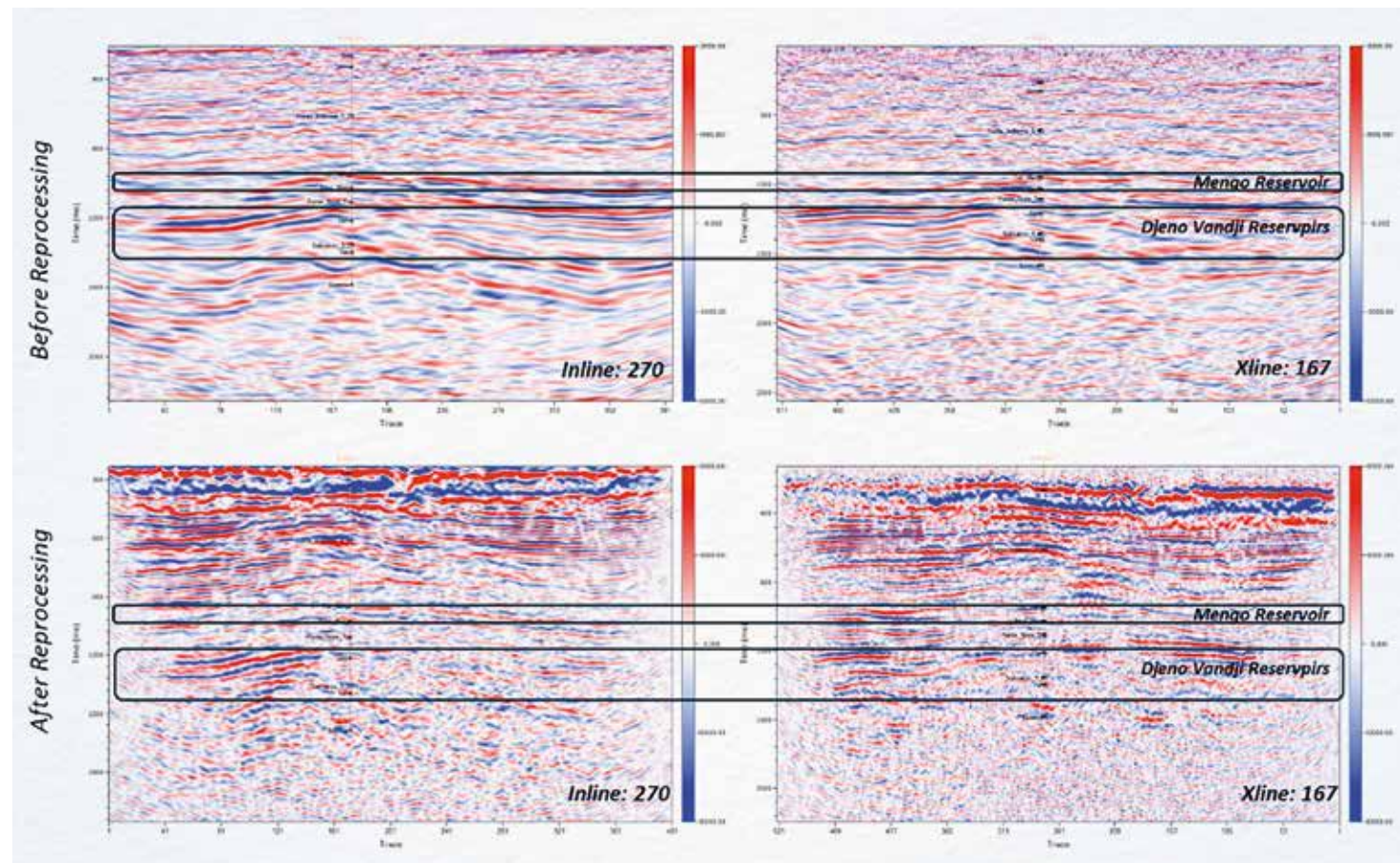
Le retraitement de la sismique permet d'améliorer la résolution de la sismique, l'interprétation des horizons et les lois en profondeur avec un meilleur *well tie*.

Les amplitudes vraies sont récupérées après retraitement, ce qui signifie une meilleure compréhension de la réponse DHI. La résolution est meilleure et il y

a moins de basses fréquences, donc plus de détails, en particulier sur la délimitation des chenaux et l'interprétation des failles.

La page suivante montre le workflow pour la modélisation 3D du champ de Kundji. Le modèle statique est déjà réalisé, tandis que le modèle dynamique est en cours de réalisation.

Une meilleure compréhension de la réponse DHI
Ces schémas montrent l'amélioration apportée par le traitement.



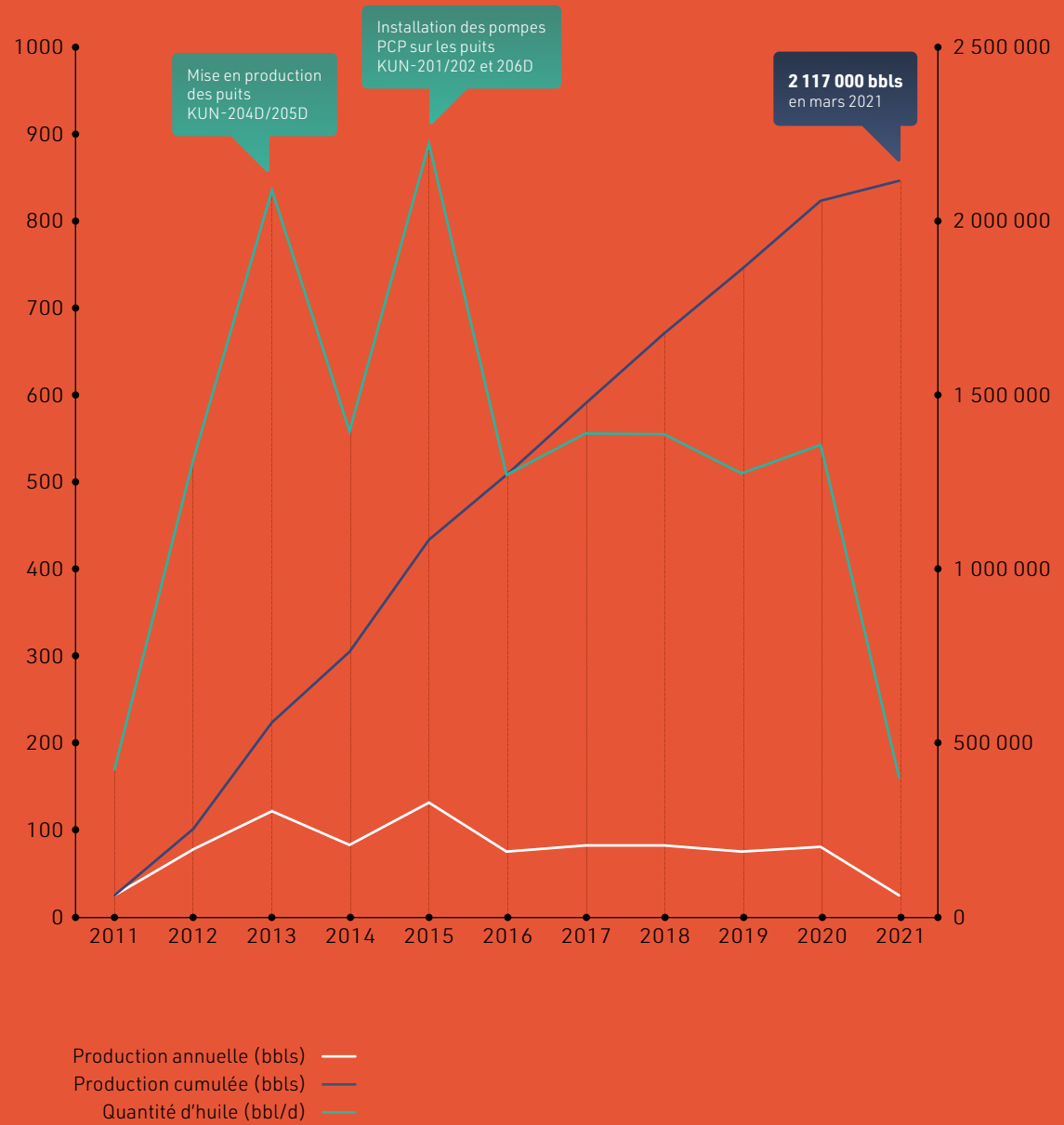
WORKFLOW POUR LA MODÉLISATION 3D DU CHAMP DE KUNDJI



« LE MODÈLE STATIQUE EST DÉJÀ RÉALISÉ, TANDIS QUE LE MODÈLE DYNAMIQUE EST EN COURS DE RÉALISATION. »

« AU 31 MARS 2021,
LA PRODUCTION
CUMULÉE
DE KUNDJI EST
DE 2 117 174 bbls. »

HISTORIQUE DE LA PRODUCTION DE KUNDJI



PERMIS MKB II : PROFIL DE PRODUCTION ET COÛTS

Au 31 mars 2021, la production cumulée de Kundji est de 2 117 174 bbls. Sur toute la durée du projet, le coût des investissements et d'exploitation est estimé de la manière suivante :

ANNÉE	PUITS EN PRODUCTION		PRODUCTION (EN BBLs)		FORAGE ET COMPLT*	INSTALLAT. DE SURFACE	CAPEX (EN KUSD)	OPEX (EN KUSD)	ABAND (EN KUSD)	COÛTS (EN KUSD)	
	ANNUEL	CUMUL	BOPD	ANNUEL			CUMUL	TOTAL			TOTAL
2018		540	540	197 100	197 100			10 684		10 684	
2019	8	510	510	186 150	383 250		45 000	12 393		57 393	
2020	8	528	528	192 720	575 970	30 000	4 000	12 698		46 698	
2021	11	1 760	1 760	642 400	1 218 370	43 000	4 500	5 652		53 152	
2022	28	11 920	11 920	4 350 800	5 569 170	219 000	62 700	47 110		328 810	
2023	100	31 688	31 688	11 566 130	17 135 290						
2024	176	45 984	45 984	16 784 160	33 919 450	624 000	45 100	84 653		753 753	
2025	261	54 632	54 632	19 940 680	53 860 130	774 000	30 000	92 363		896 363	
2026	314	49 570	49 570	18 093 050	71 953 180	360 000	4 000	88 067		452 067	
2027	314	42 416	42 416	15 481 840	87 435 020	-	-	87 754		87 754	
2028	314	38 401	38 401	14 016 365	101 451 385	-24 000	-	78 858		78 858	
2029	314	35 603	35 603	12 995 095	114 446 480	17 000	6 000	76 863		100 863	
2030	314	33 378	33 378	12 182 970	126 629 450	28 008	10 000	75 917		98 917	
2031	314	31 656	31 656	11 554 440	138 183 890	25 000		71 119		109 127	
2032	314	30 164	30 164	11 009 860	149 193 750	6	1 000	73 658		98 658	
2033	314	28 933	28 933	10 560 545	159 754 295		9 000	67 980		68 986	
2034	314	27 851	27 851	10 165 615	169 919 910			67 943		76 943	
2035	314	26 938	26 938	9 832 370	179 752 280			68 512		68 512	
2036	314	26 142	26 142	9 541 830	189 294 110			64 775		64 775	
2037	314	25 390	25 390	9 267 350	198 561 460			68 171		68 171	
2038	314	24 803	24 803	9 053 095	207 614 555			46 897	30 000	76 897	
2039	314	23 524	23 524	8 586 260	216 200 815			39 766	25 000	64 766	
2040	314	22 057	22 057	8 050 805	224 251 620			37 155	20 000	57 155	
2041	314	20 651	20 651	7 537 615	231 789 235			35 648	15 000	50 648	
2042	314	19 797	19 797	7 225 905	239 015 140			34 750	10 000	44 750	
Total	314	19 483		239 015 140		2 804 014	287 500	3 091 514	1 409 342	100 000	4 600 856

Synthèse des investissements à réaliser pour ce projet :

ST00IP	2 734
Nombre de puits	314
Réserves à 25 ans	240 Mbbls
Pic de production	55 000 bbls/J
CAPEX	3 092 MUSD
OPEX	1 409 MUSD
Total coût	4 601 MUSD
Coût technique	19,17 USD/bbl

LE PERMIS D'EXPLOITATION (PEX) ZINGALI II

Le champ Zingali est découvert par Eni Congo en 2009. C'est la même année qu'a lieu la first oil. Ce permis d'exploitation expire le 13 juin 2020 et est attribué à la SNPC.

Depuis le 14 juin 2020, sa filiale SONAREP en est l'opératrice. Le contracteur actuel est composé de la SNPC et de la SONAREP. Un nouveau groupe contracteur est en cours de formation avec la société Olive Energy Congo. Zingali est un permis onshore situé à 45 km au nord-est de Pointe-Noire.

Le réservoir de ce champ est constitué de Grès de la formation de Vandji. Le volume en place (STOOIP) est de 28 Mbbls. Zingali présente une plate-forme de cinq puits, dont trois puits (ZNG-1D, ZNG-3D et ZNG-4D) sont fermés pour cause de pompes cassées et deux puits (ZNG-2D, ZNG-5D) n'ont jamais été mis en production. En réalité, à la reprise de ce permis, un seul puits (ZNG-1D) est en production, qui a depuis été fermé (novembre 2020).

L'objectif de SONAREP est, dans un premier temps, de procéder à des workovers afin de remettre en production les trois puits producteurs de ce champ, dont le potentiel cumulé est d'environ 1 000 bopd (baril oil per day).

Des études de géoscience doivent permettre d'identifier des zones d'intérêts qui pourront être forées. L'huile traitée doit arriver au Terminal Djeno grâce à un contrat interpex entre les associations Zingali et Mboundi.

LE PERMIS D'EXPLOITATION (PEX) LOUFKA-TIONI II

Le champ Loufika-Tioni II est découvert par Maurel & Prom en 2006. C'est l'année suivante qu'a lieu la first oil. Ce permis d'exploitation expire le 13 juin 2020 et est attribué à la SNPC.

Depuis le 14 juin 2020, sa filiale SONAREP en est l'opératrice. Le contracteur actuel est composé de la SNPC et de la SONAREP. Un nouveau groupe contracteur est en cours de formation avec la société Olive Energy Congo. Loufika-Tioni est un permis onshore situé à 11 km au sud-est de Kouakouala. Son réservoir est constitué d'intercalations sablonneuses de Pointe-Indienne. Le volume en place (STOOIP) est de 39 Mbbls.

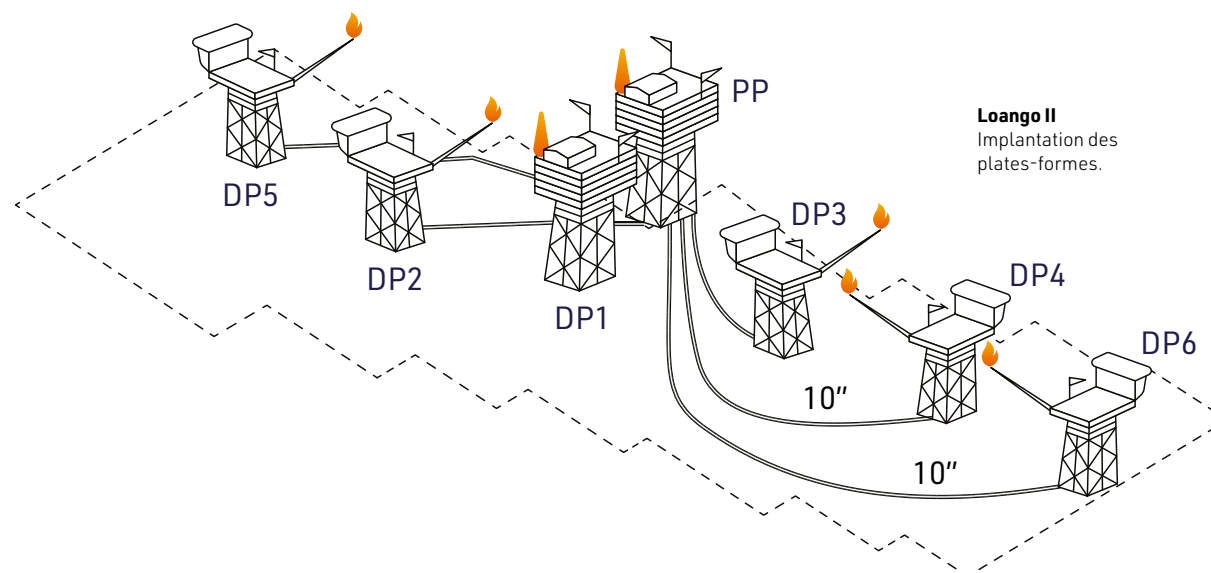
Loufika-Tioni présente une plate-forme de cinq puits, dont un est producteur et fermé depuis. L'objectif de SONAREP est, dans un premier temps, de procéder à des workovers afin de remettre en production le puits producteur, dont le potentiel cumulé est d'environ 1 000 bopd (baril oil per day). Des études de géoscience doivent permettre d'identifier des zones d'intérêts qui pourront être forées. L'huile traitée doit arriver au Terminal Djeno grâce à un contrat interpex entre les associations Zingali et Mboundi.

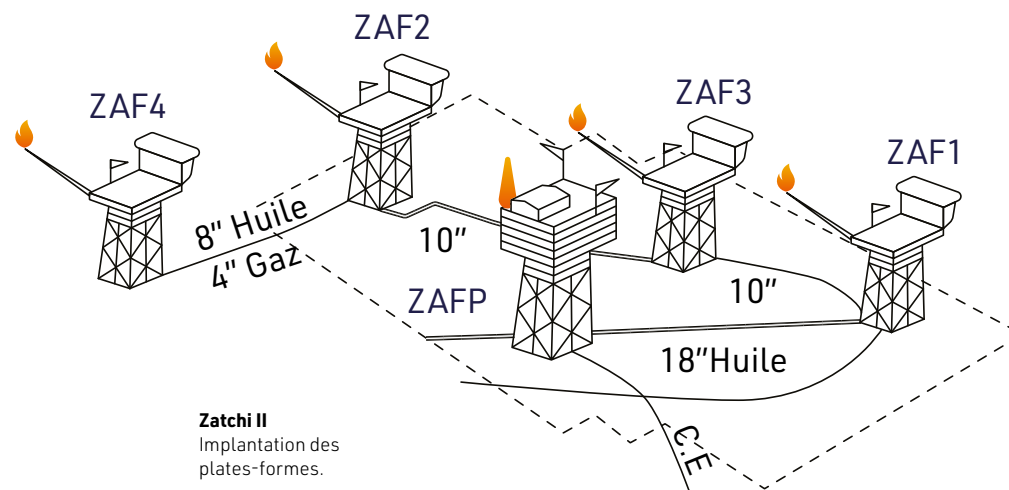
LE PERMIS D'EXPLOITATION (PEX) LOANGO II

L'ancienne association, sur ce permis, a pour opérateur Eni Congo (42,5%); les autres associés sont TEPC (42,5%), SNPC (15%).

Le champ Loango est découvert en 1972 pour un First Oil en 1977. Ce permis expire le 30 septembre 2038. Ce champ offshore est situé à 35 km à l'ouest de Pointe-Noire, dans une zone de profondeur d'eau de 90 m.

La formation productrice se situe dans les Grès de Tchala et les Carbonates de Sendji. Les installations de production comprennent six plates-formes puits et une plate-forme de traitement. Le volume en place (STOOIP) est de 1 534 Mbbls.





LE PERMIS D'EXPLOITATION (PEX) ZATCHI II

L'ancienne association a pour opérateur Eni Congo (55,25%); les autres associés sont TEPC (29,75%), SNPC (15%).

Le champ Loango est découvert en 1980 pour un *first oil* en 1988. Ce permis expire le 30 septembre 2038. Ce champ offshore est situé à 55 km au nord-ouest de Pointe-Noire, dans une zone de profondeur d'eau de 50 m. La formation productrice se situe dans les Grès de Tchala et les Carbonates de Sendji.

Les installations de production comprennent quatre plates-formes puits et une plate-forme de traitement. Le volume en place (STOOIP) est de 1 178 Mbbls.

Au cours de la période 2018-2021, le portefeuille de la SNPC s'est enrichi avec la signature de nouveaux contrats de partage de production sur les permis d'exploitation Émeraude II, Kombi Likalala Libondo II et Ikalou-Ikalou Sud.

Dans le même sens, des négociations sont en cours pour trouver de nouveaux partenaires en vue de l'exploitation des permis Loango II et Zatchi II.

ACTIFS NON OPÉRÉS

La gestion des actifs non opérés par la SNPC répond à l'objectif d'améliorer le suivi du portefeuille de l'État et celui de la SNPC afin d'optimiser leurs revenus.

Pour ce faire, la SNPC a réalisé les actions suivantes :

- la création de quatre unités de gestion (UG) à savoir : UG Total, UG Eni, UG Perenco et UG autres actifs;
- la formation sur la modélisation des Contrats de Partage de Production (CPP) et la fiscalité pétrolière;
- le renforcement des capacités des agents par l'acquisition d'outils de suivi des droits à huile des actifs non opérés.

Le suivi des actifs non opérés se réalise à travers l'activité de suivi des associations pétrolières et des relations avec la Tutelle en poursuivant les missions ainsi prédéfinies : gérer toutes les activités pétrolières (associations, partenaires, internes); participer à la procédure d'attribution de permis pétroliers; participer aux négociations et à la mise en place des permis, des Contrats de Partage de Production (CPP), des JOA (Joint Operating Agreement); suivre l'activité commerciale avec le Trading; suivre la production, les coûts pétroliers, les mouvements des stocks de brut et la fiscalité pétrolière; suivre en permanence le domaine minier; suivre, vérifier et contribuer à l'application des contrats pétroliers (CPP, JOA) et leurs annexes (procédures d'accord comptable); participer à la mise en place des contrats pétroliers; participer aux réunions des Comités associatifs (Comité Technique et de Direction); participer aux audits des coûts pétroliers; participer aux réunions mensuelles sur la fiscalité pétrolière; participer aux réunions trimestrielles sur les prix fiscaux.

ENTRE 2018 ET 2021, LES PRINCIPALES ACTIVITÉS MENÉES POUR LE SUIVI DES ASSOCIATIONS ET DES RELATIONS AVEC LA TUTELLE SONT LES SUIVANTES :

DOMAINE MINIER

Les activités menées sont résumées dans le tableau ci-dessous. Les autres activités ont été la participation active à l'acquisition des permis Loango et Zatchi après la sortie de Total et d'Eni Congo de ces permis et le suivi scrupuleux du domaine minier de l'État par la mise à jour régulière des tableaux.

ASSOCIATIONS ET PARTICIPATIONS DANS LE DOMAINE MINIER

PERMIS	RÉFÉRENCE DÉCRET	DATE	GROUPE CONTRACTEUR	OBSERVATIONS
Nsoko II	2019-354	30/11/2019	Total 53,5% Chevron 31,5% SNPC 15%	Nouvelle attribution
Kombi-Likala-Libondo II	2020-113	18/04/2020	Perenco 55% SNPC 20% AOGC 10% Petro Congo 15%	Nouvelle attribution
MKB II	2021-539	14/12/2021	SNPC 60% Trident OGX 30% Orion Group S.A. 10%	Nouvelle attribution
Loufika-Tioni II	2020-600	20/11/2020	SONAREP 85% SNPC 15%	Nouvelle attribution
Zingali II	2020-599	20/11/2020	SONAREP 85% SNPC 15%	Nouvelle attribution

CRÉATION DES UNITÉS DE GESTION

Les activités des unités de gestion ont consisté dans le suivi des activités des permis en exploitation conjointe, qui comprennent notamment : les Comités Techniques et de Direction, instances ultimes d'approbation des programmes des travaux et des budgets des Associations; les réunions des prix, dont certaines organisées par la SNPC; la préparation, l'élaboration et l'adoption des contrats pétroliers (Contrat de Partage de Production, Contrat d'Associations et autres accords subséquents); la conduite, le suivi et la pérennisation des Unités de Gestion; le recensement, l'évaluation et la déclaration des coûts propres; la participation au Comité de pilotage du projet de construction de l'Université Catholique du Congo Brazzaville, exécuté dans le cadre du permis Moho Nord; la participation à la Conférence des pays producteurs de pétrole « Africa Oil Week » aux Émirats arabes unis.

Pour rendre efficace le suivi des activités des permis d'exploitation conjointe, la décision n° 2020/0152/SNPC/DG du 15 juin 2020 a créé quatre unités de gestion :

- l'Unité de gestion Total, chargée du suivi et de la gestion des actifs opérés par la société Total E&P Congo;
- l'Unité de Gestion Eni, chargée du suivi et de la gestion des actifs opérés par la société Eni Congo S.A.;
- l'Unité de gestion Perenco/Congorep, chargée du suivi et de la gestion des actifs opérés par les sociétés Perenco Congo S.A. et Congorep S.A.;
- l'Unité de Gestion Autres, chargée du suivi et de la gestion des actifs opérés par les sociétés autres que celles citées ci-dessus.

ORGANIGRAMME DES UNITÉS DE GESTION

	UG 1 - TOTAL	UG 2 - ENI	UG 3 - PERENCO ET CONGOEP	UG 4 - AUTRES OPÉRATEURS
Coordination UG	Chef de Département Associations et Relations Tutelle			
Agent DART	Responsable	Responsable	Responsable	Responsable
Agent CG	Membre	Membre	Membre	Membre
Agent Audit	Membre	Membre	Membre	Membre
Agent DGE	Membre	Membre	Membre	Membre
Agent DAJA	Membre	Membre	Membre	Membre
Agent DC	Membre	Membre	Membre	Membre
Agent DF	Membre	Membre	Membre	Membre
Agent DS	Membre	Membre	Membre	Membre
Agent Data Base	Membre	Membre	Membre	Membre

**« LES ACTIVITÉS
DES UNITÉS
DE GESTION
ONT CONSISTÉ
DANS LE SUIVI
DES ACTIVITÉS
DES PERMIS
EN EXPLOITATION
CONJOINTE. »**

La décision du 15 juin 2020 a défini ainsi l'objet, les missions et les tâches des Unités de Gestion :

- assister et être l'outil d'appui à la réflexion de la Direction Pétrolière Amont de la SNPC en vue de lui permettre, entre autres, de gérer au mieux les participations de la société et de l'État dans les permis pétroliers;
- s'assurer, dans l'intérêt de l'État et de la SNPC, de l'application stricte par les opérateurs concernés du respect des textes associatifs, contractuels, réglementaires et législatifs dans les aspects techniques, financiers, fiscaux, économiques et juridiques régissant les actifs non opérés.

Les missions et tâches assignées aux UG consistent à : préparer, en relation avec la hiérarchie, les comités techniques et les comités de direction concernant

les actifs non opérés; s'assurer de l'exécution par la SNPC de ses obligations contractuelles dans le cadre de sa participation dans les actifs non opérés; veiller au respect par les opérateurs de ces actifs des procédures concernées et signaler tout manquement à la hiérarchie; s'assurer en particulier de l'application stricte par les opérateurs concernés de la procédure comptable régissant les associations et participations de la SNPC et en dresser rapport à la hiérarchie; recenser, centraliser, organiser une base de données contenant l'ensemble des informations d'ordre technique, juridique, financier, fiscal, comptable et économique concernant les actifs non opérés de la SNPC; exercer, tant à la demande et pour le compte de l'État que pour celui de la SNPC, et sur ordre de la hiérarchie, les contrôles, les audits relatifs aux activités d'exploration et d'exploitation des hydrocarbures dans le cadre de ces actifs non opérés; assurer la veille et le suivi de la mise en œuvre des

décisions de la hiérarchie dans le cadre des missions qui leur incombent; élaborer, tenir à jour et actualiser périodiquement les tableaux de bord relatifs au suivi et à la gestion des actifs non opérés de la SNPC, en même temps que le cadastre pétrolier du Congo en collaboration avec l'administration des hydrocarbures et enfin proposer à la hiérarchie des mesures d'assainissement financier du portefeuille des actifs non opérés de la SNPC, notamment au travers d'une politique de réduction et de maîtrise des coûts.

En ce qui concerne l'organisation, la composition et le fonctionnement des Unités de Gestion, la décision prévoit que les Unités de Gestion sont composées d'au moins huit membres placés sous la coordination d'un responsable. Ces membres demeurent dans les effectifs de leurs entités respectives et servent de lien fonctionnel entre leurs entités et les Unités de Gestion.

Les activités menées par les Unités de Gestion depuis juin 2020 ont permis à la SNPC de faire sa première déclaration des coûts propres en incluant :

- la déclaration des coûts propres 2018 et 2019 en janvier 2021;
- la déclaration des coûts propres 2020 et 2021 en fin d'année 2021;
- la déclaration prévisionnelle des coûts propres 2022 en fin d'année 2021.

Un tableau de bord UG est mis en place pour le suivi des *reportings*, des états obligatoires et des documents venant des opérateurs. Les unités de gestion ont une base de données opérationnelle pour le recensement, le partage et le traitement d'information des unités de gestion.

Dans le cadre de l'optimisation de la production, de la maîtrise et de la réduction des coûts, les unités de gestion ont permis d'analyser d'une manière journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle les documents de suivi des actifs non opérés tels que : le budget initial et révisé; la production; les *billings* (états de facturation); les comités techniques; les états des coûts pétroliers; les états de fiscalité pétrolière; les audits techniques; les comptes avances; la redevance sur autoconsommation; la provision pour investissements diversifiés (PID); la provision pour abandon; l'appel de fonds (cash call); les autorisations de dépense (AFE); le budget des associations; etc.

La procédure de partage d'information des Unités de Gestion est améliorée de même que le respect des délais contractuels de mise à disposition des informations venant des opérateurs. La Charte des Unités de Gestion est en rédaction.

AUDIT TECHNIQUE

Des avancées significatives ont lieu dans le suivi et la vérification des opérations économiques, des budgets des Associations et de la fiscalité. Ceci est obtenu à travers la participation active aux audits des coûts générés dans l'exploitation conjointe des permis; la fiabilisation des instruments de contrôle quotidien et périodique des états, des documents obligatoires et des *reportings* reçus des opérateurs; l'accentuation des vérifications, des examens et des analyses des données. Ces vérifications, examens et analyses des données s'exercent au moyen des états de la production, des prévisions de droits à huile; des états des enlèvements; des états des stocks des hydrocarbures; des bilans matières; des appels de fonds; des comptes rendus des opérations en Associations; des états de redevances; des états de facturation (JIB); des états de comptes avances; des états des coûts pétroliers; des budgets des Associations; des états de la fiscalité pétrolière; des états sur les réunions des prix et les marchés des prix; et des procès-verbaux des Comités Associatifs.

Ces avancées sont également le résultat de la sensibilisation des opérateurs pour des informations erronées et de l'organisation des workshops et de la fiabilisation des tableaux de traitement des informations reçues des opérateurs et l'élaboration des outils ci-après : (i) le tableau de suivi des comptes avances partenaires; (ii) la synthèse chiffrée de l'activité pétrolière; (iii) le tableau synthèse de la production et des prix; (iv) le tableau récapitulatif des budgets des associations; (v) le tableau de vérification de la fiscalité de l'État et de la SNPC; (vi) les procès-verbaux des comités associatifs et des réunions des prix; (vii) le tableau de vérification et de contrôle de la production; (viii) le tableau des paramètres économiques.

« CES AVANCÉES SONT ÉGALEMENT LE RÉSULTAT D'UNE SENSIBILISATION DES DIFFÉRENTS OPÉRATEURS POUR AMÉLIORER LA FIABILITÉ DES INFORMATIONS. »



VALORISATION DU GAZ

Le début de valorisation du gaz commence à partir des années 2000. Au cours de cette période, le Gouvernement du Congo organise deux tables rondes (1998 et 2006) qui aboutissent à plusieurs recommandations. Il s'agit de :

- la décision d'interdire le torchage du gaz qui se matérialise par le décret n° 2007-294 du 31 mai 2007 fixant les règles relatives à l'utilisation et à la valorisation du gaz;
- la réalisation des études pour la réévaluation du potentiel gazier du Congo;
- la mise en œuvre de certains projets de valorisation du gaz (SCPE, CEC...);
- l'élaboration du Code gazier et la création d'une entité dédiée au gaz.

Il sied d'indiquer que depuis la découverte et le développement des gisements de Litchendjili, Néné-Banga, Nkala et Minsala, issus du permis de recherche Marine XII, qui est le principal pôle gazier, les réserves en gaz de la République du Congo au 31 décembre 2019 sont estimées à plus de 250 milliards m³ (source : Ministère des Hydrocarbures), qui doivent permettre d'envisager le développement d'autres projets gaziers et d'en faire une ressource stratégique à laquelle il faut conférer un cadre juridique formel et autonome, comparable à celui des hydrocarbures liquides.

À cet effet, les actions ci-après sont engagées depuis 2019 :

- la création du Groupe Projet Gaz SNPC;
- la mise en place d'un cadre de travail permanent MHC-SNPC;
- la réévaluation des réserves huile et gaz du Congo par le Cabinet Degolyer & Mac Naughton;
- l'élaboration du Master Plan Gaz du Congo par le Cabinet Wood Mackenzie.

VISION ET OBJECTIFS DU MASTER PLAN GAZ

La SNPC confie au Cabinet Wood Mackenzie la mission d'élaborer les études du Master plan gaz de la République du Congo. Le Cabinet Wood Mackenzie engage les discussions avec les différentes parties prenantes notamment : la primature, le Ministère des Hydrocarbures, le Ministère de l'Énergie et de l'Hydraulique, le Ministère de l'Économie et de l'Industrie, le Ministère des Zones Économiques et Spéciales, les opérateurs pétroliers, dont la SNPC.

Le plan directeur pour le gaz est fondé sur la nécessité de prioriser des options spécifiques d'utilisation du gaz naturel à moyen et à long terme afin de garantir l'atteinte des objectifs stratégiques du pays, à savoir la croissance économique et la diversification, les bénéfices sociaux, l'augmentation des recettes de l'État, l'attractivité de l'investissement, l'optimisation des ressources, l'élimination du torchage, la réduction des émissions de CO₂ et la création d'emplois locaux.

ANALYSE DE LA DEMANDE

La demande en gaz concerne principalement l'électricité, les zones économiques spéciales, les mines, les cimenteries et le GNL.

ÉLECTRICITÉ : la croissance progressive de la demande en électricité nécessite des volumes encore plus importants à l'avenir. Le prix du gaz doit être aussi bas que possible pour limiter les augmentations tarifaires et minimiser les subventions.

ZONES ÉCONOMIQUES SPÉCIALES (ZES) : l'approvisionnement en gaz des ZES doit être proposé aux consommateurs industriels.

MINES : les mines de potasse et de phosphate sont les projets miniers les plus crédibles. Leur viabilité par rapport au prix du gaz doit dépendre des spécificités de chaque projet et des volumes requis qui sont généralement très faibles.

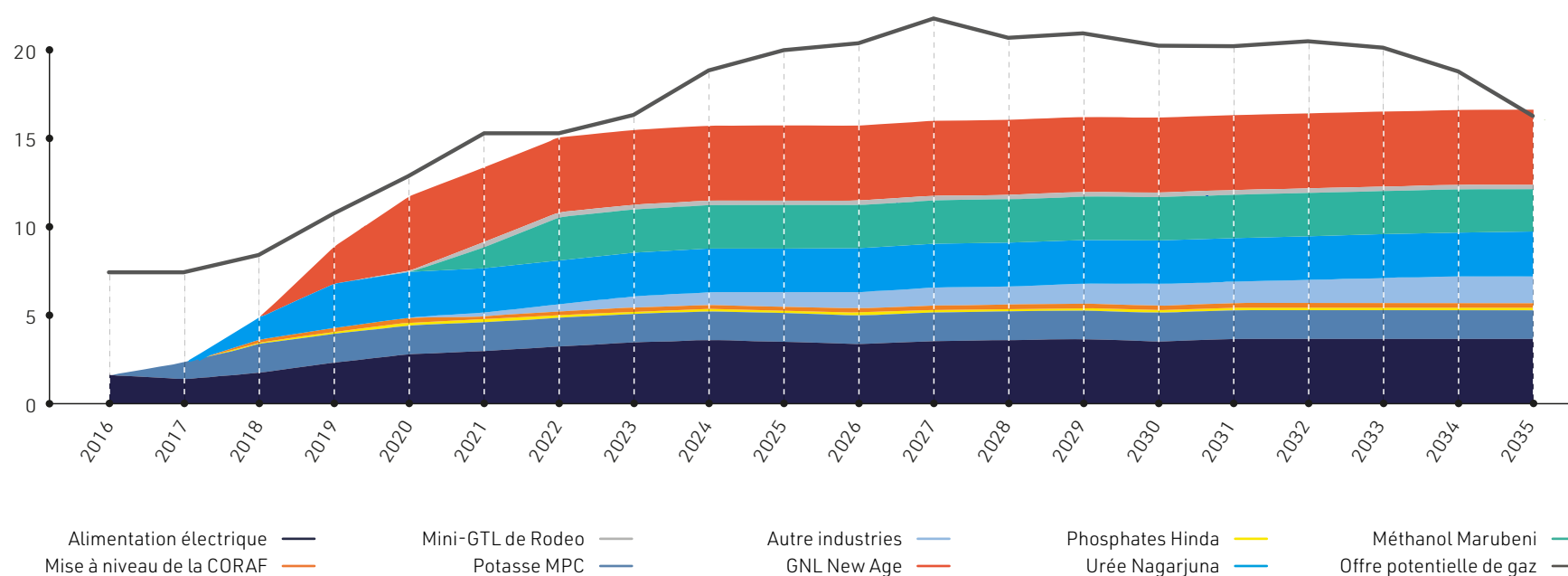
CIMENTERIES : le changement de combustible dans l'industrie du ciment est une possibilité mais celle-ci doit dépendre des aspects économiques liés à la conversion des unités. Cependant, le potentiel de volume doit être limité et le coût de l'infrastructure pour relier les sites de l'usine par pipeline rend difficile l'avancement du projet.

GAZ NATUREL LIQUÉFIÉ (GNL) : un projet GNL flottant peut aboutir à des prix net backs (prix de valorisation) plus élevés mais il présente des défis importants associés à son développement en raison des difficiles conditions de marché et de la complexité de l'exécution du projet.

RESSOURCES ET RÉSERVES DE GAZ EXISTANTES EN RÉPUBLIQUE DU CONGO (Bcf et Mm³)

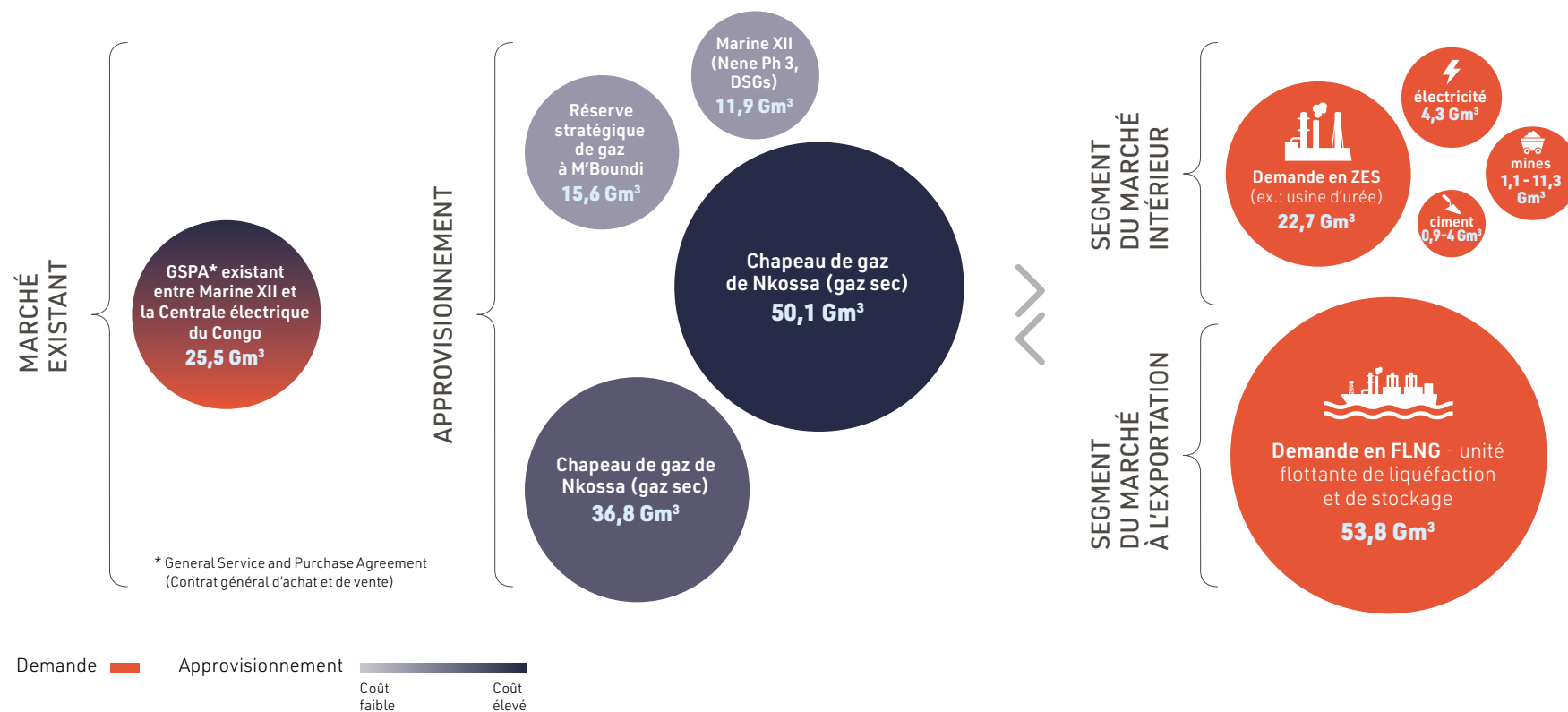
	CHAMP	OPÉRATEUR	RESSOURCES DE GAZ EN PLACE D'ORIGINE		RÉSERVES DE GAZ POTENTIELLEMENT RÉCUPÉRABLES	
1	Litchendjili	Eni	3 666 Bcf	103 800 Mm ³	1 231 Bcf	34 858 Mm ³
2	Nene Marine	Eni	3 779 Bcf	107 000 Mm ³	1 764 Bcf	49 950 Mm ³
3	Minsala Marine	Eni	1 413 Bcf	40 000 Mm ³	145 Bcf	4 106 Mm ³
4	Nkala Marine	Eni	855 Bcf	24 200 Mm ³	268 Bcf	7 589 Mm ³
5	M'Boundi	Eni	1 598 Bcf	45 243 Mm ³	430 Bcf	12 176 Mm ³
6	Nkossa	Eni	2 401 Bcf	68 000 Mm ³	1 312 Bcf	37 151 Mm ³
Total			13 712 Bcf	388 243 Mm³	5 150 Bcf	145 830 Mm³

ÉQUILIBRE ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE EN FONCTION DES PROJETS (en MMSm³/jour)



Structure du marché du gaz et cadre réglementaire

Le schéma ci-dessus montre la structure du futur marché du gaz en trois segments clés en République du Congo et le cadre réglementaire qui l'accompagne.



