

RAPPORT DE L'AUDIT FINANCIER, COMPTABLE , ADMINISTRATIF, ORGANISATIONNEL ET STRATÉGIQUE DE LA SOCIÉTÉ DES HYDROCARBURES DU TCHAD PORTANT SUR LES EXERCICES 2020 À 2023

RAPPORT FINAL



Le contenu de ce document est à tous égards soumis à votre appréciation. Il contient des informations commercialement sensibles, qui vous sont divulguées en toute confiance et ne doit pas être divulgué à un tiers sans le consentement écrit de BDO SA Côte d'Ivoire.

BDO SA Côte d'Ivoire, une société anonyme immatriculée en Côte d'Ivoire sous le numéro RCCM N° CI-ABJ-2012-B-1494 , est membre de BDO Francophone West Africa et fait partie du réseau international BDO de cabinets membres indépendants.

© Janvier 2026 BDO SA Côte d'Ivoire.
Tous les droits sont réservés .
www.bdo-fwa.com

Objet : Rapport final de l'audit financier, comptable, administratif, organisationnel et stratégique de la Société des Hydrocarbures du Tchad portant sur les exercices 2020 à 2023

Madame la Directrice Générale de la SHT,

Conscient des défis auxquels la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT) est confrontée dans un secteur en pleine mutation, les Organes de Gestion ont jugé nécessaire de diligenter une mission d'audit financier, comptable, administratif, organisationnel et stratégique afin d'évaluer la qualité de la gestion de votre entité sur la période de 2020 à 2023.

Dans ce cadre, le Conseil d'Administration et la Direction Générale ont sélectionné le consortium formé par les cabinets d'audit et de conseil, BDO Côte d'Ivoire et Toumaï Audit & Conseil (TAC) du Tchad pour mener cette mission.

A l'issue des diligences mises en œuvre, nous avons l'honneur de vous présenter nos conclusions détaillées dans le présent rapport final.

Nous vous prions d'agréer, Madame la Directrice Générale, l'expression de notre haute considération.

N'Djamena, le 12 janvier 2026

DocuSigned by:

C417A5BA258B442

Hady DRAME
Consortium BDO Côte d'Ivoire - TAC
Associé, Directeur Général

I. RESUME EXECUTIF R

I. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

1.1. INTRODUCTION

La Société des Hydrocarbures du Tchad en abrégé « SHT » a été créée par la Loi N° 027/PR/2006 du 23 août 2006 sous la forme d'un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, avec un capital social de FCFA 1.500.000.000, entièrement libéré et détenu à 100% par l'Etat du Tchad. Elle est régie par les dispositions de l'Acte Uniforme révisé relatif au Droit des sociétés commerciales et du GIE (AUSCGIE) et par ses statuts.

La Loi N° 027/PR/2006 du 23 août 2006, portant création de la SHT est modifiée par l'Ordonnance N° 001/PR/2017 du 10 mars 2017 qui transforme la SHT en Société Anonyme à capitaux publics avec Conseil d'Administration, complétée par le Décret N° 307/PR/2017 du 11 avril 2017 portant Statuts de la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT).

Selon les statuts modifiés, la SHT a pour objet la prospection, la recherche, le développement, la production et le transport des Hydrocarbures liquides et gazeux, le raffinage, le transport, le stockage et la distribution des produits finis (produits pétroliers), la commercialisation des hydrocarbures liquides/gazeux et des produits finis.

Les activités de la SHT sont régies par la Loi N° 07-006 du 2 mai 2007 relative aux hydrocarbures, modifiée par l'Ordonnance N° 10-001 du 30 septembre 2010. Cette loi définit le cadre juridique et fiscal de la prospection, de la recherche, de l'exploitation, du transport par canalisation, de la transformation, de la commercialisation, du stockage des hydrocarbures, ainsi que du raffinage et de la distribution des produits pétroliers. Elle précise également les droits et obligations des personnes morales exerçant ces activités, ainsi que les règles relatives à la protection de l'environnement.

Consciente des défis majeurs propres au secteur pétrolier dont elle est un des acteurs majeurs, la SHT a élaboré des TDRs pour solliciter les services d'un consultant externe pour réaliser cette mission d'audit financier, comptable, administratif, organisationnel et stratégique afin d'évaluer la qualité de sa gestion, conformément aux exigences de transparence, de compétence technique et financière définies par les textes en vigueur, à l'aune de ses consœurs évoluant dans le même secteur.

La mission a pour objectif général la réalisation d'un diagnostic global de la Société des Hydrocarbures du Tchad, elle vise à :

- évaluer l'efficacité de son organisation et sa capacité à répondre à la vision et aux enjeux stratégiques de l'entreprise, ainsi que son potentiel à s'adapter à son environnement ;
- prendre du recul sur la situation des ressources humaines, de faire le point sur les pratiques RH en place ainsi que sur la perception des collaborateurs de ces pratiques et de leur environnement de travail en général ;
- répondre à différents objectifs, allant de la recherche d'amélioration de procédés et process à l'identification de nouvelles sources de développement. Ceci dans le but d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Le présent rapport a été établi en exécution de cette mission.

1.2. CADRE INSTITUTIONNEL ET LEGISLATIF

La Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT) est une société d'Etat sous tutelle de la Présidence de la République du Tchad, conformément à ses statuts.

En plus de ce rattachement, la société dispose d'un contrat mandat avec l'Etat lui conférant un statut commercial à savoir la commercialisation du brut revenant à l'Etat du Tchad dans les contrats d'association. Outre ce volet, la SHT a un mandat de gestion des participations de l'Etat du Tchad dans le domaine des hydrocarbures spécifiquement et en général.

