

**PLAN D' ACTIONS ISSU DES RECOMMANDATIONS DE L' ETUDE DIAGNOSTIQUE DU
SYSTEME DE COMMERCIALISATION DU BRUT DE L' ETAT PAR LA SNPC**

Validé et approuvé le 14 mai 2009 :

*Il annule et remplace le Plan d'actions validé
et approuvé le 25 mars 2008*

Pour le Gouvernement :

**Pour le ministre d'Etat,
ministre des hydrocarbures**

**le ministre des mines, des industries
minières et de la géologie**


Pierre OBA.-

**Pour le ministre de l'économie,
des finances et du budget**

**le ministre d'Etat, ministre du plan
et de l'aménagement du territoire**


Pierre MOUSSA.-

Pour la SNPC :

le président directeur général


Denis Auguste Marie GOKANA.-

Plan d'actions sur la commercialisation du brut de l'Etat

Introduction

Le Gouvernement de la République du Congo s'est engagé dans un vaste programme des réformes structurelles en relation notamment avec la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International, institutions avec lesquelles il est en programme (PPTTE).

Entre autres réformes, celle du secteur pétrolier a fait l'objet d'une attention particulière, dans la mesure où ce secteur contribue pour plus de la moitié du budget du Congo.

Ainsi, en rapport avec la Banque Mondiale et le FMI, le Congo a jugé de la nécessité d'examiner les axes d'amélioration du système de commercialisation par la SNPC/COTRADE du pétrole brut de l'Etat, en vue d'optimiser les recettes qui en découlent.

Dans ce contexte, il a été commandé au cabinet de consultants KPMG, en 2006, une étude diagnostique du système de commercialisation qui a abouti à une série de recommandations.

Les recommandations de cette étude ont conduit le Congo, le FMI et la Banque Mondiale à la décision d'élaborer un plan d'actions sur la commercialisation du brut de l'Etat.

L'adoption du plan a été retenue comme un déclencheur PPTTE dont la réalisation est considérée comme indispensable pour l'obtention du point d'achèvement.

Sur la base des résultats de l'étude diagnostique KPMG, la République du Congo a approuvé le 25 mars 2008 un Plan d'actions sur la commercialisation sur lequel la Banque Mondiale et le FMI estiment nécessaire d'apporter des modifications. Les changements constatés sur le marché pétrolier devraient permettre la mise en place des procédures de commercialisation de la COTRADE faisant appel à une plus grande concurrence.

Après plusieurs rencontres et échanges, la présente version du Plan d'Actions sur la commercialisation du brut de l'Etat a été arrêtée par le Gouvernement de la République, et soumise à l'avis de la Banque Mondiale, du FMI et de l'Observatoire de lutte contre la corruption.

Pour sa part, au moyen de contrôles a posteriori ou a priori, le Gouvernement veillera à sa mise en œuvre dans les délais requis.

1. Les objectifs du plan.

- L'objectif principal du Plan reste la maximisation des recettes pétrolières de l'Etat issues de la vente de sa part de brut, au terme des Contrats de Partage de Production, par la SNPC, et l'assurance de leur disponibilité au trésor public, à travers :

- l'amélioration de la procédure de consultation du marché et des mécanismes de prise de décision ;

- l'amélioration des procédures de fonctionnement et de contrôle internes, notamment dans les domaines de la documentation et du reporting ;
- l'amélioration des capacités des ressources humaines par la mise en œuvre des programmes - de formation dans les domaines de la commercialisation, y compris les langues, dans des instituts ou sociétés de trading ;
- l'utilisation des formules adaptées de vente et la diversification des marchés ;
- le transfert à bonne date au Trésor public des produits de la vente.