ANALYSE DE L'OFFRE

L'analyse de l'offre comprend deux phases principales : la collecte de données sur le potentiel gazier et la modélisation économique du projet pour évaluer le seuil de rentabilité du prix du gaz.

Le désengorgement et l'utilisation optimisée des infrastructures existantes de Marine XII doivent permettre une production supplémentaire de gaz des champs Nene et Litchendjili à un coût moindre que les développements précédents.

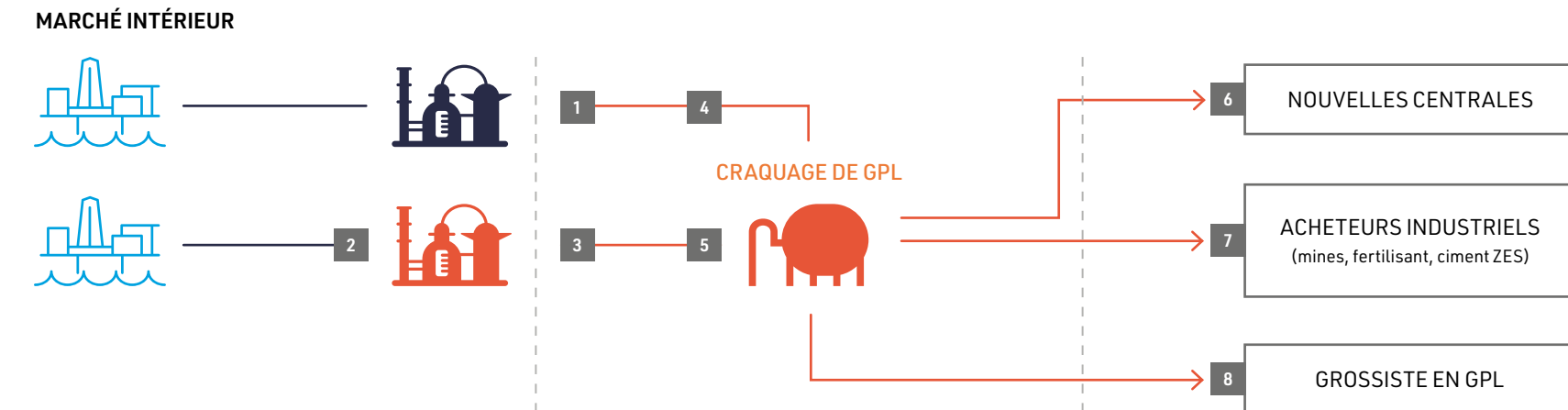
Le chapeau de gaz de M'Boundi et les volumes supplémentaires qui sont injectés par Marine XII doivent constituer une source de gaz onshore à faible coût.

Le champ de Nkossa, en fin de vie, a le potentiel de devenir une source de gaz à faible coût en fonction des coûts d'infrastructure et des termes fiscaux appliqués au projet. Le prix du gaz et les termes fiscaux peuvent être adaptés pour soutenir des objectifs de marché spécifiques avec les infrastructures qui deviennent vieillissantes à partir de 2027. Cela peut entraîner un impact à la hausse sur le prix du gaz.

Organisation du marché intérieur du gaz

Un modèle d'agrégateur permettrait d'optimiser à la fois les marchés (demande) et les ressources (approvisionnement) en utilisant une approche de subventions réciproques. Dans le cadre de cette approche, un agrégateur de gaz conclut des accords d'achat avec les fournisseurs sur une base bilatérale.

L'agrégateur devrait vendre ensuite du gaz à différents clients dans le cadre d'accords d'approvisionnement spécifiques. L'agrégateur de gaz est seul responsable de l'achat et de la vente de gaz naturel.



LÉGENDE

- Infrastructure existante (Marine XII JV)
- Infrastructure potentielle appartenant à l'agrégateur ou à une société d'infrastructure désignée

RESPONSABILITÉS POTENTIELLES DE L'AGRÉGATEUR EN RÉPUBLIQUE DU CONGO

- | | |
|--|--|
| 1 Achat de gaz traité onshore | 5 Construire/exploiter l'extraction du GPL |
| 2 Achat de gaz non traité onshore | 6 Vente de gaz traité à une nouvelle centrale électrique |
| 3 Construire/exploiter le traitement du gaz (possible) | 7 Vente de gaz traité à des acheteurs industriels |
| 4 Construire/exploiter le transport de gaz (possible) | 8 Vente de GPL en gros |

EXTRACTION DU GPL

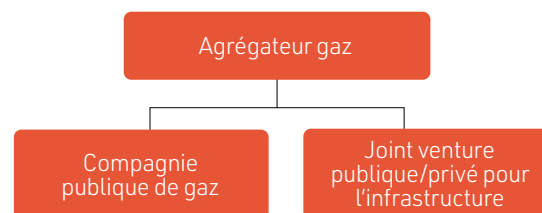
La grande majorité de la production de GPL en République du Congo provient de la barge offshore Nkossa (~2,2 millions de barils en 2019) et dans une proportion bien plus faible de la raffinerie CORAF (~100 000 barils). La majorité de la production de GPL de Nkossa est exportée. La consommation actuelle en République du Congo n'est que de 250 000 barils par an. Deux options pour une usine de traitement onshore sont envisagées :

- un projet Amont où une usine de GPL peut être incluse dans le périmètre fiscal de Marine XII;
- un projet Midstream où un agrégateur peut acheter du gaz riche (c'est-à-dire du gaz à haut pouvoir calorifique) auprès des fournisseurs Amont, y extraire le GPL et le vendre à des consommateurs en Aval.

AGRÉGATEUR : PARTENARIAT PUBLIC/PRIVÉ

La propriété de l'agrégateur de gaz peut être soit privée, soit publique. L'appartenance au secteur public est beaucoup plus courante en raison des nombreux défis potentiels présentés aux investisseurs privés. Au vu de ces conditions, il est probable qu'une seule compagnie publique de gaz puisse garantir les intérêts de la République du Congo en supposant que l'entité ait accès aux crédits nécessaires pour pouvoir exécuter tous les contrats de vente et enlèvements requis.

Cependant, certains aspects du rôle d'agrégateur peuvent attirer les investissements privés. Si les rôles de constructeur et exploitant d'infrastructures peuvent être séparés de la vente et de l'achat de gaz, les investissements privés doivent devenir alors plus viables.



« LA GRANDE MAJORITÉ DE LA PRODUCTION DE GPL EN RÉPUBLIQUE DU CONGO PROVIENT DE LA BARGE OFFSHORE NKOSSA. »

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DU PLAN DIRECTEUR DU GAZ

La structuration du secteur et le prix du gaz sont des objectifs prioritaires issus du Master Plan Gaz.

MARCHÉ INTÉRIEUR

L'industrie du gaz en tant que source d'électricité est identifiée comme priorité absolue dans la vision du Master Plan Gaz. Il est recommandé que le secteur de l'électricité, pour fournir le réseau E2C, soit reconnu comme le seul secteur stratégique du pays et donc le prix du gaz pour tout approvisionnement supplémentaire doit être le plus bas possible afin de limiter au maximum les hausses tarifaires et les subventions gouvernementales.

Il existe de nombreux projets industriels potentiels qui peuvent être poursuivis par des investisseurs dans des ZES comme l'urée, l'ammoniac, le méthanol, l'électricité pour les exploitations minières, etc. Chacun doit et peut contribuer individuellement à la diversification et à la croissance de l'économie congolaise. La SNPC doit poursuivre les discussions avec des promoteurs des industries minières afin de les rassurer du soutien, à court terme, de leurs projets pendant qu'une structure d'agrégateur est en train d'être mise en place.

Le marché intérieur doit bénéficier d'un gaz à faible coût. Dans la poursuite de cet objectif, les gaz de projets de développement à faible coût de M'Boundi et Marine XII (Litchendjili et Nene Banga) sont assujettis au développement du marché intérieur. La SNPC travaille avec Eni pour clarifier le calendrier et le prix potentiel du gaz de M'Boundi afin de soutenir le marché intérieur.

« IL EXISTE DE NOMBREUX PROJETS INDUSTRIELS POTENTIELS (URÉE, AMMONIAC, MÉTHANOL, ÉLECTRICITÉ POUR LES EXPLOITATIONS MINIÈRES...) QUI PEUVENT ÊTRE POURSUIVIS PAR DES INVESTISSEURS DANS DES ZONES ÉCONOMIQUES SPÉCIALES (ZES). »

Ce travail requiert l'évaluation technique du réservoir afin de déterminer la quantité maximale de gaz à injecter et la durée de vie économique pour la production de pétrole.

TotalEnergies doit mettre au point un plan de développement de haut niveau visant à approvisionner le marché intérieur en gaz de Nkossa.

STRUCTURE DU MARCHÉ INTÉRIEUR ET POLITIQUE PUBLIQUE

Le Master Plan Gaz recommande la mise en place d'un agrégateur avec les missions de disposer d'un droit de premier refus pour tous les achats et ventes de gaz naturel en République du Congo (en dehors du contrat Marine XII - CEC existant), de négocier et d'acheter du gaz auprès des fournisseurs Amont à des prix différents en fonction du prix requis pour assurer un retour sur investissement raisonnable aux développeurs Amont.

Il est également recommandé de vendre du gaz à différents secteurs (électricité, industries, etc.) en fonction de leur capacité à payer et en accordant la priorité aux secteurs stratégiques (par exemple, l'électricité) : (i) en trouvant de nouveaux débouchés et clients; (ii) en régulant le marché et en veillant à ce que les prix du gaz aux acheteurs soient équilibrés par rapport à son coût moyen pondéré (CMP); (iii) en désignant une société pour la construction et l'exploitation des infrastructures de gaz naturel en échange d'une convention d'établissement avec la République du Congo; (iv) en disposant de droits exclusifs pour l'extraction de GPL à partir du gaz traité fourni par les développeurs Amont (en dehors des CPP existants); (v) en évitant d'étendre son rôle au-delà du marché intérieur.

Il est proposé qu'avec des ajustements organisationnels appropriés l'entité étatique la plus adaptée pour assumer le rôle d'agrégateur de gaz naturel soit la SNPC.

Les différentes phases de mise en œuvre du Master Plan Gaz se déclinent comme suit :

1. Restitution du rapport final du Master Plan Gaz au Gouvernement de la République du Congo;
2. Mise en place des textes qui devaient encadrer les activités de l'entité d'agrégateur (cf. Code gaz);
3. Définition des termes fiscaux relatifs au gaz pour Nkossa et Mboundi;
4. Élaboration de la loi complémentaire au Code des hydrocarbures : Code gaz; la lecture de l'annexe 1 du Code des hydrocarbures permet de se rendre compte de la pertinence de cette action;
5. Mise en œuvre des projets identifiés par le Master Plan Gaz.



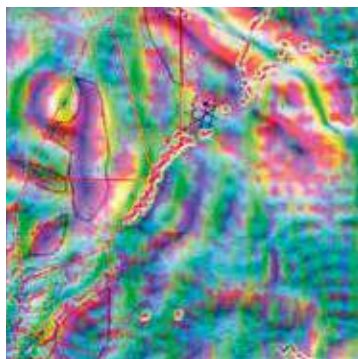
Master Plan Gaz

La structuration du secteur et le prix du gaz sont des objectifs prioritaires issus du Master Plan Gaz.
Photo : la Centrale Électrique du Congo (CEC)

« CE VASTE BASSIN SÉDIMENTAIRE SOUS-EXPLORÉ EST SITUÉ DANS UNE ZONE À DÉFIS LOGISTIQUES POUR L'EXPLORATION DES RESSOURCES. »

Données satellitaires

Des signaux positifs dans la zone sud sont observables.



PROMOTION ET VALORISATION DU BASSIN DE LA CUVETTE

La Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC) et la Compagnie Générale de Géophysique Services (CGG S.A.), devenue Xcalibur, ont signé un contrat de collecte de données géophysiques Multiclients de gravimétrie (sGrav), de gradio-gravimétrie (AGG) et de magnétométrie.

Le bassin intérieur de la cuvette du Congo, subdivisé en neuf blocs pétroliers, est formé géologiquement de formations paléozoïques et a une superficie plus grande que le prolifique bassin permien des États-Unis, où les plus grandes réserves mondiales d'hydrocarbures permettent de produire du pétrole, depuis plus d'un siècle, dans les formations du même âge. Ce vaste bassin sédimentaire sous-exploré est situé dans une zone à défis logistiques pour l'exploration des ressources.

Le but de la campagne de collecte est d'obtenir des données de haute qualité afin de mieux comprendre la géologie de subsurface du bassin intérieur de la cuvette congolaise, qui est à ce jour peu exploré. Ce bassin est subdivisé en neuf blocs pétroliers, à savoir : Mopongo, Mokelebembe, Ngolo, Mboto, Ngoki, Ntsinga, Mbese, Koba et Mboloko.

La société CGG a utilisé pour cette campagne un avion spécialement modifié et équipé de la technologie aérienne brevetée, Full Spectrum Falcon, qui collecte simultanément le gradient de gravité, la gravité et les données magnétiques. À l'issue de cette campagne, 38 000 kilomètres linéaires – soit une superficie de 55 669 kilomètres carrés – ont livré leurs données, dont le traitement et l'interprétation ont été réalisés à Perth en Australie par les experts de la société CGG.

Un puits d'exploration NGK-001 a été foré en 2019 du côté de la République du Congo. Ce puits, qui a atteint le socle à la profondeur de 2 850 mètres, a

rencontré des hydrocarbures. Des évaluations sont toujours en cours pour déterminer avec précision les caractéristiques du gisement de Ngoki.

Le bassin intérieur de la cuvette a en outre été couvert par :

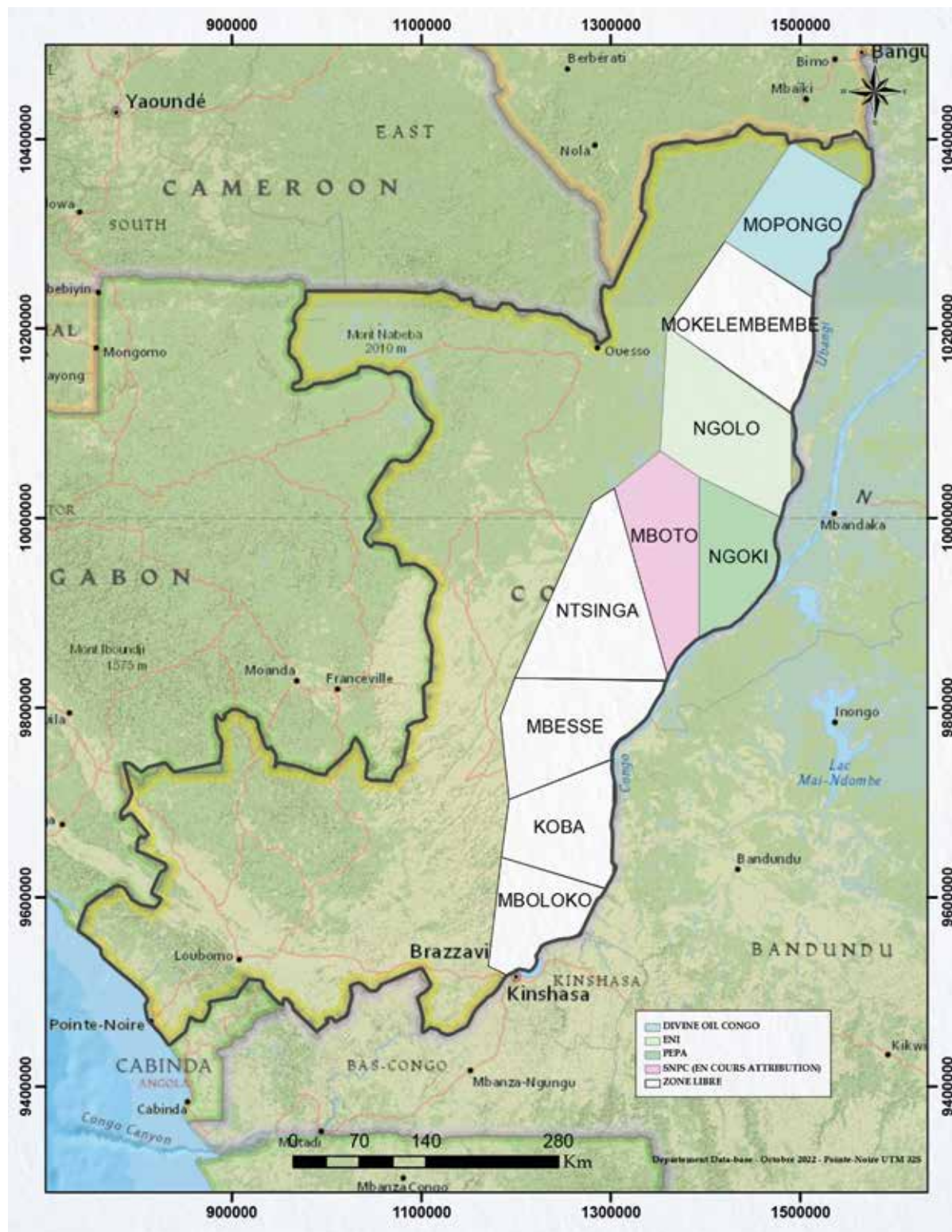
- des levés aéroportés magnétométriques et gravimétriques des années 1980 et 1990 (CGG-1980 et Carson 1992), couvrant toutes les zones d'exploration;
- une sismique 2D de 318 km, de très bonne qualité, acquise en 2010 dans le bloc de Ngoki.

Un modèle géologique tridimensionnel (3D), en cours de montage, va permettre d'identifier les zones d'intérêt pétrolier.

La campagne actuelle s'est déroulée en deux phases :

- la phase 1 a été concernée par les blocs Mokelebembe et Mboto, dont l'acquisition des données s'est déroulée du 7 au 29 décembre 2020;
- la phase 2 a été concernée par une extension sur les blocs Ngolo, Ngoki et Ntsinga du 28 avril au 26 juin 2021.

Sur la base des résultats préliminaires obtenus à l'issue de la première et de la deuxième phase de l'acquisition de données gravimétriques, magnétométriques et gradio-gravimétriques, une extension est prévue (blocs Mbese, Koba, Mboloko) dans le but d'obtenir une couverture sur l'ensemble des blocs afin de faciliter une évaluation du potentiel du bassin à l'échelle régionale. Toutefois, des signaux positifs dans la zone sud sont observables à partir des images des données satellitaires.

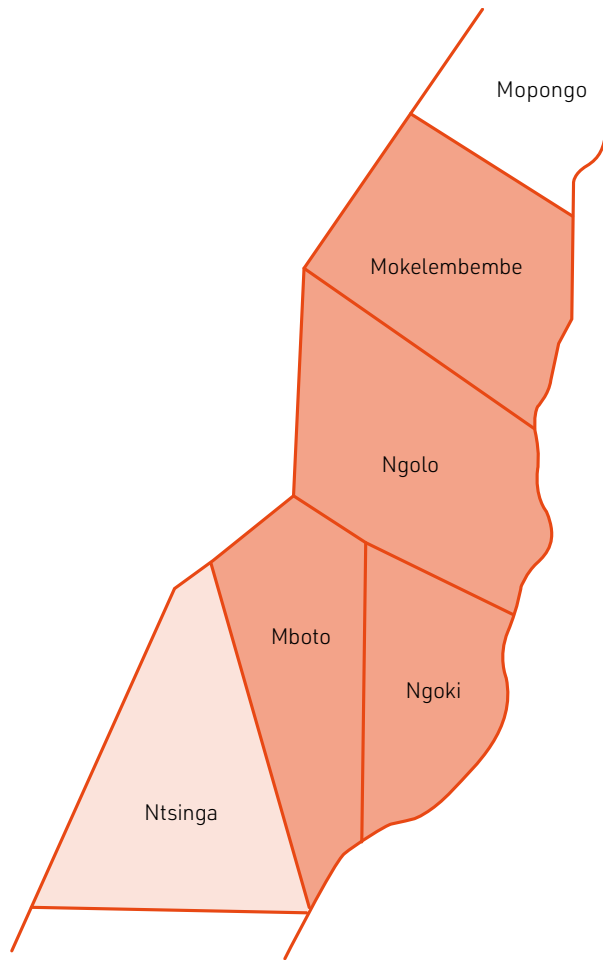


Bassin de la cuvette, septembre 2022

Carte du projet d'acquisition de données géophysiques aéroportées : gravimétrie (sGrav), gradiométrie-gravimétrie (AGG) et magnétométrie.

PARAMÈTRES D'ACQUISITION

Altitude de vol : 150 m
 Orientation des lignes : N051°E et N344°W
 Espacement des lignes transversales : 2 km
 Espacement des lignes de contrôle : 19 km



« LE BASSIN INTÉRIEUR DE LA CUVETTE DU CONGO EST FORMÉ GÉOLOGIQUEMENT DE FORMATIONS PALÉOZOÏQUES ET A UNE SUPERFICIE PLUS GRANDE QUE LE PROLIFIQUE BASSIN PERMIEN DES ÉTATS-UNIS. »

PERMIS	DÉBUT DE L'ACQUISITION	FIN DE L'ACQUISITION	KILOMÉTRAGE (en Km)	SUPERFICIE (en Km²)	RAPPORT HSE
Mokelebembe	1 ^{er} décembre 2020	15 décembre 2020	8 175,5	15 770,1	
Mboto	16 décembre 2020	29 décembre 2020	7 192,47	13 547	Sans incident
Ngoki-Ngolo	27 avril 2021	26 juin 2021	13 530,25	26 351,76	
Ntsinga		Non couvert			

Au regard du contexte géologique du bassin intérieur de la cuvette congolaise, plusieurs perspectives d'investissements s'offrent dans le domaine des énergies à savoir les hydrocarbures et l'hydrogène naturel.

RÉSERVOIRS :

STANLEYVILLE sandstone Phi : 26%, K=460 md

HAUTE LUEKI sandstone : Phi=21%

LUKUGA sandstone : Phi=12%

LINDIA sandstone Phi=12-16%

COUVERTURES (SEALS) :

- Essentially claystone
- Permeability barrier

Les résultats obtenus permettent d'identifier des conditions favorables à la génération de l'hydrogène naturel suite aux processus d'altération du socle Précambrien.

Est prévue la mise en place d'un projet de prospection et de valorisation des ressources en hydrogène naturel et en substances connexes dans les blocs Mboloko, Koba, Mbesse, Ntsinga, Mbotu.

Attendues pour l'octroi de licences en 2021, les données d'étude doivent contribuer considérablement aux initiatives d'exploration de l'industrie en aidant à évaluer la prospectivité des blocs et en fournissant des données de base pour l'exploration future des zones d'intérêt.

Les objectifs majeurs de cette campagne consistent à fournir au Congo une couverture de qualité et de haute résolution des données de gravimétrie-gradiométrie et magnétométrie multiclient actualisées, qui apportera une valeur ajoutée lui permettant de mieux évaluer le potentiel pétrolier des blocs et qui, par conséquent, aidera la SNPC dans plusieurs

tâches : réaliser la promotion efficace du potentiel en hydrocarbures des blocs pétroliers du bassin intérieur auprès des sociétés pétrolières internationales; obtenir et fournir aux sociétés E&P une couverture de données de qualité (haute résolution) et une imagerie améliorée du sous-sol du bassin intérieur; susciter, augmenter l'intérêt et la concurrence entre sociétés pétrolières en vue de signer des accords contractuels avec le Congo sur les blocs du bassin de la cuvette; disposer d'une cartographie détaillée de la configuration du bassin à l'échelle régionale; déterminer le cadre tectonique/structural du bassin et corrélérer la géologie avec les connaissances stratigraphiques et lithologiques du bassin; définir les meilleures zones d'intérêt ayant le potentiel d'exploration le plus élevé; améliorer le modèle géologique tridimensionnel existant en intégrant les nouvelles données; optimiser le design ultérieur de la sismique afin de réduire de façon significative les risques et les coûts d'exploration des blocs pétroliers.

En définitive, l'exploration du bassin intérieur de la cuvette congolaise offre des perspectives encourageantes eu égard à l'évaluation des résultats obtenus aussi bien dans la recherche des hydrocarbures que dans celle du dihydrogène naturel.

Les points marquants de ces avancées liées aux résultats des travaux sur le permis Ngoki et à l'acquisition des nouvelles données gravimétriques, gradio-gravimétriques et magnétométriques peuvent être élucidés par la mise en évidence des éléments du système, comme attesté par le puits de Mbadanka-1 (pyrobitumes à 4 234 m) et par le puits de NGOKI-1 : une meilleure compréhension du style tectonique du bassin; une meilleure compréhension de la distribution des formations dans la tranche sédimentaire; l'existence des roches magmatiques précambriennes associées à un contexte tectonique faillé. Toutes ces conditions sont propices à l'exploration du dihydrogène naturel.

Les nouvelles données en haute résolution doivent faire l'objet de plusieurs inversions dynamiques afin d'obtenir les modèles de densité, de conductivité et de susceptibilité magnétique. Couplés aux données sismiques existantes, ces modèles peuvent indiquer avec précision la configuration du socle ainsi que l'épaisseur de la tranche sédimentaire qui peut atteindre 9 km.

« L'EXPLORATION OFFRE DES PERSPECTIVES ENCOURAGEANTES POUR LA RECHERCHE D'HYDROCARBURES ET DE DIHYDROGÈNE NATUREL. »

ASSAINISSEMENT DES FILIALES DE L'AMONT PÉTROLIER

La SNPC compte comme filiales dans ce secteur les sociétés SONAREP, SFP et ILOGS. Les deux premières sociétés sont quasiment à l'arrêt avant la campagne de forage des cinq puits d'appréciation réalisés sur le champ de Kundji. Leurs activités restent tributaires, à ce stade, du plan de développement des permis onshore, dont la SNPC est opératrice. Toutes les activités dans le secteur de l'Amont pétrolier sont fortement perturbées par la crise économique aggravée par la pandémie de Covid-19.

DIFFICULTÉS FINANCIÈRES ET RECAPITALISATION D'ILOGS

De manière spécifique, la situation d'ILOGS est aggravée par le non-reversement par le Port Autonome de Pointe-Noire (PAPN) de sa part de redevances d'accostage. Ceci a pour conséquence un manque

« LES OPÉRATEURS ONT RÉDUIT L'IMPORTATION DES ÉQUIPEMENTS NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DES TRAVAUX PÉTROLIERS. »

à gagner occasionnant des tensions de trésorerie, au point que la maison mère intervient pour payer les salaires des agents et du personnel intérimaire.

En outre, cette situation de crise, couplée à l'abrogation des conventions d'établissement et à l'absence des textes d'application du nouveau Code des hydrocarbures, a conduit les différents opérateurs à réduire de manière drastique l'importation de leurs équipements nécessaires à la réalisation des travaux pétroliers.

Cet état de crise a pour effets négatifs des risques accrus de détérioration de la confiance aussi bien dans les relations avec les banques que dans celles avec les grands clients; ainsi que l'aggravation des tensions de trésorerie, avec la gestion des procédures judiciaires déstabilisantes et l'accumulation des arriérés, notamment sur les plans fiscal et social, alors même que des situations d'urgence doivent être résolues dans le domaine HSE avec la gestion de la pandémie de Covid-19 et dans celui de la maintenance.

Le 28 décembre 2020 s'est tenue une assemblée générale mixte au cours de laquelle les deux actionnaires d'ILOGS (la SNPC et le PAPN) ont tenu à réaffirmer leur volonté d'assurer la continuité de son exploitation, tout en s'engageant à formaliser leur soutien dans les délais légaux, après consultation de leurs Conseils d'Administration respectifs.

Pour sa part, prenant la situation à bras le corps, la SNPC a consulté immédiatement son Conseil d'Administration pour statuer sur les options de restructuration financière de certaines filiales du Groupe.

Ce que le Conseil d'Administration du 30 décembre 2020 a fait par sa résolution n° 10 qui marque sa volonté d'examiner les dossiers d'abandon de créances de la SNPC sur les filiales SFP et ILOGS.

Pour ILOGS, la restructuration financière a la double ambition de poser les fondements d'une restructuration en profondeur devenue impérative tant pour se conformer aux clauses légales de l'OHADA sur les capitaux propres que pour ajuster et redimensionner la voilure en termes d'engagements, d'une part, et d'autre part, de préparer la relance des activités en renouant progressivement avec une dynamique de création de richesses et en saisissant des opportunités de nouveaux marchés afin de reconquérir des parts de marché actuellement orientées vers la concurrence.

Le schéma de restructuration financière d'ILOGS comporte trois modules : la reconstitution des fonds propres à partir du désendettement envers la SNPC; le déploiement du programme de rationalisation structurelle; la restauration des capacités de trésorerie et de financement.

DÉSENDETTEMENT PAR ABANDON DE CRÉANCES

La SNPC abandonne des créances à hauteur de 15 000 000 000 FCFA pour permettre à ILOGS de procéder à la reconstitution :

- des capitaux propres : 9 900 000 000 FCFA
- du capital nominal : 9 000 000 000 FCFA
- des réserves techniques : 1 000 000 000 FCFA

RESTAURATION DES CAPACITÉS DE TRÉSORERIE ET DE FINANCEMENT

La SNPC soutient financièrement ILOGS à hauteur de 6 700 000 000 FCFA pour financer son fonds de roulement et son programme prioritaire d'investissements (respectivement 5 000 000 000 FCFA et 1 700 000 000 FCFA).

L'abandon de créances implique la signature d'une convention entre la SNPC et ILOGS assortie d'une clause de « retour à meilleure fortune », en raison de l'importance du coût de cet abandon. Cette clause prévue par l'article 664 de l'OHADA rend l'opération viable. La clause de « retour à meilleure fortune » signifie que ILOGS est tenue de rembourser le montant de l'abandon dès que sa situation financière le permet.

La reconstitution des fonds propres est une obligation des actionnaires d'ILOGS afin de se conformer à l'article 664 de l'Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE qui stipule que « *Si, du fait de pertes constatées dans les états financiers de synthèse, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le conseil d'administration ou l'administrateur général, selon les cas, est tenu, dans les quatre (4) mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider si la dissolution anticipée de la société a lieu.* »

RECAPITALISATION DE LA SOCIÉTÉ DES FORAGES PÉTROLIERS (SFP)

La SFP est restée sans activité de 2013 à 2018. Malgré une reprise timide en 2019, l'inactivité a entraîné l'entreprise dans un état critique. Les pertes financières successives enregistrées ont provoqué (cf. prévisions de clôture 2020) une situation nette négative de 33 720 millions de FCFA, un endettement à court terme de 42 770 millions de FCFA, dont 33 500 intra-Groupe et une dépense financière totale de la société mère, dont le montant au compte courant a atteint 31 300 millions de FCFA.

Ces faiblesses ont compromis la continuité d'exploitation de l'entreprise. Face à cette situation, le Commissaire aux comptes a vivement recommandé

de prendre des mesures devant garantir la continuité des activités de l'entreprise en application de l'article 664 de l'Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE.

Le Conseil d'Administration du 30 décembre 2020, dans sa résolution n° 10, a marqué sa volonté d'examiner les dossiers d'abandon de créances de la SNPC sur les filiales SFP et ILOGS.

Pour ce faire, en se basant sur le diagnostic financier de la SFP au 31 décembre 2020, un schéma de restructuration, portant sur la reconstitution des capitaux propres et l'optimisation de la gestion, a été élaboré.

La reconstitution des fonds propres est une obligation des actionnaires de la SFP afin de se conformer à l'article 664 de l'Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE comme vu ci-haut.

Ainsi, il existait deux options pour reconstituer les fonds de la SFP : soit une augmentation de capital par conversion des créances, soit un abandon de créances en compte courant associé. Le choix de la SNPC s'est porté sur la deuxième option. Son application a impliqué la signature d'une convention entre la SNPC et sa filiale assortie d'une clause de « retour à meilleure fortune ».

En conclusion, la SFP présentait au 31 décembre 2020 une situation nette négative de 33 720 millions de FCFA et les besoins exprimés pour assainir les capitaux propres étaient de 33 840 millions de FCFA.

La proposition technique d'abandon ayant été de 33 599 millions de FCFA, la SNPC devait faire un effort supplémentaire de 245 millions de FCFA pour couvrir les besoins de la SFP, comme le montrent les tableaux ci-contre.

SITUATION NETTE DE LA SFP AU 31 DÉCEMBRE 2020 (EN FCFA)

Capital social	100 000 000
Réserves	20 000 000
Report à nouveau	-28 932 358 756
Situation nette	-4 911 266 627
Situation des fonds propres	-33 723 625 383

BESOINS EXPRIMÉS PAR LA SFP (EN FCFA)

Besoin pour assainir les capitaux propres	33 843 625 383
---	----------------

PROPOSITION TECHNIQUE D'ABANDON

RUBRIQUES PROPOSÉES À L'ABANDON PAR SNPC	33 599 623 821
Intérêts courus sur emprunts SNPC	1 486 772 417
Groupe, compte courant SNPC	30 139 289 023
Intérêts Groupe, compte courant SNPC	1 160 202 381
Loyers (immeuble SNPC)	813 360 000

ET À PROPOS DU MIDSTREAM ?

LA SNPC POURSUIT LA MISE EN PLACE DE SOLUTIONS EN MATIÈRE DE TRANSPORT ET DE STOCKAGE. DES ACCORDS SONT SIGNÉS AVEC DIFFÉRENTS INTERVENANTS ET LES PROJETS DE CONSTRUCTION PROGRESSED.

TERMINAL DE DJENO

Pour ce qui concerne le transport et le stockage de brut, les coûts de la plupart des pipes ont été récupérés et la fin de la concession du Terminal de Djeno était prévue pour 2020. Les conditions de gestion de ce terminal ont été renégociées.

POURSUITE DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PIPELINE

Ce projet rentre dans le cadre de la coopération entre la République du Congo et la Fédération de Russie.

Il s'agit de la construction d'un oléoduc multiproduit de transport à sens unique (essence et gasoil), dont la première phase concerne la construction du tronçon Pointe-Noire/Loutété/Maloukou-Tréchet, soit environ 490 km.

Ce projet a pour objectifs d'améliorer la logistique pétrolière en vue de soutenir la croissance de la demande locale en produits pétroliers, d'approvisionner le marché de manière régulière et sécurisée et de favoriser l'exportation de produits pétroliers vers la RDC, le Cameroun et la RCA, afin d'être ainsi un vecteur d'intégration sous-régionale.



Les principales étapes et faits marquants du projet sont :

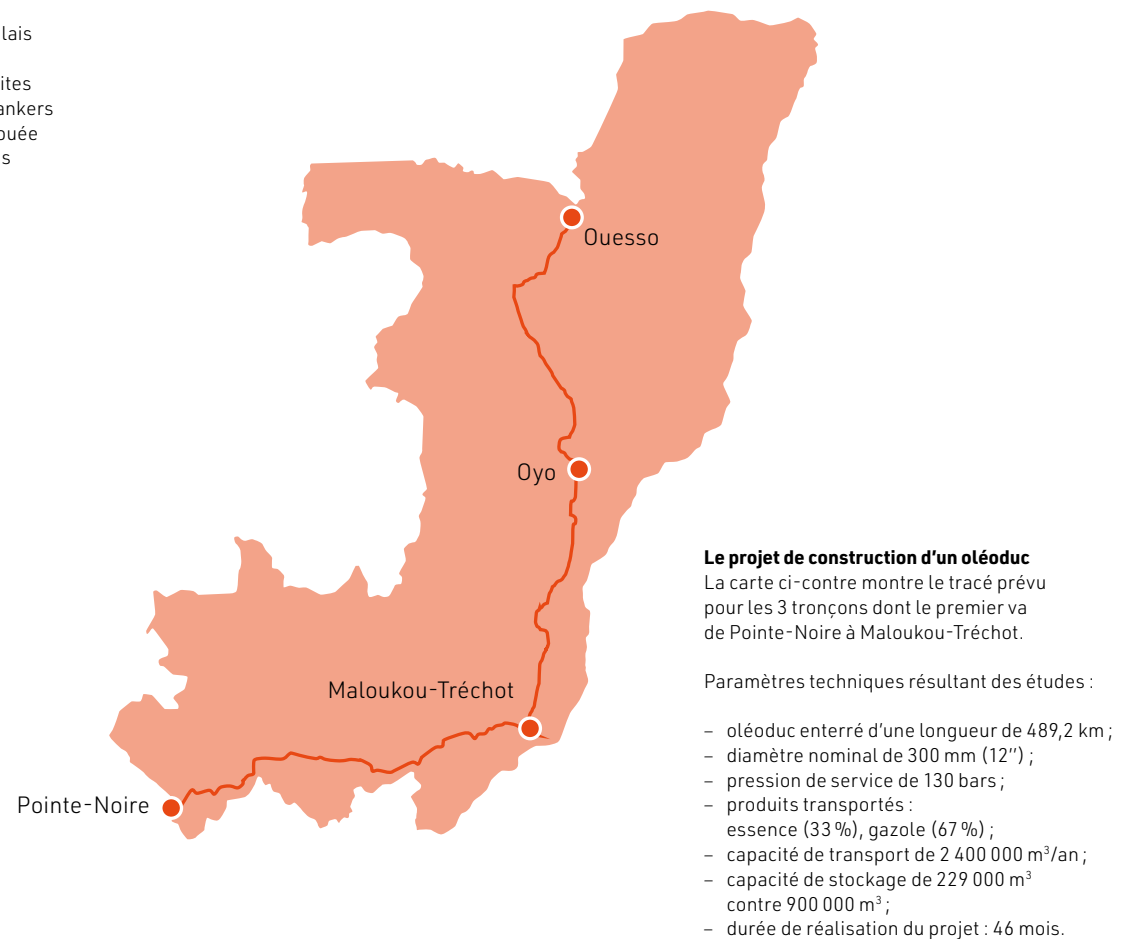
- en mai 2019, la visite du Président de la République, Denis Sassou Nguesso, à Moscou;
- le 24 mai 2019, la signature d'un mémorandum d'entente entre la SNPC et la société russe Pipe Metallurgical Company (TMK), en vue de la construction d'un oléoduc;
- la mise en place d'une feuille de route du projet de l'oléoduc entre la SNPC et TMK;
- le 6 juin 2019, la signature avec le Cabinet d'études russe European Engineering Center (EEC) d'un contrat pour l'élaboration du business plan (plan d'affaires) du projet oléoduc;
- le 19 septembre 2019, la signature avec le cabinet EEC d'un avenant au contrat du 6 juin 2019 relatif à l'optimisation et au redimensionnement des infrastructures du projet (mise à jour de l'étude d'avant-projet) ainsi qu'à l'actualisation du business plan et du modèle financier.

Le coût du projet est de l'ordre de 700 millions d'USD, répartis entre la construction (450 millions) et les expropriations/déforestation (250 millions).



Le terminal de Djeno

Le terminal pétrolier congolais réceptionne, traite, stocke et expédie le brut vers les sites de raffinage au moyen de tankers qui se ravitaillent via une bouée de chargement tous les trois ou quatre jours.



À la suite des études pour l'optimisation du projet et la réalisation du plan d'affaires, la SNPC a entrepris les actions suivantes :

- le 3 octobre 2019, finalisation du schéma et des conditions de financement du projet;
- le 23 octobre 2019, signature à Sotchi (Russie), en marge de la conférence Russie/Afrique, d'un mémorandum pour le financement du projet entre la SNPC et les partenaires financiers;
- en janvier 2020, négociation d'un projet de contrat de financement avec le cabinet EEC; action interrompue par la crise de la Covid-19.