Notre analyse du corpus juridique encadrant les activités de la SHT a permis de noter une absence de textes règlementant l'exploitation du GAZ au Tchad, le gaz faisant partie des hydrocarbures. En effet, le pays dispose d'un code pétrolier mais pas d'un code gazier.

Par ailleurs, malgré le rôle de gestionnaire des participations de l'Etat conféré à la SHT, aucun texte encadrant la gestion des participations n'a été pris afin de définir le mode de gestion souhaité, notamment le processus relatif à la sélection des participations cibles, la structuration des investissements, le régime juridique des participations détenues, le suivi de ces participations et le mode de rémunération de la SHT au titre de cette activité.

Au regard des points ci-avant relevés, nous recommandons à la SHT de saisir l'État afin de mettre en place loi pour, d'une part, renforcer le cadre législatif et d'autre part, mieux encadrer la gestion des participations de l'État dans les sociétés d'État ou les entreprises à participation publique majoritaire, d'élaborer un modèle type de Contrat de Performance pour assurer une surveillance accrue des entreprises publiques et évaluer l'atteinte des objectifs opérationnels.

1.3. GOUVERNANCE

Notre revue du cadre de gouvernance de la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT) a relevé une absence de politiques et de procédures relatives à la gouvernance de la SHT fixant les bases d'une gouvernance appropriée et adaptée à la taille de la société et son profil de risque.

De plus, les instances de gouvernance existantes semblent ne pas fonctionner correctement. En effet, sur la période de 2020 à 2023, l'Assemblée Générale s'est réunie une seule fois en 2023 pour statuer sur les comptes des exercices clos le 31 décembre 2020, 31 décembre 2021 et 31 décembre 2022, et ce, contrairement aux dispositions de l'Acte Uniforme OHADA relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêts Economique (GIE) et des statuts de la SHT qui prévoient au moins une réunion annuelle de l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) à l'effet de statuer sur les comptes de l'exercice précédent dans un délai de 6 mois après la clôture de chaque exercice, soit au plus tard le 30 juin.

Le Conseil d'Administration (CA), principal acteur de la gouvernance de la société ne dispose pas d'une procédure de sélection et de nomination des administrateurs de la société. Aussi, le CA ne dispose pas d'une charte définissant clairement son mandat, son rôle dans l'organisation, son mode de fonctionnement et ses interactions avec les membres de l'organisation. De plus, il n'existe pas de règlement intérieur fixant les règles de fonctionnement du Conseil et l'attitude à tenir des administrateurs, les uns envers les autres dans leurs relations réciproques.

Par ailleurs, les compétences clés requises pour les administrateurs de la société, ne sont pas clairement précisées dans les statuts de la société, ne permettant pas ainsi de garantir une diversité de compétences pour une prise de décisions plus éclairée.

Additionnellement, il n'est pas prévu de façon expresse la nomination d'administrateurs indépendants afin de renforcer les capacités et bénéficier de l'expérience et de la compétence d'experts du secteur, assurant ainsi l'objectivité et l'efficacité des décisions du Conseil d'Administration. Pour rappel, les bonnes pratiques de gouvernance recommandent que le tiers au moins des membres du Conseil d'Administration soit constitué par des administrateurs indépendants.

Enfin, le Conseil d'Administration de la société ne joue pas correctement son rôle de supervision de l'activité de la SHT par la définition de stratégies et de politiques, d'objectifs clairs fixés à la Direction Générale de la société et la réalisation du monitoring de ces stratégies et objectifs. Cet état de fait se justifie par la non-tenue régulière des réunions statutaires du Conseil d'Administration (au moins quatre réunions dans l'année) et une insuffisance dans la formalisation ou l'absence de formalisation des décisions du CA.

Nous recommandons la prise en compte de ces principales observations énoncées ci-dessus, ce qui contribuerait à améliorer le cadre de gouvernance de la SHT et optimiserait les relations entre les instances de gouvernance et les responsables opérationnels de la société pour un meilleur fonctionnement de celle-ci.

1.4. GESTION STRATEGIQUE

Nous avons procédé dans un premier temps au diagnostic stratégique de la société à partir de l'analyse SWOT (forces & Faiblesses - Opportunités & Menaces) et de l'outil d'analyse PESTEL (Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Environnemental et Légal). Les principaux axes sont les suivants :

- ☛ La SHT subit fortement les influences politiques. En effet, sa tutelle étant la Présidence de la République, elle subit les décisions inspirées des tensions politiques ;
- ☛ La Société a une structure informatique peu développée et ne tire pas profit des avancées technologiques du domaine pétrolier ;
- ☛ Les sources de revenus de la SHT ne sont pas diversifiées. En effet, la société ne dispose à date que d'une source de revenus significatifs, à savoir les commissions perçues sur la commercialisation du brut, le secteur pétrolier regorge pourtant de nombreuses opportunités à capter dans toute la chaîne allant de l'exploration à l'exploitation, le transport, le stockage et la distribution des produits pétroliers.

La SHT, pour assurer sa pérennité et limiter sa dépendance vis-à-vis de l'Etat Tchadien, devrait développer d'autres sources de revenus actuellement disponibles dans son secteur. Pour ce faire, nous recommandons au Conseil d'Administration de la SHT d'adopter les axes stratégiques suivants :

1. Diversification des revenus : La SHT devrait explorer des sources de revenus alternatives pour atténuer sa dépendance aux fluctuations des prix du pétrole. Cela pourrait inclure le développement des énergies renouvelables ou la diversification dans d'autres segments de l'industrie énergétique.