2. Structure du plan.

La déclinaison des objectifs ci-dessus en termes d'actions a été reprise sous forme de tableau, en les répartissant en cinq principales rubriques :

A. Formalisation-rédaction de la politique commerciale et des procédures de commercialisation ;

- définition de la politique commerciale, mise en œuvre et évaluation sur la base d'un programme annuel d'exécution ;
- rédaction d'une procédure formelle de commercialisation basée sur les pratiques en vigueur chez COTRADE ;
- utilisation des différents mécanismes et critères de sélection des clients en fonction des conditions de marché (Appel d'offres, tenders, gré a gré, ventes a terme) ;
- établissement des procédures internes pour la négociation et la conclusion des ventes ;

B. Formalisation, conception et mise en place d'un processus de décision performant ;

- préparation d'un document sur les processus internes de décision ;
- élaboration d'une charte fonctionnelle et des tableaux de bords précisant les responsabilités des principaux acteurs à différentes étapes et les niveaux de prise de décision ;

C. Amélioration du système de reporting et élaboration des programmes de formation ;

- mise en place d'une base des données des opérations de commercialisation ;
- définition et mise en place d'un système de reporting ;
- élaboration des programmes de formation, immersion chez les sociétés de trading et autres sur des périodes plus ou moins longues.

D. Etude pour la mise en place d'une campagne de diversification des marchés (en vue de l'amélioration des performances, la campagne d'approche des end-user est à mettre en œuvre une fois la politique commerciale définie dans l'élément A est établie)

- étude comparative des techniques de commercialisation (vente spot, vente à terme, appel d'offres) ;
- analyse comparative de bruts similaires et/ou concurrents ;
- examen des conditions contractuelles demandées par les raffineurs

E. Etudes et actions internes pour améliorer la gestion.

- revue des statuts de la COTRADE en tant que filiale du groupe SNPC ayant pour objet social la commercialisation du brut et des produits pétroliers ;
- revoir la nécessité de maintenir les pratiques en matière de paiement par anticipation ;
- définition des délais des transferts de recettes (8 jours après encaissement) ;
- résolution de l'avenant 1 sur la convention relative à la valorisation des ventes du brut de l'Etat et le passage des prix fiscaux aux prix réalisés pour ce qui est des transferts de la SNPC au Trésor des recettes de l'exportation de pétrole.

Le contenu de chacune de ces rubriques est explicitement décrit dans le tableau présentant la matrice du Plan et le calendrier d'exécution en annexe ci-jointe.

Un cabinet de consultants devrait être recruté afin d'assister la COTRADE dans la mise en œuvre des actions du plan.

3. Les étapes du plan et leur durée.

Tel que conçu, le Plan comporte deux étapes principalement :

- i) La phase de recrutement et intervention du consultant, et d'exécution par la SNPC/COTRADE de certaines actions en interne, avec le concours du Consultant. Cette phase pourrait s'étendre jusqu'à six mois en fonction de la durée d'intervention du Consultant précisée dans les Termes de Référence,
- ii) La phase de mise en œuvre de certaines recommandations du Consultant à l'issue de son intervention, en même temps que se poursuit l'exécution des actions engagées en interne par la SNPC/COTRADE.

4. Les acteurs du plan et leur rôle –

(SNPC / COTRADE / Le Gouvernement de la République du Congo – GRC / FMI / BM / Consultant) - Dans le processus de mise en œuvre du Plan, l'ensemble de ces acteurs interviendra directement dans la première phase aux niveaux indiqués ci-après :

- i) **SNPC/COTRADE** : élaboration des TDR, recrutement du Consultant et mise en œuvre de certaines actions en interne se rapportant surtout aux éléments A, B et E du plan d'action;
- ii) **GRC** : approbation des TDR, validation du recrutement du Consultant et contrôle de certains indicateurs de suivi d'exécution et/ou de performance définies plus bas ;
- iii) **FMI/BM** : approbation des TDR, validation du recrutement du Consultant et contrôle de certains indicateurs de suivi d'exécution et/ou de performance. Le FMI et la BM ont exprimé leur disponibilité à financer le Plan à travers le projet PRCTG. Dans ce cas, le projet de TDR devra être soumis au chef de projet Banque Mondiale par le Coordonnateur PRCTG ;
- iv) **Consultant** : son intervention sera cadrée par les TDR préparés à cet effet.