Le 10 août 2021, au cours d'une réunion présidée par le Ministre de la Coopération Internationale et de la Promotion du Partenariat public-privé, le cabinet EEC sollicite un mandat pour la recherche de financement orientée vers les marchés financiers internationaux en demandant des garanties contraignantes de la SNPC, des garanties adossées notamment sur les cargaisons de pétrole brut; des taux d'emprunt élevés, de l'ordre de 7% à 9%.

Les entités qui prennent part à la réunion sont le Ministère de la Coopération Internationale et de la Promotion du Partenariat public-privé; l'Ambassade de la Fédération de Russie au Congo; la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC); la Société ZNGS-Prometey; la Société Prometey, responsable du financement, de la construction et de l'exploitation de l'oléoduc dans le cadre d'un contrat du type BOOT (Build, Operate Own and Transfert).

Les prochaines étapes du projet sont la création d'une société mixte de droit congolais (90% ZNGS-Prometey, 10% SNPC). Un contrat de concession de 25 ans sera conclu entre la Société mixte et la République du Congo - ceci après la signature par les parties prenantes du relevé de conclusions de la réunion du 10 août 2021, Prometey ayant déjà signé le document. Ces parties doivent aussi signer le protocole d'accord en cours de rédaction par le Ministère en charge de la Coopération Internationale.

La dernière étape est la signature du protocole d'accord intergouvernemental entre la République du Congo et la Fédération de Russie. Ce protocole d'accord est déjà finalisé.

SUITE DES TRAVAUX DE CONSTRUCTION DU DÉPÔT AVIATION D'OLLOMBO

Les travaux de construction du dépôt aviation d'Ollombo, non achevés en 2017, comme pour le dépôt provisoire A. Neto de Pointe-Noire, se poursuivent en 2020. Le dépôt hydrant s'étend sur une superficie de 10 000 m².

Les travaux redémarrent en 2019, malgré la crise économique, sous la coordination du Directeur Général de la SNPC Maixent Raoul Ominga, avec l'aménagement des VRD par l'entreprise SGE-C Congo.

Après une autre suspension des travaux, due à la pandémie de Covid-19 survenue en mars 2020, un véritable coup de pouce est donné dès novembre 2020 avec plusieurs intervenants. Ce qui permet la mise en service de ce dépôt et une mission de contrôle pour mener à bien l'achèvement des travaux de cette infrastructure attendue par le maître d'ouvrage, la SNPC.

Le dépôt d'aviation d'Ollombo

Le dépôt hydrant s'étend sur une superficie de 10 000 m² et les installations comprennent :

- 1 hangar métallique pour les cuves
- 5 cuves de 80 m³
- compteurs (dépotage/empotage)
- 2 filtres (dépotage/empotage)
- 1 bâtiment administratif
- 1 local technique
- 1 magasin
- 2 locaux groupe
- 2 groupes électrogènes
- 2 skids de chargement et de déchargement



Les intervenants sur le chantier sont :

- Le maître d'ouvrage : Société Nationale des Pétroles du Congo;
- Mission de contrôle : Société Bilcona;
- Les entreprises : SGEC-C Congo; VRD; CREAT Service (modification des bâtiments); STI (hangar métallique de protection des installations).

Actuellement, les travaux ont pris fin et, le 22 janvier 2022, le Service des Mines a signé l'autorisation de mise en service.

Le 8 février 2022, le Ministère des Hydrocarbures a accordé un agrément exceptionnel pour la distribution et la commercialisation du carburant au dépôt aviation d'Ollombo.

En juillet 2022, des tests d'imprégnation ont été concluants. Pourtant, ce dépôt aviation attend toujours sa mise en service officielle.

PROJET D'ARRÊTÉ SUR LES STOCKS DE SÉCURITÉ ET LES STOCKS STRATÉGIQUES

Le cadre réglementaire de gestion des stocks de sécurité et des stocks stratégiques par la SNPC, fixé par la loi n° 6-2001 du 19 octobre 2001 et le décret n° 2002-285 du 9 août 2002, reste à compléter par un arrêté fixant les conditions de constitution et de gestion des stocks de sécurité et des stocks stratégiques des produits pétroliers.

Cet arrêté devra préciser que c'est la SNPC qui met en œuvre un programme d'investissements pour la construction des dépôts et infrastructures terrestres de transport massif affectés aux stocks de sécurité et aux stocks stratégiques.

Par ailleurs, les sociétés agréées de stockage affectent dans leurs dépôts, moyennant le paiement d'un loyer, des capacités destinées aux stocks de sécurité et aux stocks stratégiques. Le loyer des stocks de sécurité et des stocks stratégiques conservés dans les dépôts des sociétés agréées de stockage est égal au montant des frais de passage prévu dans la structure de prix des produits pétroliers en vigueur.

Une commission de suivi sera instituée et placée sous l'autorité du Ministre chargé des Hydrocarbures. Il sera composé des représentants des entités suivantes : le Ministère en charge des Finances, le Ministère en charge de l'Intérieur, le Ministère en charge de la Défense, le Ministère en charge des Hydrocarbures, le Ministère en charge des Transports, l'Agence de régulation de l'Aval pétrolier et la SNPC.

Cette commission de suivi a pour mission de suivre notamment la mise en place effective des stocks de sécurité et des stocks stratégiques; les mouvements des stocks de sécurité et des stocks stratégiques;

le respect des règles et procédures de recensement, de comptabilité et de contrôle desdits stocks; la mise en œuvre du plan d'investissement pour la construction des dépôts et des infrastructures terrestres de transport massif.

DÉPÔTS DE STOCKS DE SÉCURITÉ ET STOCKS STRATÉGIQUES

La SNPC prévoit la construction de quatre dépôts de stocks de sécurité et de stocks stratégiques sur des sites identifiés sur l'ensemble du territoire national :

- Pointe-Noire (Hinda) dans le Kouilou;
- Mossendjo dans le Niari;
- Oyo dans la cuvette centrale;
- Ouessou (Mokéko) dans la Sangha.

Ce projet de construction des dépôts a été intégré dans le projet de construction de l'oléoduc Pointe-Noire/Loutété/Maloukou Tréchet, qui va disposer de trois terminaux (Pointe-Noire, Loutété, Maloukou-Tréchet). Ce sera un oléoduc enterré avec une capacité de stockage de 232 000 m³, contre 75 000 m³ pour la SCLOG, répartie dans trois terminaux :

- Terminal de Pointe-Noire : 140 000 m³;
- Terminal de Loutété : 12 000 m³;
- Terminal de Maloukou-Tréchet : 80 000 m³.

Cette capacité devra assurer l'exploitation normale de l'oléoduc (stocks outils) ainsi que le stockage des réserves de sécurité et stratégiques.



LES ACTIVITÉS DE LA FILIÈRE AVAL ENTRE 2018 ET 2021

L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 2018 DE L'AVAL PÉTROLIER EST D'AMÉLIORER LES CONDITIONS D'APPROVISIONNEMENT DU PAYS EN PRODUITS PÉTROLIERS. CET OBJECTIF EST DÉCLINÉ DE LA MANIÈRE SUIVANTE :

COMMERCIALISATION

La commercialisation est confrontée à la volatilité des prix du pétrole, à l'abondance des cargaisons de pétroles bruts sur le marché et à la dépendance excessive vis-à-vis des raffineries chinoises.

Les objectifs ici consistent à développer des mécanismes et instruments de couverture contre le risque de volatilité des prix et à créer des relations avec d'autres grands acteurs du marché; renforcer la coopération avec d'autres producteurs en vue de synergies gagnant-gagnant, notamment par le biais de contrats de vente de la part de pétrole brut de la SNPC, dans le cadre de cargaisons programmées au profit de ces producteurs (afin d'améliorer la trésorerie de la SNPC).

RAFFINERIE CORAF

La CORAF fait face à de nombreuses difficultés, notamment les départs massifs à la retraite d'agents expérimentés; la faible valorisation du brut Djeno; le faible rendement en produits blancs; la vétusté de la centrale électrique et la faible capacité de stockage de la SCLOG.

La stratégie consiste à recruter des techniciens, à rechercher des financements pour le projet de remodelage phase 2 et à construire une nouvelle centrale électrique (coûts : 1,3 milliard USD).

APPROVISIONNEMENT

Ce segment est confronté à de nombreuses difficultés logistiques : limitation des volumes des produits pétroliers transportés de Pointe-Noire à Brazzaville en raison des faibles capacités de stockage de la SCLOG.

La stratégie d'approvisionnement de la SNPC consiste à renforcer le rôle central de la CORAF; à augmenter les moyens logistiques existants; à relancer le projet du pipeline Pointe-Noire/Yié/Maloukou ainsi que celui des dépôts de stocks de sécurité et stratégiques (coûts : 1,035 milliard USD, dont 64,7 millions USD au titre de la tierce détention).

DISTRIBUTION

La SNPC D est confrontée aux principaux problèmes suivants : non-respect des délais de paiement par les entités du groupe; vétusté de certaines stations et des camions-citernes; irrégularité des approvisionnements.

Les objectifs sont d'assainir la situation financière de la SNPC D, de la ramener à l'équilibre pour 2020 et de renforcer son réseau de distribution (coûts : 55 millions USD).



BILAN DES ACTIVITÉS EN 2021

COMMERCIALISATION

Créée en 2018, la SNPC Trading, basée à Singapour, est en charge de la commercialisation des parts de brut revenant à l'État et à la SNPC. Pour améliorer les performances de vente d'hydrocarbures et son pouvoir de négociation, la SNPC a procédé, au travers de sa filiale basée à Singapour, à la diversification de son portefeuille clients (Adnoc, Sahara, Mecuria, Yellowstone, Masono Energy, Geogas, etc.). Sur la période 2018-2021, il a été observé une bonne appréciation du brut Yombo sur le marché international en raison de l'embargo économique des États-Unis sur le pétrole iranien et vénézuélien.

RAFFINERIE CORAF

Compte tenu de son caractère stratégique pour l'économie nationale et pour maintenir et fiabiliser les installations de la CORAF, deux audits se sont avérés nécessaires.

AUDIT ORGANISATIONNEL, COMMERCIAL ET FINANCIER DE LA CORAF

L'audit organisationnel, commercial et financier a porté sur les exercices 2015, 2016, 2017 et 2018. Il a été effectué à la demande du Ministère des Hydrocarbures et s'est inscrit dans le cadre de l'application de l'accord financier triennal (2019-2021), signé le 11 juillet 2019, entre la République du Congo et le Fonds Monétaire International (FMI).

L'audit s'est déroulé du 29 janvier au 30 mars 2020.

Les objectifs de l'audit contenus dans les termes de référence sont : l'appréciation générale de la structure organisationnelle de la CORAF; l'appréciation des conditions d'approvisionnement en pétrole brut, de transformation et de commercialisation des produits pétroliers semi-finis et finis; l'identification des réformes nécessaires afin d'assurer la viabilité financière de la CORAF et de permettre la suppression à terme des subventions publiques.

Les principales conclusions et recommandations de cet audit sont :

SUR LE VOLET ORGANISATIONNEL, la déficience de l'organisation de la CORAF pendant la période 2015-2018.

Les auditeurs ont alors recommandé la révision des statuts; la révision du modèle de gouvernance avec éventuellement la mise en place d'une société anonyme avec Directeur Général et Conseil d'Administration; la mise en place d'un nouvel organigramme; l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de recrutement; la mise à jour de la politique de rémunération; la mise en œuvre d'un bilan de compétences; la formalisation et la mise en œuvre d'un plan de formation et d'une meilleure politique de gestion des emplois et carrières.

SUR LE VOLET COMMERCIAL, les auditeurs pointent les difficultés dans l'application de l'article 5 de l'avenant n° 2 de l'accord-cadre du 10 juin 1997 qui met fin à l'approvisionnement exclusif du pays en produits blancs par la SNPC et autorise les marketers à s'approvisionner directement auprès de la CORAF.

Les recommandations des auditeurs concernant le volet commercial demandent de : (i) compléter, renforcer et mettre à jour le Manuel de procédures des fonctions métiers (planification, contrôle des réceptions de brut, exploitation, contrôle des pertes, expédition, inventaire, etc.); (ii) réviser les contrats

d'achats de pétrole brut pour l'approvisionnement de la raffinerie en intégrant des améliorations en termes de contrôle du brut livré (quantité et qualité) et de conformité aux dispositions réglementaires; (iii) formaliser une procédure d'approvisionnement en pétrole brut; (iv) renforcer la procédure de ventes pour intégrer les améliorations en matière de choix de fuel de référence, conditions de vente pour les nouveaux contrats (modalités de cotation, prime variable, appel d'offres, temps d'arrêt, heures d'accostage/ surestaries); (v) mettre en place un dispositif pour le suivi du Contrat de performance.

SUR LE PLAN FINANCIER ET DU CONTRÔLE INTERNE, les auditeurs ont conclu à des dysfonctionnements, dont certains ont fait l'objet des réserves des Commissaires aux Comptes sur la certification des états financiers au titre de l'exercice 2018.

Les auditeurs ont recommandé le complément, le renforcement et la mise à jour du Manuel de procédures de la fonction Finances et Comptabilité; le renforcement du dispositif de pilotage de la performance et de la gestion de la sécurité des données financières et comptables.

À la suite de cet audit et pour mettre en œuvre ses recommandations, un plan qui comprend 89 actions dont 46 concernent le volet organisationnel, 22, le volet commercial et 21, le volet finance et contrôle interne.

AUDIT TECHNIQUE DE LA CORAF

Les vrais défis de la CORAF n'ont pas fait partie du périmètre de l'audit organisationnel, commercial et financier. En effet, ces défis sont : la vétusté des installations de production; le vieillissement du personnel; les problématiques nées du programme avec le Fonds Monétaire International (FMI), notamment la question des subventions publiques.



Les installations
de raffinage
de l'usine CORAF.

Devant cet état de fait, un audit technique des installations de raffinage a été commandité par la SNPC.

Les objectifs et les livrables de cet audit, contenus dans les termes de référence, ont montré le caractère urgent et impératif de l'audit qui indique les solutions efficaces aux problèmes techniques de la CORAF.

Les objectifs généraux de cet audit sont : l'appréciation de l'organisation technique de la CORAF; l'appréciation générale des conditions de transfor-

mation du pétrole brut en produits pétroliers semi-finis et finis; l'appréciation de l'efficacité des règles et procédures techniques mises en œuvre pour la conduite des opérations de raffinage; la revue des différentes approches de la modernisation de l'outil de raffinage; la détermination de la stratégie et de la technique de mise à niveau continue de la raffinerie aux fins d'en pérenniser l'existence; l'assurance du pilotage technique de la raffinerie selon les standards internationaux (fonctionnement de la maintenance, de l'inspection, des projets, des travaux programmés et des arrêts réglementaires) et l'efficacité du

système de sécurité, en vue de permettre à la CORAF de faire évoluer son système de protection contre les risques d'incendie et d'intrusion.

Les objectifs spécifiques sont : le diagnostic des problèmes techniques sur les équipements de la raffinerie, dont la disponibilité des pièces de rechange pour des équipements obsolètes par exemple; l'évaluation de la maintenance; le test des contrôles opérationnels internes; l'analyse des plans pluriannuels d'investissements techniques de modernisation et des travaux de maintenance; l'analyse du plan pluriannuel de gestion des approvisionnements en matériels techniques et équipements de raffinage; l'évaluation et l'appréciation de l'avancement des principaux projets de développement de la raffinerie; l'analyse et l'appréciation du suivi du contrôle des objectifs de production; l'appréciation du processus de formation, d'habilitation et de titularisation du personnel opérateur.

Les résultats attendus de cet audit doivent permettre à la CORAF de : disposer des pistes pour parvenir à fiabiliser l'outil de production en remettant le matériel technique et équipements de raffinage à un bon niveau de production; être en mesure d'assurer l'optimisation économique de l'outil de raffinage; être en mesure d'assurer l'optimisation de la maintenance; être en mesure de s'assurer que les immobilisations de la raffinerie sont adaptées au contexte actuel d'exploitation et aux contraintes financières de la raffinerie; avoir une opinion détaillée et motivée des auditeurs sur la fiabilité des installations à permettre la poursuite de la production dans les conditions optimales, sinon en déterminer le besoin en investissements.

D'autres attentes de cet audit sont : un état des lieux de la situation technique de la CORAF; une évaluation de la pertinence de l'organisation technique de la CORAF; une évaluation de la durée de vie de l'outil de raffinage; une actualisation et amélioration des règles et procédures techniques; des proposi-

tions concrètes, d'une part, pour le fonctionnement continu de l'usine et d'autre part pour assurer sa rentabilité globale; des recommandations spécifiques pour faire évoluer et garantir le niveau de sécurité de la raffinerie; une analyse approfondie de la proposition des plans d'investissements pluriannuels; des recommandations sur la conformité de la raffinerie aux normes internationales en termes de qualité des produits fabriqués, mais aussi aux standards professionnels pour la conduite des unités de fabrication et des autres opérations techniques; une proposition d'un plan de modernisation de la raffinerie (unités de production, utilités, off sites, etc.); un programme d'actions visant une réduction des pertes et combustibles des recommandations visant une amélioration de la maintenance; des recommandations visant à assurer un accroissement du taux d'utilisation des unités; des recommandations pour la réduction des coûts d'exploitation et de maintenance; des recommandations pour une meilleure optimisation de la production (choix des bruts) et un rapport sur le diagnostic de sécurité.

Le rapport final de cet audit porte sur treize points : l'organisation technique de la CORAF; les procédures techniques de la CORAF; le contrôle opérationnel interne; l'état de fonctionnement des installations; l'état des lieux des équipements de la raffinerie; l'évaluation du système de sécurité; les investissements du plan triennal; les projets de développement envisageables pour la couverture de la demande nationale; la fiabilisation du fonctionnement de la raffinerie; la feuille de route pour la modernisation de la raffinerie; le plan de réduction des pertes et combustibles; la réduction des coûts d'exploitation et de maintenance et l'optimisation de la maintenance de la CORAF.

Sur la base des constats, risques et recommandations, un plan triennal d'investissements 2021-2023 a été établi. Ces investissements sont classés en quatre catégories : a-b-c-d :

- a. investissements visant à augmenter la capacité de production existante;
- b. investissements visant à améliorer la performance des installations existantes, leur fiabilité ou les conditions d'exploitation;
- c. investissements visant à mettre à niveau les installations techniques existantes;
- d. investissements visant l'amélioration des conditions de sécurité, d'hygiène, ou la protection de l'environnement.

L'ensemble de ces investissements est détaillé dans les pages suivantes. Le coût total en FCFA est de 58,6 milliards (sources : document CORAF dit « Programme triennal des investissements prioritaires 2021-2023 »).

**« SUR LA BASE DES CONSTATS,
RISQUES ET RECOMMANDATIONS,
UN PLAN TRIENNAL
D'INVESTISSEMENTS
2021-2023 A ÉTÉ ÉTABLI. »**

LES INVESTISSEMENTS PRIORITAIRES DU PLAN QUADRIENNAL 2022-2025

TABLEAU DES INVESTISSEMENTS (EN FCFA) – PARTIE 1

INTITULÉ DU PROJET	OBJECTIF	DURÉE	BUDGET	PRIORITÉ	ÉTAT D'AVANCEMENT
Dégoullottage du reformeur	Augmenter la production de supercarburant et réduire les excédents d'essence légère et naphta	36 mois	21 milliards	1	Étude de faisabilité à 19t/h terminée Appel d'offres pour l'étude à 15t/h en cours
Construction d'un troisième Bac de Brut	Augmenter le nombre de réservoirs de brut pour remédier aux problèmes concernant la réception du brut	12 mois	10 milliards	1	Étude terminée Choix des prestataires des différents lots en cours (dt : 31/05/2022)
Changement des brûleurs des chaudières	Réduire les pertes et combustibles	24 mois	700 millions	1	Commande du matériel en cours
Construction d'un deuxième forage	S'affranchir de la ligne Tchimpounga car l'eau de forage n'a pas de matières colloïdales	12 mois	65 millions	1	Lancement appel d'offres avant le 30/06/2022
Renouvellement analyseurs de laboratoire	Assurer le remplacement des équipements obsolètes ou en fin de cycle de vie	36 mois	350 millions	1	Projet permanent
Construction d'un pylône à l'usine	Construire un nouveau pylône en remplacement de l'actuel pylône qui est vétuste	10 mois	120 millions	1	Projet en cours Attente livraison matériel
Construction d'un nouveau pipeline Tchimpounga	Sécuriser l'alimentation en eau incendie de la raffinerie	24 mois	500 millions	1	Étude à réaliser en 2022 (dt : 31/08/2022)
Construction d'un nouveau Bac de fuel	Améliorer l'exploitation des réservoirs du pool fuel-oil	36 mois	5 milliards	2	Étude en cours par PETROC2G Remise du rapport au 31/05/2022
Installation des analyseurs en ligne	Optimiser la marche des unités et lutter contre les surqualités des produits	48 mois	300 millions	2	Création des analyseurs en ligne virtuels en cours
Construction d'un nouveau laboratoire	Avoir un laboratoire répondant aux exigences	36 mois	200 millions	2	Validation du Bon pour construction en cours
Installation des compteurs transactionnels	Contrôler les quantités des produits finis livrés par la CORAF	12 mois	300 millions		Choix de la solution technologique en cours
TOTAL TABLEAU DES INVESTISSEMENTS – PARTIE 1			38,5 milliards		

TABLEAU DES INVESTISSEMENTS (EN FCFA) – PARTIE 2

INTITULÉ DU PROJET	OBJECTIF	DURÉE	BUDGET	PRIORITÉ	ÉTAT D'AVANCEMENT
Dallage des voies de circulation au parc magasin	Bétonner les voies d'accès au parc magasin	9 mois	200 millions	2	TCO en cours
Sécurisation du domaine CORAF	Installer une clôture autour du domaine CORAF	24 mois	300 millions	2	Projet en cours
Extension de la pomperie incendie et achat d'une quatrième pompe	Renforcer la pomperie incendie	12 mois	350 millions	2	Achat réalisé en 2021 Étude pour l'installation de la pompe en cours
Récupération du domaine CORAF	Pourvoir la CORAF en titres fonciers de son patrimoine et récupérer les terrains appartenant à la raffinerie	48 mois	9 milliards	2	Attente autorisation du Ministère
Construction du bâtiment exploitant à côté de la nouvelle SDC	Construire un bâtiment administratif juste derrière la nouvelle SDC pour les exploitants	24 mois	500 millions	3	Plan architectural en cours
Construction d'un nouveau Bac d'essence	Améliorer l'exploitation des réservoirs du pool essence	36 mois	3.5 milliards	2	Étude en cours par PETROC2G Remise du rapport au 31/05/2022
Sécurisation des accès internet	Sécuriser nos accès internet de l'extérieur vers l'intérieur du LAN et vice versa	8 mois	260 millions	3	Achat des équipements en cours
Nouvelle centrale électrique	Remplacer la centrale électrique actuelle	48 mois	4 milliards	2	Étude à réaliser avant le 31/10/2022
Réhabilitation du CMS CORAF	Avoir un CMS moderne, fonctionnel et efficace	48 mois	1 milliard	3	Étude à réaliser en 2023
Dragage du quai vraquier	Obtenir un tirant d'eau de 11 m à l'entrée du quai vraquier	24 mois	1 milliard	2	Vérification de la pertinence du projet en cours
Construction d'un viscoréducteur	Baisser la quantité de gasoil à fluxer	48 mois	À déterminer après étude	2	Étude à réaliser au 4 ^e trimestre 2022
Constructeur dessaleur de brut	Traiter les bruts onshore afin de baisser leur teneur en sel	48 mois	À déterminer après étude	1	Appel d'offres en cours
TOTAL TABLEAU DES INVESTISSEMENTS – PARTIE 2			20,1 milliards		
BUDGET TOTAL INVESTISSEMENTS PRIORITAIRES 2022-2025			58.6 milliards		Sauf étude viscoréducteur et dessaleur

PLANIFICATION DES INVESTISSEMENTS

INVESTISSEMENTS	2022				2023				2024				2025			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Dégoullottage du reformeur																
Construction d'un 3 ^e bac de brut																
Changement des brûleurs des chaudières																
Construction d'un deuxième forage																
Renouvellement des analyseurs de laboratoire																
Construction d'un pylône à l'usine																
Nouvelle ligne Tchimpounga																
Construction d'un nouveau bac de fuel																
Installation des compteurs transactionnels																
Installations des analyseurs en ligne																
Construction d'un nouveau laboratoire																
Dallage des voies de circulation au parc magasin																
Sécurisation du domaine CORAF																
Extension de la pomperie incendie et achat 4 ^e pompe																
Récupération du domaine CORAF																
Construction d'une salle Exploitants à côté de la SDC																
Construction d'un nouveau bac d'essence																
Sécurisation des accès Internet																
Construction d'une nouvelle centrale électrique																
Réhabilitation du CMS																
Dragage du quai vraquier																
Construction d'un viscoréducteur																
Construction d'un dessaleur de brut à haute salinité																

APPROVISIONNEMENT

La demande nationale en produits finis est en moyenne de 482 000 tonnes métriques par année. Globalement, la CORAF fournit entre 70 et 80% de ces besoins, le reste étant couvert par les importations. La bonne coordination entre la production de la CORAF et les importations a permis d'assurer, ces dernières années et de manière permanente, la disponibilité des produits pétroliers sur le marché local, mettant ainsi fin au phénomène dit des *Kadhafi*.

En dépit de cette disponibilité de produits sur le marché, on a constaté encore quelques insuffisances liées notamment aux défauts des infrastructures de transport des produits pétroliers et de stockage. Ce qui ne permet pas à la SNPC d'assurer de façon optimale les stocks de sécurité.

De même, les contre-performances de la production de la CORAF constituent, d'une année à l'autre, une autre faiblesse du système d'approvisionnements.

Ainsi, pour permettre un approvisionnement sécurisé et plus important du marché local et sous-régional en produits pétroliers, la SNPC s'investit, aux côtés de l'État, dans la mise en place du Projet pipe Pointe-Noire-Yié-Maloukou.

DISTRIBUTION

La mission de la distribution revient à la SNPC D.

La SNPC D, en plus des objectifs de rentabilité et de l'obligation de résultat, a une mission de service public qui la conduit à desservir l'hinterland en produits pétroliers finis. Elle dispose de vingt-cinq stations-service dont vingt-trois sont opérationnelles : neuf stations en zones urbaines; quatorze dans l'hinterland dont trois tanks mobiles et deux stations non opérationnelles à Komono et à Nianga.

En 2021, la SNPC D reçoit de la société mère, en gestion, une unité d'emplissage du gaz domestique basée dans le Centre des Services Pétroliers au port de Pointe-Noire.

Comme la plupart des filiales du Groupe SNPC, la SNPC D est confrontée à beaucoup de problèmes d'exploitation. Sa situation est comparable à celle des entreprises d'État au cours de la décennie 1980. Malgré les subventions d'exploitation versées par la société mère, sa situation ne s'améliore guère.

La continuité d'exploitation de la société étant juridiquement menacée, sa Direction Générale, encouragée par la société mère commande une étude pour établir un diagnostic approfondi de son système de gestion.

L'étude menée par un cabinet indépendant a abouti aux constats suivants : le marché sur lequel la SNPC D est présente est captif et inégal; son activité connaît une baisse régulière; elle dépend de façon chronique de la société mère; elle traîne un grand niveau d'endettement; elle dispose d'un important stock de créance non recouvrée, surtout vis-à-vis des gros clients; elle a des faiblesses structurelles conjuguées avec des pertes aux bilans entre 2014 et 2021; elle est menacée par le dépôt de bilan.

La même étude conclut à la nécessité d'élaboration d'un plan d'action pour redynamiser les activités de la société et ainsi assurer la continuité d'exploitation. Ceci devrait être suivi par l'élaboration d'un plan d'affaires qui devrait revoir la question de la gouvernance, du positionnement sur le marché, du choix des investissements prioritaires, de l'évaluation du besoin en fonds de roulement global et enfin de recapitalisation.

Sur la période 2021-2025, le total des investissements s'élèverait à 17 118 millions de FCFA (voir business plan 2021-2025, priorisation des investissements).

Ces investissements comprennent :

INVESTISSEMENTS	MONTANTS (M FCFA)
Constructions stations urbaines	10 033
Constructions stations autres zones	4 892
Extensions commerciales	700
Équipements d'exploitation	1 493
Total	17 118

Le besoin en fonds de roulement global est estimé à 3 100 millions de FCFA pour le seul exercice 2021.

L'opération de recapitalisation de la SNPC D vise l'assainissement de ses capitaux propres. Elle s'effectue sous la forme de deux sous-opérations : l'abandon de créance par la SNPC, société mère, au profit de sa filiale et l'apport de fonds pour financer son programme d'investissements prioritaires 2021-2025 et son besoin en fonds de roulement global.

En raison de l'importance de l'abandon, la prise en compte dans la convention entre les deux parties de la clause de « retour à meilleure fortune », prévue par l'article 664 de l'OHADA, rend l'opération viable. La clause de « retour à meilleure fortune » signifie que

la SNPC D est tenue de rembourser la somme de 25 à 27 900 millions de FCFA (montant de l'abandon) dès que sa situation financière le permet.

Le Conseil d'Administration de la SNPC, tenu le 30 décembre 2020, a « approuvé la recapitalisation de la SNPC D et autorisé la Direction Générale à mener toutes les opérations requises pour aboutir à cette recapitalisation » (voir procès-verbal de ce Conseil d'Administration).

« LA SNPC D EST TENUE DE REMBOURSER LA SOMME DE 25 À 27 900 MILLIONS DE FCFA DÈS QUE SA SITUATION FINANCIÈRE LE PERMET. »

RETOUR SUR LES ACTIVITÉS SUPPORT DE LA PÉRIODE 2018-2021

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

OBJECTIF STRATÉGIQUE DE 2018

L'objectif stratégique en matière de Gestion des Ressources Humaines est de « renforcer les capacités de l'ensemble du personnel du Groupe SNPC ».

Au niveau des Ressources Humaines, la politique des ressources humaines du Groupe SNPC est un maillon essentiel de sa stratégie globale. Cependant, dans son déploiement, de nombreuses insuffisances ont été constatées. Les plus importantes sont : le laxisme, l'inadéquation entre les embauches et les besoins réels, les faiblesses dans la formation et la gestion des carrières inadaptée.

L'objectif est de renforcer l'éthique, la motivation et d'investir durablement dans le capital humain à travers le renforcement des capacités (308 000 heures de formation pour un investissement de 26,6 millions USD sur 4 ans).

BILAN DE L'ACTIVITÉ EN 2021

L'ambition affichée par la Direction Générale en matière de ressources humaines consiste à offrir à chaque collaborateur la possibilité de se développer et de mettre ses talents renforcés au service de la nouvelle dynamique.

Le Cabinet SPIE est mis à contribution pour mettre en place un méga-plan de formation. Ce Cabinet réalise un bilan des compétences du personnel et identifie les besoins en ressources humaines. Ce qui lui permet de mettre en place un plan de formation pour permettre au Groupe d'atteindre son objectif.

À cet effet, les objectifs fixés en matière de capital humain du Groupe SNPC permettent de mener les actions de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) :

- recrutement des profils expérimentés pour pallier les besoins qualitatifs et quantitatifs en personnel;
- préparation du remplacement des futurs retraités dans le cadre du renouvellement des effectifs;
- formation à la carte de 494 agents pour un volume horaire global de 155 632 heures afin de donner les bases, consolider les acquis et professionnaliser les équipes;
- accueil de 223 étudiants pour des stages d'une durée de 3 à 6 mois;
- mise en œuvre d'un dispositif pour la gestion des frais de santé avec un organisme spécialisé dans une optique d'efficacité de la prise en charge médicale et de maîtrise des coûts;
- création de la mutuelle d'entreprise de la SNPC dans le cadre de la mise en œuvre de la politique sociale de la société.





La Caisse Mutuelle des agents de la SNPC (CAMU) est créée le 13 juillet 2020 à Brazzaville. Elle a pour organes dirigeants : une Assemblée Générale, un Conseil d'Administration et un Comité Exécutif.

L'Assemblée Générale réunit une fois l'an l'ensemble des mutualistes, agents de la SNPC. Vincent de Paul Bondobaye est son premier président du Conseil d'Administration, élu en août 2020. Anatole Pobaye lui succède le 5 avril 2022. La première dirigeante du Comité exécutif de la Mutuelle est Maryse Ndouane.

L'objet social de la CAMU est de mener, dans l'intérêt de ses membres actifs et de leurs ayants droit, une action d'entraide, de solidarité et de prévoyance afin de contribuer au développement moral intellectuel social culture de ses membres. Plus généralement, la Mutuelle des Agents de la SNPC réalisera dans les limites prévues aux présents statuts, de manière permanente, toute activité dans le cadre de son objet.

La Mutuelle des Agents de la SNPC est susceptible de réaliser à titre permanent ou temporaire toutes activités dans la mesure où ces activités concourent à la réalisation de son objet social.

Ressources Humaines

L'ambition affichée par la Direction Générale est d'offrir à chaque collaborateur la possibilité de se développer et de mettre ses talents renforcés au service de la nouvelle dynamique.

FINANCES-COMPTABILITÉ

OBJECTIF STRATÉGIQUE DE 2018

Au niveau des performances financières, le groupe est confronté à plusieurs menaces telles que la volatilité de l'environnement économique et financier; la crédibilité de la maison mère auprès des institutions financières; la perte de confiance des partenaires en associations et le risque de dépôt de bilan de certaines filiales.

En outre, l'analyse des années 2014, 2015 et 2016 a montré des faiblesses structurelles et des pertes au niveau du bilan fonctionnel. Les résultats de 2017 ainsi que les prévisions 2018 sont positifs grâce à une conjoncture favorable (remontée des cours du baril et augmentation de la production nationale d'hydrocarbures) mais fragile.

Aussi, l'amélioration durable des performances financières du Groupe s'appuiera sur le triple plan du contrôle des activités, de la réduction des coûts et de l'optimisation des recettes.

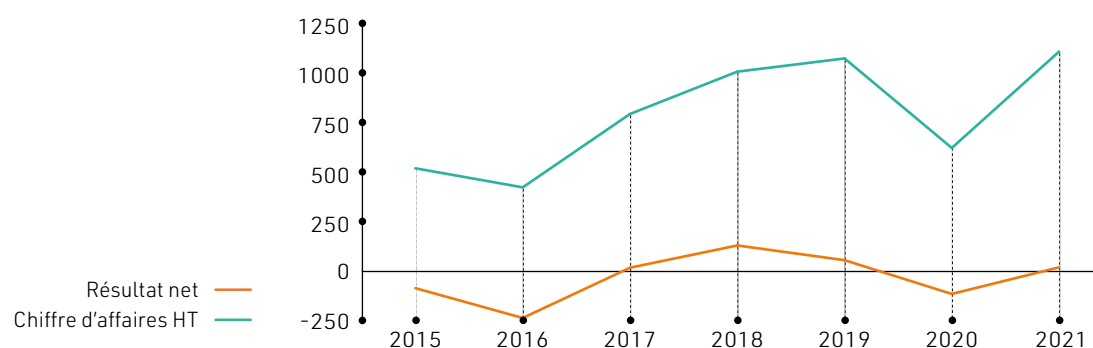
BILAN DE L'ACTIVITÉ EN 2021

Afin d'améliorer sa situation financière, la SNPC met en place un programme permettant de :

- optimiser ses résultats par l'amélioration de ses recettes, notamment via la mise en valeur de ses actifs pétroliers et la maîtrise de ses coûts;
- réduire et de maîtriser son niveau d'endettement.

Après avoir amorcé un redressement en 2017, qui s'est poursuivi par des résultats positifs en 2018 et en 2019, la SNPC a enregistré en 2020 une perte due essentiellement aux effets de la crise sanitaire sur le cours du baril de pétrole brut.

ÉVOLUTION DU RÉSULTAT ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE SNPC HOLDING en MUSD



« APRÈS AVOIR AMORCÉ UN REDRESSEMENT EN 2017, QUI S'EST POURSUIVI PAR DES RÉSULTATS POSITIFS EN 2018 ET EN 2019, LA SNPC A ENREGISTRÉ EN 2020 UNE PERTE DUE ESSENTIELLEMENT AUX EFFETS DE LA CRISE SANITAIRE SUR LE COURS DU BARIL DE PÉTROLE BRUT. »

À la faveur de la remontée des cours de pétrole brut sur les marchés, la SNPC attendait un résultat positif de 21 MUSD pour l'année 2021. Le graphique de la page 188 présente l'évolution du résultat net et du chiffre d'affaires de la SNPC.

Toutefois, ces résultats restent tributaires du niveau d'endettement encore très élevé qui s'explique par la décision de sortie du portage et par l'endettement qui s'en est suivi.

La dégradation de la situation financière résulte des orientations et des actions liées à la mise en œuvre de la décision du 5 juillet 2012 relative à la sortie du portage sur le permis Haute Mer (Moho Nord) et les permis Marine XI et Marine XII.

Elle a eu pour effets le recours à l'emprunt bancaire comme mode de financement des activités non portées, qui s'est concrétisé par l'endettement financier auprès du consortium de banques conduit par EBI, ainsi que des difficultés à honorer les engagements sur les actifs non portés, qui ont généré la dette des appels de fonds.

En 2014, la réattribution des permis ex-Marine VI et ex-Marine VII et des accords particuliers subséquents entre Eni Congo, la République du Congo et la SNPC ont pour conséquences le report des comptes avance SNPC sur les nouveaux permis pour un montant d'environ 300 millions USD à rembourser sous forme de cargaisons; de nouvelles difficultés à honorer les engagements sur les permis y relatifs, aggravant de facto la dette des appels de fonds.

POUR RÉDUIRE LE NIVEAU D'ENDETTEMENT DE LA SOCIÉTÉ, LES ACTIONS SUIVANTES SONT MENÉES :

EN CE QUI CONCERNE LA DETTE EBI

Après plusieurs défauts de paiement observés sur cette dette à partir de 2017, la SNPC engage des négociations auprès du consortium des banques conduit par EBI. Elles aboutissent à un premier accord de restructuration en 2018 puis à un second en 2021.

Ces négociations permettent d'obtenir de meilleures conditions en termes de maturité et de service de la dette. Le tableau ci-dessous présente les résultats de ces négociations.

ÉVOLUTION DES PARAMÈTRES FINANCIERS DU PRÊT EBI

	PARAMÈTRES FINANCIERS INITIAUX (2014)	PREMIÈRE RESTRUCTURATION (2018)	SECONDE RESTRUCTURATION (NÉGOCIATION EN COURS)
Montant Global (en MUSD)	771	664	603
Portion USD (en MUSD)	489	438	404
Portion XAF (en MUSD)	282	226	199
Maturité	5 ans	6 ans	10 ans
Amortissement	80 MUSD / Trimestre	35 MUSD / Trimestre	35 MUSD / Semestre
Nombre de Cargo	8	4	2
Taux d'intérêts annuel XAF	8,00 %	8,00 %	8,00 %
Taux d'intérêts annuel USD	1 ^{re} année	Libor + 7,5 %	Libor + 7,50 %
	2 ^e année	Libor + 7,00 %	Libor + 6,50 %
	3 ^e année	Libor + 6,50 %	Libor + 6,00 %
	4 ^e année à la fin de la facilité	Libor + 6,00 %	Libor + 6,00 %

Malgré cette seconde restructuration, les paramètres de cette dette (maturité et taux d'intérêts) demeurent toujours éloignés de ceux prévus dans le cadre du portage. En effet, le portage garanti à la SNPC son profit-Oil, un taux d'intérêts Libor de 2,5% et une maturité plus longue, adossée sur la durée de vie du permis. De même, la dette non remboursée dans ce cadre s'éteint avec la fin de l'exploitation du permis. Ce qui n'est pas le cas de la dette financière.

EN CE QUI CONCERNE LA DETTE DES APPELS DE FONDS

À la fin de l'exercice 2018, cette dette est présentée, par opérateur, dans le premier tableau ci-contre.

Les négociations entamées par la SNPC auprès de chaque partenaire pétrolier aboutissent à la conclusion des accords de remboursement de cette dette par les prélèvements sur la part des droits à huile de la SNPC.

Le deuxième tableau ci-contre présente l'évolution des remboursements de la dette des appels de fonds, pour chaque opérateur.

CONCERNANT LA DETTE RELATIVE AUX ACCORDS PARTICULIERS SUR LES PERMIS EX-MARINE VI ET EX-MARINE VII

L'évolution de l'ensemble des dettes est présentée dans le troisième tableau.

Après les efforts consentis pour la restructuration et le remboursement des dettes, la SNPC réussit à rétablir un climat de confiance avec ses partenaires autour de ses activités et peut reprendre le paiement des dividendes à son actionnaire unique qui est l'État. De plus, dans un contexte de crise, la société nationale soutient le budget de l'État au travers des avances de trésorerie.