2. Renforcement des capacités technologiques : Investir dans la recherche et l'innovation, notamment dans les technologies vertes, permettrait à la SHT de se conformer aux exigences environnementales tout en augmentant son efficacité opérationnelle.
3. Gestion des impacts sociaux et environnementaux : La SHT devrait développer un programme de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) plus solide, incluant des actions en faveur des communautés locales, et renforcer sa politique environnementale pour minimiser l'impact de ses opérations sur l'environnement.
4. Stabilité politique et cadre réglementaire : La SHT devrait travailler en étroite collaboration avec les Autorités gouvernementales pour garantir un cadre politique et réglementaire stable et attractif pour les investisseurs. Une plus grande transparence et une révision périodique des contrats avec ses partenaires pourraient aussi améliorer la stabilité à long terme.
5. Sensibilisation et formation : Il est recommandé de renforcer la formation des employés sur les enjeux environnementaux, les nouvelles technologies, et les meilleures pratiques industrielles pour accroître la compétitivité de la SHT dans un marché en évolution.

1.5. ORGANISATION

Direction Générale :

Notre revue de l'organisation a permis de noter une instabilité de la Direction Générale se traduisant par un fort taux de rotation de celle-ci. En effet, depuis sa création en 2006 à ce jour (2024) soit 18 ans après, la société a connu douze (12) Directeurs Généraux soit une durée longévité moyenne de 1,5 an par Directeur Général.

De plus, aucune limite n'a été fixée pour les rémunérations et avantages du Directeur Général et du Directeur Général Adjoint offrant ainsi une possibilité à ces personnes clés de l'organisation de s'attribuer des niveaux de rémunération et avantages disproportionnés.

Ensuite, la société ne dispose pas de manuels de procédures administratives, opérationnelles, financières et comptables encadrant le traitement de ses opérations.

Parallèlement, l'organigramme fonctionnelle de la SHT nécessite une mise à jour en l'état actuel. Ce constat tient lieu du fait qu'il existe des postes dans son organisation actuelle non prévus par l'organigramme en vigueur au sein de la société et l'existence de conflits d'intérêts et de compétences entre certaines directions et départements qui effectuent les mêmes tâches, le périmètre de chaque composante de l'organisation n'étant pas clairement délimité.

Pour résoudre ces principales insuffisances, nous faisons les recommandations suivantes :

- A la tutelle politique de la SHT : de réduire ses interventions à la fixation d'orientations stratégiques et de veiller à la stabilité de la gouvernance de la SHT afin d'accroître sa capacité à réaliser ses missions.
- Au Conseil d'Administration : de fixer la durée du mandat social des Directeurs Généraux à une durée minimale de cinq (05) ans, assortie d'objectifs stratégiques et opérationnels clairs (contrats de performance assigné par la tutelle par exemple).
- Au Conseil d'Administration : de la SHT de veiller à l'application des dispositions des articles 21 et 22 des statuts de la SHT en fixant les rémunérations et avantages des DG et DGA, de formaliser les décisions portant rémunérations et avantages des DG et DGA dans un procès-verbal dûment signé par les Administrateurs.

- Au Conseil d'Administration : de veiller à ce que l'organigramme reflète les besoins de la SHT et évolue vers un cadre structuré et dynamique qui permet à l'entreprise de fonctionner efficacement et d'atteindre ses objectifs tout en répondant aux besoins du marché et aux attentes des parties prenantes, notamment par :
 1. *Structure hiérarchique* : la répartition des responsabilités et des pouvoirs au sein de l'entreprise (par exemple, la Direction Générale, les cadres intermédiaires, et les employés)
 2. *Organigramme* : un schéma qui représente visuellement la structure de l'entreprise et les relations de subordination entre les différents postes ou départements.
 3. *Processus opérationnels* : l'ensemble des procédures et des tâches nécessaires à la production des biens ou services, ainsi qu'à leur distribution. L'organisation des processus permet d'optimiser les flux de travail et la communication interne.
 4. *Culture et gestion des ressources humaines* : l'organisation inclut également les valeurs et la culture de l'entreprise, qui influencent la manière dont les employés interagissent, collaborent, et sont motivés.
 5. *Stratégie et objectifs* : l'organisation est aussi liée à la manière dont l'entreprise définit et met en œuvre ses objectifs à court et long terme, en alignant les efforts de chaque niveau de l'entreprise pour atteindre ces objectifs.

*Pour ce faire, nous avons proposé un **organigramme typique** qui pourrait aider la SHT à fonctionner de manière optimale et à créer une synergie entre les membres de l'organisation contribuant ainsi à booster leur performance collective.*

L'organigramme cible est présenté en Annexe 9 à ce présent document.

Directions opérationnelles

Notre revue de l'organisation et du fonctionnement des Directions opérationnelles de la SHT a relevé que plusieurs Direction ne remplissent pas de façon exhaustive les tâches et activités qui leur sont dévolues conformément à l'organigramme en vigueur au sein de l'organisation.

De plus, pour réaliser ses ambitions de capter de nouvelles sources de revenus dans son secteur d'activité, la SHT devrait se doter d'une organisation permettant de répondre efficacement à ses objectifs. Ce constat insiste sur la nécessité de mise à jour de l'organigramme de la société rappelée ci-avant.

Pour faire face à cet état de fait, nous avons recommandé à la Direction Générale de procéder à une refonte des activités des directions opérationnelles dans son organigramme afin de les adapter à la réalité actuelle de la société ou de les fusionner avec d'autres directions ayant des activités connexes.

1.6. GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DES RESSOURCES HUMAINES

Notre analyse porte sur la gestion des ressources humaines, la gestion de la communication, des archives et la gestion financière. Les principaux constats de notre revue sont résumés comme suit :

▪ Gestion des ressources humaines

Au cours de notre revue, nous avons noté l'absence de fiche de poste pour l'ensemble des membres du personnel de la SHT. Cette situation résulte de l'absence d'une procédure formalisée de recrutement permettant de définir clairement les besoins en termes de ressources humaines ainsi que les profils adaptés. L'absence de fiche de poste représente un important risque d'inefficacité du personnel avec les conflits de périmètres de compétences et d'intérêts.