5. Les indicateurs du plan.

Deux types d'indicateurs seront utilisés pour évaluer le niveau d'exécution et l'efficacité du Plan.

i) les indicateurs de suivi d'exécution.

Ils portent pour l'essentiel sur l'approbation ou la validation à certains points de contrôle de l'avancement de l'exécution du Plan par les différents acteurs. Ils devront permettre de vérifier si les actions programmées se déroulent dans les délais prévus.

Dans la première phase constituée en grande partie d'études réalisées par le Consultant et des décisions internes, on peut citer parmi les indicateurs, les suivants:

- la préparation et l'adoption des termes de référence (TDR) pour le recrutement du Consultant ;
- la signature du contrat de services avec le Consultant;
- l'adoption du rapport de démarrage et postérieurement du rapport final du Consultant;
- l'adoption des procédures formelles de commercialisation
- l'adoption du document sur le processus de décision à la COTRADE
- la production des documents de reporting et la mise en place de la banque des données des opérations de vente;
- la préparation et démarrage des programmes de formation,
- le registre des transferts des recettes faits aux prix réalisés;
- la préparation et adoption des documents appropriés concernant l'Avenant n°2, notes de calcul pour la certification des transactions;


Tous ces indicateurs sont positionnés sur la matrice du Plan d'actions et son calendrier d'exécution. La Banque mondiale devra trimestriellement envoyer des missions afin de vérifier les progrès enregistrés.

ii) les indicateurs de suivi des performances.

Ces indicateurs doivent permettre de mesurer ou de constater des améliorations dans le processus de commercialisation du brut de l'Etat par la SNPC, suite à la mise en œuvre des actions du Plan.

Sans que cette liste ne soit exhaustive, et en fonction de la nature des actions identifiées dans les différentes rubriques A, B, C, D et E ci-dessus et des recommandations du Consultant, les indicateurs suivants pourront être utilisés :

- un portefeuille diversifié de clients est établi ;
- les outils d'analyse du marché sont en place ;
- la liste des raffineries et des sociétés qui achètent les bruts congolais est établie ;
- les différentiels ou premium entre les prix réalisés et le prix du brut de référence (i.e. Brent) sont améliorés suivant les tendances du marché ;



- les documents sur les procédures de négociation sont disponibles et lesdites procédures sont appliquées ;
- les documents sur les procédures de consultation des marchés sont disponibles et lesdites procédures sont appliquées ;
- les documents sur les procédures d'approbation des ventes sont disponibles et lesdites procédures sont appliquées ;

L'utilisation de la plupart de ces indicateurs interviendra lorsque les résultats du travail du Consultant seront disponibles et approuvés par les différents acteurs de la mise en œuvre du Plan d'actions. Les premiers résultats pourraient être perceptibles vers la fin de la première phase du plan avec un effet plus évident dans la deuxième phase.

6. Le calendrier de mise en œuvre et la supervision de la Banque mondiale.

Sur la base de l'état des lieux sur les activités de la SNPC/COTRADE, un calendrier d'exécution a été arrêté. Il est inséré dans la matrice du Plan d'actions annexé au présent document et en constitue une partie intégrante.

Dès le début de la mise en œuvre du Plan la Banque mondiale devra trimestriellement envoyer des missions afin de vérifier les progrès enregistrés.

=====

Annexe 1: tableau de la matrice du plan d'actions et son calendrier d'exécution ;

Annexe 2 : projet des TDR pour le recrutement du consultant à être terminé par SNPC/COTRADE une fois le Plan d'actions adopté par le Gouvernement.