DETTE DES APPELS DE FONDS À FIN 2017 (EN MILLIONS USD)

OPÉRATEUR	FIN 2017
ENI	114
CHEVRON	46
TEPC	207
AAOG	
TOTAL	367

ÉVOLUTION DE LA DETTE DES APPELS DE FONDS DE 2017 À 2021 (EN MILLIONS USD)

OPÉRATEUR	FIN 2017	FIN 2018	FIN 2019	FIN 2020	FIN 2021
ENI	114	180	163	46	37
CHEVRON	46	46	35	31	26
TEPC	207	85	49	17	0
AAOG		0	5	5	5
TOTAL	367	311	252	99	68

ÉVOLUTION DE L'ENSEMBLE DES DETTES SNPC HOLDING DE 2017 À 2021 (EN MILLIONS USD)

CATÉGORIE		FIN 2017	FIN 2018	FIN 2019	FIN 2020	FIN 2021
Emprunts et dettes financières	Dettes EBI	771,2	619	587	588	576
	Dettes eni (*)	299	299	200	200	200
Dettes d'exploitation	Dettes des appels de fonds	367	311	252	99	68
	Comptes avances partenaires	2503	2410	2226	2179	2019
TOTAL		3940	3639	3265	3066	2863

(*) Dans le cadre de l'accord global devant permettre de résoudre les contentieux entre la République du Congo, Eni Congo et la SNPC, des discussions étaient en cours pour aboutir au règlement, en 2022, de la dette Eni relative aux accords particuliers sur les permis ex-Marine VI et ex-Marine VII.

MAÎTRISE DES COÛTS

Un document plan de maîtrise des coûts est élaboré pour la SNPC. Outre les plans d'actions à court, moyen et long termes (révision des contrats, mutualisation des moyens, amélioration de la gestion et du suivi des contrats, coordination/planification des projets, renforcement de l'action des Unités de Gestion, etc.), ce document comprend les modalités de suivi, les leviers de réduction ainsi que les méthodes et moyens à mettre en œuvre.

CONTRÔLE INTERNE

La SNPC s'engage résolument, depuis 2018, dans un vaste programme d'amélioration du dispositif de son contrôle interne, notamment par le renforcement des fonctions Contrôle de Gestion et Audit ainsi que par l'élaboration et la mise en œuvre des procédures internes. Ce programme a pour objectifs : la sécurisation et le meilleur contrôle de ses activités; la réduction des délais de production de l'information financière du Groupe; l'harmonisation et l'optimisation de l'ensemble de ses processus.

À cet effet, les projets suivants sont engagés et réalisés.

Dans le cadre de la gouvernance :

- l'élaboration d'un document stratégique;
- la rédaction de la charte d'audit;
- la refonte des statuts et du mode de gouvernance de la fondation SNPC.

Dans le cadre des processus et des procédures :

- l'élaboration du manuel de procédures holding et mandat dans le but d'accroître la professionnalisation des équipes;
- la formalisation d'une cartographie des risques;
- la réorganisation des fonctions finance, comptabilité et contrôle de gestion;
- la rédaction des modes opératoires du progiciel de gestion intégrée (SAP).

SYSTÈMES D'INFORMATIONS : LE PROJET SAP

L'activité marquante au niveau des systèmes d'information est la relance du projet SAP. Ce projet naît dans un contexte précis qui justifie le passage du logiciel SAGE à SAP, suivant un processus de déploiement défini à l'avance; processus qui intègre les futures étapes.

L'implémentation du projet SAP à la SNPC fait suite à la décision de non-renouvellement des abonnements des produits de la gamme SAGE par l'éditeur. C'est dans ce contexte que le groupe SNPC relance, en juillet 2020, le projet SAP, avec pour objectif prioritaire la couverture de la totalité de la fonction support en remplacement du logiciel SAGE.

Le palier 1 appelé « Fonctions Support », qui couvre les modules Achats, Budget, Comptabilité, Contrôle de gestion et Paie, répond à cette préoccupation. Le périmètre du projet s'étend sur les quatre sociétés suivantes : Holding, SFP, ILOGS et SONAREP. Le Go Live du palier 1 a eu lieu le 4 février 2021.

Le choix de l'ERP SAP S/4 HANA se justifie à plus d'un titre : SAP est le premier éditeur de logiciels en Europe et le quatrième dans le monde. Il est aussi le logiciel de référence utilisé par les majors dans l'industrie pétrolière (Total, Eni, Shell...).

► PROCESSUS DE DÉPLOIEMENT DE SAP

PROCHAINES ÉTAPES DU DÉPLOIEMENT DE SAP

Le palier 1 du projet SAP a officiellement pris fin avec les clôtures du premier semestre 2022 des trois filiales (ILOGS, SFP, SONAREP) du groupe SNPC. La phase de consolidation des acquis se poursuit avec la résolution de certains sujets liés au paramétrage. Le palier 2, appelé « Fonctions opérationnelles », comprend trois modules supplémentaires : JVA (Joint-Venture Accounting) pour la gestion des coûts pétroliers (CPP + JOA); PS (Project System) pour la gestion de projets comme MKB II; SD (Sales Distribution) pour l'administration des ventes (DAVP + ILOGS).

En plus de ces trois modules, doit être activé l'outil de gestion de la trésorerie : Cash Management. Cette nouvelle implémentation devait être gérée en mode projet et sur le même périmètre que le palier 1. La solution cible doit être un ERP à huit modules.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

L'activité RSE est caractérisée par : une inadéquation entre les réalisations et les besoins réels des bénéficiaires; un mauvais suivi des travaux; des malfaçons dans les travaux liés à la municipalisation et une non-prise en main des édifices par les ministères concernés et les populations.

L'objectif 2018 est de poursuivre l'engagement social de la SNPC à travers l'optimisation des réalisations antérieures et l'élaboration de nouveaux projets à fort impact sur les populations (coûts : 16 millions USD).

BILAN DES ACTIVITÉS EN 2021

Le programme quadriennal d'activités, rédigé et approuvé au Conseil d'Administration du 31 juillet 2018, est tiré du document stratégique.

La Fondation diversifie ses actions. L'exécution de son programme se matérialise à travers diverses actions, dont certaines se démarquent de celles habituellement réalisées par leur redirection vers les secteurs sensibles de la vie humaine à l'effet de sauver des vies.

Dans le courant de cette période, la Fondation s'est intéressée à l'Unité d'hémodialyse de l'hôpital général Édith Lucie Bongo Ondimba (HGELBO), la seule dans le pays et dans la sous-région Afrique centrale. Soucieuse de la santé des Congolais et au regard du nombre croissant de malades, candidats à la dialyse, et de l'insuffisance de leur prise en charge, la SNPC s'engage à renforcer ce service en construisant immédiatement deux forages demandés par la

Inauguration de l'unité Mère et Enfant à l'hôpital de Kinkala :
coupure du ruban symbolique par la Première Dame, Antoinette Sassou-Nguesso.

« L'OBJECTIF EST L'OPTIMISATION DES RÉALISATIONS ANTÉRIEURES ET L'ÉLABORATION DE NOUVEAUX PROJETS À FORT IMPACT SUR LES POPULATIONS. »

direction de l'hôpital dans le but de l'autonomiser en eau potable, éléments essentiels à la réalisation de la dialyse.

Afin de soulager les patients dont le traitement coûte extrêmement cher, un plateau technique d'hémodialyse est commandé à l'étranger : quatre nouveaux automates, des reins artificiels et des kits de dialyse pour couvrir 18 mois de traitement.

Dans le même élan, la SNPC modernise des centres de santé intégrés et un hôpital pédiatrique avec la construction de nouveaux bâtiments et la réhabilitation de l'existant. Ces structures sont équipées de matériel médical haut de gamme : blocs d'accouchement et opératoires pour la réalisation des interventions chirurgicales sur place. Chacun de ces centres est doté d'une ambulance et d'un véhicule de liaison. Un forage d'eau est également construit dans chacun de ces lieux. C'est le cas du CSI de Nkombo Matari, du CSI Marien Nguabi et de l'hôpital pédiatrique Marien Nguabi situé dans la même enceinte.

Toujours dans le domaine de la santé, au cours de cette année 2022, des équipements et produits médicaux ont été fournis à l'hôpital Mama Mouebara d'Oyo. Les équipements et l'appareillage médical ainsi que le parc automobile ont été remis en service (ambulance et véhicules des coopérants ont été réparés).

Réhabilitation de l'hôpital pédiatrique Marien Nguabi de Talangai.



« L'ÉDUCATION ET LA SANTÉ DEMEURENT LES PRINCIPAUX AXES D'INTERVENTION DE LA FONDATION. »

À partir de 2021, la SNPC contribue à l'amélioration des conditions de vie des malades et de la population environnante en construisant des forages d'eau potable dans les hôpitaux et centres de santé intégrés de Pointe-Noire et Dolisie. La même opération est réalisée dans les villages situés sur l'axe Yié-Odziba sur la route nationale n° 2 (RN2), avec la construction de vingt et un forages d'eau potable et la connexion au réseau électrique E2C de six villages situés entre Yié et Dieuleveut.

L'année 2020 est fortement impactée par la pandémie de Covid-19 qui concerne la planète entière. Son éradication nécessitant l'intervention de tous les acteurs économiques, financiers, sociaux, scientifiques... au Congo, la SNPC n'est pas restée en marge de cette action, d'où son apport multiforme (financier et matériel) à travers la Fondation, qui participe activement à la lutte contre cette maladie conformément au plan mis en place par le gouvernement.

Son intervention porte entre autres sur la remise d'un chèque de 100 millions au Fonds national de solidarité Covid-19; de réactifs pour le diagnostic de certaines pathologies et de la Covid-19 à la Faculté des Sciences de la Santé de l'Université Marien Ngouabi; des dons de masques; des vivres et non-vivres aux populations.

Dans le Kouilou, le CSI de Tchiminzi – qui a été construit quelques années auparavant – sert de pivot dans la prise en charge par l'État des victimes de la pandémie à coronavirus (Covid-19) identifiées dans les localités environnantes.

Dans le cadre des aides caritatives et humanitaires, la SNPC contribue à l'amélioration des conditions de vie des populations.

Divers dons sont distribués à la population, à savoir des médicaments à l'hôpital général ELBO d'Oyo, des produits pour la purification des eaux polluées de la sous-préfecture de Tchamba-Nzassi, des tricycles aux populations avec handicap de Pointe-Noire, du Kouilou, de Madingou, de Dolisie, de Boundji et d'Okoyo. Du matériel aratoire est remis aux communautés urbaines d'Owando, de Mouyondzi et de Makoua.

Une aide matérielle et financière est octroyée aux Départements du Kouilou et de Pointe-Noire afin de faire face à l'épidémie de Chikungunia qui s'y est déclarée en 2020.

Les districts d'Owando et de Mossaka reçoivent des dons de vivres et non-vivres suite aux sinistres occasionnés par des tornades qui y ont eu lieu.

L'éducation et la santé demeurent les principaux axes d'intervention de la Fondation. De ce fait, des kits scolaires sont régulièrement offerts aux élèves des localités voisines des champs Mengo, Kundji, Bindi, un projet qui a été initié conjointement à l'aide accordée aux populations de la zone de production pétrolière.

Les districts de Bihoua et de Makoubi, deux localités situées dans la Lékoumou, sont également dotés de kits scolaires, le but étant d'encourager les enfants autochtones et ceux des familles démunies à revenir à l'école.

Des livres inscrits au programme sont remis aux élèves des écoles primaires des 3 Francs et de Ngamakosso à Brazzaville et le mur de clôture et les latrines sont respectivement réhabilités et construits en partenariat avec l'Association Vois et Viens.

Dans le cadre des soutenances de thèses de médecine, la 36^e promotion des Thèses et Mémoires à la Faculté des Sciences de la santé et de bien d'autres facultés de l'Université Marien Ngouabi ainsi que l'agrégation du CAMES au Bénin sont sponsorisées.

La SNPC finance aussi l'organisation des activités ponctuelles isolées à fort impact sur la population et le pays. La subvention octroyée à l'Institut d'Anthropologie de la Likouala pour la réalisation des recherches sur le peuple oubanguien et le financement accordé pour l'organisation des Deuxièmes journées médicales Édith Lucie Bongo Ondimba à Oyo ainsi qu'à celle de la Journée mondiale du diabète en sont des illustrations.

Centre de santé intégré (CSI) de Tchimizi
construit par la SNPC
à quelques kilomètres
du champ de Kundji.



DON
SNPC



FEDERATION CONGOLAISE DE FOOTBALL
CHAMPIONNAT NATIONAL
D'ELITE DIRECT LIGUE 1
12.000.000
EQUIPE CHAMPIONNE
SAISON 2020-2021



**CHAMPION
NATIONAL
2020-2021**



**CHAMPION
NATIONAL
2020-2021**

Les Olympiades de mathématiques sont également sponsorisées pour encourager les élèves à la pratique des mathématiques.

Dans le domaine du sport, le sponsoring du Semi-Marathon International de Brazzaville (SMIB), de la coupe du Congo de football, de la formation pendant dix mois, de dix athlètes vainqueurs du SMIB 2019, et de deux encadreurs du semi-marathon à Eldoret au Kenya en vue d'améliorer leur performance a été l'une des préoccupations majeures de la SNPC dans le domaine du sport. À cela s'ajoutent les actions isolées mais qui ne demeurent pas moins importantes telles que le championnat d'Afrique de boxe professionnelle, le championnat d'Afrique de handball (Challenge Édith Lucie Bongo Ondimba), qui restent des activités phares de la SNPC pendant cette période.

Dans le cadre de la culture, le financement de l'élection de Miss Congo et le don de matériel musical à l'orchestre « Les Bantous de la capitale » participent fortement à l'épanouissement de la culture dans le pays.

Championnat national de football

Dans le domaine du sport, chaque année, la SNPC sponsorise le semi-marathon international de Brazzaville (SMIB), le championnat national de football et d'autres activités.

HYGIÈNE, SÉCURITÉ, ENVIRONNEMENT

De 2018 à 2021, sous la direction de Maixent Raoul Ominga, Directeur Général de la SNPC, plusieurs mesures et faits marquants ont été observés.

SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL, l'entité HSE a été ramenée au niveau du département avec un effectif de 12 agents.

SUR LE PLAN DU MANAGEMENT, on note la consolidation du système de management HSE grâce à : la définition d'une nouvelle politique intégrée en novembre 2018; des objectifs QHSE élaborés chaque année; des programmes d'activités annuels.

Un audit général HSE des dépôts Aviation a été réalisé par le Bureau Veritas en 2021.

Les filiales ILOGS et CORAF sont certifiées ISO 9001 version 2015 pour leurs systèmes de management Qualité, respectivement en 2019 et en 2020.

En 2020, plusieurs documents ont été élaborés : plan d'urgence Groupe, plan d'organisation interne (POI) du siège, code d'éthique et de bonne conduite, cartographie des processus, cartographie des risques, plan de continuité d'activité, procédure de mise en quarantaine et gestion de la Covid-19.

SUR LE PLAN OPÉRATIONNEL, il faut noter le suivi HSE des opérations de construction, forage/complétion, fracturations hydrauliques et workover à Kundji. Ces opérations ont été marquées par la création de nouvelles plates-formes (PF 300, PF 400, PF 500 et PF 600) dès 2019. Depuis janvier 2022, le chef de département HSE supervise les aspects HSE offshore de Loango II et Zatchi II.

Dans le domaine de l'environnement, deux études d'impact environnemental et social ont été réalisées, l'une à Kundji pour la construction des nouvelles plates-formes et l'autre dans la cuvette centrale pour l'acquisition gravimétrique aéroportée dans le Permis NGOKI.

Les informations HSE de la SNPC ont été communiquées au sommet de l'APPO à Malabo en 2019, lors de la quatrième Conférence Internationale et Exposition des Hydrocarbures à Kintélé, et aux matinées Géoscience à Kinshasa en 2020. Les informations HSE de la SNPC sont régulièrement mises à la disposition du Ministère des Hydrocarbures, du Ministère de l'Environnement et autres administrations publiques, des partenaires industriels et des partenaires financiers, tel Ecobank.

CONCERNANT LA PARTICIPATION AUX RÉUNIONS ET À L'ASSISTANCE TECHNIQUE DES ORGANISMES DE L'ÉTAT :

en 2018, le Chef de département HSE de la SNPC a été nommé membre de la sous-commission d'élaboration des textes HSE applicables au Code des hydrocarbures. Il a également été désigné en 2022 comme point focal SNPC dans le projet interministériel de création de la première aire marine protégée.

L'Université Marien Ngouabi et le CHU-B ont recouru de manière ponctuelle à l'expertise HSE de la SNPC. Par ailleurs, le Département HSE de la SNPC a participé aux opérations de salubrité publique et aux actions RSE et de développement durable par le biais de la fondation d'entreprise.

S'AGISSANT DES FORMATIONS, s'est déroulée en 2021 la campagne de formation des collaborateurs SNPC et prestataires de Brazzaville et Pointe-Noire pour la lutte contre l'incendie et pour les sauveteurs secouristes du travail, réalisée par les sapeurs-pompier.

Dès février 2019 s'est tenue une campagne de sensibilisation générale en HSE réalisée par le Département HSE de la holding auprès des agents SNPC Aviation de Brazzaville et Pointe-Noire. En octobre 2019 a eu lieu une formation de trois cadres HSE chez Afnor en France. La même année s'est déroulée la formation sur la conduite préventive.

Dans le cadre du partenariat SNPC et Eni Congo en 2022, un agent HSE s'est rendu en Italie et s'est inscrit au Master QHSE d'Eni Congo.

La SNPC s'est dotée en 2022 d'un module de base HSE élaboré par Top Marketing.

L'induction sécurité de l'immeuble de Brazzaville est en cours de montage par les Départements HSE et Communication.

Les étudiants HSE de Marien Nguabi et de l'École Supérieure de Technologie du Littoral sont régulièrement en stage à la SNPC.

La prévention des risques sur les sites opérationnels passe par l'analyse et le traitement des risques et la formalisation obligatoire du permis de travail avant l'exécution des travaux.

AU NIVEAU DES BÂTIMENTS, des audits internes et externes ont été menés dans les locaux de Brazzaville et de Pointe-Noire, ce qui a conduit, dès 2019, à l'élaboration d'un cahier des charges pour la mise en conformité des immeubles.

Dans l'attente de cette mise en conformité intégrale, de 2021 à 2022, les sirènes d'alarme, les plans d'évacuation, les tableaux de politique QHSE, les pictogrammes, les affiches sécurité et les points de rassemblement ont été installés dans les bâtiments de Brazzaville et de Pointe-Noire.

* * *

En outre, en 2020, le Département HSE a participé activement à endiguer la diffusion de la Covid-19 à la SNPC par la gestion des quarantaines, le suivi des cas positifs et la mise en œuvre des mesures édictées par les autorités publiques.

Pour la mise en œuvre de la démarche qualité, il faut : systématiser la réalisation d'audits HSE au niveau des entités du Groupe SNPC; piloter le système de management intégré QHSE du Groupe SNPC; consolider la démarche ISO 9001 pour la CORAF, ILOGS et engager des démarches similaires pour les autres entités du Groupe.

Le renforcement des conditions de travail passe par la poursuite et la finalisation des travaux de sécurisation et de mise en conformité des sites SNPC.

En ce qui concerne le renforcement de la sécurité, il est impératif de : poursuivre la mise en conformité et l'acquisition des moyens de protection et d'intervention pour l'ensemble des sites du Groupe SNPC; systématiser les campagnes de maintenance des installations anti-incendie et de formation/sensibilisation aux risques HSE; poursuivre le renforcement des protocoles de sécurité au niveau des sites du Groupe SNPC.

Pour la préservation de l'environnement, il est nécessaire d'élaborer les règles sur l'environnement, d'assurer le suivi du Plan de Gestion Environnementale et Sociale (PGES), de convertir le gaz issu du champ Kundji en électricité à fournir aux villages environnants, et de finaliser l'installation du système de traitement des eaux usées à la CORAF.

Consolider la démarche ISO 9001

Les filiales ILOGS (photo ci-contre) et CORAF sont certifiées pour leurs systèmes de management Qualité, respectivement en 2019 et en 2020.





ADHÉSION DU CONGO À L'ORGANISATION DES PAYS EXPORTATEURS DE PÉTROLE (OPEP)

**LA DÉCISION D'INTÉGRER L'OPEP
PERMET AU PAYS D'ACCÉDER AU RANG
DES LEADERS MONDIAUX PORTEURS
DE PROPOSITIONS DANS LES
NÉGOCIATIONS INTERNATIONALES.**

L'OPEP a pour rôle de contrôler les exportations pétrolières sur le territoire des pays membres ainsi que le prix du pétrole. L'organisation compte, depuis 2018, quatorze membres : l'Algérie, l'Angola, l'Arabie saoudite, le Congo, l'Équateur, le Gabon, la Guinée équatoriale, l'Iran, l'Irak, le Koweït, la Libye, le Nigeria, les Émirats arabes unis et le Venezuela.

Dans son engagement à promouvoir la coopération multilatérale au profit du développement économique du pays, le Président de la République du Congo, Denis Sassou N'Guesso, a mandaté Jean-Claude Gakosso et Jean-Marc Thystère-Tchicaya, respectivement Ministre des Affaires Étrangères, de la Coopération et des Congolais de l'Étranger et Ministre des Hydrocarbures, afin d'œuvrer pour l'intégration du Congo dans l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP).

C'est avec succès que le Congo est officiellement devenu le 15^e pays membre de l'OPEP le 22 juin 2018 et le 7^e pays africain à intégrer l'organisation créée le 14 septembre 1960 à Bagdad, en Irak.

« (...) UNE PUISSANTE ORGANISATION ENGAGÉE À ÉQUILIBRER L'ÉCONOMIE MONDIALE ET À MAINTENIR UN APPROVISIONNEMENT STABLE ET FIABLE AUX CONSOMMATEURS DE PÉTROLE. »

En date du 11 avril 2019, le Ministre des Affaires Étrangères et son homologue en charge des Hydrocarbures ont présenté au Président de la République le drapeau de l'OPEP, symbole de l'adhésion officielle du pays à cette organisation. « L'adhésion à l'OPEP donne désormais à la République du Congo une voix au sein d'une puissante organisation engagée à équilibrer l'économie mondiale et à maintenir un approvisionnement stable et fiable aux consommateurs de pétrole », a indiqué le Ministre des Hydrocarbures Jean-Marc Thystère-Tchicaya.

La décision d'intégrer l'OPEP permet au pays d'accéder au rang des leaders mondiaux porteurs de propositions dans les négociations internationales. Cette adhésion (soutenue notamment par l'Arabie saoudite, le Qatar et le Venezuela) permet à la République du Congo de participer aux négociations sur la fixation des prix mais aussi la détermination des quotas de l'or noir au plan international.

Désormais, la République du Congo participe à la prise de décisions et à la définition des politiques concernant le secteur pétrolier mondial, malgré sa production modeste qui s'élève à 350 000 barils de pétrole par jour.

En étant membre du puissant cartel, la République du Congo, et par ricochet la SNPC, a désormais droit aux différents avantages accordés par l'organisation qui sont :

- la valorisation des ressources du pays en Afrique et dans le monde;
- la formation des jeunes dans les divers domaines pétroliers;
- une meilleure vente de produits;
- la diversification de l'économie, facteur attirant plus d'investisseurs;
- et l'aide à la mise en œuvre de projets de développement d'une valeur de 10 000 000 000 d'USD.



Le Congo désormais membre de l'OPEP

En date du 11 avril 2019, le Ministre des Affaires étrangères et son homologue, en charge des hydrocarbures, présentent au Président de la République, Denis Sassou Nguesso, le drapeau de l'OPEP, symbole de l'adhésion officielle du pays à cette organisation.

FOCUS L'ÉTAT ET LA SNPC SUR LES MARCHÉS INTERNATIONAUX

*La création de la SNPC
a permis au Congo d'avoir
accès aux marchés pétroliers
internationaux.*



CONGO

Brazzaville
Kinshasa

PLATEAUX
Gamboma

Congo
Yumbi
Makotipoko

Bouenza
Pangala
Kimba

Mushie
Bandundu

Réserve de la Léni
Ngabé



CONVENTION ENTRE L'ÉTAT ET LA SNPC 205

FONDEMENTS DE LA COMMERCIALISATION
DU BRUT DE L'ÉTAT PAR LA SNPC 206

DE LA COMMERCIALISATION DU BRUT
À LA MOBILISATION DES FONDS POUR L'ÉTAT 210



CONVENTION ENTRE L'ÉTAT ET LA SNPC

LES ACTIFS, DROITS ET PARTICIPATIONS DÉTENUS DIRECTEMENT PAR L'ÉTAT SUR L'ENSEMBLE DES PERMIS ET DES CONTRATS PÉTROLIERS ONT ÉTÉ TRANSFÉRÉS À LA SNPC CONFORMÉMENT AUX TEXTES PORTANT CRÉATION DE LA SNPC ET EN VERTU DU DÉCRET N° 99-171 DU 18 SEPTEMBRE 1999.

C'est dans ce cadre que l'État a confié à la SNPC un mandat de commercialisation des quantités d'hydrocarbures qui lui reviennent et qui sont mises à sa disposition sous forme de cargaisons au niveau des terminaux pétroliers.

Ces parts d'hydrocarbures (autrement dit « les droits à huile ») qui permettent de constituer ces cargaisons sont issues, d'une part, du paiement en nature des obligations des sociétés pétrolières en matière fiscale et, d'autre part, du partage du surplus pétrolier : il s'agit notamment de la redevance minière proportionnelle, de la Provision pour Investissements Diversifiés (PID), de la redevance superficielle, du Profil Oil, prévus dans les contrats de partage de production (CPP).

Pour chaque vente effectuée dans le cadre du Mandat de commercialisation sus-indiqué, la SNPC verse à l'État le produit de la vente diminué d'une rémunération dans les conditions convenues de prix et de délais. Cette rémunération est de 1,6% de la valeur de la cargaison vendue.

Avant la création de la SNPC, le Congo n'avait pas accès aux marchés pétroliers internationaux du simple fait que sa société nationale d'alors, Hydro-Congo, n'était principalement active que dans le domaine de l'Aval pétrolier. En effet, ses activités dans le domaine de la commercialisation du pétrole brut ne se sont pas développées.

À la différence d'Hydro-Congo, la SNPC se voit confier des missions exclusivement dans l'Amont pétrolier et son corollaire, la commercialisation du pétrole brut sur les marchés pétroliers internationaux. Ces missions, notamment celles relatives à la commercialisation, ont permis au Congo d'écouler par ses propres moyens ses parts de production sur ces marchés.

« PAR CONVENTION, LES ACTIFS, DROITS ET PARTICIPATIONS DÉTENUS DIRECTEMENT PAR L'ÉTAT SUR L'ENSEMBLE DES PERMIS ET DES CONTRATS PÉTROLIERS ONT ÉTÉ TRANSFÉRÉS À LA SNPC. »

FONDEMENTS DE LA COMMERCIALISATION DU BRUT DE L'ÉTAT PAR LA SNPC

Les fondements du mandat
Le schéma de la page suivante
montre les interactions
des principaux facteurs
qui entrent en jeu
et la pertinence du mandat
de commercialisation des parts
de brut de l'État par la SNPC.

LA COMMERCIALISATION PAR LA SNPC DES PARTS DE PÉTROLE BRUT REVENANT À L'ÉTAT CONGOLAIS SUR LES MARCHÉS PÉTROLIERS INTERNATIONAUX RÉSULTE DES INTERACTIONS DE QUATRE PRINCIPAUX FACTEURS :

1. la détention des participations dans les permis d'exploitation par la SNPC et l'État;
2. la gestion commune, au niveau des installations de stockage, des parts respectives de production de pétrole issues des permis d'exploitation;
3. la capacité de la SNPC de commercialiser du pétrole brut sur les marchés internationaux;
4. la collaboration entre l'État et sa société nationale.

Le premier facteur est la détention des participations dans les permis d'exploitation par la SNPC et l'État, ainsi que le prélèvement des impôts et divers revenus par l'État. Ces participations et ces revenus permettent à ces deux entités de bénéficier chacune d'une part d'hydrocarbures produits dans les zones d'exploitation du bassin côtier congolais.

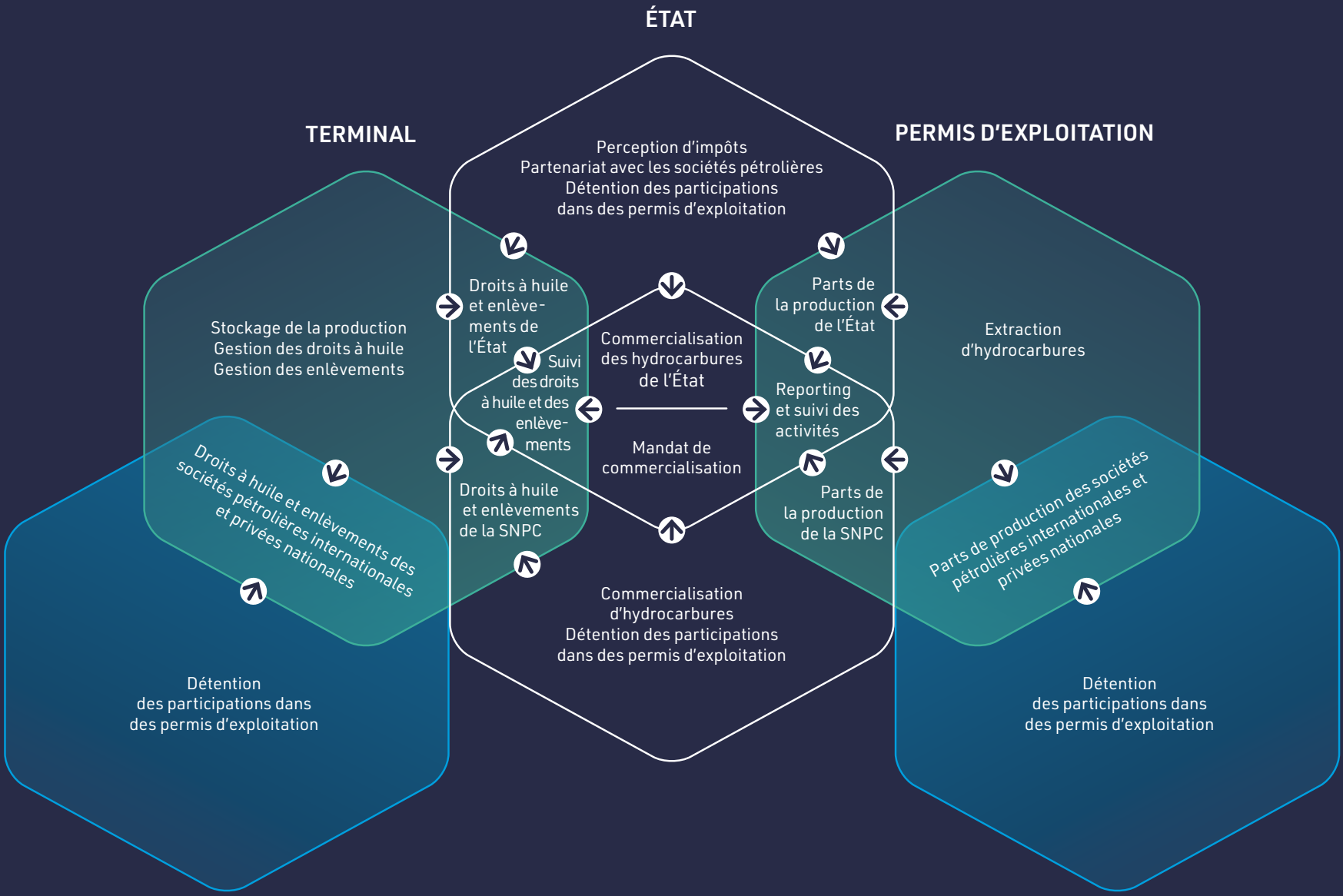
Le deuxième concerne la gestion commune des parts respectives de production de pétrole issues des permis d'exploitation, au niveau des installations de stockage des terminaux pétroliers gérés par des opérateurs privés majors (c'est le cas TotalEnergies qui est l'opérateur du Terminal de Djeno). Cette gestion commune des stocks

donne lieu à la gestion des parts respectives de l'État et des sociétés pétrolières (les droits à huile) et à la gestion des enlèvements (chargements de pétrole dans les bateaux) respectifs.

Le troisième facteur qui contribue à la réalisation de cette activité, c'est la capacité de la SNPC de commercialiser du pétrole brut sur les marchés internationaux. Une activité que la société qui l'a précédée (Hydro-Congo) n'exerçait pas, car à cette époque la commercialisation des parts d'hydrocarbures revenant à l'État était réalisée par les sociétés pétrolières internationales en contrepartie d'une commission de commercialisation.

Enfin, le quatrième facteur est la bonne collaboration entre l'État et sa société nationale, qui s'est avérée nécessaire pour rendre possibles la gestion concertée du secteur congolais des hydrocarbures et la commercialisation commune de leurs parts de production respectives. C'est de cette collaboration qu'est né le besoin de mettre en place un cadre juridique approprié permettant à la SNPC de vendre les parts de pétrole brut de l'État en contrepartie d'une rémunération raisonnable (commission de commercialisation). À cet effet, l'État congolais a été amené à donner un mandat de commercialisation de ses parts de production de pétrole brut à sa société nationale (voir *supra*).

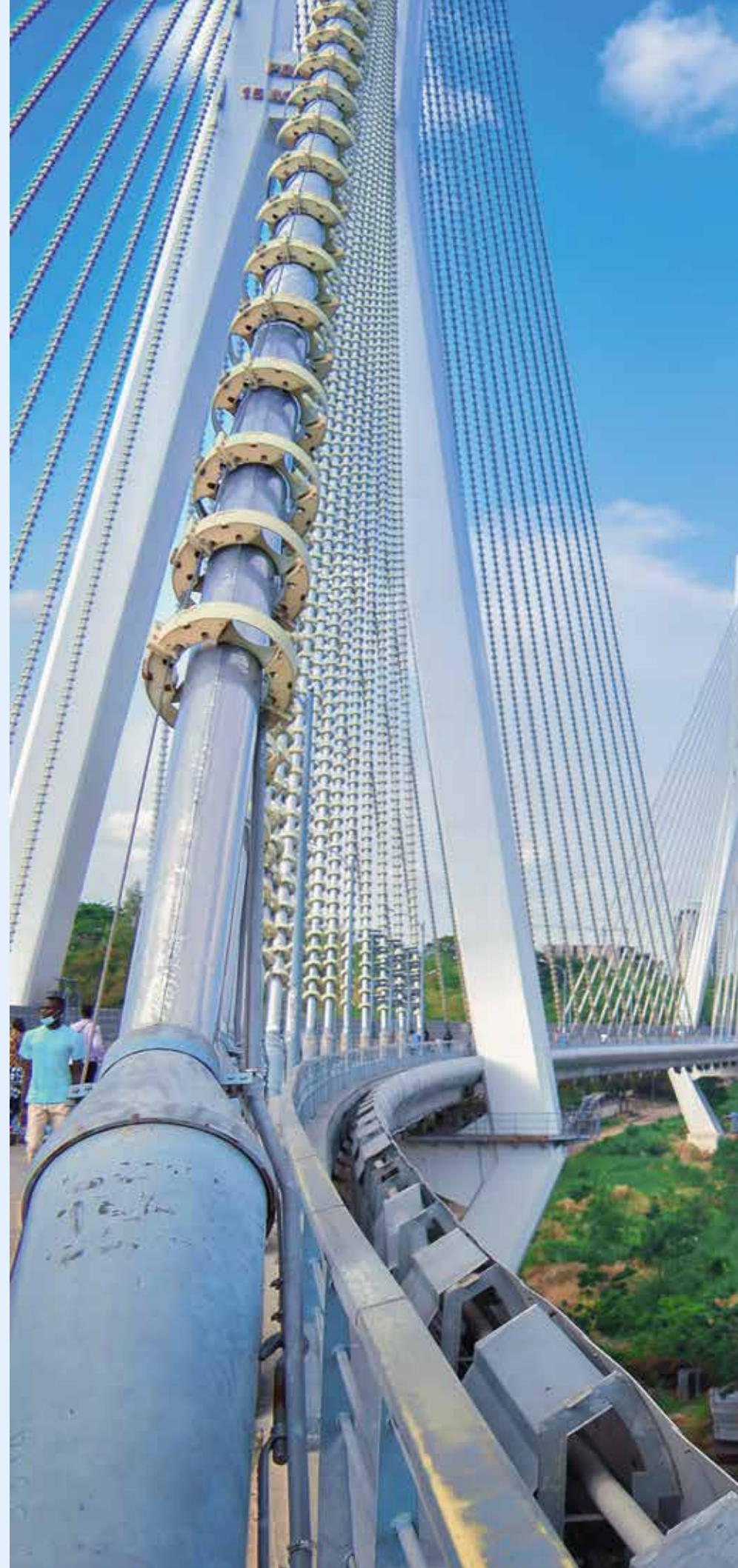
LES FONDEMENTS DU MANDAT DE COMMERCIALISATION
DES PARTS DE BRUT DE L'ÉTAT PAR LA SNPC




Le mandat de commercialisation accordé à la SNPC par l'État a eu des conséquences importantes et positives sur la situation économique, financière et sociale du pays, en ce sens qu'il a permis à celui-ci de :

- payer à la SNPC une commission de commercialisation jadis encaissée par les sociétés pétrolières internationales en contrepartie de leurs prestations de services. Cette commission, qui figure parmi les sources de revenus de la SNPC aux côtés des ressources provenant de ses propres actifs pétroliers, est susceptible de contribuer aux versements de dividendes à l'État, permettant ainsi de renforcer les ressources financières de celui-ci. Elle est, par ailleurs, de nature à permettre à la SNPC, par le truchement de sa Fondation d'entreprise, d'accompagner l'État dans l'amélioration des conditions de vie des populations en réalisant des œuvres sociales et caritatives en faveur des populations congolaises en manque de ressources ou désœuvrées;
- mobiliser des fonds sur les marchés financiers internationaux et diversifier, de ce fait, ses sources de financement. L'une des conséquences de cette diversification étant la fin du recours aux financements onéreux fournis par les sociétés pétrolières internationales, à des conditions souvent bien désavantageuses par rapport aux conditions obtenues sur les marchés financiers.

« CET ACCORD PERMET DE SE PASSER DES FINANCEMENTS FOURNIS PAR LES SOCIÉTÉS PÉTROLIÈRES INTERNATIONALES À DES CONDITIONS SOUVENT DÉSAVANTAGEUSES. »



An aerial photograph of a coastal city. On the left, a modern cable-stayed bridge with a white pylon and numerous cables spans across the frame. Below the bridge, there is a residential area with several multi-story buildings featuring red-tiled roofs. In the foreground, there are green agricultural fields, possibly rice paddies, arranged in a grid pattern. The city extends along the coast, with various buildings and structures visible in the distance. The sky is bright blue with scattered white clouds. The water of the bay or sea is a deep blue-grey color.

**« LE MANDAT DE COMMERCIALISATION
ACCORDÉ À LA SNPC PAR L'ÉTAT
A EU DES CONSÉQUENCES
IMPORTANTES ET POSITIVES
SUR LA SITUATION ÉCONOMIQUE,
FINANCIÈRE ET SOCIALE DU PAYS. »**

DE LA COMMERCIALISATION DU BRUT À LA MOBILISATION DES FONDS POUR L’ÉTAT

LA MISSION DE LA SNPC, EXERCÉE DANS LE CADRE DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES SUR LES MARCHÉS FINANCIERS INTERNATIONAUX POUR LE COMPTE DE L’ÉTAT, EST UN MANDAT OCCASIONNEL QUI EST ACCORDÉ AU CAS PAR CAS EN FONCTION DES BESOINS DE L’ÉTAT ET À L’INITIATIVE DE CELUI-CI. CE MANDAT EST NON RÉMUNÉRÉ.

Autrement dit, les opérations financières exercées par la SNPC en rapport avec la levée de fonds pour des besoins de l’État ne se fondent pas sur une base juridique ou sur un mandat permanent, comme dans le cas de la commercialisation du pétrole brut de l’État. C’est une activité auxiliaire, quoique revêtant une importance particulière du fait de sa grande contribution à la réalisation des objectifs fixés par l’État dans sa politique d’édification des bases de développement de l’économie nationale.

LE FONDEMENT DE LA MOBILISATION DES FONDS POUR L’ÉTAT

Les activités de la SNPC relatives à la mobilisation des ressources financières sur les marchés financiers internationaux, pour le compte de l’État, sont le résultat des effets conjugués de trois causes indirectes et trois causes directes.