Nous recommandons à la Direction Générale de mettre en place pour chaque membre du personnel une fiche de poste validée par elle-même, la DRHF et la personne concernée, délimitant clairement les attributions et le champ couvert par chaque membre du personnel.

▪ Gestion de la communication

La Cellule en charge de la communication de la SHT ne dispose pas d'objectifs clairement définis qui lui sont attribués par la Direction Générale, en lien avec les objectifs globaux de la société. De plus, nous avons noté que cette cellule ne dispose pas d'un plan de communication stratégique définissant clairement les publics cibles et incluant des plans de communication interne, externe, les relations publiques et les réseaux sociaux. L'absence de cette documentation semble indiquer que la Cellule communication n'est pas supervisée ou est faiblement supervisée.

Nous sommes d'avis que la Direction Générale de la SHT devrait doter la Cellule communication d'outils et de moyens nécessaires afin que celle-ci fonctionne efficacement.

Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de :

- *Définir clairement les objectifs et formaliser les objectifs de la Cellule communication ;*
- *Mettre en place un plan de communication validé par ses propres soins prenant en compte ses orientations stratégiques, son public cible et les canaux de communication visés.*
- *Effectuer un suivi des activités de la cellule communication via par exemple un reporting effectué par la cellule communication à une fréquence bien définie.*

▪ Gestion des archives

La SHT ne dispose pas de politique d'archivage claire et détaillée qui définit les types de documents à archiver, les durées de conservation, les procédures de classement et les responsabilités des parties prenantes, permettant également à la société de se conformer aux exigences légales et réglementaires en matière de conservation des documents. L'absence d'une politique d'archivage accroît le risque de perte de documentation et de perte financière qui peut en découler.

Nous sommes d'avis que la Direction Générale de la SHT devrait doter la société d'une politique d'archivage afin d'optimiser la gestion des archives.

Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de définir une politique d'archivage à faire valider par le Conseil d'Administration et diffuser à l'ensemble du personnel.

▪ Gestion financière

Nos échanges avec la DFCMG ont relevé que la saisie des écritures comptables dans le système comptable de la société tenu sur SAGE 1000, ne font l'objet d'aucun contrôle. En effet, sur la base des pièces comptables, un comptable initie une écriture et la valide dans le système. La validation des écritures impacte immédiatement les comptes de la balance générale.

De plus, nous n'avons pas identifié de contrôle à posteriori permettant de couvrir cette absence de contrôle de premier niveau.

Nous sommes d'avis que l'absence de contrôle des écritures comptable représente une énorme opportunité pour la comptabilisation d'opérations fictives, en doublon ou erronées entraînant un risque important d'anomalies significatives dans les comptes.

Nous recommandons à la DFCMG de s'assurer de la mise en place de contrôles lors de l'enregistrement des écritures comptables notamment :

- *Instaurer le principe des 4 yeux pour toutes les saisies en comptabilité à savoir l'initiation à travers une fiche d'imputation en comptabilité établie par un agent et validée par un supérieur hiérarchique avant la saisie de l'écriture dans SAGE 1000 ;*
- *Prévoir des contrôles à posteriori des écritures comptables à réaliser par un agent dédié à cette tâche selon une fréquence bien définie.*

1.7. AUDIT FINANCIER ET COMPTABLE

▪ Analyse de la cohérence et de la fiabilité des données financières

Le rapprochement entre les états financiers de synthèse transmis par la SHT pour notre revue et les balances générales correspondantes à chaque date d'arrêté a relevé des différences entre les montants de certains postes figurant dans les états financiers de synthèse et ceux reconstitués par nos soins à partir de la balance générale.

C'est le cas du poste des immobilisations corporelles pour l'exercice 2023 avec un montant de FCFA 574 736 millions figurant dans les états financiers contre FCFA 571 947 millions reconstitués à partir de la balance générale à cette date. Le détail des différences année par année est présenté au point 8.2 du présent document. Cette situation traduit potentiellement la non-prise en compte exhaustive dans les états financiers à la clôture d'un exercice des données comptables de l'entité à la fin de l'exercice concerné.

Nous recommandons à la DFCMG de s'assurer de :

- *La concordance entre les données des états financiers de synthèse élaborés et la balance générale définitive correspondante ;*
- *Faire valider les états financiers de synthèse établis par le DFC avant leur diffusion et leur publication.*

▪ Observations de la revue des comptes

Notre revue des états financiers de la société a permis d'identifier dans le patrimoine de la SHT l'existence de terrains pour un montant total de 554 230 millions FCFA au 31 décembre 2023 représentant la valeur des terrains cédés par l'Etat du Tchad à la SHT à hauteur de 554 091 millions FCFA et un autre terrain acquis par la SHT pour FCFA 139 millions.

Notre test de valorisation de ces terrains a relevé une surévaluation de la valeur de ces terrains dans les états financiers de la société. Cette situation s'explique par le fait que les prix au m² utilisés pour l'entrée dans le patrimoine de la SHT de ces biens conformément au rapport de valorisation établi à cette époque (non obtenu à date par la mission) sont largement au-dessus des prix au m² actuels définis par la loi N°016/PT/2022 de finances pour l'exercice 2023, page 78, pour les zones dans lesquelles ces biens sont situées. Notre test a relevé une surévaluation de FCFA 497 027 millions au 31 décembre 2023.

Nous sommes d'avis que la SHT devrait procéder à une correction de la valeur de ses terrains figurant dans son patrimoine afin de s'assurer de la correcte évaluation de ces biens dans les états financiers.