Handwritten signature/initials

ANNEXE I: PLAN D'ACTIONS SUR LA COMMERCIALISATION DU BRUT DE L'ETAT: CALENDRIER D'EXECUTION

ACTIONS	TACHES A EXECUTER	RESPONSABILITE	CALENDRIER								INDICATEURS DE SUIVI D'EXECUTION PAR RAPPORT AU CALENDRIER	INDICATEURS DE SUIVI DES PERFORMANCES PAR RAPPORT AUX ACTIONS		
			M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8				
Intervention du Consultant dans la mise en œuvre des actions A,B,C,D et E	Rédaction des Termes de Référence (TR)	SNPC/COTRADE	[Barre d'activité]		[Barre d'activité]		[Barre d'activité]		[Barre d'activité]		[Barre d'activité]			
	Approbation des TR	SNPC/COTRADE			[Barre d'activité]		[Barre d'activité]		[Barre d'activité]		[Barre d'activité]			
	Recrutement du Consultant	SNPC/COTRADE			[Barre d'activité]		[Barre d'activité]		[Barre d'activité]		[Barre d'activité]			
	Intervention du Consultant	CONSULTANT			[Barre d'activité]		[Barre d'activité]		[Barre d'activité]		[Barre d'activité]			
	Rapport du Consultant et approbation	CONSULTANT					[Barre d'activité]		[Barre d'activité]		[Barre d'activité]			
	Accompagnement COTRADE	CONSULTANT			[Barre d'activité]		[Barre d'activité]		[Barre d'activité]		[Barre d'activité]			
A	Formalisation - rédaction de la politique commerciale et des procédures de commercialisation													
Définition de la politique commerciale, mise en œuvre et évaluation sur la base d'un programme annuel d'exécution; Rédaction d'une procédure formelle de commercialisation basée sur les pratiques en vigueur; Utilisation de différents mécanismes et critères de sélection des clients en fonction des conditions de marché (Appels d'offres, Tendres, Gré à gré, Ventes à terme); Procédures de négociation et de conclusion des ventes;	Mise en œuvre des recommandations du consultant	SNPC/COTRADE												
	Echanges d'expérience sous régionaux et utilisation des différentes méthodes de consultation des clients	SNPC/COT/GRC	[Barre d'activité]		[Barre d'activité]		[Barre d'activité]		[Barre d'activité]		[Barre d'activité]			
	Rapport sur l'application des différentes méthodes de sélection des clients	SNPC/COT/GRC												
B	Formalisation, conception et mise en place d'un processus de décisions performant													
Préparation d'un document sur les processus internes de décision; Elaboration d'une charte fonctionnelle et des tableaux de bords précisant les responsabilités des principaux acteurs à différentes étapes, et les niveaux de prise de décision;	Mise en œuvre des recommandations du Consultant	CONSULTANT												
	Mise en œuvre des recommandations du Consultant	SNPC/COTRADE												