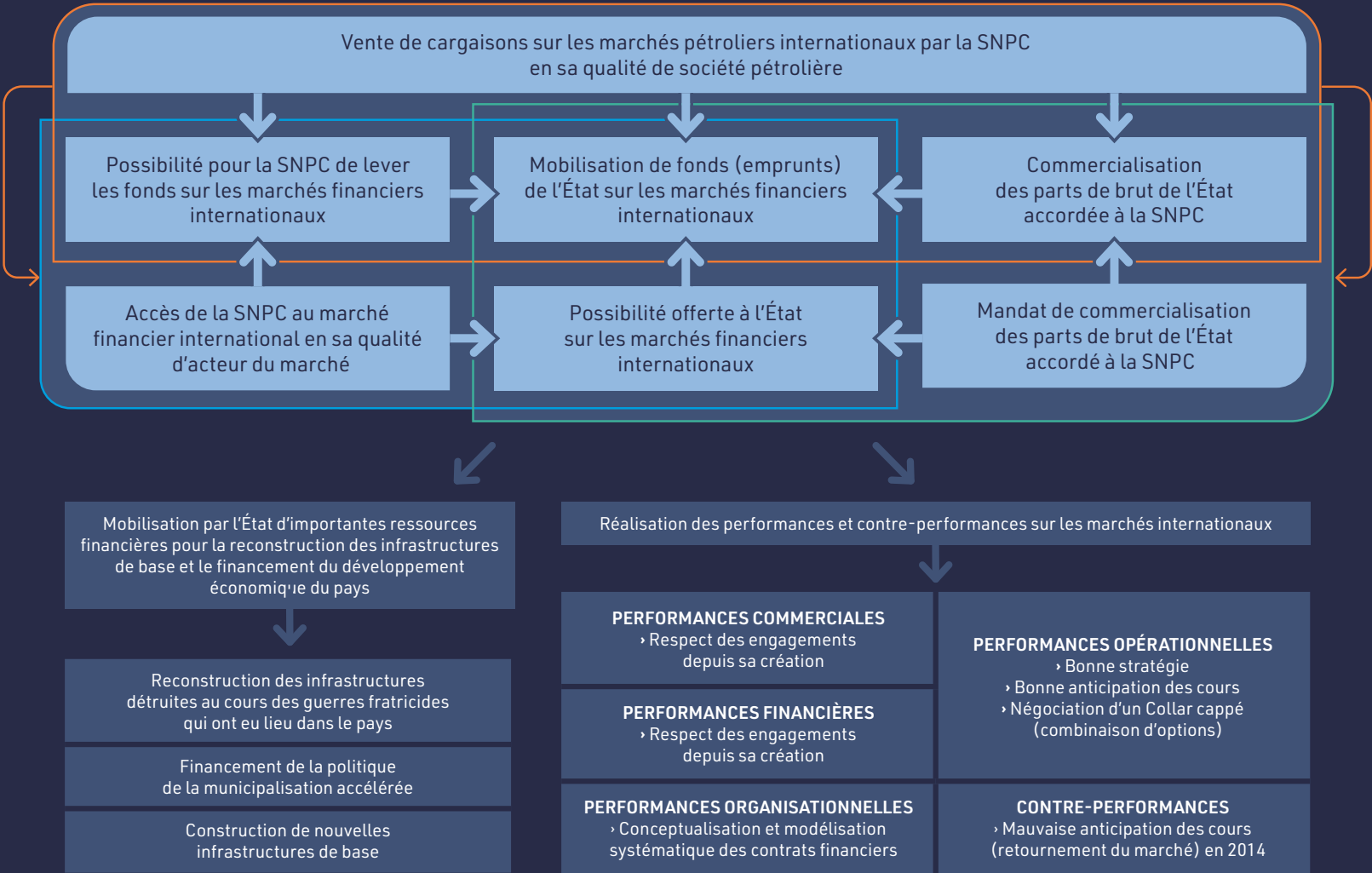
Les trois causes indirectes qui justifient les missions de levée de fonds que l’État confie occasionnellement à la SNPC sont les suivantes :

- la fonction de commercialisation de pétrole brut exercée par la SNPC sur les marchés pétroliers internationaux;
- la capacité qu’a la SNPC, en sa qualité de société pétrolière présente sur le marché pétrolier international, d’accéder aux marchés financiers internationaux;

La mobilisation des fonds pour le compte de l’État

Le schéma de la page suivante synthétise les causes qui justifient les missions de levée de fonds que l’État confie occasionnellement à la SNPC.

FONDEMENTS ET CONSÉQUENCES DE LA CONTRIBUTION DE LA SNPC À LA MOBILISATION DES FONDS POUR LE COMPTE DE L'ÉTAT



- la mission de commercialisation des parts de pétrole brut de l’État assurée par la SNPC sur la base d’un mandat de commercialisation.

En ce qui concerne les trois causes directes, elles résultent des interactions entre les causes indirectes indiquées ci-dessus. Il s’agit notamment de :

- la possibilité offerte à la SNPC de lever les fonds sur les marchés internationaux, résultat de l’interaction entre la première et la deuxième cause lointaine;
- la commercialisation effective par la SNPC des parts de pétrole brut de l’État qui est le résultat de l’interaction entre la commercialisation par la SNPC du pétrole brut sur les marchés pétroliers internationaux (première cause indirecte) et le mandat de commercialisation que l’État lui a confié (troisième cause indirecte);
- la possibilité de l’État de lever les fonds sur les marchés financiers internationaux qui résulte de l’interaction entre l’accès de la SNPC aux marchés financiers internationaux (deuxième cause indirecte) et le mandat de commercialisation accordé par l’État (troisième cause indirecte).

« LE PAIEMENT DE LA DETTE S’EFFECTUE SUR LA BASE D’UN TABLEAU D’AMORTISSEMENT FIXANT LES ÉCHÉANCES ET LES MONTANTS CORRESPONDANTS. »

BÉNÉFICES POUR L’ÉTAT

ACCÈS À L’ENDETTEMENT AUX CONDITIONS DE MARCHÉ

La SNPC, du fait des performances commerciales qu’elle réalise au fil des années et des opérations de mobilisation de fonds qui en résultent, permet à l’État congolais d’obtenir des conditions d’endettement raisonnables, standards, sur les marchés financiers internationaux. L’accès à cette source d’endettement a permis de satisfaire les besoins de financement des dépenses publiques sans courir le risque de brader les ressources pétrolières.

La plupart des opérations de financement qui sont mises en place, avec le concours de la SNPC, notamment dans la première décennie des années 2000, se caractérisent principalement par le fait qu’aucun engagement à moyen et long terme n’est pris sur les prix de commercialisation des volumes de pétrole brut liés à la transaction financière. En d’autres termes, il n’a jamais été question de procéder à des ventes futures de cargaisons de pétrole brut à des prix déterminés d’avance.

En effet, dans la pratique, la commercialisation des cargaisons de pétrole brut affectées à la transaction financière est, normalement, valorisée au prix du marché international retenu comme prix de référence, qui s’ajuste en fonction de la qualité des hydrocarbures engagés dans la transaction.

Ces opérations se distinguent, par ailleurs, par le fait que les remboursements en nature, en barils de pétrole, ne sont tout simplement pas envisageables. Ainsi, le paiement de la dette s’effectue sur la base d’un tableau d’amortissement fixant les échéances et les montants correspondants.

RECONSTRUCTION DES INFRASTRUCTURES

Les opérations financières de la SNPC relatives à la mobilisation des ressources pour le compte de l'État sont d'une remarquable utilité en ce sens qu'elles contribuent fondamentalement au financement de la reconstruction des infrastructures du pays après les événements politico-militaires de l'année 1997.

On se souvient qu'au cours de cette période, comme dans la plupart des cas similaires connus dans le monde, la mobilisation des ressources financières extérieures, aux conditions normales du marché, est une chose quasiment impossible à réaliser.

CONSTRUCTION DE NOUVELLES INFRASTRUCTURES DE BASE

Un apport particulièrement important de la SNPC dans l'édification de l'économie nationale est son assistance dans la mobilisation des financements nécessaires à la réalisation des projets économiques et la construction d'importantes infrastructures de base, notamment : des routes, des aéroports, des infrastructures de production et de transport d'électricité (dont environ 1 000 km de lignes à moyenne tension et plus de 750 km de lignes à basse tension), près de 50 préfectures, sous-préfectures et conseils départementaux, etc.

ACCOMPAGNEMENT DE LA POLITIQUE DE MUNICIPALISATION ACCÉLÉRÉE

En 2004, le Congo a entrepris la mise en œuvre d'un « vaste programme de municipalisation accélérée pour se doter d'infrastructures dont l'objectif est non seulement d'interconnecter les chefs-lieux de préfectures à leurs sous-préfectures mais aussi d'améliorer les conditions de vie des populations, tout en ouvrant le pays à ses voisins ».

Commencée dans le département du Kouilou, cette initiative s'est poursuivie dans la Likouala, le Niari, la cuvette, Brazzaville, la cuvette-Ouest, le Pool, les plateaux, la Lékoumou, la Sangha et s'est achevée dans la Bouenza en 2016.

« Financée à coups de milliards FCFA sur fonds propres de l'État, la mise en œuvre de ce programme se fait accompagner de plusieurs autres projets réalisés sur l'ensemble du territoire, dans le cadre de la modernisation du pays. » Il est entendu que la SNPC, dans le cadre de l'exécution de ses mandats financiers, apporte sa contribution à la mobilisation de ces importantes ressources financières.

QUELQUES BUDGETS DES DIFFÉRENTES MUNICIPALISATIONS

PÉRIODE	DÉPARTEMENT	BUDGET EN FCFA
2012	Pool	500 000 000 000
2013	Plateaux	400 000 000 000
2014	Lékoumou	450 000 000 000
2015	Sangha	400 000 000 000
2016	Bouenza	450 000 000 000



Le pays se modernise

D'importantes infrastructures ont été construites.

Photos : la promenade de Brazzaville, la préfecture de Brazzaville, le siège de BESCA Bank et celui du Port autonome de Pointe-Noire.





PERFORMANCES RÉALISÉES

PERFORMANCES COMMERCIALES

Les opérations financières réalisées par la SNPC pour le compte de l’État décrites ci-dessus sont des opportunités, pour cette société nationale, de réaliser de remarquables performances en matière de commercialisation de pétrole brut sur les marchés pétroliers internationaux et de lever des fonds sur les marchés financiers; et cela, sans incidents pendant de longues années, notamment au cours de la première décennie des années 2000.

Ces performances permettent à la SNPC de bénéficier d’un niveau de respect et de considération manifestes de la part de ses partenaires commerciaux et financiers, depuis de longues années de présence et d’activités sur les marchés internationaux.

En 2004, soit cinq ans après la création de la SNPC, ce respect et cette considération amènent certains de ses partenaires financiers à exprimer leurs prédispositions à renforcer leurs concours financiers au regard des performances réalisées par cette société pendant plusieurs années d’observation.

PERFORMANCES FINANCIÈRES

Dans l’exercice de ses mandats financiers accordés par l’État, au cours de la première décennie de ses activités, la SNPC s’est fixé, entre autres objectifs à atteindre, l’amélioration progressive des conditions d’endettement du Congo, notamment : les différents types de commissions (« up front »), les taux d’intérêts et la marge rémunérant le niveau des risques.

Comme on peut l’imaginer, le niveau de ces paramètres – très élevé au sortir de la guerre de 1997 – a évolué favorablement vers la baisse, grâce à la stratégie mise en place par la SNPC, en fonction des progrès réalisés dans le cadre des actions de rétablissement de la paix dans le pays au cours de la période qui a succédé aux conflits politico-militaires.

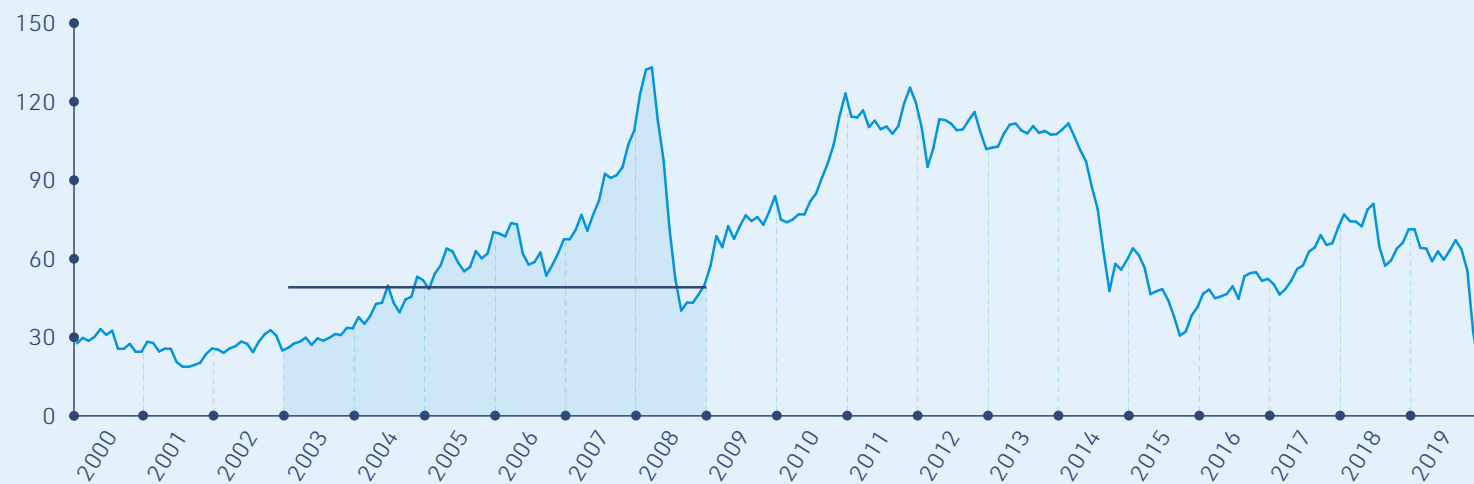
Les prêts sans commissions « up-front », c’est-à-dire n’ayant pour unique coût de la transaction que les intérêts dus, obtenus par la SNPC en faveur de l’État, sont autant d’éléments qui permettent de juger de la qualité des prestations financières de la SNPC au cours de cette période.

Les performances relatées ci-dessus sont, faut-il le révéler, réalisées grâce à la modélisation systématique des contrats (convention de financement) au moment des négociations. La modélisation ou la simulation des contrats est une règle implacable dans le processus d’élaboration de la stratégie de négociation et de prise de décision. De ce fait, il est arrivé qu’au cours des négociations, la SNPC « dicte sa volonté » aux représentants des grandes banques internationales.

PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES

La SNPC a eu l’opportunité de mettre en place des contrats de couverture contre les risques de prix dans le cadre des opérations de levée de fonds qui ont été effectuées pour le compte de l’État. C’est le cas d’un « Collar cappé » (une combinaison d’options) conclu en 2003 lors de la mise en place de deux transactions financières, avec BNP Paribas, d’un montant total de 150 millions d’USD. Cette opération s’est illustrée par une bonne anticipation, par la SNPC, du niveau des cours de pétrole brut pendant la période de la transaction (2003-2008), à la hauteur de 50 USD par baril en moyenne.

ÉVOLUTION DU COURS DU BRENT EN USD/BARIL (DE MAI 2000 À AVRIL 2019)



Contrats de couverture contre les risques de prix

Dans le cadre des opérations de levée de fonds pour le compte de l'État, la SNPC a pu mettre en place un contrat avec une très bonne anticipation du niveau des cours de pétrole brut pendant la période de la transaction qui allait de 2003 à 2008 (à la hauteur de 50 USD par baril en moyenne).

Les performances réalisées ont fait que cette opération devienne un cas d'école chez le partenaire bancaire de la transaction (BNP Paribas) qui s'en sert, peut-être encore jusqu'aujourd'hui, comme un exemple probant pour illustrer – à ses stagiaires et ses nouvelles recrues – les risques effectifs liés aux produits de couverture (options).

Ce témoignage a été présenté solennellement par Monsieur Sylvain Boniface, un cadre de BNP Paribas, au cours d'une réunion présidée par Denis Auguste Marie Gokana, PDG de la SNPC, au milieu des années 2000 à Brazzaville. Monsieur Boniface a tenu à conclure son témoignage en soulignant, avec beaucoup de fermeté, que si le cadre

financier qui avait la charge de représenter la SNPC lors de la mise en place de cette opération avait suivi la position des représentants de la banque sur les anticipations des cours du baril de pétrole au cours des cinq années de la transaction, le Congo aurait perdu plus de 200 millions de dollars dans cette transaction.

En effet, la proposition de couverture qui a été faite à la SNPC par les représentants de la banque consistait à garantir un prix minimum (prix plancher) de 17 dollars le baril, afin de s'assurer que le produit de la commercialisation des 10 millions de barils concernés par la transaction couvrirait le montant total du prêt (soit 150 millions de dollars).

Mais, comme la garantie d'un prix minimum coûte cher, en termes de commission à payer, sur le marché international des produits de couverture contre les risques, cette proposition a été améliorée en y ajoutant un volet qui limite le prix de valorisation des 10 millions de barils de pétrole brut à un niveau maximal de 30 dollars par baril, et cela, quel que soit le niveau des prix sur le marché pétrolier.

Ce volet supplémentaire de la stratégie de couverture était justifié par le fait qu'il permettait au Congo d'encaisser une commission de manière à ce que la somme des commissions (payées et encaissées) des deux volets de la stratégie diminue le coût final.

Ayant perçu le danger représenté par la limitation du produit de vente des dites cargaisons, et partant les recettes de l'État, à 30 dollars par baril, le représentant de la SNPC a exprimé son indignation en demandant comment il expliquerait aux autorités de son pays un manque à gagner de 20 dollars par baril, si les prix venaient à atteindre le niveau de 50 dollars par baril sur le marché.

C'est ainsi que, réfutant obstinément les argumentations des représentants de la banque et arguant que personne autour de la table n'était capable de prédire l'impact de la guerre en Irak qui pointait à l'horizon sur le prix du pétrole, il a décidé de bâtir sa stratégie sur le « Collar cappé ».

La mise en place de cette opération de couverture se révèle, à ce jour, comme une bonne expérience, un réel cas pratique de négociation et de gestion directes (c'est-à-dire sans le concours d'une compétence extérieure intermédiaire) d'un type de contrat de couverture contre les risques, qui figure parmi les plus sophistiqués du marché des options.

La performance de cette opération n'est pas passée inaperçue sur la place financière internationale. Certains partenaires financiers ont ouvertement exprimé leurs impressions favorables. Tel est le cas de ce cadre africain de la Standard Chartered Bank qui, au cours d'une rencontre à Londres, a présenté ses félicitations à Bruno Jean Richard Itoua, PDG de la SNPC à l'époque, pour avoir brillamment mis en place un produit de couverture très sophistiqué, ce qu'aucun pays émergent n'avait entrepris de faire avant le Congo.

Il a surenchéri en disant que certains grands pays du golfe de Guinée dépensent beaucoup d'argent en mettant en place de simples floors (prix plancher) ; et le PDG de la SNPC de rétorquer que cela est à mettre à l'actif de son Conseiller financier, par ailleurs Directeur Général de la FININCO, qui a eu la lourde charge de mener la négociation de ce produit de couverture contre les risques de prix, négociation qui a suscité autant d'admiration.

« EN 2003, LA SNPC
A BRILLAMMENT MIS
EN PLACE UN PRODUIT
DE COUVERTURE (OPTIONS)
TRÈS SOPHISTIQUE,
CE QU'AUCUN PAYS
ÉMERGENT N'AVAIT
ENTREPRIS DE FAIRE
AVANT LE CONGO. »



CONTRE-PERFORMANCES

Au cours des négociations qui ont porté sur le retraitement de la dette congolaise, le FMI a porté un jugement négatif et a adopté une attitude défavorable envers les opérations financières réalisées par la SNPC pour le compte de l'État. C'est ainsi qu'il a été amené à faire adopter l'interdiction des préfinancements – entendu : des dettes à plus d'un an – et à exprimer ouvertement sa préférence pour le recours aux prépaiements, c'est-à-dire des dettes à moins d'un an, adossées sur les parts de pétrole brut de l'État.

Le principal point faible des activités financières (levée de fonds) exercées par la SNPC dans le cadre de sa mission de mobilisation de ressources financières pour le compte de l'État est la conséquence du retournement du marché pétrolier international en 2014.

Ce retournement de situation a eu pour conséquences : la mauvaise anticipation du prix de vente du pétrole brut par tous les acteurs pétroliers (sociétés pétrolières et pays pétroliers) ; la diminution importante des parts de pétrole brut de l'État, occasionnant une diminution du nombre de cargaisons commercialisables pour le compte de l'État et la baisse drastique des recettes pétrolières de l'État.

Il en est résulté de grandes difficultés, pour l'État, d'honorer ses engagements financiers relatifs à ses dettes adossées au pétrole brut. Ces difficultés sont à l'origine de ce qui a défrayé la chronique sous les vocables « Problèmes des dettes des traders » et « Problèmes de la dette chinoise ».

Il est permis de relever que la présence de la SNPC sur le terrain comme acteur du secteur de l'Amont pétrolier et, par conséquent, sur les marchés pétroliers et financiers internationaux s'avère plutôt bénéfique pour le pays. En effet, le fait pour l'État de disposer d'un outil technique opérationnel à sa solde permet de mieux réaliser, avec ses propres moyens, les actions relatives à la mise en conformité des activités de l'Amont pétrolier à la construction des infrastructures de base.

Il s'agit notamment des actions suivantes :

- le suivi de la production des hydrocarbures ;
- le suivi des droits à huile dans les terminaux pétroliers ;
- le suivi des enlèvements (affectation des cargaisons) ;
- la commercialisation des parts de pétrole brut ;
- la mobilisation de ressources financières ;
- la réalisation des œuvres sociales et caritatives ;
- la création d'un vivier d'experts nationaux au service de l'État dans le domaine des hydrocarbures.

CHAPITRE VI





2022-2025

REGARD SUR LES PERSPECTIVES DU GROUPE

*La période en cours est guidée
par le programme intitulé
« Performance 2025 »*



**DES BASES SOLIDES POUR
LA CROISSANCE DE LA SOCIÉTÉ**

223

LE PROGRAMME « PERFORMANCE 2025 » 224

Quatre piliers comme guides pour l'horizon 2025 224

Les perspectives dans le secteur pétrolier Amont 228

Les perspectives du secteur pétrolier Aval 236

L'avenir des activités support 239



DES BASES SOLIDES POUR LA CROISSANCE DE LA SOCIÉTÉ

DURANT LA PÉRIODE 2018-2021, LES ACTIONS DE LA SNPC SE SONT RÉALISÉES DANS UN CONTEXTE DE CRISES ÉCONOMIQUE ET SANITAIRE. MALGRÉ CE CONTEXTE, CES ACTIONS ONT PERMIS D'ASSEOIR DES BASES SOLIDES POUR LA CROISSANCE DE LA SOCIÉTÉ. MAIS AUJOURD'HUI ENCORE, LA SNPC FAIT FACE À UN CONTEXTE POLITIQUE, SOCIO-ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTAL DIFFICILE MARQUÉ PAR :

- le conflit armé en Ukraine, la relance du dossier sur le nucléaire iranien, la poursuite des conflits en Syrie, en Libye, qui ont des incidences sur le cours des matières premières;
- la problématique de la transition énergétique en vue de répondre aux enjeux liés au réchauffement climatique et aux tensions géopolitiques;
- les tensions commerciales croissantes entre les États-Unis d'Amérique et la Chine, qui entraînent la montée de l'inflation et exercent des pressions sur les taux de change et les cours des matières premières;
- la résurgence des inquiétudes sur la situation sanitaire consécutive à l'apparition de nouveaux variants et cas de malades de la Covid-19;
- la persistance de la crise économique en République du Congo;
- la conclusion d'une deuxième facilité élargie de crédit avec le Fonds Monétaire International (FMI) en janvier 2022.

**« AUJOURD'HUI
ENCORE, LA SNPC FAIT
FACE À UN CONTEXTE
DIFFICILE. »**

LE PROGRAMME « PERFORMANCE 2025 »

QUATRE PILIERS COMME GUIDES POUR L'HORIZON 2025

**POUR ASSURER SON DÉVELOPPEMENT
DANS LES ANNÉES À VENIR
ET PARTICIPER EFFICACEMENT
À LA RELANCE DE L'ÉCONOMIE
NATIONALE, LA SNPC SE DOIT
DE POURSUIVRE SON PROGRAMME
DE TRANSFORMATION EN RENFORÇANT
SON ORGANISATION, SA CAPACITÉ
D'INTERVENTION DANS LE SECTEUR
DES HYDROCARBURES AU CONGO,
LA RÉSILIENCE DE SES ACTIFS ET
DE SES PARTICIPATIONS VIS-À-VIS
DES CHOCS EXTERNES.**

Ainsi, elle envisage, à partir de 2022, d'accélérer cette transformation par l'amélioration de ses performances dans tous les pans de ses activités.

Toutes les actions à engager dans les quatre années à venir sont consignées dans le document programme intitulé « Performance 2025 » dont les principaux objectifs consisteront à :

- introduire au sein du Groupe la culture et les outils de pilotage de la performance;
- augmenter, en toute sécurité, la quote-part de production de la SNPC par la poursuite des investissements de développement des actifs opérés;
- aligner toutes les actions, investissements et dépenses engagés ou envisagés avec la stratégie de l'entreprise;

- renforcer les activités de suivi des partenaires pétroliers, en optimisant l'organisation interne, le processus de choix des programmes d'activités et d'investissements d'une part et en appliquant effectivement les procédures et la réglementation en vigueur d'autre part.

De même, d'autres actions seront menées dans le sens de l'évaluation et du renforcement de la capacité à faire face, à long terme, aux engagements dans les associations pétrolières (intérêts, coûts, portage) et, le cas échéant, l'adoption de mesures visant à aligner le portefeuille de projets/actifs avec les objectifs de performance financière, de transformation industrielle, de contenu local et de prise de risque.

Il s'agira également de mettre en œuvre une approche projet qui permettra une évaluation systématique des efforts de création de valeur autour de chacune des actions (fixation d'objectifs spécifiques, bénéfices attendus, indicateurs clés de performance,

« ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION PAR L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES DANS TOUS LES PANS D'ACTIVITÉS. »

Le programme « Performance 2025 », boussole de la nouvelle politique de Maixent Raoul Ominga, consigne toutes les actions à engager dans les quatre années à venir.



mesures d'impacts, etc.) et de mettre en place les dispositifs pérennes de gestion des risques, de pilotage des performances et d'amélioration continue des actions.

Un accent particulier sera mis dans l'amélioration du système d'information de la holding et de chacune des filiales afin d'assurer un meilleur pilotage de la performance.

Figurent en tête des objectifs à atteindre :

- une meilleure formalisation et clarification des rôles, des obligations (*reporting*, comptes rendus) et des responsabilités au sein de la holding et entre la holding et les filiales, dans la perspective d'un engagement des ressources (humaines et matérielles) vers les résultats et la performance du Groupe SNPC;

- la poursuite du programme de diversification des ressources de l'État (par le biais de la mise en œuvre de projets gaz, hydrogène, etc.) afin de lui assurer des revenus soutenus à long terme et prendre en compte les engagements internationaux en matière de transition énergétique;

- la consolidation des actions visant à assurer la permanence des produits pétroliers raffinés sur le marché congolais;

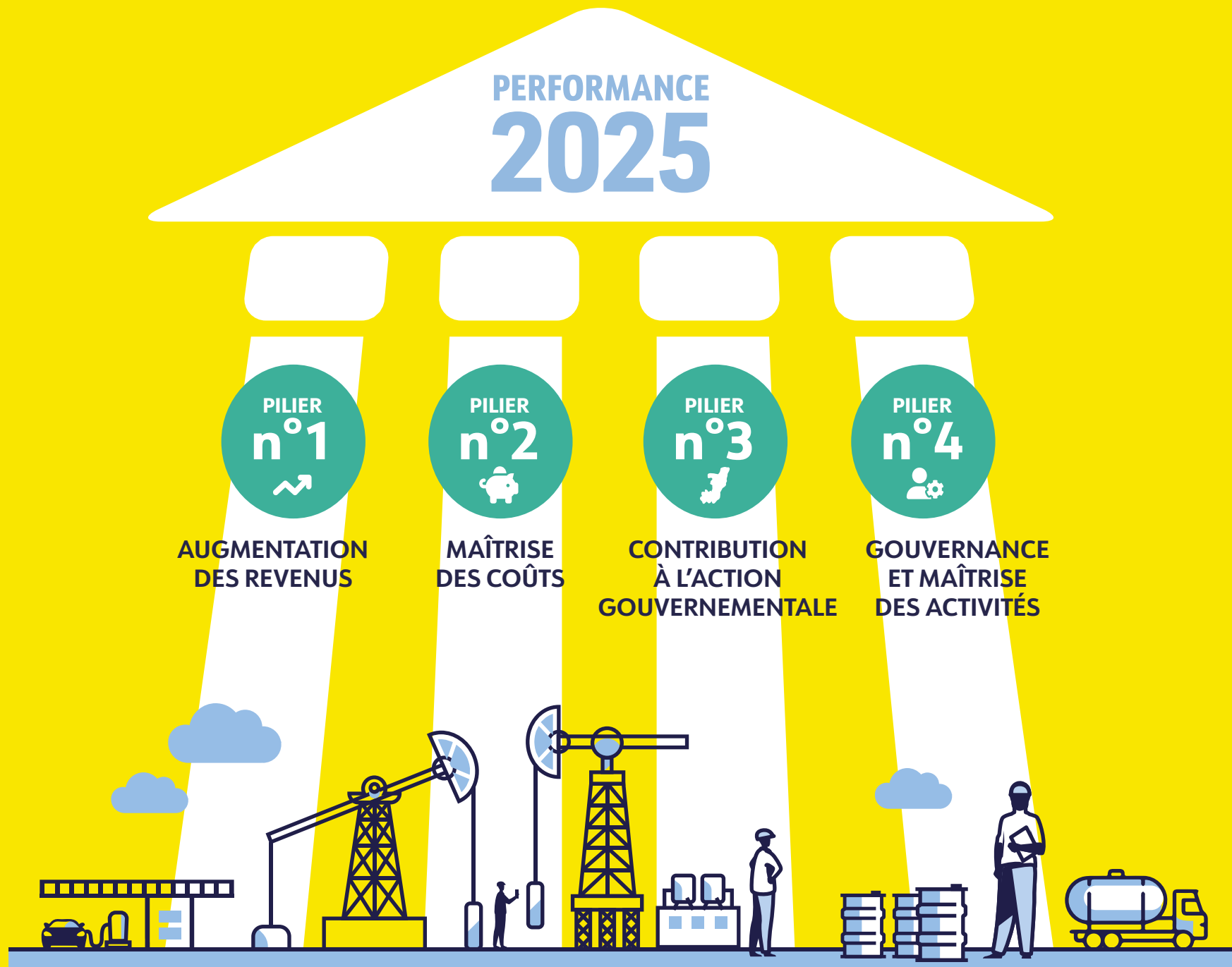
- la recherche de financements permettant, d'une part, d'honorer les engagements de la SNPC vis-à-vis de ses créanciers et, d'autre part, de renforcer les capacités de financement des besoins d'investissements de la société;

- le renforcement des compétences du personnel par la mise à jour et l'implémentation du Plan Formation, consécutif au projet Bilan de compétences, élaboré pour l'ensemble du personnel du Groupe SNPC en 2021;

- la poursuite du programme de renforcement du dispositif de contrôle interne (fonctions audit interne, contrôle de gestion, implémentation du logiciel SAP, etc.) de la société dans la perspective d'améliorer le suivi et le contrôle de ses activités.

De même, dans le cadre de sa Responsabilité Sociétale d'Entreprise, la SNPC va renforcer son engagement dans la réalisation des actions d'intérêt général pour contribuer à l'action gouvernementale.

Le programme « Performance 2025 », boussole de la nouvelle politique de Maixent Raoul Ominga, reconduit dans ses fonctions de Directeur Général, est structuré en quatre piliers.



PILIER N° 1 : L'AUGMENTATION DES REVENUS.

Il s'agit dans ce cadre, pour la SNPC, de porter des efforts sur une meilleure valorisation de sa quote-part de production de pétrole brut ainsi que de celle revenant à l'État, de mettre en exploitation de nouveaux gisements et de bénéficier des effets induits de la réduction des coûts pétroliers.

Par la réalisation de ces efforts, la société envisage de générer des flux de trésorerie additionnels permettant de soutenir sa croissance, d'assumer sans difficultés les missions et projets confiés par l'État et d'envisager l'avenir avec plus de sérénité.

PILIER N° 2 : LA MAÎTRISE DES COÛTS.

Tributaire d'une excellence opérationnelle dans la réalisation des activités de la SNPC, ce pilier conduira à adresser des problématiques relatives aux dépenses (réduction, rationalisation), aux investissements (prise de décision conditionnée par une justification économique, financière, sociale, etc.) et aux procédures de contrôle des activités (renforcement du processus budgétaire, des contrôles, etc.).

PILIER N° 3 : LA CONTRIBUTION À L'ACTION GOUVERNEMENTALE.

Les actions de ce pilier sont à situer aux niveaux du mandat et des actions propres de la société.

Le mandat État concerne la poursuite de la réalisation des missions que l'État a confiées à la SNPC et dont certaines font l'objet d'un contrat permanent, tandis que d'autres sont occasionnelles comme cela a été mentionné dans les chapitres précédents. Pour rappel, les missions permanentes concernent la commercialisation de la quote-part de pétrole brut revenant à l'État ainsi que le suivi et la valorisation du domaine minier congolais. Les missions occasionnelles portent, quant à elles, sur la réalisation des opérations financières de levée des fonds pour les besoins de l'État.

L'approvisionnement du pays en produits pétroliers demeure également une mission transitoire que l'État a confiée à la SNPC et qui devra s'arrêter à la fin du processus de privatisation du secteur Aval.

Les actions propres de la SNPC portent sur : (i) le paiement des impôts, des taxes et des contributions sociales, dans le respect des obligations légales en tant que société responsable; (ii) le paiement de dividendes qui est une contribution directe au budget de l'État; et (iii) la réalisation des actions pour l'amélioration des conditions de vie des populations dans l'éducation, la culture, le sport et l'environnement, dans le cadre des missions d'une entreprise citoyenne, positivement impliquée dans les enjeux de son environnement.

PILIER N° 4 : LA GOUVERNANCE ET LA MAÎTRISE DES ACTIVITÉS.

Il est le véritable socle qui permettra l'atteinte des objectifs du programme « Performance 2025 » énumérés ci-dessus.

Ce pilier conduira à : (i) adresser des problématiques relatives à la gouvernance des activités du Groupe SNPC, afin d'assurer la flexibilité et l'efficacité de l'organisation; (ii) revoir le mode d'organisation du travail afin de l'optimiser et de maîtriser toutes les activités du Groupe SNPC; (iii) définir et étendre au sein de toutes les entités du Groupe SNPC une nouvelle culture d'entreprise orientée vers la performance; (iv) revoir la politique de ressources humaines afin d'offrir à chaque collaborateur les moyens et la possibilité de se développer, de mettre ses talents renforcés au service de la nouvelle dynamique orientée vers la performance.

LE PROGRAMME « PERFORMANCE 2025 » DÉFINIT POUR CHAQUE SECTEUR D'ACTIVITÉS DE LA SNPC DES OBJECTIFS À ATTEINDRE POUR ASSURER LA CROISSANCE ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ DANS LES ANNÉES À VENIR.

LES PERSPECTIVES DANS LE SECTEUR PÉTROLIER AMONT

PERSPECTIVES DANS LES ACTIFS OPÉRÉS

À TITRE DE RAPPEL, À COMPTER DE L'ANNÉE 2022, LA SNPC EST OPÉRATRICE DE QUATRE PERMIS D'EXPLOITATION, DONT DEUX EN ONSHORE (ZINGALI II ET LOUFIKA-TIONI II) ET DEUX EN OFFSHORE (LOANGO II ET ZATCHI II).

À travers le programme « Performances 2025 », la société envisage de mener différentes actions relatives au développement desdits permis. Son rôle dans l'exploitation du permis MKB II subira les effets des changements intervenus au cours de cette année au niveau de la composition du groupe contracteur.

REMISE EN PRODUCTION DU PERMIS ZINGALI II

Pour ce permis, les actions à entreprendre permettront de remettre en production les puits existants et de développer leur potentiel additionnel pour espérer une production d'environ 1 332 bbls/j et un revenu additionnel cumulé de 19,25 MUSD à l'horizon 2025, sur la base d'un baril oscillant autour de 100 dollars US.

Les actions qui seront menées portent précisément sur l'obtention d'un nouveau décret d'attribution du permis, la réalisation des études complémentaires pour l'évaluation de son potentiel et la recherche des partenaires pour sa mise en valeur.

Par ailleurs, la SNPC va réaliser des travaux de workovers sur certains puits (ZNG-1D et ZNG-4D) et effectuer une analyse post-mortem sur d'autres (ZNG-2D-DIRA et ZNG-3D) afin de les remettre tous en production.

La SNPC envisage également de développer les blocs non forés et de réévaluer le potentiel en hydrocarbures des niveaux supérieurs.

CHANGEMENT D'OBJECTIF SUR LOANGO II ET ZATCHI II

Les objectifs sur ces permis consisteront à réaliser un effort de maintien de la production journalière autour de 5 000 barils. Les opérations y relatives porteront sur la fiabilisation et la sécurisation des installations de production.

À cet effet, la SNPC va procéder : (i) à la réparation du Riser 12" de la plate-forme DP3 du champ Loango pour remettre en production les puits de cette plate-forme avec une contribution additionnelle en production de l'ordre de 700 bbl/j; et (ii) à la poursuite des activités de *revamping* et de fiabilisation de la plate-forme ZAF1 du champ Zatchi dont la remise en production des puits ZAM-103 ST/ ZAM-101/ ZAM-103 ST va apporter 500 bbl/j.







Site de Kundji

La SNPC devra contribuer au développement de l'actif MKB II en exécutant un plan de développement avec l'opérateur désigné.

De plus, elle va poursuivre et renforcer le contrôle des activités liées à l'exploitation des champs tout en garantissant les conditions optimales de sécurité par : (i) le respect des procédures Hygiène Sécurité et Environnement, (ii) le monitoring des puits et des réservoirs, l'optimisation de la consommation des produits chimiques, (iii) la réalisation des travaux de maintenance préventive et curative sur les deux champs, ainsi que (iv) l'affectation de personnel sous la responsabilité de la SNPC sur les sites de production.

À partir de 2023, elle se propose de trouver un nouvel opérateur pour la valorisation de ces permis et n'en garder qu'une participation minimale de 20%.

LA MISE EN ÉVIDENCE DU POTENTIEL DE LOUFIKA-TIONI II

Pour ce quatrième permis, il convient d'obtenir un décret d'attribution et de trouver, d'ici fin 2022, des partenaires pour réaliser des études de réévaluation afin de mettre en évidence son potentiel additionnel et le valoriser.

Pour chacun des quatre permis, les autres actions à mener consisteront en la réalisation systématique des analyses/études de faisabilité (financière, économique, socio-économique, etc.) de chaque projet ou sous-projet associé, préalablement à la décision d'investissement, ainsi que la mise en place de procédures de détermination des prix et de facturation, favorables aux recettes SNPC.

LA POURSUITE DE L'OPTIMISATION DE L'ACTIF MKB II

À la suite du décret 2021-539 du 14 décembre 2021, l'operating du permis a été attribué à la société Trident OGX.

Depuis la publication de ce décret jusqu'à la rédaction de cet ouvrage, la SNPC n'a pas reçu le planning de hand-over ni encore moins le programme de travaux de cette société.

Dans l'intervalle de cette attente, la SNPC doit : (i) continuer d'assurer l'exploitation du permis, (ii) finaliser les études de réévaluation du potentiel des champs Bindi et Mengo, (iii) réaliser les travaux de huit *workovers* et de deux forages de puits de développement horizontaux et (iv) préparer la prise en main du permis par le nouvel opérateur.

Par la suite, elle devra contribuer au développement de cet actif en exécutant un plan de développement avec l'opérateur désigné.

Tenant compte du contexte actuel du marché pétrolier, des participations de la SNPC dans MKB II et indépendamment du fait qu'elle en soit l'opérateur ou pas, le programme « Performance 2025 » va consister à poursuivre les actions qui permettront d'optimiser la valorisation de cet actif afin de porter sa production à 40 000 barils par jour minimum à l'horizon 2025.

AUGMENTATION DES QUOTES-PARTS DANS LES ACTIFS NON OPÉRÉS

Les principaux objectifs de « Performance 2025 » sur les actifs non opérés consisteront à obtenir un apport additionnel de production permettant d'augmenter la quote-part de la SNPC sur ces actifs au-delà de 15% des niveaux de production prévus par les opérateurs.

Pour y arriver, la SNPC mettra un accent particulier sur les investissements productifs auprès des opérateurs des différents permis afin de garantir les niveaux de production escomptés et prendre des participations dans de nouveaux permis sur la base d'analyses financières préalables et, le cas échéant, rechercher des partenaires pour leur financement et/ou leur suivi.

À cet effet, elle va élaborer des procédures visant à s'assurer que les études de faisabilité soumises aux demandes d'obtention des permis d'exploitation démontrent une rentabilité économique durable de l'unité contractuelle objet de la demande.

Elle devra aussi optimiser la gestion des actifs non opérés par l'entremise d'un renforcement du rôle des Unités de Gestion dans le suivi des partenaires sur le choix des programmes et des investissements, le suivi des procédures budgétaires et le contrôle interne, le challenge des coûts de production, la refacturation des coûts propres, etc.

Dans le même élan, la société aura à procéder de manière systématique à des analyses de rentabilité des actifs, afin d'aligner son portefeuille de projets et d'actifs existants avec les objectifs de performance financière et de mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats pour s'assurer que ses objectifs et la portée de ses activités et de ses projets sont correctement définis, choisis et établis dans le sens de la rentabilité.

Enfin, elle assurera un meilleur suivi des activités de production (utilisation des ressources, timing, rentabilité) et de celles de programmation des cargaisons afin de permettre une meilleure optimisation des recettes de la SNPC et de l'État.

DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PROJETS

Dans le cadre du programme « Performance 2025 », la SNPC propose de renforcer sa vocation à créer de la valeur et son ambition à être une société opératrice significative en exploitant des permis pétroliers.

Dans cette optique, elle projette de se lancer dans les projets relatifs au développement des actifs Mayombe, Nanga I et Kouakouala pour consolider son expérience acquise dans la réalisation des travaux pétroliers onshore.

De même, elle prévoit de se lancer dans la mise en valeur des ressources gazières (gaz naturel, hydrogène et hélium) et dans les énergies renouvelables.