Par ailleurs, les titres de participation et de placement détenus en portefeuille par la SHT ne font l'objet d'aucune réévaluation aux différentes dates d'arrêts contrairement aux dispositions de l'Acte Uniforme relatif au Droit Comptable et à l'Information Financière (AUDCIF) de l'OHADA. Cette absence de réévaluation induit une sur/sous-évaluation de ces immobilisations financières sur la période sous revue. A la date de rédaction de ce présent memorandum, nous n'avons pas pu collecter les éléments nécessaires requis pour la réalisation de nos tests de valorisation des immobilisations financières de la SHT.

En outre, le recalcul par nos soins des commissions sur la vente du brut à percevoir par la SHT sur la période sous revue a relevé des différences avec les montants figurants en comptabilité, traduisant une sous-évaluation des commissions. En effet, les commissions versées à la SHT sur toute la période ont été calculées sur le prix de vente du brut diminué des frais de transport, de commercialisation et des échéances de crédit et intérêts afférents de l'Etat du Tchad contrairement à l'article 5 du contrat du 15 février 2011 relatif à la commercialisation des quantités d'hydrocarbures revenant à l'Etat dans les contrats pétroliers.

Partant de cette règle et en nous appuyant sur les statistiques des ventes du brut disponibles, nos calculs nous conduisent à un manque à gagner total de FCFA 12 134 millions à considérer sur la période sous revue (*Cf. tableau d'estimation des revenus de la SHT à la page 15*).

Nous sommes d'avis que la SHT subit un préjudice important de cette situation de mauvaise interprétation des textes qui encadrent sa prestation auprès de l'Etat du Tchad.

La SHT devrait interpeller l'Etat ou la Direction Générale du Trésor sur le mode de calcul et de reversement des commissions appliqué qui n'est pas conforme aux dispositions du contrat, constituant ainsi un manque à gagner important pour la SHT.

Nous recommandons :

▪ A la DFCMG de :

- Procéder à une réévaluation des biens figurant dans son patrimoine immobilier notamment les terrains, conformément à la pratique actuelle en vigueur au TCHAD ;
- Faire valider les impacts significatifs par la Direction Générale, le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale le cas échéant ;
- Faire ressortir dans ses comptes l'impact des réévaluations effectuées ;

- *Procéder systématiquement à chaque date d'arrêté à une réévaluation de ses immobilisations financières ;*
 - *Faire ressortir dans ses comptes, l'impact des réévaluations effectuées notamment par la dotation de provisions pour dépréciations des titres financiers lorsque nécessaire.*
- **A la Direction Générale de la SHT de :**
- *Se rapprocher de l'Etat du TCHAD afin de clarifier les termes du contrat de la commercialisation du brut qui la lie à l'Etat et réclamer le cas échéant la part de commission non perçue sur les exercices antérieurs ;*
 - *Interpeller les acteurs (GLENCORE et le Trésor Public) pour une meilleure communication entre eux et la prise en compte correcte des paramètres de calcul de la part de commission revenant à la SHT.*

Tableau d'estimation des commissions de la SHT :

Libellés	2020		2021		2022		2023		TOTAUX
	Local*	International	Local*	International	Local**	International	Local	International	
Quantité barils (a)					4,140,559	8,417,671	5,345,480	12,326,584	30,230,293
Prix de vente USD (b)					57	87	51	66	
Valeur vente USD (c) = (a x c)		296,458,661		560,573,565	237,610,520	736,525,597	270,942,921	816,981,329	2,919,092,592
Frais de transport USD (d)		47,262,606		47,779,724		48,122,844		62,817,803	205,982,976
Autres frais commercialisation USD (e)		-		-		-		-	-
Prix de vente net USD (f) = (c - d - e)	-	249,196,054	-	512,793,841	237,610,520	688,402,754	270,942,921	754,163,527	2,713,109,616
Taux de change USD (i) :	534	534	579	579	614	614	594	594	
Prix de vente net XAF (j) = (f)*(i)	-	133,069,197,873	-	296,998,911,225	145,976,498,019	422,921,608,437	161,012,165,720	448,173,742,411	1,608,152,123,686
Taux de commission (g)	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
Commission à percevoir SHT (j)*(g)	-	2,661,383,957	-	5,939,978,225	2,919,529,960	8,458,432,169	3,220,243,314	8,963,474,848	32,163,042,474
Commission perçue selon BG (h)		-		7,366,645,213		6,919,733,605		5,642,627,332	
Manque à gagner (f-h) :		2,661,383,957	-	1,426,666,988		4,458,228,524		6,541,090,831	12,234,036,324

* Données non disponibles : le montant estimé des commissions non perçues par la SHT pourrait être plus important si toutes les données étaient disponibles pour notre calcul.

** Données partiellement disponibles

■ Analyse des flux de transactions

Dans le cadre de notre revue, nous avons adressé plusieurs demandes de documentation restées sans suite à la date de rédaction du présent document. Ces documents en attente sont présentés de façon détaillée au niveau des annexes (Cf. Annexes 3 et 4).

■ Analyse financière

Le Bilan fonctionnel de la SHT établi sur la base des états financiers transmis par la société se présente comme suit :

	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Ressources stables (a)	590,565,893,332	594,716,131,005	596,500,225,148	574,634,105,057
Emplois stables (b)	620,426,806,382	615,149,155,971	622,746,493,264	624,679,610,656
Fonds de Roulement Global c = (a-b)	- 29,860,913,050	- 20,433,024,966	- 26,246,268,116	- 50,045,505,599
Actif circulant (d)	38,279,004,174	44,785,099,686	46,096,714,912	30,347,685,573
Passif circulant (e)	66,874,047,859	63,464,154,023	68,981,248,923	75,037,003,911
Besoin en Fonds de Roulement f = (d-e)	- 28,595,043,685	- 18,679,054,337	- 22,884,534,011	- 44,689,318,338
Trésorerie nette (c-f)	- 1,265,869,365	- 1,753,970,629	- 3,361,734,105	- 5,356,187,261

Notre analyse du Bilan Fonctionnel de la SHT a relevé que l'équilibre financier de celle-ci n'est pas respecté. En effet, la société a un fonds de roulement global négatif sur toute la période sous-revue traduisant une insuffisance de ses fonds propres pour faire face à ses emplois longs mais aussi pour financer son, exploitation.