Handwritten signature and initials

ANNEXE I: PLAN D'ACTIONS SUR LA COMMERCIALISATION DU BRUT DE L'ETAT: CALENDRIER D'EXECUTION

C	ACTIONS	TACHES A EXECUTER	RESPONSABILITE	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	INDICATEURS DE SUIVI D'EXECUTION PAR RAPPORT AU CALENDRIER	INDICATEURS DE SUIVI DES PERFORMANCES PAR RAPPORT AUX ACTIONS
	Durée de chaque action fonction des recommandations du Consultant												
C	Amélioration du système de reporting et élaboration des programmes de formation	Mise en œuvre des recommandations du Consultant	SNPC/COTRADE									La base de données des opérations de commercialisation est mise en place	La base de données des opérations de commercialisation est effective et son utilisation efficiente Le nouveau système de reporting est appliqué et évalué
	Définition et mise en œuvre d'un système de reporting; Elaboration des programmes de formation; immersion chez les sociétés de trading et autres sur des périodes plus ou moins longues;	Préparation Nouveau système de reporting	SNPC/COTRADE									Les documents de reporting sont produits (tableaux de bord et autres) Les programmes de formation établis sur la base d'une politique définie et des contacts pris avec des organismes de formation	
		Préparation Programme de formation	COTRADE										
D	Etude pour la mise en place d'une campagne de diversification des marchés en vue de l'amélioration des performances												
	Etude comparative des techniques de commercialisation (vente spot - vente à terme - appel d'offres)	Mise en œuvre des recommandations du Consultant	SNPC/COTRADE									Diversification du portefeuille de clients Une campagne d'approche des end-users est mise en œuvre une fois que la politique commerciale définie dans l'élément A est établie	La liste des raffineries qui peuvent acheter le brut congolais est établie
	Analyse comparative des bruts similaires et/ou concurrent;	Mise en œuvre des recommandations du Consultant	SNPC/COTRADE										
Examen des conditions contractuelles demandées par les raffineries;	Mise en œuvre des recommandations du Consultant	SNPC/COTRADE											
E	Etudes internes pour améliorer la gestion												
	Revue des statuts de la COTRADE	Fourniture de documents appropriés	SNPC/COTRADE									La convention Etat - SNPC est produite et la rémunération de la SNPC-COTRADE prise en compte dans les états financiers	Les recettes sont encaissées par le trésor public au prix réalisé conformément aux notes de calcul en application de l'avenant 2. Certification des recettes par les auditeurs
	Revoir la nécessité de maintenir les pratiques en matière de paiement par anticipation.	Etablissement Notes de calcul des ventes du mois précédent	RC/SNPC									Les notes de calculs sont produites	
	Définition des délais de transferts des recettes	Transfert recettes à bonne date (8 jours date encaissement)	RC/SNPC/COTRADE									Les transferts des recettes sont exécutés à bonne date par la SNPC au profit du trésor	
	Résolution de l'avenant 1 à la convention relative à la valorisation des ventes du brut de l'Etat prix fiscal et passage des prix fiscaux aux prix réalisés	Prise texte de modification de l'Avenant n° 1 au Mandat (Avenant n° 2)	RC/SNPC									L'avenant 2 portant résolution de l'avenant 1 de la convention Etat - SNPC du 29 Juin 2001 est signé par les parties concernées et notifié aux différents auditeurs de la SNPC/COTRADE	
	Notification aux différents auditeurs de la SNPC et COTRADE des dispositions de l'Avenant n° 2	RC/SNPC											

NOTA: Période d'exécution à compter de la date d'approbation du Plan par les différentes Parties.

LEGENDE: ▼ = Indicateurs de suivi d'exécution

Réunion des 04 et 05 Mai avec la Banque Mondiale.

Participants :

Pour la SNPC/COTRADE

- Bernard OKIORINA
- Corneille OBA
- Denis Christel SASSOU NGUESSO
- Blaise ELENGA
- Cédric OKIORINA

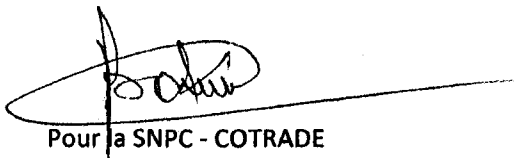
Pour la Banque Mondiale

- Eleodoro MAYORGA ALBA
- Midou IBRAHIMA

Les 4 et 5 mai 2009 au siège de la Banque Mondiale à Paris, se sont tenues deux réunions de travail à l'issue desquelles, les parties ont arrêté et visé la note introductive au plan d'action sur la commercialisation du brut de l'Etat ainsi que la matrice du plan d'action assortie d'un calendrier d'exécution.

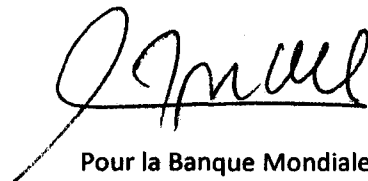
Les parties ont en outre échangé sur le projet de termes de références sur la commercialisation du brut. Il en résulte que la SNPC/COTRADE devra dans les délais raisonnables communiquer son projet définitif des termes de références aux entités concernées pour approbation.

Fait à Paris le 05/05/2009



Pour la SNPC - COTRADE

Bernard OKIORINA



Pour la Banque Mondiale

Eleodoro MAYORGA ALBA