« LA SNPC FERA PLUS DE SUIVIS ET DE CONTRÔLES. ELLE SYSTÉMATISERA LES ANALYSES DE RENTABILITÉ. »

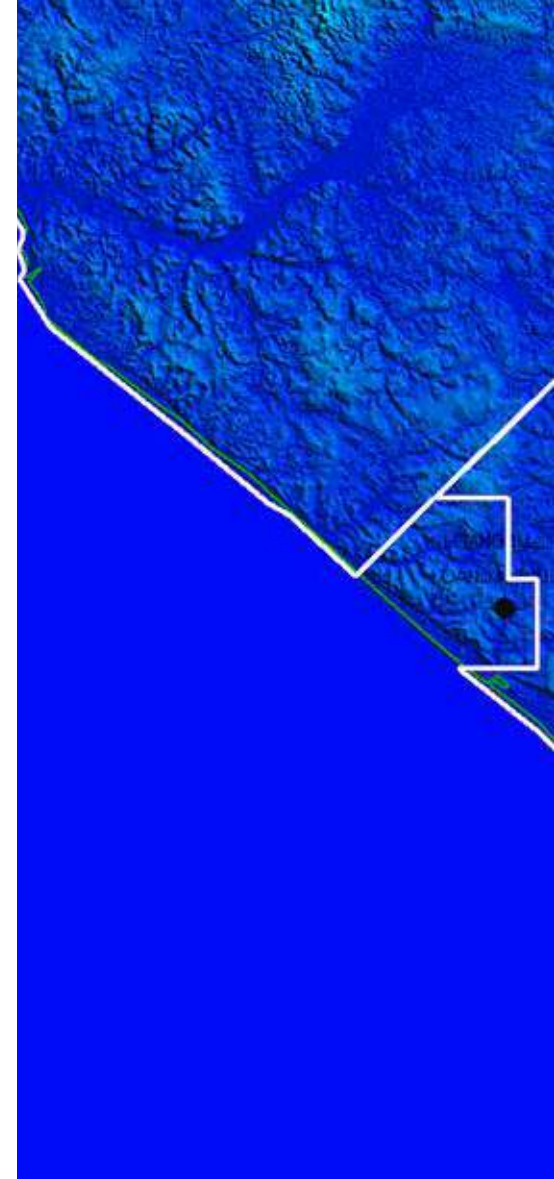
PROJET MAYOMBE

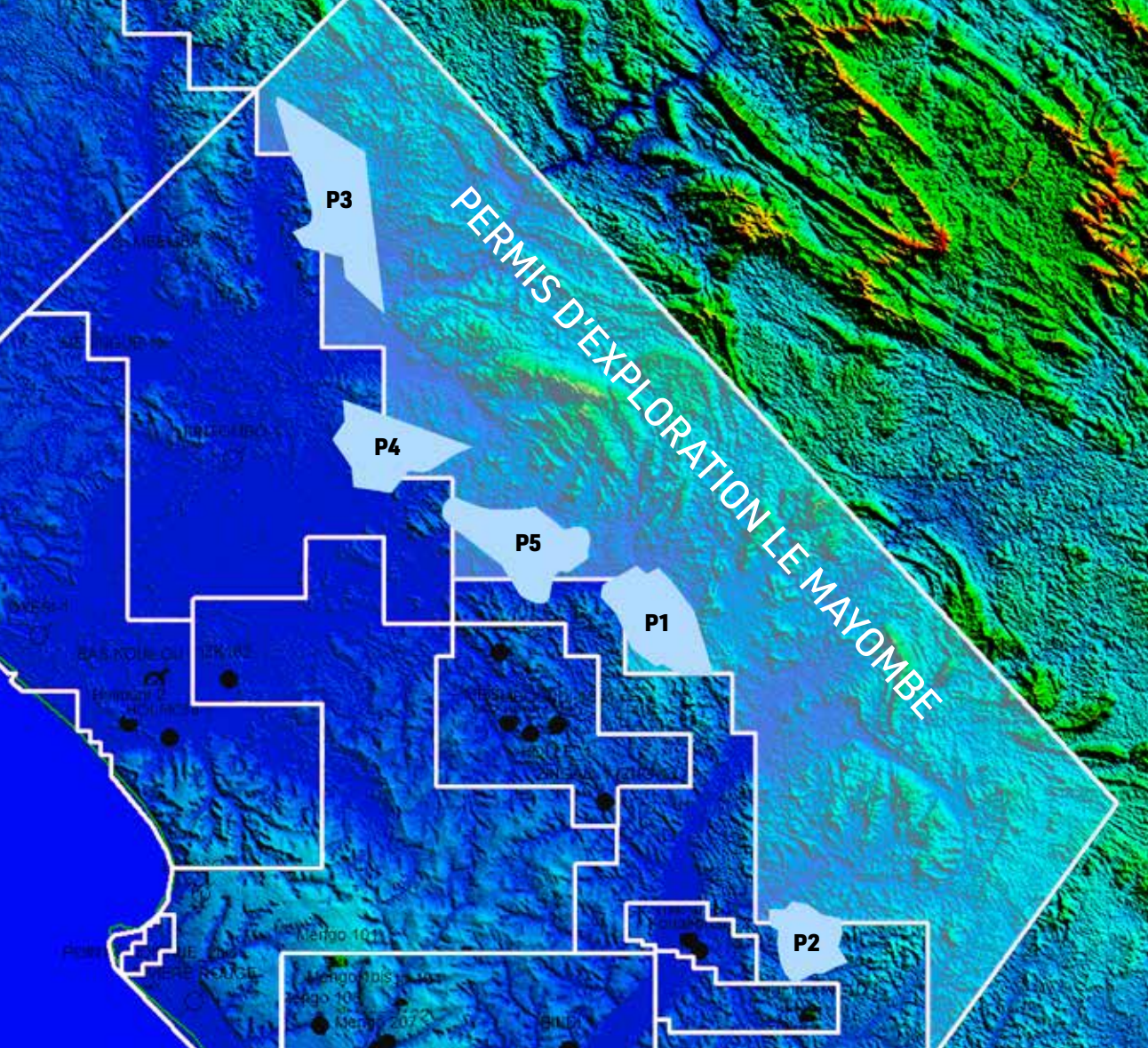
Le bloc « Le Mayombe » est situé à l'extrême-est du bassin côtier. La superficie totale du permis est de 1 645 km² et son altitude moyenne varie entre 80 et 120 m. Il avait été attribué par décret n° 2006-426 du 31 juillet 2006 à la SNPC pour une période maximale de dix ans.

La SNPC se fixe comme objectifs, sur cet actif, d'obtenir son attribution et d'en prendre l'operating pour commencer le processus de valorisation. Elle y réalisera des études complémentaires et le forage des puits d'exploration afin d'accélérer la mise en lumière de son potentiel d'hydrocarbures. Ce qui la conduira à l'élaboration d'un plan de développement (appréciation, développement et exploitation).

Pour atteindre ces objectifs, il est prévu de relancer le Ministère des Hydrocarbures au sujet de la demande d'attribution du permis qui inclut une nouvelle délimitation pour exclure la zone non sédimentaire, de mettre en place une équipe projet dédiée et de recruter, si nécessaire, des collaborateurs, de rechercher des partenaires techniques et financiers pour le développement de l'actif.

Dans le meilleur des cas, la SNPC va exécuter le programme minimum de travaux qui consiste à forer deux puits d'exploration, acquérir une sismique 3D et, en cas de découverte, financer des études et réaliser un projet social de 100 000 dollars US.





Le bloc « Le Mayombe »

Situé à l'extrême-est du bassin côtier, ce permis représente une superficie totale de 1 645 km². Cinq prospects y ont été identifiés avec des ressources spéculatives d'environ 491 millions de barils (estimation par la méthode probabilistique et par analogie au Champ de M'Boundi).

Permis Nanga I

Ce permis a été attribué le 31 décembre 2019 à la SNPC, pour une période maximale de dix ans. Le contracteur est constitué par la SNPC (15%), qui en est le titulaire, et TotalEnergies Congo (85%), qui en est l'opérateur.

VALORISATION DU PERMIS NANGA I

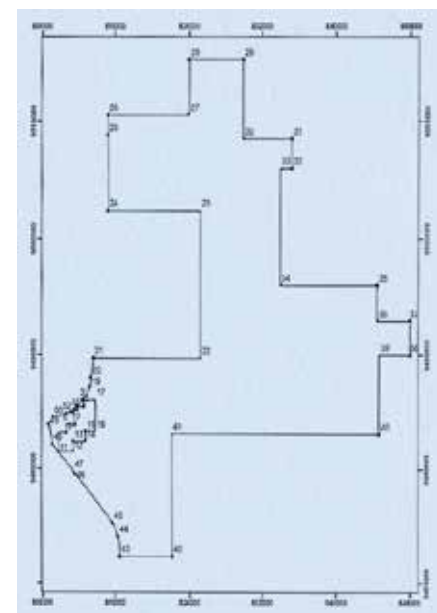
Le permis Nanga I est un permis onshore délimité au nord par le champ de Nanga II; à l'est par le champ de Mboundi, actuellement producteur d'huile dans les Grès de Vandji; au sud par le champ de Mengo, producteur dans les Grès de Mengo; à l'ouest respectivement par le champ Pointe-Indienne, producteur dans les niveaux supérieurs des argiles de Pointe-Indienne et le bloc Holmoni (découverte récente faite dans le permis Kayo par la société Wing Wah), producteur dans les Grès de Mengo et dans les Marnes Noires.

Ce permis a été attribué le 31 décembre 2019 à la SNPC, pour une période maximale de dix ans. Le contracteur est constitué par la SNPC (15%), qui en

est le titulaire, et TotalEnergies Congo (85%), qui en est l'opérateur. À ce jour, aucun puits n'a été foré sur le permis.

L'objectif de la SNPC sur ce permis est de l'obtenir et d'en prendre l'*operating* pour accélérer la mise en lumière du potentiel d'hydrocarbures, puis d'élaborer un plan de développement pour sa valorisation (appréciation, développement et exploitation).

Le processus de valorisation de ce permis passe par la réalisation des mêmes actions que celles du permis Mayombe. Il en sera de même pour le permis Kouakouala, à quelques exceptions près.



RELANCE DE LA PRODUCTION DU PERMIS KOUAKOUALA

D'une superficie de 39 km², le permis d'exploitation Kouakouala est situé dans la partie onshore du bassin côtier à environ 50 km à l'est de Pointe-Noire.

La découverte de Kouakouala avait été faite par la société Elf Congo avec le puits KKL-1 en 1993. Ce permis a été mis en production en 2000.

Le permis Kouakouala avait été attribué par décret n° 2008-034 du 31 décembre 2008 à Eni Congo après son rachat des actifs opérés par Zétah Maurel & Prom. Le permis est arrivé à échéance le 3 avril 2022 et le Ministère des Hydrocarbures a octroyé une lettre de confort à Eni Congo pour le maintien de la production pendant trois mois en attendant la prise en main des opérations par la SNPC.

L'objectif de la SNPC est effectivement d'obtenir ce permis, d'en prendre l'*operating*, de réaliser les travaux de *workover* afin de remettre en production tous les puits en arrêt, puis de réaliser le forage de puits supplémentaires pour en augmenter la production.

La stratégie pour cette valorisation reste celle décrite au niveau du permis Mayombe.

Pour ce cas précis, il s'agira également de poursuivre la production du puits KKL-401ST, de réaliser les *workovers* des puits KKL-101 et KKL-202 et éventuellement du puits KKL-402 et de forer des puits supplémentaires dans les compartiments non forés.

« L'HYDROGÈNE QUI FAIT L'OBJET D'INVESTISSEMENTS EN PLEINE EXPANSION REPRÉSENTE UN POTENTIEL IMPORTANT. »

DÉVELOPPEMENT DES PROJETS GAZ

La politique de promotion du domaine minier congolais pour la période 2022-2025 devra tenir compte des enjeux actuels du secteur qui sont influencés par les problématiques liées à la transition énergétique et de la fin du torchage sur le bassin du Congo.

Par ailleurs, l'hydrogène qui fait l'objet d'investissements en pleine expansion représente un potentiel important de diminution de gaz à effet de serre ainsi qu'une manne économique significative.

Pour contribuer au développement des projets gaz identifiés dans le Master Plan Gaz – que sont entre autres : la recherche et la production de gaz naturel; la production de GNL; la production d'électricité, des engrais; etc. –, la SNPC va y consacrer au moins 10% de son budget d'investissements sur la période 2022-2025. Dans le même temps, pour le développement des projets bas carbone et à énergie propre (hydrogène), elle va consentir à au moins 5% de ce budget d'investissements.

Pour ce faire, la société entend (i) participer, en collaboration avec le Ministère des Hydrocarbures, à la mise en œuvre des recommandations du Master Plan Gaz, (ii) poursuivre les travaux d'évaluation du potentiel d'hydrogène naturel, (iii) chercher des partenaires pour la réalisation de projets de valorisation du gaz, de promotion et de valorisation de l'hydrogène et (iv) prendre des participations dans de nouveaux permis sur la base d'analyses économiques et financières préalables.

La SNPC reste disposée à contribuer à la rédaction du code gazier et à la mise en place d'un nouveau cadre pour la valorisation des ressources naturelles d'hydrogène et d'hélium.

En outre, elle mettra en place une organisation avec des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires ainsi qu'un dispositif de suivi et de gestion des projets de valorisation du gaz et de l'hydrogène naturels.

Enfin, elle envisage de définir des projets prioritaires d'investissements bas carbone et à énergie propre.

POURSUITE DE LA PROMOTION DU DOMAINE MINIER CONGOLAIS

Le domaine minier congolais est réparti entre le bassin côtier et le bassin intérieur de la cuvette congolaise. À ce jour, pour l'ensemble des deux bassins sédimentaires, le taux de couverture des blocs de recherche et d'exploitation attribués représente moins de 40% de la surface globale. Cette faible couverture conduit à la nécessité de la mise en place d'une politique efficace pour la promotion de ce domaine afin de faire passer ce taux à 60% à l'horizon 2025.

Aussi, la SNPC envisage de :

- renforcer, en collaboration avec le Ministère des Hydrocarbures, le dispositif de promotion des blocs libres par la mise en place d'un Centre d'Études et de Gestion de l'Information Pétrolière (CEGIP) afin d'optimiser la gestion des données pétrolières, de mieux évaluer, valoriser et rendre plus attractifs les blocs d'une part et la formation du personnel technique qualifié pour les besoins du CEGIP d'autre part;
- formaliser une démarche dynamique et proactive pour la promotion du bassin congolais, en tenant compte (i) des permis qui arrivent à échéance dans quelques années; (ii) des études préalables

d'évaluation, de réévaluation ou de certification pour une meilleure évaluation et valorisation; et (iii) de la campagne d'acquisition des nouvelles données géophysiques, afin de mieux caractériser les bassins sédimentaires car les sismiques existantes initialement prévues pour la cible post-sel ne sont plus adéquates pour les cibles profondes;

- réaliser des études de prospection et d'évaluation des réserves d'hydrogène et d'hélium, élaborer, le cas échéant, des master plans et contribuer à la mise en place du cadre réglementaire y relatif;
- accorder une attention particulière aux actifs qui arrivent à échéance, pour exploiter le potentiel dont ils pourraient regorger.



En collaboration avec le Ministère des Hydrocarbures, la SNPC envisage de renforcer le dispositif de promotion des blocs libres par la mise en place d'un Centre d'Études et de Gestion de l'Information Pétrolière (CEGIP).

LES PERSPECTIVES DU SECTEUR PÉTROLIER AVAL

LES DÉFIS DU SECTEUR AVAL REPOSENT SUR LA RÉOLUTION DES PROBLÉMATIQUES RELATIVES AUX PERFORMANCES DE L'USINE CORAF, À LA SUFFISANCE DES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT ET DE STOCKAGE DES PRODUITS PÉTROLIERS FINIS AFIN D'ASSURER LA PERMANENCE DE L'APPROVISIONNEMENT DU PAYS EN CES PRODUITS.

TRANSFORMATION DE LA CORAF

Le Groupe SNPC vise l'augmentation des capacités de traitement de la CORAF d'ici 2025 et un taux de couverture de la demande nationale de 85%, avec une quantité de produits blancs délivrés de 500 000 tonnes, contre environ 70% actuellement.

Les actions prévues à cet effet portent essentiellement sur la finalisation de la mise en œuvre du programme de transformation de l'usine et la recherche des partenaires financiers pour réaliser les investissements prioritaires envisagés dans le cadre de l'amélioration des performances de la CORAF.

Les principaux chantiers sur cette usine concernent : l'optimisation et la fiabilisation des unités de production; la réhabilitation et la sécurisation des installations de stockage; la fiabilisation des installations de production des utilités; la construction des bacs de stockage éventuellement.

AUGMENTATION DES CAPACITÉS DE LOGISTIQUE ET DE DISTRIBUTION

Plusieurs acteurs institutionnels et privés œuvrent dans la chaîne logistique pour le transport, le stockage et la distribution des produits pétroliers sur le territoire national. Le Groupe SNPC, faisant partie de ces acteurs, entend contribuer à l'augmentation des capacités de stockage et de transport des produits pétroliers en République du Congo par la recherche des financements et le lancement des projets de construction des dépôts de stocks de sécurité et de stocks stratégiques ainsi que l'élaboration d'une solution pour la poursuite du projet de construction du pipeline de transport des produits pétroliers.

De même, dans la distribution, elle vise l'augmentation d'ici 2025 des parts de marché de sa filiale SNPC D à 15%, (i) en revoyant le modèle économique de cette filiale et en trouvant les financements nécessaires pour la construction des stations-service dans les zones d'intérêts identifiées; (ii) en évaluant l'activité de l'unité de conditionnement de gaz butane de Pointe-Noire; et (iii) en mettant à jour le plan d'affaires de l'unité de Maloukou, puis en recherchant des financements pour le lancement du projet de construction.





POURSUITE DES ACTIVITÉS POUR LE COMPTE DE L'ÉTAT

Conformément à ses statuts, la SNPC a aussi pour objet de réaliser des missions pour le compte de l'État. Il s'agit entre autres de : (i) détenir et gérer l'ensemble des actifs, des droits directs et indirects de quelque nature que ce soit; (ii) assurer la commercialisation des produits extraits des gisements et des installations industrielles de traitement ou de transformation; (iii) représenter les intérêts de l'État dans toute relation contractuelle avec les tiers. Cela a abouti à la signature de la convention du 29/06/2001, relative à la « détention et la gestion par la Société Nationale des Pétroles du Congo des droits, actifs et participations de l'État dans le domaine des hydrocarbures ».

C'est dans ce cadre que la SNPC gère les droits à huile de la République du Congo et assure la commercialisation de son pétrole brut.

De manière transitoire, elle assure l'approvisionnement du pays en produits pétroliers et exerce également des missions occasionnelles à la demande de l'État.

AMÉLIORATION DU SUIVI DES DROITS À HUILE DE L'ÉTAT

La SNPC se fixe comme objectif pour les années à venir de renforcer le suivi des coûts des actifs pétroliers en vue de leur meilleure valorisation, dans le but de dégager des quotes-parts de droits à l'huile supplémentaires pour l'État.

À cet effet, elle va optimiser la gestion des actifs non opérés par l'entremise d'une mise en œuvre effective des Unités de Gestion afin de renforcer le suivi des partenaires et de systématiser la réalisation d'audits sur les permis pétroliers en activité.

Elle va également assurer les actions de veille pour que 100% des obligations de *reporting* à l'État au niveau des associations soient transmises et que, par ailleurs, l'élaboration des rapports mensuels et spécifiques sur les thématiques des droits à huile de l'État soit faite.

Dans ses relations avec son ministère de tutelle, la SNPC contribuera aux réflexions sur l'évolution du cadre réglementaire des hydrocarbures (réalisation d'études spécifiques, élaboration de rapports, participation aux négociations, évaluation des actifs, etc.) et au renforcement du cadre de collaboration pour plus d'efficacité dans : (i) le suivi et le contrôle des travaux en cours d'exploration; (ii) les analyses des études de faisabilité relatives aux demandes de permis d'exploitation; (iii) le suivi et le contrôle des programmes, travaux et budgets pendant les phases d'exploitation.

APPROVISIONNEMENT DU PAYS EN PRODUITS PÉTROLIERS FINIS

L'objectif essentiel est de garantir en continu l'approvisionnement du pays en produits pétroliers et donc l'absence de pénurie. Ceci passera par : (i) l'optimisation du dispositif de coordination et de pilotage des approvisionnements du pays en produits pétroliers entre la production de la CORAF et les importations; (ii) la contribution aux réflexions engagées sur la réforme du secteur Aval pétrolier; (iii) la conduite des actions dans le cadre de la transformation du pétrole brut, l'amélioration de la logistique et la distribution des produits finis, qui rentrent dans la chaîne des approvisionnements.

**« DE MANIÈRE
TRANSITOIRE,
LA SNPC ASSURE
L'APPROVISION-
NEMENT DU PAYS
EN PRODUITS
PÉTROLIERS
ET EXERCE
DES MISSIONS
OCCASIONNELLES
À LA DEMANDE
DE L'ÉTAT. »**

L'AVENIR DES ACTIVITÉS SUPPORT



LA SNPC VA SE PRÉOCCUPER, À PROPOS DE CES ACTIVITÉS, DE RÉPONDRE AUX PROBLÉMATIQUES RELATIVES À LA GOUVERNANCE ET À LA MAÎTRISE DES ACTIVITÉS DU GROUPE, À L'OPTIMISATION DU TRAVAIL PAR UN NOUVEAU MODE D'ORGANISATION ET À LA RÉALISATION DES FORMATIONS, AFIN DE SUSCITER AU SEIN DE TOUTES LES ENTITÉS DU GROUPE UNE NOUVELLE CULTURE D'ENTREPRISE ORIENTÉE VERS LA PERFORMANCE. CES ACTIVITÉS CONCERNENT L'HYGIÈNE, LA QUALITÉ, LA SÉCURITÉ ET L'ENVIRONNEMENT, LES RESSOURCES HUMAINES, LES FINANCES ET LA COMPTABILITÉ, LE CONTRÔLE INTERNE, ETC.

ACTIVITÉS QHSE

Le principal objectif est de mettre en œuvre un système de management intégré QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement) du Groupe SNPC et d'obtenir des certifications ISO 9001 pour l'ensemble des entités du Groupe. Il faudra également renforcer et mettre en conformité les protocoles de sécurité au niveau de tous les sites SNPC d'une part, élaborer et mettre en place un Plan de Gestion Environnementale et Sociale (PGES) d'autre part.

Pour atteindre ces objectifs, il est prévu d'entreprendre les actions suivantes dans le périmètre des entreprises du groupe SNPC :

- l'élaboration d'un système de management intégré QHSE;
- la systématisation de la réalisation d'audits HSE;
- la consolidation de la démarche ISO 9001 pour la CORAF, ILOGS et engager des démarches similaires pour les autres entités du Groupe;
- la poursuite et finalisation des travaux de sécurisation et de mise en conformité des sites;
- l'élaboration des procédures de gestion de la sécurité sur les sites;
- la poursuite de la mise en conformité et de l'acquisition des moyens de protection et d'intervention pour l'ensemble des sites;
- la systématisation des campagnes de maintenance des installations anti-incendie et de formation/sensibilisation aux risques HSE;
- la poursuite du renforcement des protocoles de sécurité au niveau des sites;
- la formalisation d'un Plan de Gestion Environnementale et Sociale (PGES) comprenant : la politique environnementale (règles); le dispositif de suivi; les modalités de conversion du gaz issu des champs en exploitation pour la production de l'électricité (notamment à fournir aux villages environnants); les dispositifs de traitement des eaux usées à la CORAF; la définition et la mise en œuvre d'un projet de plantation d'arbres.



« UNE RÉVISION DE LA POLITIQUE RH POUR OFFRIR LA POSSIBILITÉ DE SE DÉVELOPPER ET DE RENFORCER SES TALENTS. »

RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION

Pour ce qui concerne les ressources humaines et l'organisation, le programme « Performance 2025 » fixe comme objectifs à atteindre :

- la révision de la politique des ressources humaines afin d'offrir, de manière effective, à chaque collaborateur, les moyens et la possibilité de se développer, de mettre ses talents renforcés au service de la nouvelle dynamique orientée vers la performance;
- la mise à jour des statuts de la SNPC, afin d'y apporter les ajustements nécessaires et indispensables permettant à la société de disposer de structures organisationnelles pertinentes et adaptées aux exigences de pilotage de la stratégie et de la performance qui s'y rattachent;

- la refonte de l'organisation au niveau des entités du Groupe pour tenir compte des nouveaux principes du programme « Performance 2025 » (notamment : le renforcement du dispositif de contrôle interne, la mise en place de SAP et la gestion spécifique des projets nouveaux, etc.);
- la mise en place des contrats de performance avec les filiales du Groupe;
- et l'amélioration de l'efficacité au travail.

Pour atteindre ces objectifs, la SNPC compte : (i) formaliser une proposition de projet de statuts tenant compte des évolutions souhaitées en matière d'organisation des entités du Groupe; (ii) élaborer une proposition d'organigramme cible sur la base des orientations du programme « Performance 2025 », en commençant par la holding ensuite pour l'ensemble

des entités du Groupe; (iii) mettre en place des dispositifs de Contrat de Performance avec l'ensemble des entités du Groupe; et (iv) définir les règles d'animation des filières métier du Groupe.

Il est également prévu de : (i) améliorer les conditions de travail, (ii) gérer la performance individuelle, le temps et la coordination des activités et (iii) poursuivre la réalisation des formations par la mise en œuvre des plans de formation, de carrières et les recommandations issues du projet « Bilan de compétences et Plan de carrières ».

En parallèle, la SNPC étudiera la possibilité d'ouvrir une école de formation aux métiers du pétrole dans une perspective de transfert de compétences aux Congolais, d'amélioration de l'employabilité, de renforcement des capacités et de l'efficacité des interventions de la SNPC dans les opérations pétrolières.

FINANCES ET COMPTABILITÉ

Sur le volet financier, l'accent sera mis sur la maximisation des produits accessoires de la SNPC, (i) en s'assurant du recouvrement à 100% des frais de gestion SNPC sur la commercialisation du pétrole brut de l'État; (ii) en augmentant la contribution de la Data Base dans les revenus cumulés de la SNPC, à l'horizon 2025, à 6 millions de dollars US; et (iii) en maintenant une contribution des revenus des participations (hors filiales), dans les revenus totaux de la SNPC au-delà de 100 millions de dollars US à partir de 2023.

Par ailleurs, elle renforcera les capacités des filiales de la SNPC afin d'améliorer l'offre de service (coût, qualité, délai) pour conquérir, à l'horizon 2025, 10% du marché de la sous-traitance pétrolière et réaliser 5% du bénéfice escompté sur la filiale. Ce qui lui

permettra de recevoir de la part de ses filiales, des dividendes cumulés de 10 millions de dollars pour la période 2023 à 2025.

Les actions à mettre en œuvre pour y parvenir consisteront à :

- assainir le portefeuille de créances clients;
- construire un centre de données pétrolières (Data Base) permettant d'offrir le maximum de services sur les données (par exemple : traitement et visualisation des carottes) et fiabiliser les structures de traitement et de gestion de ces données;
- renforcer le dispositif de contrôle interne des activités de la Data Base (par exemple : procédures de facturation et de recouvrement des prestations Data Base);
- suivre les loyers des Rigs SNPC loués à des compagnies pétrolières au Congo, des immeubles et les refacturations de charges locatives, ainsi que les revenus issus de la mise à disposition de personnel. Plus spécifiquement, la SNPC négociera avec la société PEPA un échéancier sur sa créance et engagera des procédures pour la rupture du contrat qui les lie;
- renforcer le suivi des joint-ventures, notamment Congorep;
- procéder à une évaluation de l'activité de chaque filiale et chaque participation en vue de définir les conditions de sa performance en 2025;
- engager les filiales dans un contrat de performance avec la SNPC Holding;
- instaurer un système d'évaluation des dirigeants des filiales et d'attribution des primes liées aux résultats;
- mettre en place un système de contrôle de gestion, de *reporting* et d'évaluation des performances des filiales permettant le suivi des résultats, la génération de dividendes et leur encaissement par la maison mère;
- déterminer la valeur actuelle des filiales de la SNPC sur la base de l'évaluation du potentiel de chacune d'elles;
- mettre en évidence tous les scénarios de monétisation, d'optimisation et de recherche de partenariat permettant le renforcement de l'activité de chacune des filiales.

« SUR LE VOLET FINANCIER, L'ACCENT SERA MIS SUR LA MAXIMISATION DES PRODUITS ACCESSOIRES DE LA SNPC. »

CONTRÔLE INTERNE ET CONTRÔLE DE GESTION

Pour ces fonctions, il est prévu d'établir des principes structurants qui guideront leurs actions :

- l'instauration d'une culture de performance et d'amélioration continue par : (i) la définition des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels) pour chaque activité ou projet correctement choisi, établi et défini dans le sens du programme « Performance 2025 »; (ii) la mise en place d'un dispositif d'évaluation permanent de chaque projet, activité et action; ainsi que (iii) l'instauration d'un système d'évaluation des dirigeants des filiales et d'attribution des primes liées aux résultats;
- la gestion des activités par la réalisation des projets ayant fait l'objet d'analyses et d'études de faisabilité préalables à la décision d'investissement ou d'engagement suivant une allocation optimale des ressources selon un timing précis;
- la centralisation et le renforcement des processus d'approvisionnement, de suivi et de pilotage de la performance et de gestion de trésorerie au sein du Groupe SNPC;
- le renforcement de la gouvernance des entités du groupe et l'alignement de la stratégie de chaque filiale à celle de la holding;
- l'optimisation de l'organisation du groupe à travers la poursuite du programme de transformation engagée au niveau de la holding (harmonisation et rationalisation des processus, élaboration et/ou mise à jour des procédures, réexamen des statuts, etc.);

- le renforcement des fonctions de contrôle de gestion et d’audit interne par leur repositionnement, leur réorganisation, leur animation centralisée et la mise en place d’indicateurs de performance, des tableaux de bord aux fins d’une meilleure évaluation de l’ensemble des entités et instances du groupe.

La stratégie pour y aboutir est de finaliser et mettre en œuvre le projet d’élaboration des procédures au niveau du Groupe SNPC; mettre à jour le manuel d’organisation; poursuivre la mise en œuvre des recommandations issues du projet « Transformation des fonctions Finance, Comptabilité et Contrôle de Gestion »; et finaliser les travaux de mise à jour de la cartographie des risques version 2.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L’ENTREPRISE

La SNPC, dans sa politique d’entreprise citoyenne, est résolument engagée à :

- contribuer au développement économique et social, par des initiatives en ligne avec l’action gouvernementale et les priorités du Groupe SNPC;
- établir des partenariats solides et efficaces avec les institutions nationales et les communautés locales afin de pérenniser les résultats obtenus des projets sociétaux;
- être à l’écoute de l’ensemble des parties prenantes en favorisant un dialogue transparent et constructif, avec la volonté de nouer avec elles des relations de confiance, de façon durable;
- s’inscrire dans une dynamique de pérennisation, d’amélioration continue et de maîtrise de l’efficacité de son action;
- être à l’initiative de projets SMART ayant un impact significatif sur les conditions de vie des populations et à l’avant-garde en matière d’éducation;
- centraliser le choix des projets relatifs à la démarche RSE du Groupe SNPC au sein de la Holding via sa Fondation.

Les objectifs qu’elle se fixe pour cette période concernent la mise en place d’une nouvelle politique RSE sur le plan interne. Cette politique consiste en la définition des règles pour le choix des projets du Groupe, l’évaluation de l’impact de ces projets sur les populations bénéficiaires, la démarche pour la conduite et le suivi des projets dans l’optique d’une démarche sociétale en constante amélioration.

Cette politique consiste également à mettre en œuvre le projet de transformation de la Fondation SNPC, à élaborer un plan de communication autour des actions RSE et à systématiser un dialogue permanent avec les parties prenantes à travers la mise en place de protocoles de rencontres.

À l’endroit des populations bénéficiaires, les actions à mener s’inscrivent dans le cadre de la contribution à l’amélioration de leurs conditions de vie.

Ainsi, dans le domaine de la santé et avec le concours du ministère de tutelle, la SNPC identifiera des cibles pour la construction de trois centres de santé intégrés (CSI) et consacra une enveloppe de 3 millions de dollars US pour les dons de matériel, équipements médicaux, réactifs et médicaments durant la période. Dans le même temps, elle va réaliser cent forages d’eau dans différents départements, allouer un budget de 3 millions de dollars US pour la connexion de localités au réseau électrique E²C, avec le concours des sociétés LCDE et E²C.

Pour les villages qui sont à proximité des zones de forage, la société va réaliser des études pour la fourniture de l’électricité à partir du gaz et aménager des voies d’accès.

Dans le domaine de l’éducation, elle se propose de réaliser plusieurs projets qui permettront de : (i) donner l’accès à une population de 10 000 élèves à des infrastructures scolaires et universitaires modernes; (ii) donner la gratuité de l’accès à internet à 30 000 étudiants ou élèves par la construction ou l’équipement des salles informatiques en bornes d’accès à Internet dans les établissements scolaires ou universitaires; (iii) allouer une enveloppe de 20 millions de dollars US afin de contribuer à l’émergence de talents, en accompagnant annuellement les participations au GAMES, les soutenances

« LA SNPC CONTINUE PLUS QUE JAMAIS À S'ENGAGER À CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL. »

des thèses de doctorat en médecine, l'organisation des olympiades de mathématiques, l'attribution de bourses d'études aux meilleurs étudiants pour des spécialisations.

Elle entend également réhabiliter les infrastructures scolaires construites au cours des municipalisations accélérées ainsi que quelques autres qui sont en état de délabrement, construire deux complexes scolaires et organiser des dons de kits scolaires.

Enfin, dans les domaines de la culture et du sport, une enveloppe de 4 millions de dollars US sera consacrée à la réalisation des actions de promotion de la culture et du sport, plus particulièrement pour poursuivre le sponsoring annuel de l'organisation du SMIB et de la coupe du Congo de football.

Accès à l'eau potable

La Fondation a décidé d'ériger 21 forages dans les districts d'Ignié et de Ngabé. Onze forages ont déjà été réalisés. Photo : coupure du ruban d'inauguration par le Directeur Général Maixent Raoul Ominga.







**« SUSCITER AU SEIN
DE TOUTES LES
ENTITÉS DU GROUPE
UNE NOUVELLE
CULTURE D'ENTREPRISE
ORIENTÉE VERS
LA PERFORMANCE. »**

**« LA FEUILLE DE
ROUTE CONTENUE
DANS SON PROGRAMME
D'ENTREPRISE
"PERFORMANCE 2025"
DONNE LA MESURE
DE CE QUI VA ÊTRE FAIT
POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE LA SOCIÉTÉ
QUI AMBITIONNE
D'AUGMENTER SES
REVENUS, DE MAÎTRISER
SES COÛTS, DE CONTINUER
À CONTRIBUER À L'ACTION
GOUVERNEMENTALE,
D'AMÉLIORER
SA GOUVERNANCE
ET DE MAÎTRISER
SES ACTIVITÉS. »**

CONCLUSION

POUR ACCÉLÉRER la transformation par l'amélioration des performances dans tous les pans de ses activités, la SNPC s'est dotée d'un projet d'entreprise « Performance 2025 ».

Ce projet est structuré en quatre piliers : l'augmentation des revenus, la maîtrise des coûts, la contribution à l'action gouvernementale ainsi que la gouvernance et la maîtrise des activités.

Il définit ainsi, pour chaque secteur d'activités de la SNPC, des objectifs à atteindre pour assurer la croissance et le développement de la société dans les années à venir. D'autre part, il suscite au sein de toutes les entités du Groupe une nouvelle culture d'entreprise orientée vers la performance.

LES DÉFIS DE DEMAIN

La feuille de route contenue dans son programme d'entreprise « Performance 2025 » et ses quatre piliers donnent la mesure de ce qui va être fait pour le développement de la société qui ambitionne d'augmenter ses revenus, de maîtriser ses coûts, de continuer à contribuer à l'action gouvernementale, d'améliorer sa gouvernance et de maîtriser ses activités. Il faudrait ajouter à cela la nécessité de voir conforter, par la tutelle, le rôle central de la SNPC dans les activités pétrolières au Congo.

La vocation d'entreprise citoyenne devrait être maintenue, voire renforcée, à travers la réforme en profondeur en cours de la Fondation SNPC, afin de rendre plus visibles ses actions de responsabilité sociétale.

Malgré le volontarisme affiché dans « Performance 2025 », la question de l'avenir de la SNPC reste posée. Le réchauffement climatique qui influence le sort des énergies fossiles, la question des énergies dites propres et celle des énergies renouvelables sont des problématiques sur lesquelles la société devra se pencher.

Ceci est d'autant plus important que, partie de l'Occident, la tendance de fond de ces problématiques est à l'abandon des énergies fossiles. Cette tendance semble irréversible, les événements d'Ukraine n'étant qu'une parenthèse à l'échelle de l'histoire.

Comment la SNPC se prépare-t-elle à poursuivre ses activités dans ce nouvel environnement en pleine mutation, en pleine évolution? De la réponse que la SNPC donnera à cette question dépendra, à terme, son avenir.

Au terme des 25 premières années de la SNPC, la Direction Générale porte un regard serein et lucide sur l'avenir de l'entreprise.