La SHT affiche une rentabilité apparente sur la période sous revue oscillant entre 10% et 13% sur la période (voir tableau en page 90 du présent rapport).

Cette situation est principalement portée par la reprise de la subvention d'investissement de la SHT à hauteur de FCFA 55 400 millions annuellement (représentant 10% des fonds propres) sur la période sous revue qui constitue essentiellement le résultat généré par la SHT année par année. En neutralisant l'effet de cette reprise de subvention d'investissement qui n'a pas un caractère habituel, ce ratio a un niveau moyen de 1% sur toute la période sous revue. Ce niveau est donc largement en dessous des niveaux de rentabilité financière attendus des fonds propres de base par les investisseurs qui tourne généralement autour de 10% (hors facteurs inflationnistes et primes de risques spécifiques) dans l'environnement des affaires en Afrique.

Lorsqu'on remonte dans la structure de formation de ce résultat, après neutralisation de la repise de la subvention, il apparaît clairement que les produits d'exploitation ne sont pas suffisants pour couvrir les charges d'exploitation et dégager un résultat d'exploitation bénéficiaire avec un niveau moyen de FCFA - 508 millions sur la période. La société doit donc diversifier ses sources de revenus ou consolider davantage les revenus existants et avoir une assez bonne maîtrise de ses charges d'exploitation et de fonctionnement.

Enfin, à notre avis, en l'absence d'indicateur ou de niveau cible de rentabilité défini par le Conseil d'Administration ou la tutelle de la société, nous ne disposons pas de levier pour apprécier le caractère suffisant de cette rentabilité.

▪ Trésorerie

La société opère constamment dans une situation de trésorerie nette négative sur toute la période et se dégradant davantage au fil des années. Ce constat indique que la société n'arrive pas à générer de l'argent à court terme pour faire face à ses besoins.

La SHT fait face à un souci de liquidité sur la période sous revue avec un niveau de ratio annuel de liquidité inférieur à 1 sur toute la période de 2020 à 2023, présentant un niveau moyen de 0,589 sur la période de 2020 à 2023. Ce qui indique que la société fait face à des difficultés à honorer ses engagements à court terme. Ce constat vient corroborer la difficulté pour la SHT à faire face ses engagements budgétaires en raison l'absence de ressources financières suffisantes.

Par ailleurs, nous avons procédé à la sélection sur l'ensemble des exercice 2020 à 2023 d'opérations de décaissements bancaires pour un montant total de FCFA 87 792 millions (Cf. Annexe 6) et des décaissements par la caisse pour FCFA 1845 millions (Cf. Annexe 7) pour lesquels nous n'avons pas pu obtenir les éléments justificatifs à la date de rédaction de ce présent document. En l'absence des pièces justificatives probantes, nous n'avons pas pu nous prononcer sur la régularité de ces décaissements.

▪ Comptes normatifs

Lors de notre revue, nous avons procédé à l'établissement des comptes normatifs de la SHT sur la base des données financières au 31 décembre 2023 contenues dans les états financiers communiqués par la société. Pour ce faire, nous avons passé en revue l'ensemble des postes de charges de la SHT pour un montant total de FCFA 15 694 millions à la fin de l'exercice 2023.

Notre analyse a permis d'identifier des charges à caractère non récurrent ou qui n'entrent pas les activités prévues dans l'objet social de la SHT pour un montant total de FCFA 3 610 millions, soit 23% du montant total des charges de l'exercice 2023. Le retrait de ces charges permet de déterminer les comptes normatifs de l'exercice 2023 de la société (cf. tableau en page 115 du présent rapport).

L'extrapolation des données normatives de l'exercice 2023 avec une hypothèse de croissance interne du chiffre d'affaires de la SHT de 20%, un taux de croissance moyen du PIB du Tchad de 4,5% et d'un taux d'inflation moyen de 4% de 2020 à 2023, conduit à dire que la SHT devrait réaliser un chiffre d'affaires de FCFA 31 702 millions à l'horizon 2027 avec des charges pour un total de FCFA 27 832 millions. La SHT devrait alors réaliser un résultat bénéficiaire de 3 870 millions FCFA à cet horizon. Les comptes normatifs ainsi que les données projetées sont présentés dans le tableau suivant :

Poste	Montant retenu 2023	%CA	2024	2025	2026	2027
Chiffre d'affaires	15 288 620 211		18 346 344 253	22 015 613 103	26 418 735 724	31 702 482 869
60 - Achats & variations de stocks	3 228 321 777	21,12%	3 725 483 331	4 299 207 764	4 961 285 759	5 725 323 766
61 - Transports	673 991 108	4%	777 785 739	897 564 742	1 035 789 713	1 195 301 328
62 - Services extérieurs A	1 510 134 718	9,88%	1 742 695 465	2 011 070 566	2 320 775 433	2 678 174 850
63 - Services extérieurs B	2 101 829 115	13,75%	2 425 510 799	2 799 039 462	3 230 091 539	3 727 525 636
64- Impôts & Taxes	254 898 605	1,67%	294 152 990	339 452 551	391 728 243	452 054 393
65 - Autres charges	508 721 788	3,33%	587 064 943	677 472 945	781 803 778	902 201 560
66 - Charges de personnel	3 106 247 715	20,32%	3 584 609 863	4 136 639 782	4 773 682 308	5 508 829 384
67 - Frais financiers	124 453 684	0,81%	143 619 551	165 736 962	191 260 454	220 714 564
68 - Dotations aux amortissements	891 829 491	5,83%	1 029 171 233	1 187 663 602	1 370 563 797	1 581 630 622
69 - Dotation aux provisions	3 293 287 689	21,54%	3 800 453 993	4 385 723 908	5 061 125 390	5 840 538 700
Total Charges	15 693 715 690	102,65%	18 110 547 907	20 899 572 284	24 118 106 416	27 832 294 804
RESULTAT	- 405 095 479	-2,65%	235 796 346	1 116 040 819	2 300 629 308	3 870 188 065