TABLE DES MATIÈRES



PRÉFACE	5
MOT DU PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE	7
MOT DU MINISTRE DES HYDROCARBURES	9
PRÉAMBULE – PLAN LARGE SUR L'HISTOIRE	10
SOMMAIRE	12
AVANT-PROPOS LA SNPC COMME INSTRUMENT DE SOUVERAINETÉ	14
INTRODUCTION	17

CHAPITRE I – AVANT 1998 L'ESSOR DE L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE	
<i>La période préalable à la création de la SNPC</i>	21
APERÇU DE L'HISTOIRE PÉTROLIÈRE DU CONGO AVANT 1960	23
Les prémisses de la recherche pétrolière	23
Les premiers jalons des activités de l'Aval pétrolier	25
LES ACTIVITÉS PÉTROLIÈRES DU CONGO DE L'INDÉPENDANCE À 1967	26
LE DÉBUT DE L'ÈRE PÉTROLIÈRE PROPREMENT DITE	28
Les activités pétrolières de la filière Amont	28
Les activités pétrolières de la filière Aval	35
RAFFINERIE NATIONALE DE POINTE-NOIRE (RNP)	35
CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE HYDRO-CONGO	37
1994, L'ANNÉE DES GRANDS BOULEVERSEMENTS	39
Instauration des contrats de partage de production	39
Le processus de dissolution d'Hydro-Congo	40
La privatisation de l'Aval pétrolier	41



CHAPITRE II – 1998-2010

L'ÉVEIL DE CONSCIENCE PATRIOTIQUE

La période de création de la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC)

LA CRÉATION DE LA SNPC	42
L'ÈRE DE LA FILIALISATION	49
La filiale relevant des activités d'exploration/production : SONAREP	49
Les filiales relevant des activités de raffinage et de distribution	53
Les filiales relevant des activités de valorisation de gaz et énergie	54
Les filiales relevant des activités de trading et des services associés	55
Les filiales relevant des activités parapétrolières	56
Les filiales relevant des activités financières et immobilières	59
En dehors des filiales, des participations	60
Les autres activités	60
SNBI	60
BRIQUETERIE	60
Les activités de la SNPC dans l'Amont pétrolier	63
ACTIVITÉS D'EXPLORATION-PRODUCTION	63
LE PROJET DATA BASE	67
L'organisation et l'évolution des activités du secteur Aval	70
ORGANISATION ET ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS	70
DÉPÔTS DE STOCKS DE SÉCURITÉ ET STOCKS STRATÉGIQUES	72

Le développement des activités support	73
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	73
LES FINANCES – COMPTABILITÉ	73
MOYENS GÉNÉRAUX	74
CRÉATION DE LA FONDATION SNPC	74
L'ÈRE DU RECENTRAGE	78
La fermeture de neuf filiales	78
Gouvernance et réorganisation de la SNPC	79
Les activités de la filière pétrolière Amont	81
ATTRIBUTION DES PERMIS	81
ACQUISITION DU PREMIER RIG	85
CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ DES FORAGES PÉTROLIERS (SFP)	85
La modernisation des activités de la filière pétrolière Aval	86
AGENCE DE RÉGULATION DE L'AVAL PÉTROLIER (ARAP)	86
ACCORD-CADRE DU 10 JUIN 1997	87
AVENANT N° 1 À L'ACCORD-CADRE DU 10 JUIN 1997 (ANNEXE 1)	87
ACCORD PARTICULIER À L'AVENANT N° 1 À L'ACCORD-CADRE (ANNEXE 2)	88
FIN THÉORIQUE DE LA PÉRIODE TRANSITOIRE	88
Les activités support continuent d'évoluer	90
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	90
SITUATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE	90
MOYENS GÉNÉRAUX	95
DES PHASES TRANSITOIRES POUR LA FONDATION SNPC	96
ACTIVITÉS DE QUALITÉ, HYGIÈNE, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT	98



CHAPITRE III – 2011-2017 VERS UNE ORGANISATION COLLÉGIALE

*La période d'expérimentation
du Directoire*

	101
POURQUOI UN DIRECTOIRE ?	102
DES CHANGEMENTS DANS LA GOUVERNANCE DE LA SNPC	103
CONSEIL D'ADMINISTRATION	103
LE DIRECTOIRE REMPLACE LA DIRECTION GÉNÉRALE	104
GESTION DE LA SOCIÉTÉ	105
LA POURSUITE DES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ	106
Déception et succès dans la filière pétrolière Amont	106
La restructuration de la filière pétrolière Aval	109
MODIFICATION DES STATUTS DE LA SNPC R&D ET CRÉATION DE LA SNPC D	109
DISSOLUTION PAR SCISSION DE LA SOCIÉTÉ HYDRO DISTRIBUTION	110
RECOMPOSITION DU CAPITAL DE LA SCLOG	112
CRÉATION DE LA SNAT S.A.	112
PROJET DE CONSTRUCTION D'UN OLÉODUC	112
PROJET DE CONSTRUCTION DU CENTRE D'EMPLISSAGE ET DE STOCKAGE DE GAZ BUTANE	116
PROJET DE CONSTRUCTION DU DÉPÔT AVIATION D'OLLOMBO	116
LA CONGOLAISE DE RAFFINAGE (CORAF)	119
SORTIE PROGRESSIVE DU PORTAGE ET DE L'ENDETTEMENT DE LA SNPC	122
Les activités support durant la période 2011-2017	122
SITUATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE	126
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	129
UNE BELLE REPRISE DES ACTIVITÉS DE LA FONDATION SNPC	130
ACTIVITÉS D'HYGIÈNE SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT	130

CHAPITRE IV – 2018-2021 SE RECONSTRUIRE AUTREMENT

*À l'échec du Directoire,
s'ensuit la période du redressement*

	136
UN CONSTAT DÉCEVANT	139
LE PLAN ADMINISTRATIF À REVOIR	139
UN MANQUE D'ACTIVITÉ DANS LA FILIÈRE AMONT	140
DANS LA FILIÈRE AVAL	140
SUR LE PLAN DES ACTIVITÉS SUPPORT	140
LES INNOVATIONS DANS LA GOUVERNANCE	142
RECOMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	142
ORGANISATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	142
DÉPLOIEMENT DES ACTIVITÉS	145
Les objectifs et le bilan des activités de la filière Amont	145
OBJECTIF STRATÉGIQUE DE 2018	146
BILAN DES ACTIVITÉS AMONT EN 2021	161
VALORISATION DU GAZ	168
PROMOTION ET VALORISATION DU BASSIN DE LA CUVETTE	172
ASSAINISSEMENT DES FILIALES DE L'AMONT PÉTROLIER	174
Et à propos du Midstream ?	174
TERMINAL DE DJENO	174
POURSUITE DU PROJET DE CONSTRUCTION DU PIPELINE	176
SUITE DES TRAVAUX DE CONSTRUCTION DU DÉPÔT AVIATION D'OLLOMBO	177
PROJET D'ARRÊTÉ SUR LES STOCKS DE SÉCURITÉ ET LES STOCKS STRATÉGIQUES	177
DÉPÔTS DE STOCKS DE SÉCURITÉ ET STOCKS STRATÉGIQUES	177



Les activités de la filière Aval entre 2018 et 2021	178
BILAN DES ACTIVITÉS EN 2021	179
Retour sur les activités support de la période 2018-2021	186
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	186
FINANCES-COMPTABILITÉ	188
MAÎTRISE DES COÛTS	191
CONTRÔLE INTERNE	191
SYSTÈMES D'INFORMATIONS : LE PROJET SAP	191
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE	193
HYGIÈNE, SÉCURITÉ, ENVIRONNEMENT	197
ADHÉSION DU CONGO À L'ORGANISATION DES PAYS EXPORTATEURS DE PÉTROLE (OPEP)	200

CHAPITRE V – FOCUS : L'ÉTAT ET LA SNPC SUR LES MARCHÉS INTERNATIONAUX

La création de la SNPC a permis au Congo d'avoir accès aux marchés pétroliers internationaux

CONVENTION ENTRE L'ÉTAT ET LA SNPC	205
FONDEMENTS DE LA COMMERCIALISATION DU BRUT DE L'ÉTAT PAR LA SNPC	206
DE LA COMMERCIALISATION DU BRUT À LA MOBILISATION DES FONDS POUR L'ÉTAT	210
Le fondement de la mobilisation des fonds pour l'État	210
Bénéfices pour l'État	212
ACCÈS À L'ENDETTEMENT AUX CONDITIONS DE MARCHÉ	212
RECONSTRUCTION DES INFRASTRUCTURES	213
CONSTRUCTION DE NOUVELLES INFRASTRUCTURES DE BASE	213
Performances réalisées	216
PERFORMANCES COMMERCIALES	216
PERFORMANCES FINANCIÈRES	216
PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES	216
CONTRE-PERFORMANCES	219



CHAPITRE VI – 2022-2025 REGARD SUR LES PERSPECTIVES DU GROUPE

*La période en cours est guidée
par le programme intitulé
« Performance 2025 »*

DES BASES SOLIDES POUR LA CROISSANCE DE LA SOCIÉTÉ	223
LE PROGRAMME « PERFORMANCE 2025 »	224
Quatre piliers comme guides pour l'horizon 2025	224
Les perspectives dans le secteur pétrolier Amont	228
PERSPECTIVES DANS LES ACTIFS OPÉRÉS	228
AUGMENTATION DES QUOTES-PARTS DANS LES ACTIFS NON OPÉRÉS	231
DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PROJETS	232
Les perspectives du secteur pétrolier Aval	236
TRANSFORMATION DE LA CORAF	236
AUGMENTATION DES CAPACITÉS DE LOGISTIQUE ET DE DISTRIBUTION	236
POURSUITE DES ACTIVITÉS POUR LE COMPTE DE L'ÉTAT	238
L'avenir des activités support	239
ACTIVITÉS QHSE	239
RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION	240
FINANCES ET COMPTABILITÉ	240
CONTRÔLE INTERNE ET CONTRÔLE DE GESTION	241
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE	242

CONCLUSION

LES DÉFIS DE DEMAIN

LES DÉFIS DE DEMAIN	247
TABLE DES MATIÈRES	252
BIBLIOGRAPHIE	258
GLOSSAIRE	260
ANNEXES	264

**BIBLIOGRAPHIE
ET GLOSSAIRE**

BIBLIOGRAPHIE

- Nadine Bret-Rouzaut et Jean-Pierre Favennec, *Recherche et production du pétrole et du gaz : réserves, coûts, contrats*, 2^e édition, Paris, Technip, 2011
- Jean-Jacques Ikama, *Comment partager la rente pétrolière ? Les enseignements d'une expérience africaine*, Paris, Technip, 2013
- Henry Ford, *Ma vie et mon œuvre*, Paris, Payot, 1928
- La loi n° 29-62 du 16 juin 1962 portant Code minier
- Le décret n° 62/547 du 17 août 1962 fixant le régime des concessions
- La loi n° 35-65 du 12 août 1965 instaurant la propriété exclusive de l'État congolais sur les mines
- Le décret n° 65-1116 pris en 1965 par le Gouvernement français, créant l'Entreprise de Recherche et d'Activités Pétrolières (ERAP), un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC)
- L'ordonnance-loi n° 9/68 du 29 novembre 1968 approuvant la convention d'établissement avec ERAP
- Convention du 16 décembre 1971 entre le Gouvernement et le Syndicat Belge des Entreprises à l'Étranger
- L'ordonnance n° 14-73 du 4 juin 1973 portant création de la Société Nationale de Recherche et d'Exploitation Pétrolière « Hydro-Congo »
- La loi n° 10/74 du 12 janvier 1974 portant nationalisation du secteur Aval pétrolier
- Agence Congolaise d'Informations (ACI) du 29 décembre 1977 sur la Déclaration du Gouvernement pour faire appel à l'arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale de Paris
- Contrat de 1980 entre la République Populaire du Congo et la société française Technip pour la mise en état et la mise en route industrielle de la Raffinerie de Pétrole de Pointe-Noire
- Convention de janvier 1980 entre la Société Nationale ELF Aquitaine (SNEA) et Hydro-Congo pour la création d'une société mixte, La Congolaise de Raffinage (CORAF), pour la gestion de la Raffinerie de Pointe-Noire
- Arbitrage entre la République Populaire du Congo et l'Association Sybetra-Voëst Alpine-Sercobe, Quatrième Sentence Arbitrale du 30 avril 1981
- La loi n° 23-82 du 7 juillet 1982, portant Code minier
- Le décret d'application du Code minier n° 86/814 du 11 juin 1986
- La loi n° 24-94 du 23 août 1994 portant Code des Hydrocarbures
- La loi n° 020-89 du 9 novembre 1989 fixant la procédure de liquidation des entreprises d'État et des entreprises dites regroupées
- La loi n° 21-94 du 10 août 1994 portant Loi-Cadre sur la privatisation
- L'Accord-Cadre du 10 juin 1997 déterminant les modalités du transfert par l'État des activités de la filière pétrolière Aval, gérée par Hydro-Congo signé entre l'État, Shell et Elf Aquitaine
- L'avenant n° 1 à l'Accord-Cadre du 10 juin 1997 pour la cession des actifs de distribution, de stockage et du transport massif signé entre l'État, Elf, Shell et Total
- La loi n° 1-98 du 23 avril 1998 portant création de la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC)
- Le décret n° 98-454 du 8 décembre 1998 portant approbation des statuts de la Société Nationale des Pétroles du Congo
- Le décret n° 98-472 du 31 décembre 1998 portant nomination des membres du Conseil d'Administration de la Société Nationale des Pétroles du Congo
- Mémorandum pour la SNPC, Brazzaville 2002
- La loi n° 06-2001 du 19 octobre 2001 portant organisation des activités de raffinage, d'importation, d'exportation, de transit, de réexportation, de stockage, de transport massif, de distribution et commercialisation des hydrocarbures et des produits dérivés des hydrocarbures
- L'arrêté n° 1587/MH/MEFB des Ministres en charge des Hydrocarbures et des Finances du 12 décembre 2003 portant transfert à la SNPC de la CORAF
- La loi n° 6-2001 du 19 octobre 2001 portant autorisation de la gestion des stocks de sécurité et des stocks stratégiques par la SNPC
- Le décret n° 2002-285 du 9 août 2002 portant instauration des stocks de sécurité et des stocks stratégiques
- Le décret n° 2005-04 du 18 janvier 2005 portant nomination de Monsieur Denis Auguste Marie Gokana Président Directeur Général de la Société Nationale des Pétroles du Congo
- La loi n° 31-2006 du 12 octobre 2006 portant création de l'Agence de régulation du secteur Aval pétrolier (ARAP)
- Le décret n° 2007-294 du 31 mai 2007 portant fixation des règles relatives à l'utilisation et à la valorisation du gaz

- Le décret n° 2010-595 du 21 août 2010 portant approbation des statuts de la Société Nationale des Pétroles du Congo
- L'avenant n° 2 du 20 avril 2009 à l'Accord-Cadre du 10 juin 1997 entre l'État et les sociétés Puma, X-Oil, AOGC et SNPC
- Le décret n° 2010-595 du 21 août 2010 portant approbation des statuts de la SNPC
- Le décret n° 2010-798 du 31 décembre 2010 portant composition du Conseil d'Administration
- Ordonnance n° 091, folio 131/170/ Ord/R du 19 août 2011 du Président du Tribunal de Commerce de Brazzaville portant désignation de Nicéphore Antoine Thomas Fylla Saint-Eudes, Expert-Comptable agréé près la Cour d'appel de Brazzaville en qualité de Commissaire à la Scission de la société Hydro Distribution S.A. (HD S.A.)
- Anatole Pobaye, *Manuel d'organisation de la DGAFIC*, tome 1 – fiches de postes et notes de procédures, Brazzaville, octobre 2017
- Le décret n° 2018-74 du 3 mars 2018 portant nomination de Monsieur Maixent Raoul Ominga Directeur Général de la Société Nationale des Pétroles du Congo
- Historique de la dette de la SNPC de sa création à 2021 (document interne)
- Document stratégique 2018-2021, SNPC, Brazzaville, mai 2018
- Le décret n° 2017-420 du 9 novembre 2017 portant approbation des statuts de la SNPC
- Le décret n° 2018-266 du 29 juin 2018 portant nomination des membres du Conseil d'Administration de la Société Nationale des Pétroles du Congo
- Rapport synthèse sur la gestion de la Société Nationale des Pétroles du Congo : Bilan 2018-2021 et perspectives
- Le décret n° 2017-421 du 13 novembre 2017 portant attribution du permis MKB II à la SNPC et à Orion Oil Ltd
- Le Contrat de Partage de Production de MKB II signé entre la République du Congo, la SNPC et Orion Oil Ltd le 6 juin 2018 et approuvé par le Parlement le 24 août 2018
- *Manuel d'organisation de la SNPC*, Brazzaville 2018
- Document sur le projet Pipe, Brazzaville 2020
- SNPC : réflexion sur la refonte du mode de gouvernance et d'organisation de la CORAF, Brazzaville, le 15 octobre 2020
- SNPC : État des lieux des installations de la CORAF, Pointe-Noire, le 7 novembre 2020
- HYDRAC/CLS : rapport final de l'audit organisationnel, commercial et financier de la CORAF, Douala 2020
- HYDRAC/CLS : rapport final de l'audit technique de la CORAF, Douala 2021
- SNPC : plan stratégique de la holding 2021-2024, Brazzaville 2021
- SNPC : Séminaire d'orientation stratégique des filiales, Kintélé les 4 et 5 mai 2021
- SNPC : transformation de la fonction financière, Brazzaville 2021
- Document sur le Master Plan Gaz, Brazzaville 2021
- Le décret n° 2021-239 du 14 décembre 2021 portant recomposition du groupe contracteur du permis MKB II
- La décision n° 2020/0152/SNPC/DG du 15 juin 2020 portant création des unités de gestion
- CORAF : plan d'investissements 2022-2025, Pointe-Noire 2021
- SONAREP : workshop-Rex Wo Zing-4D & suite des OPS, Pointe-Noire, le 18 août 2022
- SNPC, projet d'entreprise, « Performance 2025 », août 2022

GLOSSAIRE

Activités Amont : les activités de prospection, d'exploration, de développement et d'exploitation des hydrocarbures

Actif non opéré : permis sur lequel la SNPC n'est pas opératrice

Actif opéré : permis sur lequel la SNPC est opératrice

Administration des hydrocarbures : les administrations placées sous l'autorité du ministre chargé des hydrocarbures

APPO : Organisation des Producteurs de Pétrole Africains

Certification ISO 9001 : une des normes internationales de management de la Qualité. Elle est applicable par tous les organismes (des entreprises, des collectivités, des services étatiques, des ministères, des associations...)

Champ mature : champ qui a atteint sa durée de vie

Changement de contrôle : toute opération par laquelle le contrôle au sein d'une personne morale ou du contracteur ou de toute personne morale détenant elle-même, directement ou indirectement, le contrôle au sein de cette personne morale ou du contracteur, est transféré, directement ou indirectement, en une seule ou une série de transactions, à une ou plusieurs personnes non affiliées conformément au droit des sociétés commerciales en vigueur

Contenu local : l'ensemble des activités axées sur le développement des capacités locales, l'utilisation des ressources humaines et matérielles locales, la formation et le développement des compétences locales, le transfert de technologie, l'utilisation des biens et services locaux et la création de valeurs additionnelles à l'économie locale mesurables

Contracteur : en régime de partage de production, la partie contractante avec l'État, composée d'une ou plusieurs personnes morales, y compris la société nationale, ainsi que toute personne morale bénéficiaire d'un transfert régulier d'un intérêt participatif dans un titre minier. En régime de contrat de services, une ou plusieurs personnes morales avec laquelle ou lesquelles l'État a signé un contrat de services.

Contrat pétrolier : tout contrat conclu par l'État avec un contracteur pour la réalisation d'opérations d'exploration et/ou d'exploitation des hydrocarbures à l'intérieur du périmètre défini par les titres miniers y afférents; un contrat pétrolier est soit un contrat de partage de production, soit un contrat de services

Contrôle : le contrôle d'une société au sens de l'Acte Uniforme de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) relatif au droit des sociétés commerciales et de groupement d'intérêt économique

Core business : cœur du métier; secteur intermédiaire

Cost oil : dans le contrat de partage de production, la part de la production nette affectée à la récupération des coûts pétroliers encourus dans le cadre des opérations pétrolières

Cost stop : dans un contrat de partage de production, la limite maximale, exprimée en pourcentage, de la part de production nette d'une année civile qui peut être affectée au titre du cost oil

Coût pétrolier : toute dépense fiscalement déductible engagée et payée ainsi que les provisions constituées par le contracteur pour la réalisation des opérations pétrolières

Data base : est une base de données qui contient les coordonnées pétrolières nationales

Développement : l'ensemble des travaux destinés à la mise en production d'un gisement d'hydrocarbures ayant fait l'objet d'un permis d'exploitation et comprenant notamment les forages de puits de développement, la conception, l'ingénierie, la construction et l'installation du matériel, des canalisations et des systèmes nécessaires à la mise en production, au fonctionnement des puits, au traitement, au transport et au stockage des hydrocarbures jusqu'au point d'enlèvement, ainsi que toute activité complémentaire, auxiliaire ou nécessaire aux travaux ci-dessus

DHI : Directe Hydrocarbure Indicator [Indicateur Direct des Hydrocarbures]

Dividendes : Part des bénéfices attribués à chaque actionnaire

Downstream : aval

Exploitation : les activités de production et de traitement des hydrocarbures, de transport des hydrocarbures dans les réseaux de collecte et de desserte sur le périmètre d'exploitation ou jusqu'au point d'enlèvement, ainsi que les activités de stockage afférentes

Exploration : les activités destinées à découvrir et/ou délimiter des gisements d'hydrocarbures, comprenant notamment les travaux de prospection, les études géologiques ou géophysiques et les forages d'exploration, d'appréciation ou de délimitation ainsi que l'ensemble des travaux liés à l'abandon des forages et de toutes les installations afférentes aux opérations d'exploration

Fuel Oil : combustible dérivé du pétrole

Gaz associé : le gaz produit en même temps que les hydrocarbures liquides et qui est séparé de ceux-ci en surface dans les installations de traitement

Gaz naturel : le mélange d'hydrocarbures existant dans le réservoir à l'état gazeux ou en solution dans les hydrocarbures aux conditions du réservoir. Le gaz naturel comprend le gaz associé aux hydrocarbures, le gaz dissous dans les hydrocarbures liquides et le gaz non associé aux hydrocarbures liquides.

Gisement : toute accumulation naturelle d'hydrocarbures imprégnant un volume de roches

Hydrocarbures : les substances énergétiques fossiles à l'état liquide (hydrocarbures liquides) ou gazeux (hydrocarbures gazeux) composées essentiellement d'un mélange combustible de carbone et d'hydrogène. Sont également considérés comme hydrocarbures : les bitumes, la houille, la lignite ou les autres combustibles fossiles, à l'exception de la tourbe, dans la mesure où les activités envisagées relativement à ces ressources visent à en extraire des hydrocarbures liquides ou gazeux.

Intérêt participatif : le pourcentage indivis de participation de chaque membre du contracteur dans un titre minier et en conséquence dans le contrat pétrolier afférent et tous les droits et obligations qui y sont attachés

Marketeur : est celui qui vend le brut ou les produits raffinés

Mbep : million de barils équivalent Pétrole

Midstream : intermédiaire

Objectifs SMART : est un moyen mnémotechnique permettant de décrire les objectifs que l'on veut exprimer de façon la plus claire, la plus simple à comprendre et pour lesquels les résultats sont réalisables

OPEP : Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole

Opérations pétrolières : l'ensemble des activités spécifiquement liées à la prospection, à l'exploration, au développement et à l'exploitation des hydrocarbures

Paléozoïques : est un éon couvrant les 541 derniers millions d'années. Il commence par la période géologique du Cambrien, avec l'apparition des petits animaux à coquilles, puis a vu le développement d'une vie animale abondante jusqu'à nos jours.

Participation publique : l'intérêt participatif auquel la société nationale a droit en vertu des dispositions de la présente loi

PF : Plate-forme

Pipe-line : ouvrage destiné à transporter sous pression et sur une grande distance des matières liquides, gazeuses et des mélanges polyphasiques. Constitué des tubes et d'accessoires robinets, vannes, compresseur... souvent organisé en réseau.

Portage : mécanisme de financement des activités pétrolières par lequel l'opérateur paie pour un associé et le récupère plus tard en baril

Production nette : la production totale d'hydrocarbures diminuée de toutes les eaux, de tous les sédiments produits et de toutes les quantités d'hydrocarbures réinjectées dans le gisement, utilisées, brûlées ou perdues au cours des opérations de production

Production nette disponible : la production nette diminuée de la redevance minière proportionnelle

Processing : processus de transformation ou de traitement

Profit oil : dans un contrat de partage de production, la part de production correspondant à la production nette disponible diminuée du cost oil, qui est partagée entre l'État et le contracteur

Prospect : les prospects sont des gisements potentiels d'hydrocarbures. L'objectif des ingénieurs est de les localiser, de définir leur géométrie et les volumes de pétrole et de gaz qu'ils pourraient contenir, ainsi que la probabilité de découvrir ces mêmes volumes.

Prospection : les investigations superficielles et travaux préliminaires de reconnaissance générale destinés à détecter des indices d'existence de gisements d'hydrocarbures, notamment par l'utilisation de méthodes géologiques et géophysiques

Puits d'appréciation : puits qui a pour objet de tester un prospect afin d'en évaluer plus précisément le potentiel pétrolier

Rig de forage : une tour de forage totalement automatisée sans pilote, destinée à effectuer un forage

Reporting : il consiste en la présentation de rapports sur les activités et les résultats d'une entreprise ou de toute autre organisation

Sismique 2D ou 3D : méthode de prospection fondée sur la capacité des ondes sonores à subir des réfractions

SNPC UK : Société Nationale des Pétroles du Congo United Kingdom (UK)

Société affiliée : toute entité qui contrôle toute personne membre du contracteur; est contrôlée par un ou plusieurs membres du contracteur; contrôle ou est contrôlée par toute personne qui contrôle elle-même ou qui est contrôlée par un membre du contracteur

Société mère : pour chacun des membres du contracteur, la personne qui contrôle ce membre et dispose de la capacité technique et/ou financière, selon le cas, nécessaire à la réalisation des activités d'exploration et/ou d'exploitation dans le cadre du contrat pétrolier

Société nationale : la société nationale des pétroles du Congo ou toute autre société dont le capital social est détenu en majorité par l'État, intervenant pour le compte de l'État dans le secteur Amont des hydrocarbures et désignée comme telle par l'État

Société privée nationale : toute société constituée et ayant son siège social en République du Congo et dont plus de la moitié des parts sociales ou des actions est détenue par des personnes physiques de nationalité congolaise ou par des personnes morales dont plus de la moitié des parts sociales ou des actions est détenue par des personnes physiques de nationalité congolaise

Sous-traitance pétrolière : l'opération par laquelle un opérateur pétrolier, dénommé entreprise principale, confie par un contrat et sous sa responsabilité à une autre personne, le sous-traitant, l'exécution de travaux liés à la réalisation de l'objet social de l'entreprise principale ou à l'exécution d'un contrat de l'entreprise principale

Stockage : l'entreposage en surface ou souterrain des hydrocarbures

Tax Oil : signifie le quantum de pétrole brut disponible alloué à la République, qui générera un montant de produit égal au paiement effectif de l'impôt sur les bénéfices pétroliers

Territoire de la République du Congo : la zone terrestre de la République du Congo et les zones maritimes, comprenant la mer territoriale, le plateau continental et la zone économique exclusive conformément à la législation en vigueur et aux traités internationaux ratifiés par la République du Congo, et sur lesquelles la République du Congo exerce sa souveraineté

Travaux d'abandon : les opérations de démantèlement des installations pétrolières et de remise en état des sites pétroliers

Travaux pétroliers : désigne toutes les opérations réalisées dans le cadre des activités Amont, notamment les études, les préparations et les réalisations y relatives, ainsi que les activités juridiques, fiscales, comptables et financières correspondantes. Les travaux pétroliers se répartissant en travaux de prospection, travaux d'exploration, travaux de développement, travaux d'exploitation et travaux d'abandon.

Unitization : l'accord pour le développement et l'exploitation d'un gisement d'hydrocarbures qui s'étend au-delà du périmètre d'un permis d'exploration, d'un permis d'exploitation, d'un contrat de partage de production, d'un contrat de services, mitoyen du périmètre d'un ou de plusieurs autres permis d'exploration, permis d'exploitation, contrats de partage de production, contrat de services conclu entre les contracteurs concernés et approuvé par l'État

Upstream : amont

Wing Wah : entreprise pétrolière chinoise exerçant au Congo

Workflow : schéma de travail

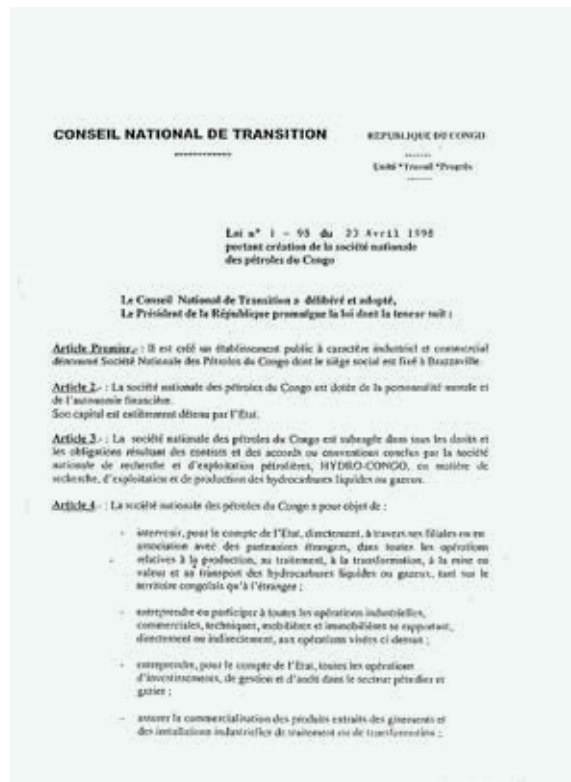
Workovers : travaux d'optimisation de la production d'un puits; remplacement des équipements d'un puits; changement du système de pompage

ANNEXES

LES ANNEXES PRÉSENTÉES SONT LES SUIVANTES :

- Loi n° 1-98 du 23 avril 1998 portant création de la société nationale des pétroles du Congo
- Décret n°98-454 du 8 décembre 1998 portant approbation des statuts de la SNPC
- Décret n°98-472 du 31 décembre 1998 portant nomination des membres du Conseil d'administration de la SNPC
- Décret n° 2005-04 du 18 janvier 2005 portant nomination du Président Directeur Général de la SNPC
- Décret n° 2009-515 du 30 décembre 2009 portant renouvellement du permis Mer Profonde Sud
- Décret n° 2010-595 du 21 août 2010 portant approbation des statuts de la SNPC
- Décret n° 2010-800 du 31 décembre 2010 portant nomination du directeur général, Président du Directoire de la SNPC
- Décret n° 2010-801 du 31 décembre 2010 portant nomination du DGA, chargé de l'Amont pétrolier de la SNPC
- Décret n° 2010-802 du 31 décembre 2010 portant nomination du DGA, chargé de l'Aval pétrolier de la SNPC
- Décret n° 2010-803 du 31 décembre 2010 portant nomination du DGA, chargé des finances et de la comptabilité de la SNPC
- Décret n° 2017-40 du 25 mars 2017 portant nomination des membres du conseil d'administration de la SNPC
- Décret n° 2017-420 du 9 novembre 2017 portant approbation des statuts de la SNPC
- Décret n° 2018-74 du 3 mars 2018 portant nomination du directeur général, Président du Directoire de la SNPC
- Décret n° 2018-266 du 29 juin 2018 portant nomination des membres du conseil d'administration de la SNPC

Loi n° 1-98 du 23 avril 1998 portant création de la société nationale des pétroles du Congo



2/2

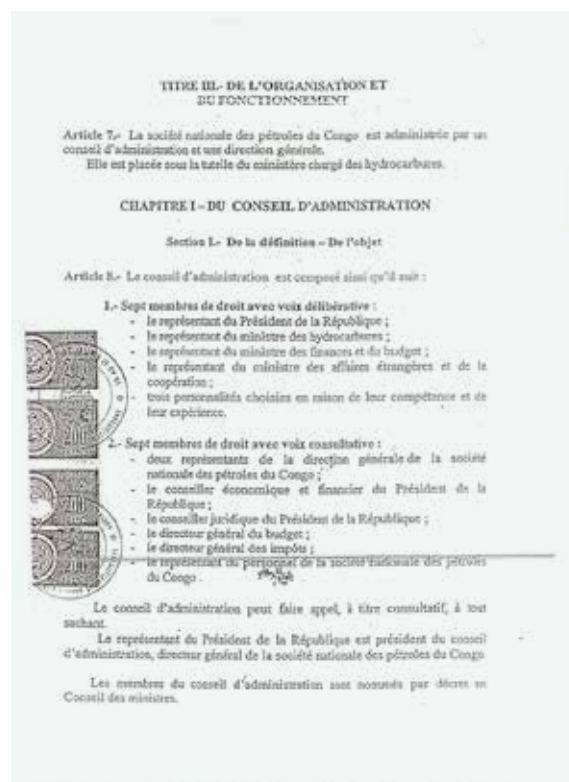
Décret n° 98-454 du 8 décembre 1998 portant approbation des statuts de la SNPC



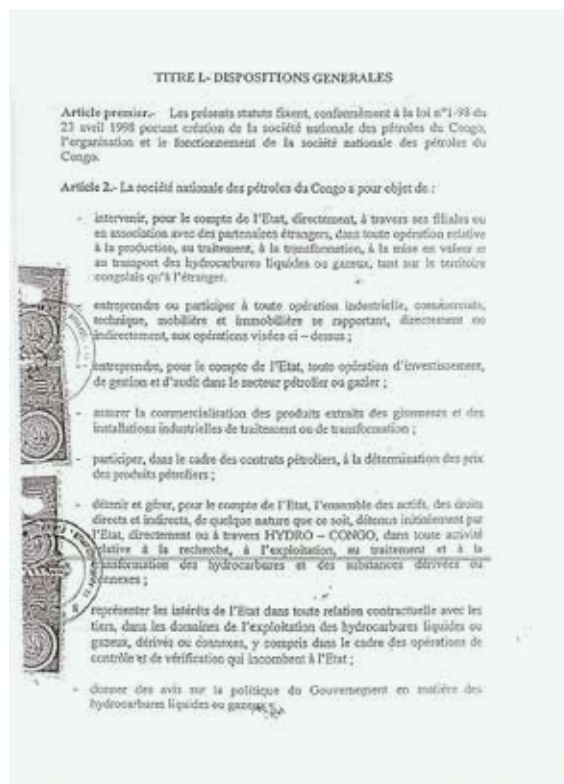
2/16



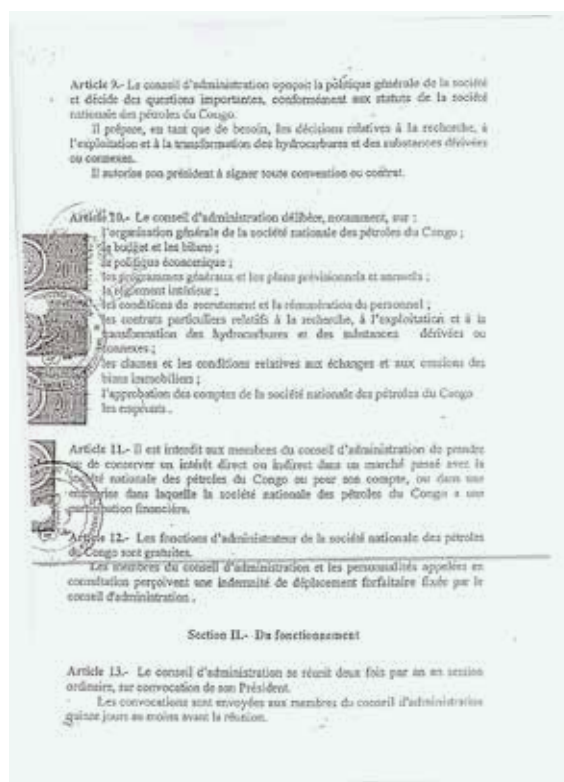
5/16



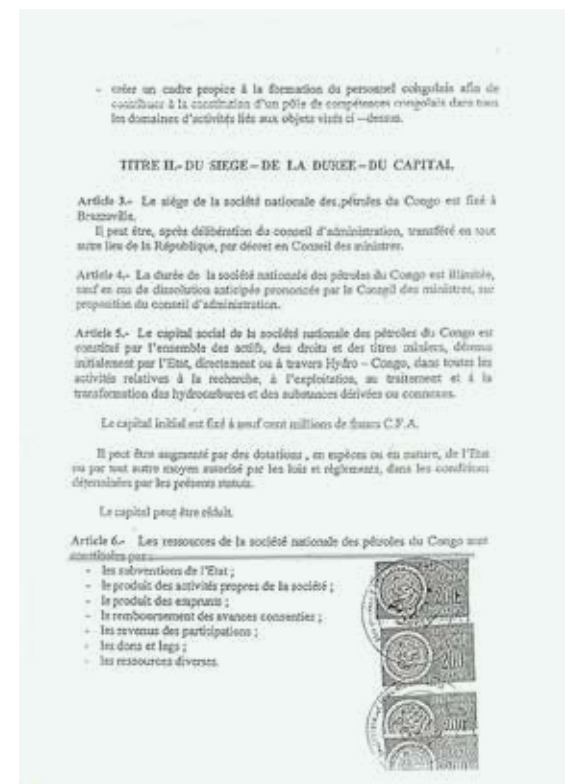
3/16



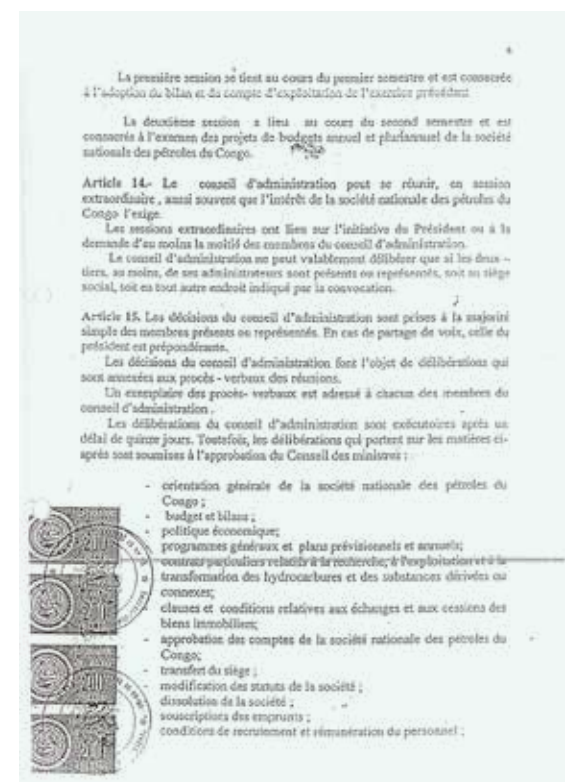
6/16



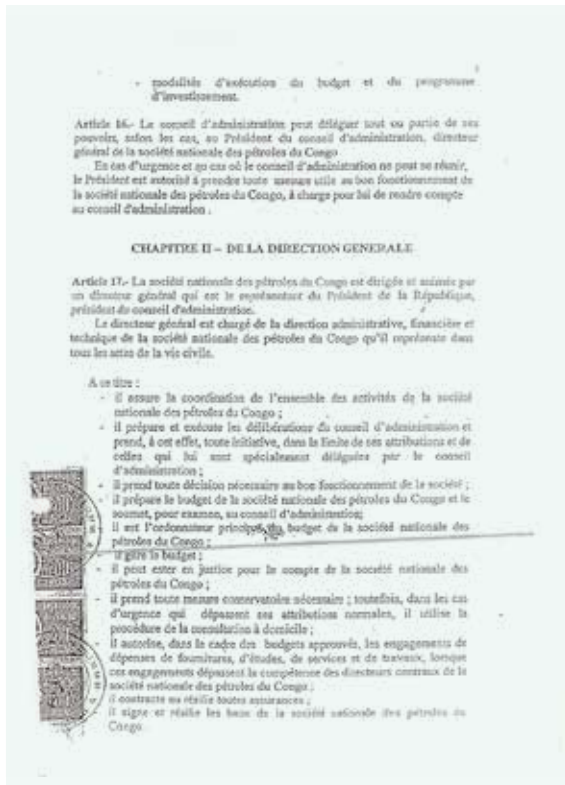
4/16



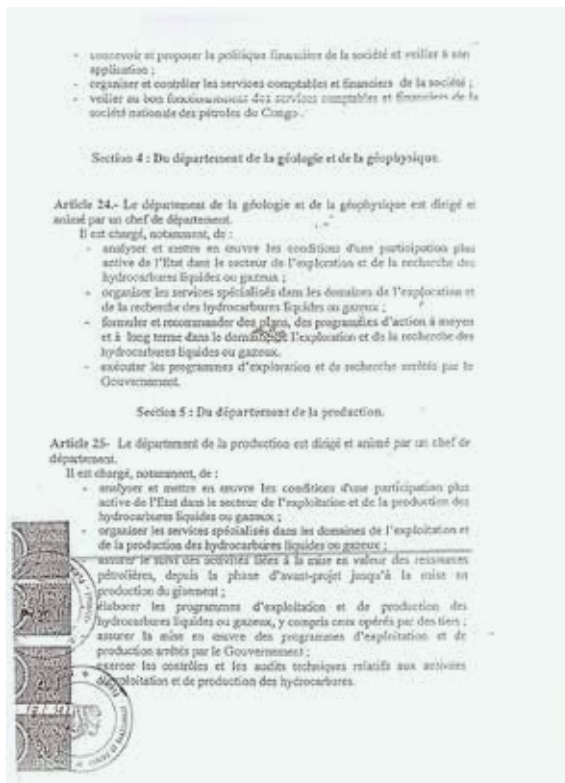
7/16



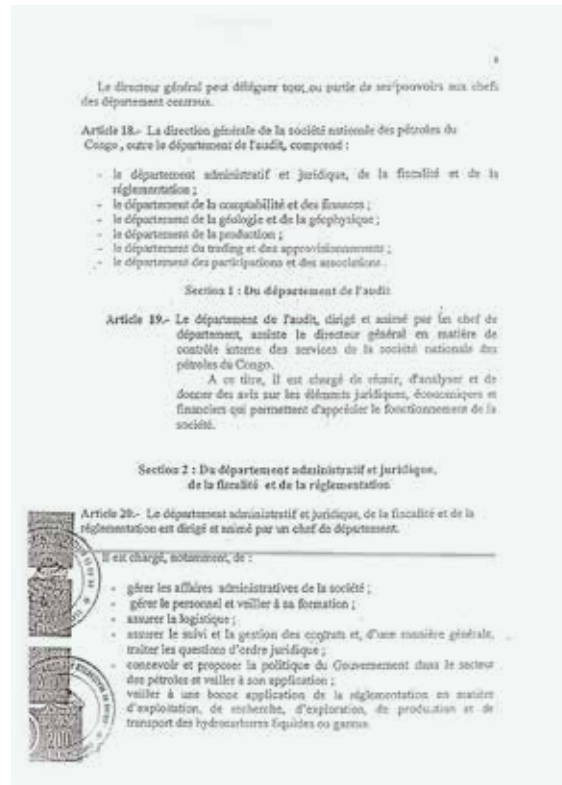
8/16



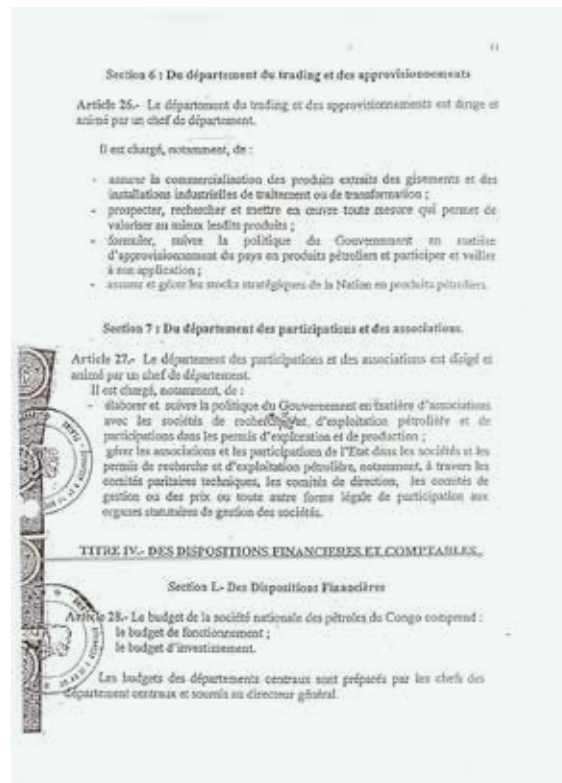
11/16



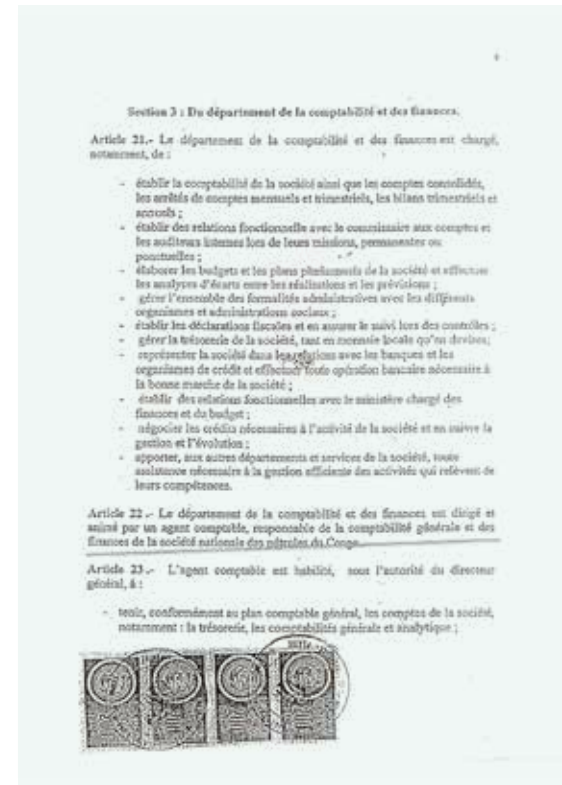
9/16



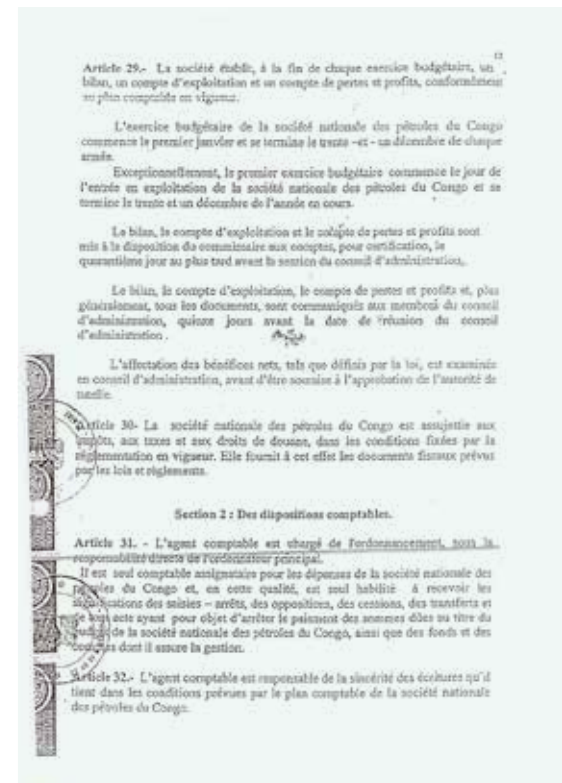
12/16



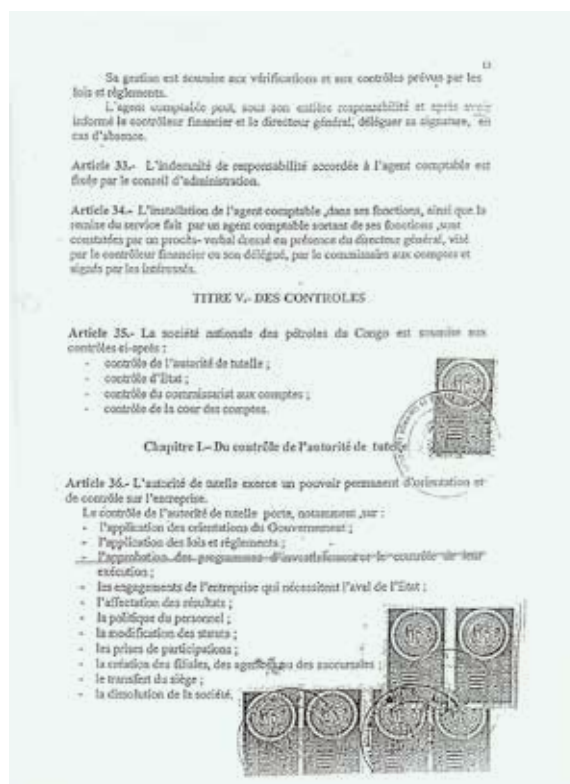
10/16



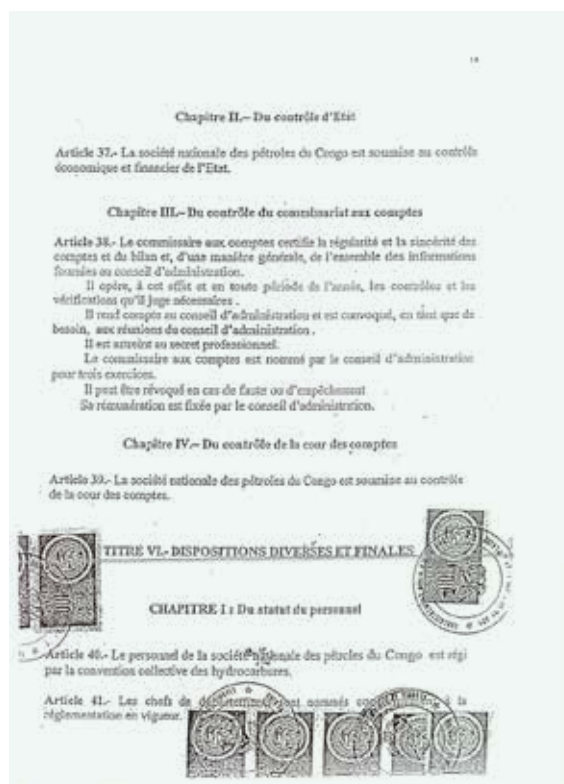
13/16



14/16



15/16



16/16



Décret n° 98-472 du 31 décembre 1998 portant nomination des membres du Conseil d'administration de la SNPC

2/2

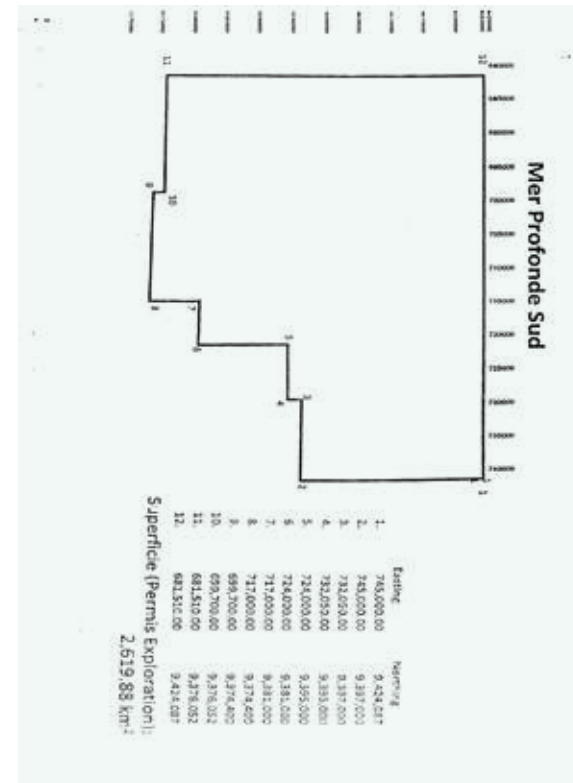
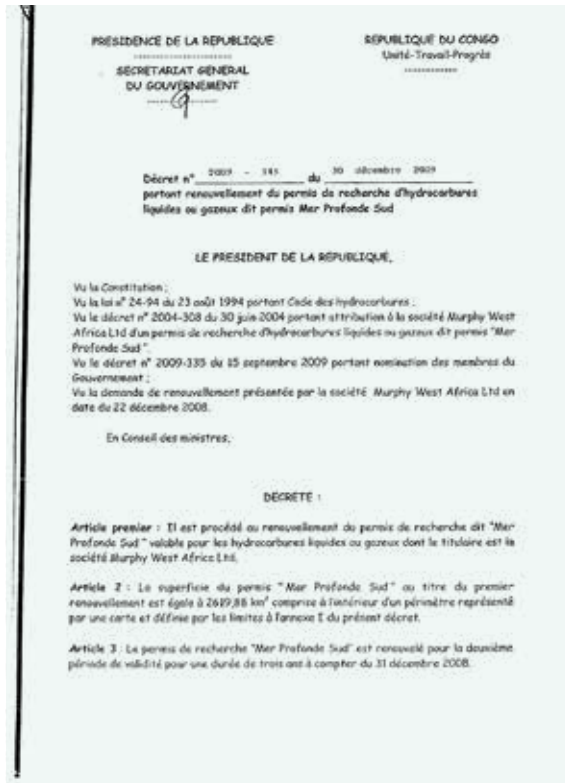
Décret n° 2005-04 du 18 janvier 2005 portant nomination du Président Directeur Général de la SNPC



Décret n° 2009-515 du 30 décembre 2009 portant renouvellement du permis Mer Profonde Sud

2/3

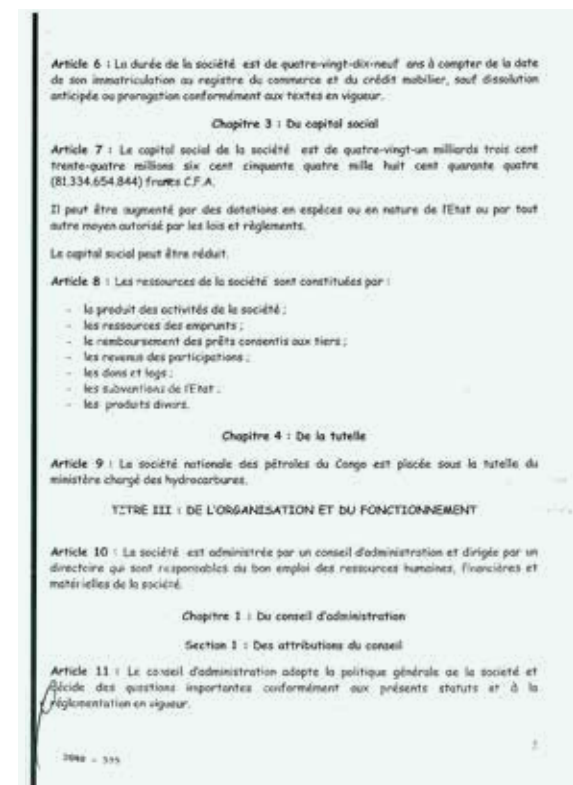
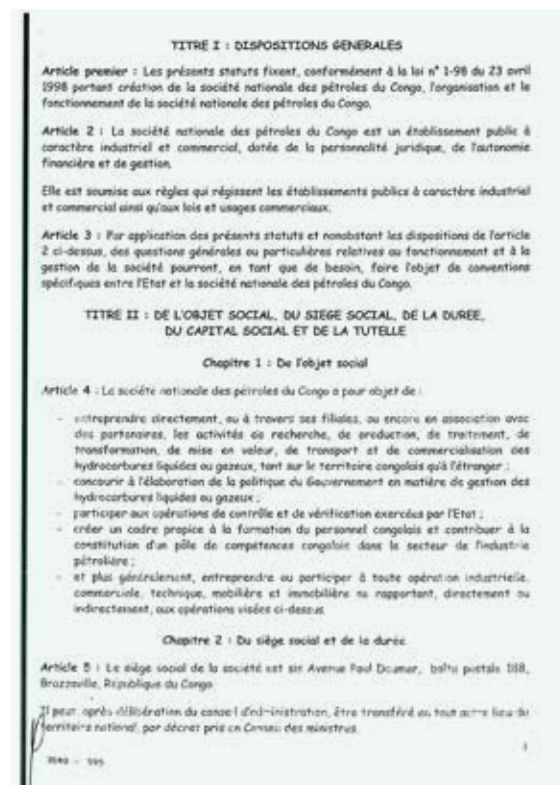
3/3



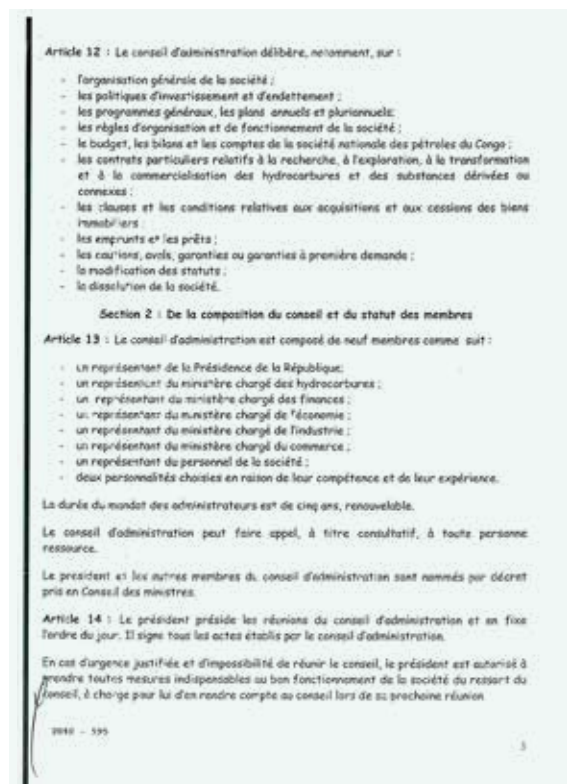
Décret n° 2010-595 du 21 août 2010 portant approbation des statuts de la SNPC

2/13

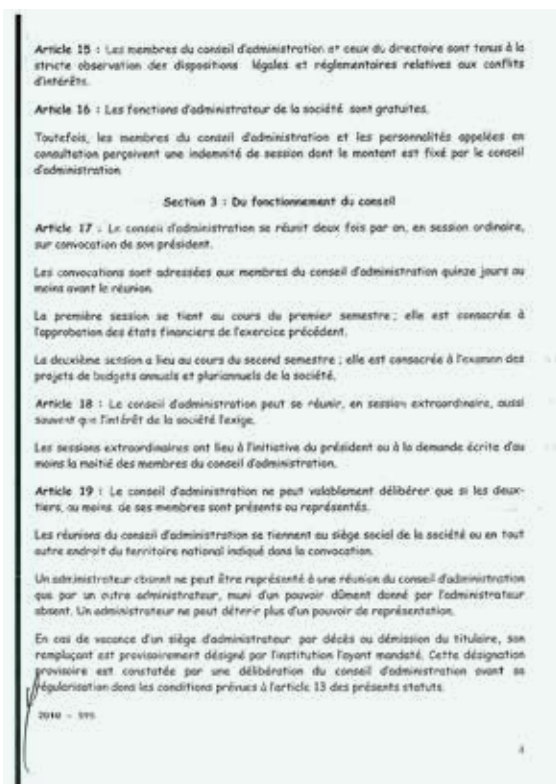
3/13



4/13



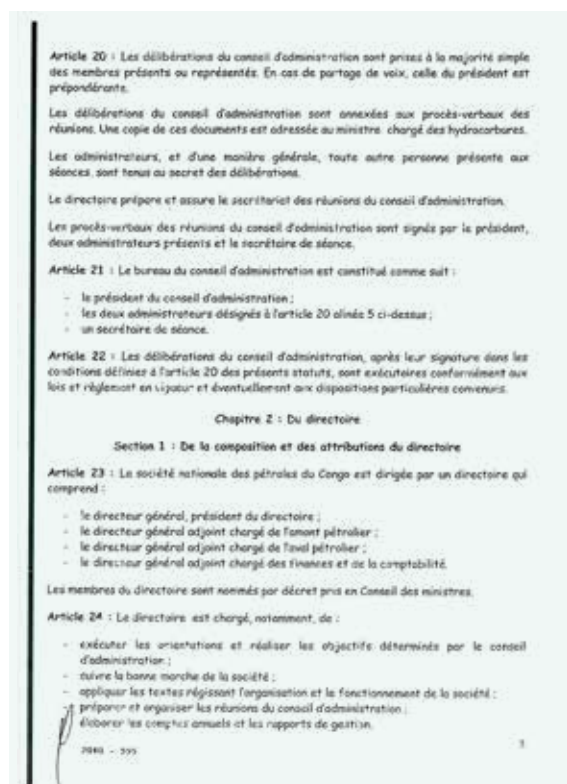
5/13



6/13



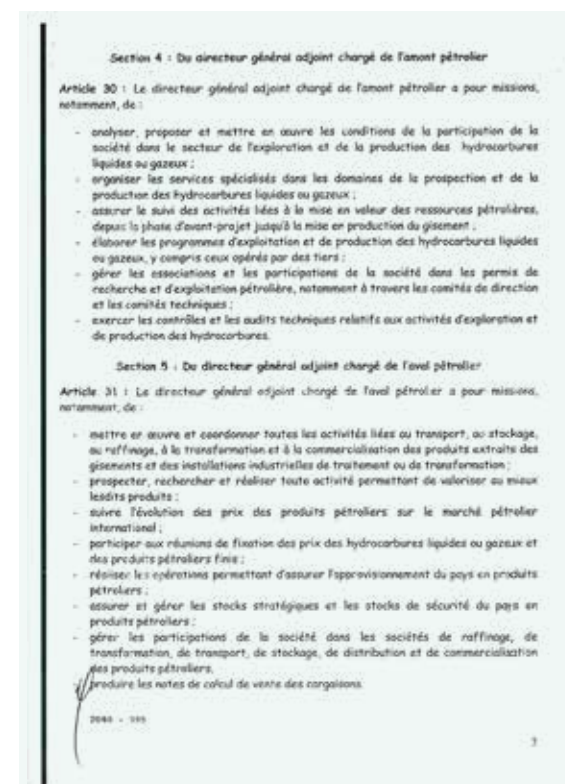
7/13



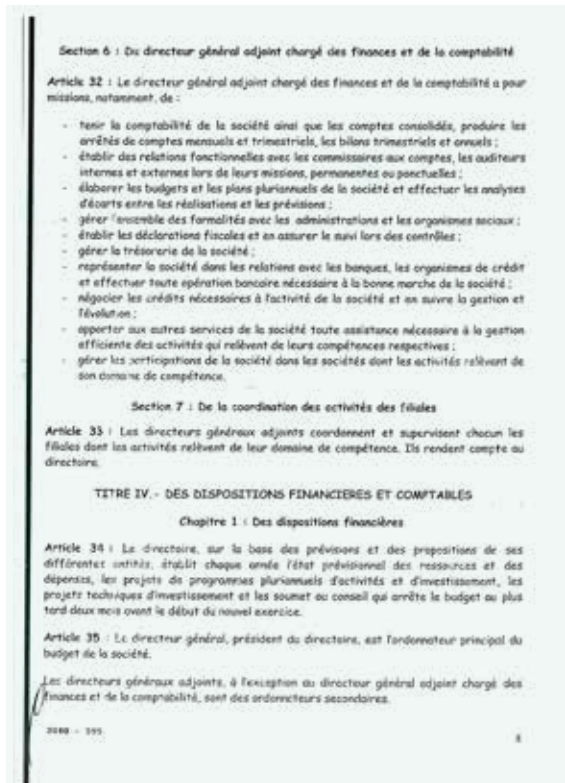
8/13



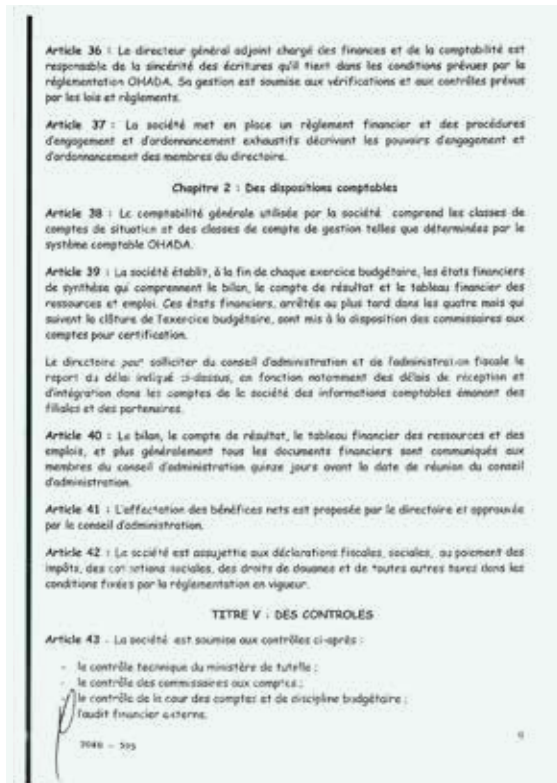
9/13



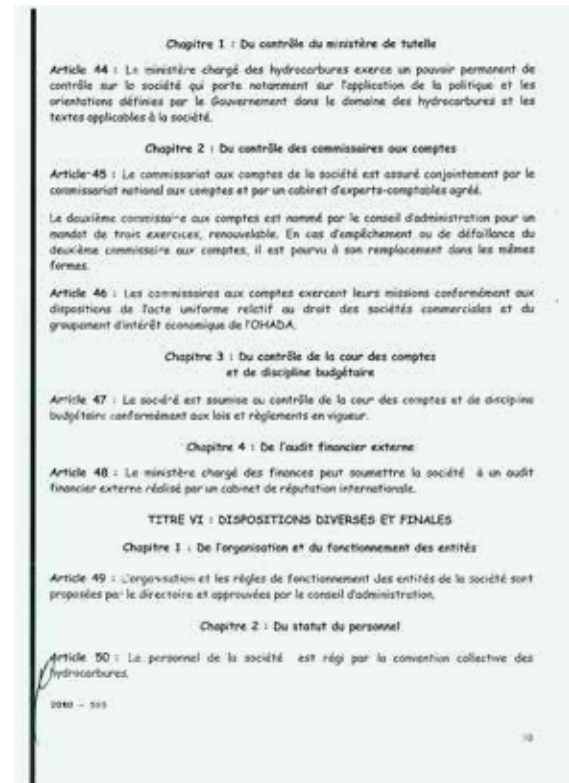
10/13



11/13



12/13

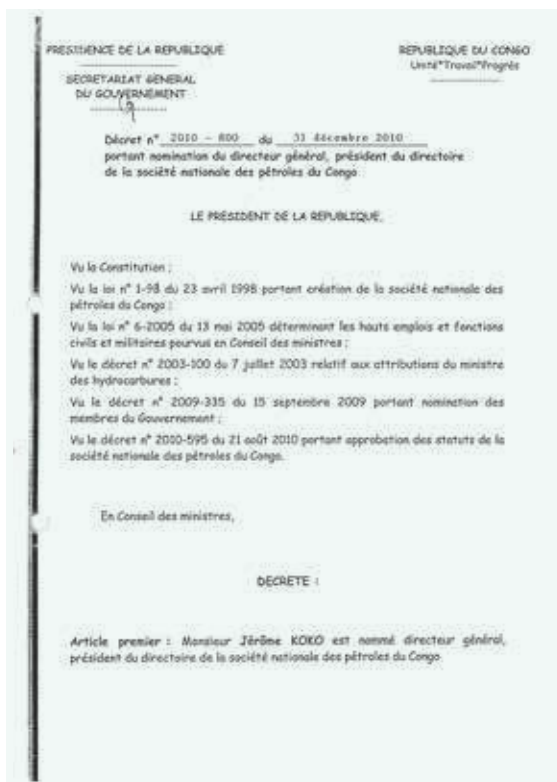


13/13



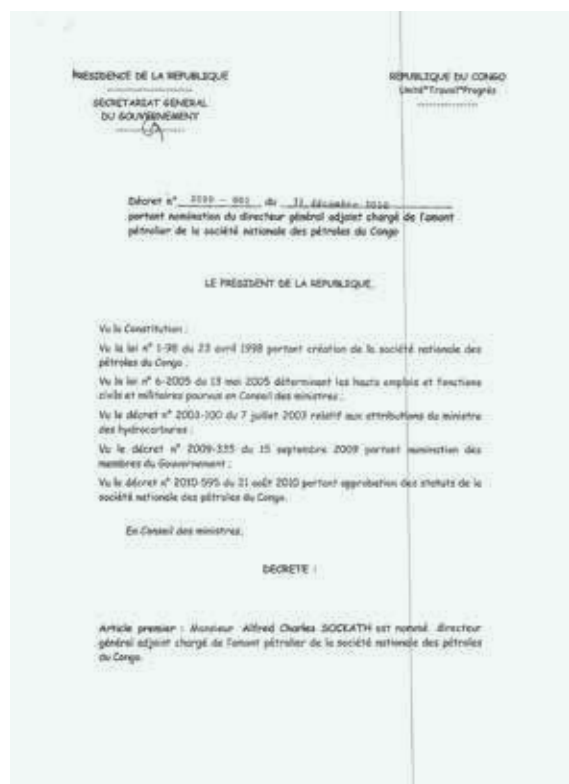
Décret n° 2010-800 du 31 décembre 2010 portant nomination du directeur général, Président du Directoire de la SNPC

2/2

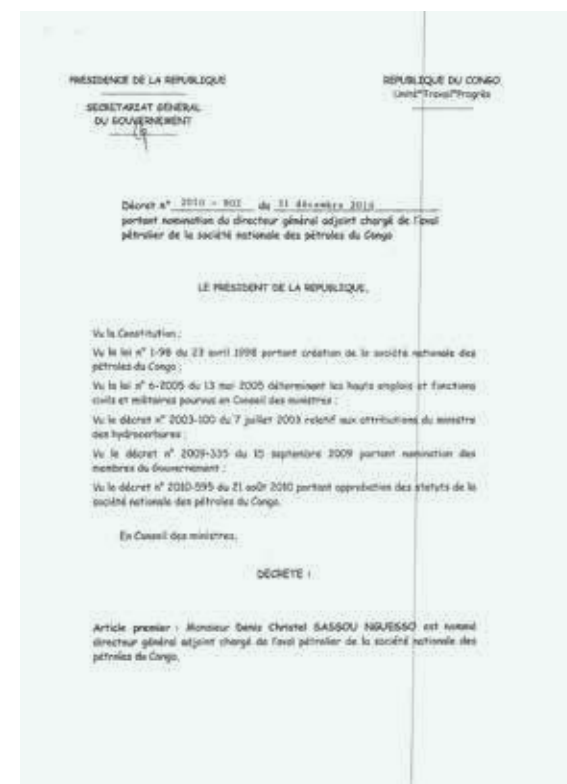


Décret n° 2010-801 du 31 décembre 2010 portant nomination du DGA, chargé de l'Amont pétrolier de la SNPC

2/2



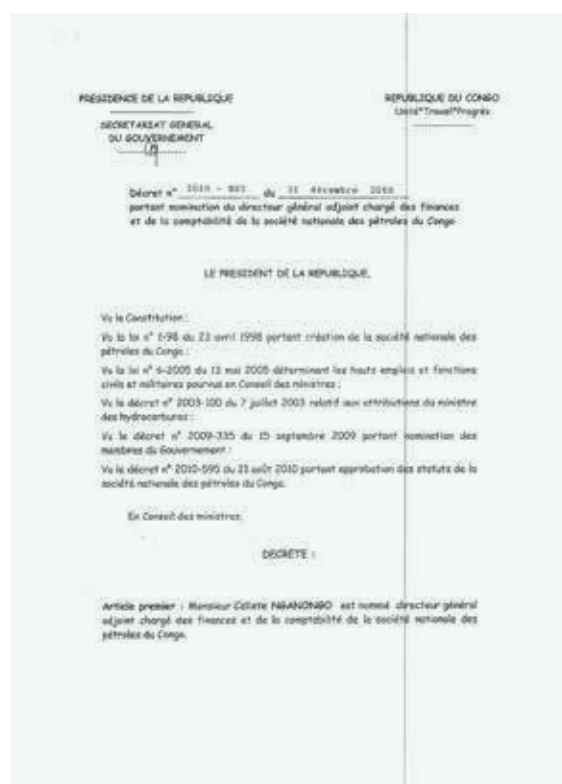
Décret n° 2010-802 du 31 décembre 2010 portant nomination du DGA, chargé de l'Aval pétrolier de la SNPC



2/2

Décret n° 2010-803 du 31 décembre 2010 portant nomination du DGA, chargé des finances et de la comptabilité de la SNPC

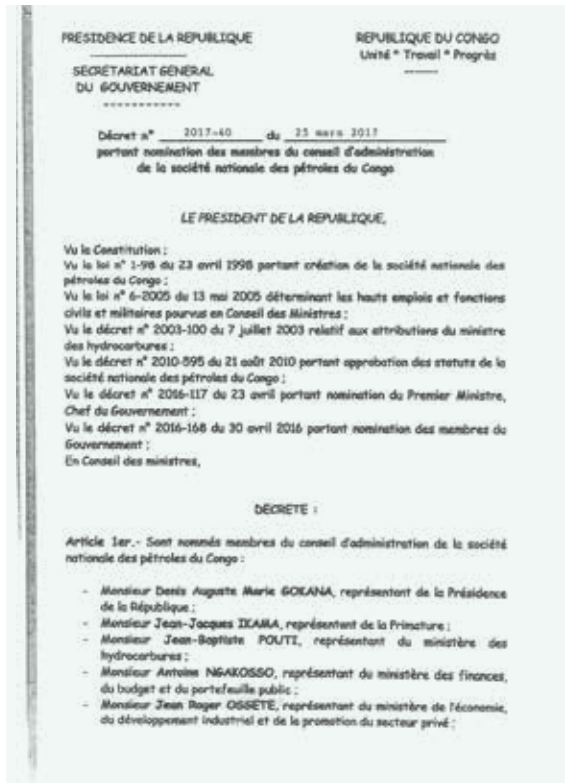
2/2



Décret n° 2017-40 du 25 mars 2017 portant nomination des membres du conseil d'administration de la SNPC

2/2

Décret n° 2017-420 du 9 novembre 2017 portant approbation des statuts de la SNPC



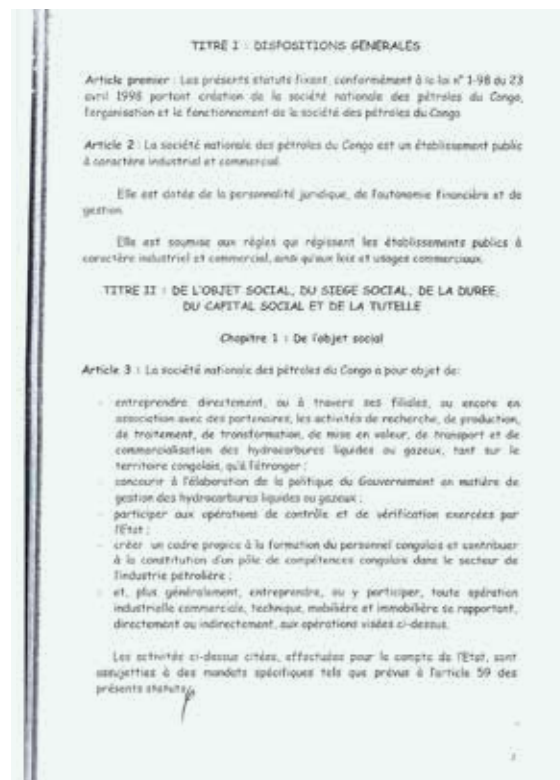
2/16



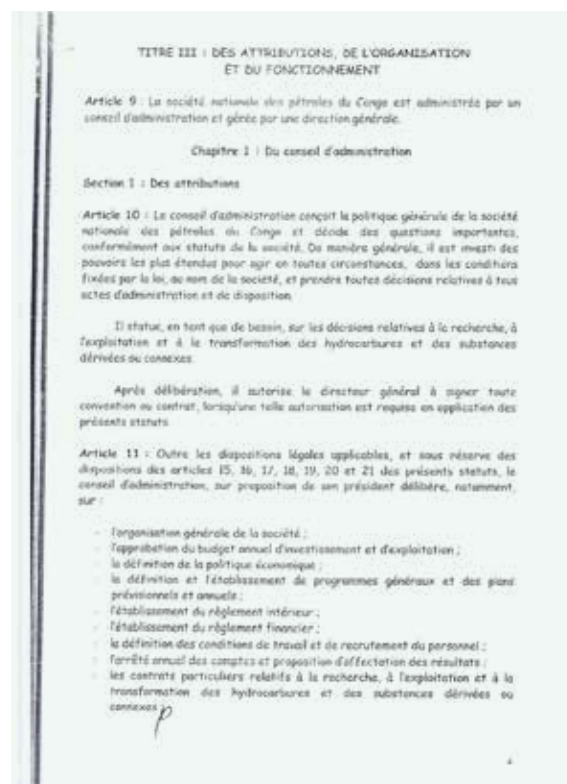
3/16



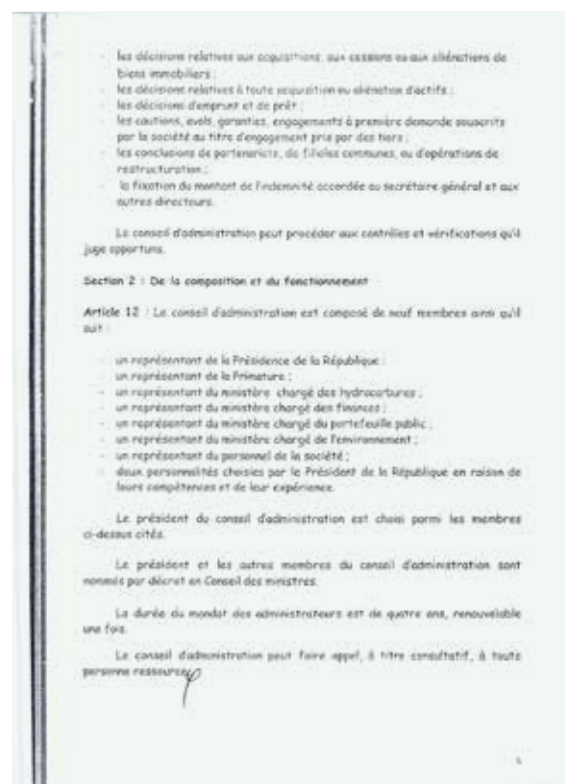
4/16



5/16



6/16



7/16



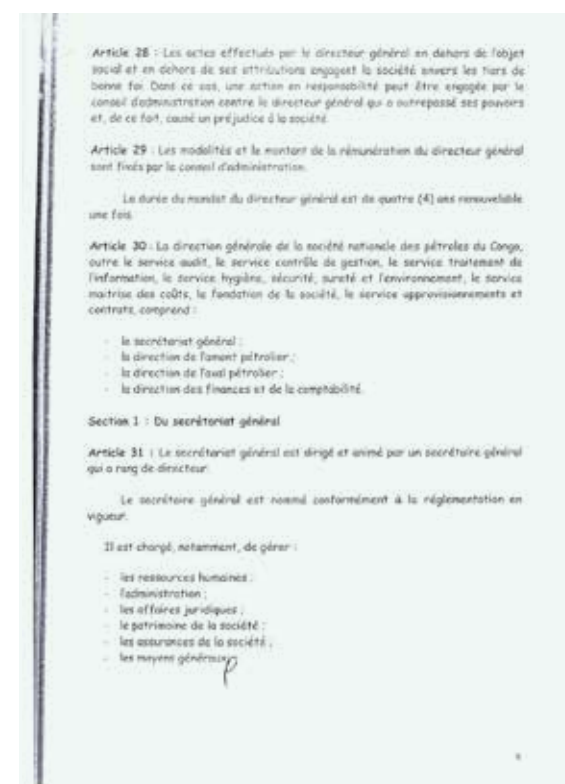
8/16



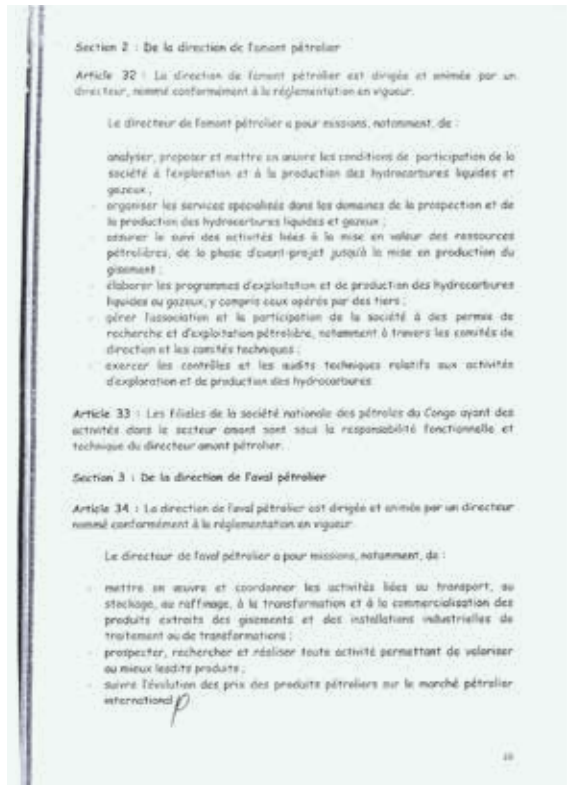
9/16



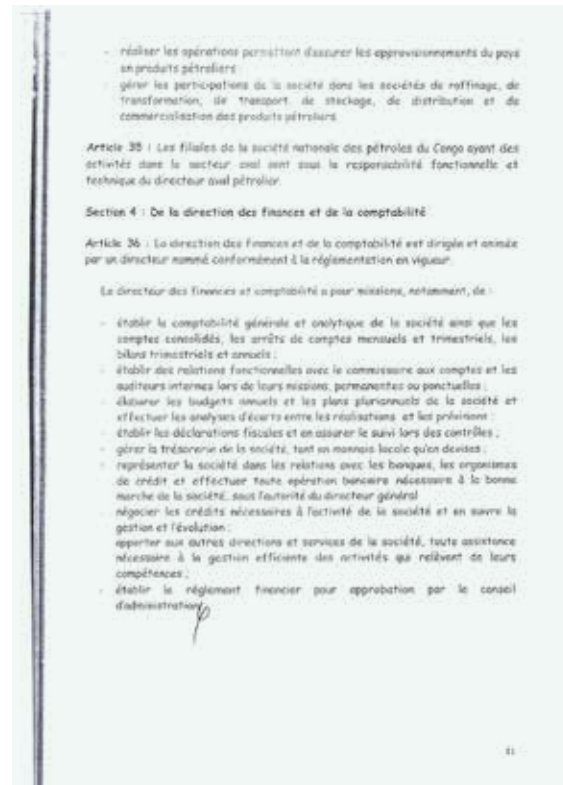
10/16



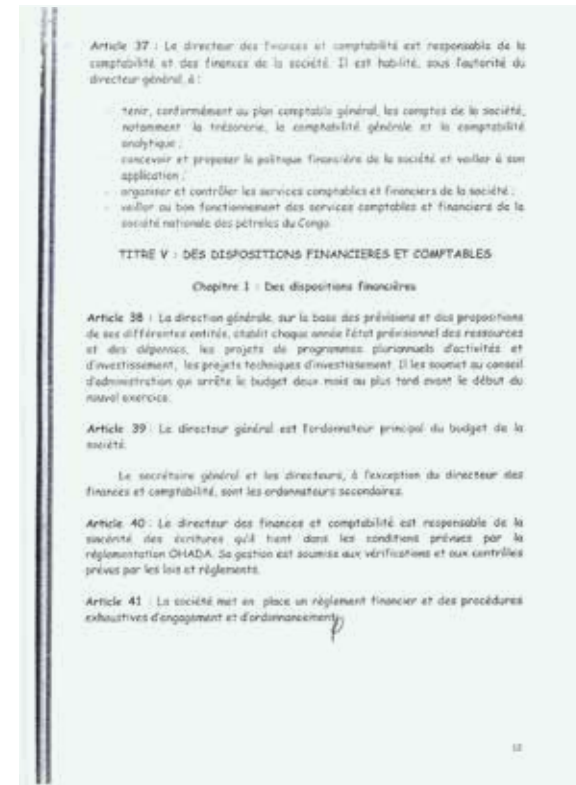
11/16



12/16



13/16



14/16



15/16



16/16

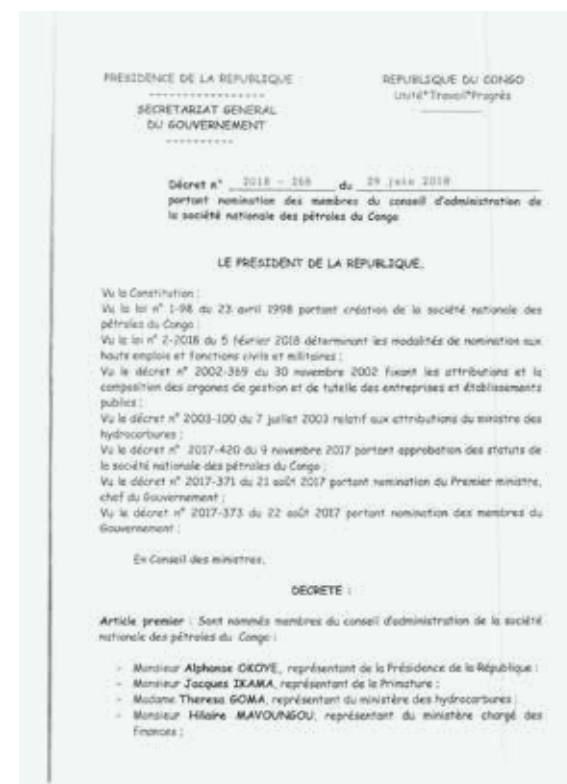


Décret n° 2018-74 du 3 mars 2018 portant nomination du directeur général, Président du Directoire de la SNPC

2/2



Décret n° 2018-266 du 29 juin 2018 portant nomination des membres du conseil d'administration de la SNPC



2/2



Brazzaville, avril 2023



PORTER L'ÉNERGIE DE L'AVENIR

www.snpc-group.com