1.8. GESTION DU SYSTÈME D'INFORMATION

Le système d'information (SI) est un ensemble organisé de ressources (humaines, matérielles, logicielles, données, procédures) permettant la collecte, le stockage, le traitement, la diffusion et l'utilisation de l'information au sein d'une organisation pour atteindre ses objectifs. En d'autres termes, le système d'information englobe tous les éléments nécessaires à la gestion et à la circulation de l'information au sein d'une entité, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une institution gouvernementale, d'une organisation à but non lucratif, ou d'une autre structure.

Les composants clés d'un système d'information comprennent les technologies de l'information (matériel informatique, logiciels, réseaux), les bases de données, les procédures opérationnelles, les personnes (utilisateurs, administrateurs, experts en systèmes d'information), et les données qui sont collectées, traitées et utilisées pour prendre des décisions et soutenir les activités de l'organisation.

Notre revue du système d'informations de la SHT a mis en évidence des insuffisances majeures telles que l'absence d'une charte IT, l'absence de sécurité du système d'informations, l'absence de cartographie des risques IT, l'absence d'un plan de continuité des activités et l'absence d'une politique de protection des données à caractère personnelles.

Nous avons émis des recommandations afin d'adresser ces différents sujets, notamment par la mise en place des différents outils manquants et des recommandations afin d'asseoir une gouvernance des Systèmes d'Informations conformes aux bonnes pratiques en la matière et permettant à la SHT de répondre efficacement aux défis liés aux Systèmes d'Informations (voir pages 124 à 127 du présent rapport).

1.9. CONCLUSION

La Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT), société à participation étatique détenue à 100% par l'Etat Tchadien est une société d'importance majeure pour la république du Tchad dont les revenus sont tirés essentiellement de l'exploitation pétrolière et gazière. En effet, son contrat-mandat qui la lie avec l'Etat du Tchad et son rattachement direct avec la Présidence de la République du Tchad confirment toute l'attention portée à cette société.

Par ailleurs, dans sa gouvernance, sa gestion stratégique, organisationnelle, administrative, comptable et financière, la SHT fait face à de nombreuses difficultés liées à l'absence de réglementation, de formalisation ou encore à une insuffisance de ressources pouvant lui permettre d'atteindre ses objectifs à court, moyen et long terme.

Nos travaux ont permis de passer en revue tous les pans de l'activité de la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT) à savoir la gouvernance, la gestion stratégique, organisationnelle, administrative, comptable et financière ; et d'identifier les dysfonctionnements, les risques associés et de faire les recommandations adaptées afin de permettre à la société de fonctionner efficacement, si ces recommandations sont mises en œuvre par les organes de gouvernance et de gestion de celle-ci.

Nous avons mis l'accent sur des faits, qui s'ils ne sont pas adressés en l'état actuel du contexte institutionnel, de la gouvernance, de la réalité de la gestion opérationnelle et des performances financières constatées, risquent de compromettre l'existence même de la SHT.

Nous remercions les organes de gouvernance de la SHT, la Direction Générale et les directions opérationnelles pour leur disponibilité et leur implication dans la réalisation de cette mission et réitérons notre engagement à accompagner la SHT dans la mise en œuvre des recommandations objet du présent document.

SOMMAIRE

	Page
I. RÉSUMÉ EXÉCUTIF	4
1.1. INTRODUCTION	4
1.2. CADRE INSTITUTIONNEL ET LEGISLATIF	5
1.3. GOUVERNANCE	5
1.4. GESTION STRATEGIQUE	6
1.5. ORGANISATION	7
1.6. GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DES RESSOURCES HUMAINES	9
1.7. AUDIT FINANCIER ET COMPTABLE	10
1.8. GESTION DU SYSTÈME D'INFORMATION	16
1.9. CONCLUSION	17
SOMMAIRE	18
II. CONTEXTE	21
2.1. RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE (TDRs)	21
2.2. APPROCHE METHODOLOGIQUE	24
2.3. PARTICIPANTS	27
III. PRESENTATION DE LA SHT	29
3.1. CADRE LEGAL ET INSTITUTIONNEL	29
3.2. INFORMATIONS CARACTERISTIQUES DE LA SHT	41
3.3. <i>DONNEES FINANCIERES</i>	47
IV. GOUVERNANCE DE LA SHT	51
4.1. PRESENTATION DU CADRE DE GOUVERNANCE DE LA SHT	51
4.2. CONSTATS RELEVES ET RECOMMANDATIONS	54
V. GESTION STRATEGIQUES DE LA SHT	64
5.1. DIAGNOSTIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE	64
5.2. ANALYSE PROSPECTIVE	69
VI. ORGANISATION DE LA SHT	71
6.1. DIRECTION GENERALE DE LA SHT	71
6.2. DIRECTION GENERALE DE LA SHT	83
VII. GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DES RESSOURCES HUMAINES	103
7.1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	103
7.2. <i>COMMUNICATION</i>	106
7.3. <i>GESTION DES ARCHIVES</i>	107
7.4. <i>GESTION FINANCIERE</i>	109

VIII. AUDIT FINANCIER ET COMPTABLE	112
8.1. ORGANISATION DE LA FONCTION FINANCE.....	112
8.2. ANALYSE DE LA COHERENCE ET DE LA FIABILITE DES DONNEES COMPTABLES.	112
8.3. ANALYSE FINANCIERE	116
8.4. CONSTATS DE LA REVUE DES COMPTES.....	138
IX. GESTION DU SYSTEME D'INFORMATION	156
9.1. PERIMETRE DE L'INTERVENTION	156
9.2. LIMITE DE NOS TRAVAUX	157
9.3. METHODOLOGIE.....	157
9.4. CONSTATS DE LA REVUE IT	157
ANNEXES.....	167

II. CONTEXTE

II. CONTEXTE

2.1. RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE (TDRs)

2.1.1. Contexte de la mission

La Société des Hydrocarbures du Tchad en abrégé « SHT » est créée par la Loi N° 027/PR/2006 du 23 août 2006 sous la forme d'un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et régie par les dispositions de l'Acte uniforme relatif au Droit des sociétés commerciales et du GIE.

La Loi N° 027/PR/2006 du 23 août 2006, portant création de la SHT est modifiée par l'Ordonnance N° 001/PR/2017 du 10 mars 2017 qui transforme la SHT en Société Anonyme à capitaux publics avec Conseil d'Administration, complétée par le Décret N° 307/PR/2017 du 11 avril 2017 portant Statuts de la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT).

La SHT a pour objet la prospection, la recherche, le développement, la production et le transport des Hydrocarbures liquides et gazeux, le raffinage, le transport, le stockage et la distribution des produits finis (produits pétroliers), la commercialisation des hydrocarbures liquides/gazeux et des produits finis.

Dans sa gestion, la société fait face à des difficultés d'ordre stratégique notamment un taux de rotation élevé du personnel clé (Directeur Général et Directeur Général Adjoint), financière et d'utilisation optimale de son personnel dont l'effectif selon elle semble pléthorique par rapport à ses besoins réels. Ainsi, la Direction Générale de la société, appuyée par son Conseil d'Administration a mandaté la présente mission afin de faire un diagnostic de la société sur les plans organisationnel et de la gestion, stratégique, administratif, comptable et financier, du système d'information afin de déceler les différents risques auxquels elle fait face dans sa gestion et proposer des solutions adaptées visant à assurer une meilleure gestion de la société.

2.1.2. Objectifs de la mission

La mission a pour objectif général la réalisation d'un diagnostic global de la Société des Hydrocarbures du Tchad, elle vise à :

- Évaluer l'efficacité de son organisation et sa capacité à répondre à la vision et aux enjeux stratégiques de l'entreprise, ainsi que son potentiel à s'adapter à son environnement ;
- Prendre du recul sur la situation des ressources humaines, de faire le point sur les pratiques RH en place ainsi que sur la perception des collaborateurs de ces pratiques et de leur environnement de travail en général ;
- Répondre à différents objectifs, allant de la recherche d'amélioration de procédés et process à l'identification de nouvelles sources de développement. Ceci dans le but d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.

De façon spécifique, il s'agira :

a) Gouvernance et gestion

Vérifier le respect des dispositions réglementaires applicables à la SHT, notamment :

- La réglementation générale et celle spécifique au secteur des hydrocarbures ;
- La réglementation relative aux dirigeants sociaux des entreprises publiques ou à participation publique ;
- Les règles relatives aux passations des marchés ;
- Les notes d'instruction émises par la tutelle technique ou la tutelle financière ;
- Vérifier l'autorisation du Conseil d'Administration pour les actes majeurs de gestion posés par la Direction Générale et apprécier leur impact sur la qualité de la gouvernance de la société ;
- Évaluer les montants et indiquer les bénéficiaires de tous les appuis institutionnels et/ou charges apparentées effectués par la société ;
- Émettre un avis sur la gouvernance de la société et faire des recommandations en vue d'améliorer cette gouvernance ;
- Identifier les principaux obstacles au développement ou à la réalisation des activités de la SHT et les mesures concrètes pour les lever, en distinguant clairement les mesures qui sont du ressort de l'État et celles qui doivent être élaborées et mises en œuvre par l'entreprise elle-même et ce, conformément aux textes statutaires ou actes subséquents ;
- Faire une revue des contrats et marchés passés par la société, pour en apprécier le coût, le caractère régulier et le bien-fondé ;
- Évaluer et apprécier l'organisation mise en place par la SHT pour accomplir ses missions.

b) Au plan comptable et financier

- Évaluer et apprécier, en général, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de la société et déceler plus spécifiquement les risques et faiblesses des procédures se rapportant aux mouvements de flux financiers (collecte des ressources, gestion des comptes bancaires, exécution des dépenses, etc.) ;
- Vérifier la fiabilité des états financiers produits par la SHT et leur conformité aux normes comptables applicables ;
- Vérifier la régularité et la sincérité des opérations comptables enregistrées dans les livres et les pièces justificatives ;
- Vérifier l'existence, la valorisation et la conservation des actifs de la SHT, notamment les stocks, les immobilisations, les créances et les placements ;
- Vérifier le respect des obligations fiscales, sociales et douanières de la SHT ;
- Analyser la situation financière de la SHT, notamment sa rentabilité, sa solvabilité, sa trésorerie et son endettement ;
- Émettre un avis sur la qualité de la gestion financière et comptable de la société et faire des recommandations en vue d'améliorer cette gestion.

c) Au plan du système d'information (SI)

- Apprécier les applications informatiques (logiciels, applicatifs...) et les procédures relatives à la sécurité informatique permettant d'assurer l'intégrité des données informationnelles (existence ou non d'un plan de sauvegarde préétabli permettant la sécurisation des données selon une méthodologie prédéfinie) ;
- Evaluer la gestion des accès et l'administration des comptes des utilisateurs ;
- Evaluer la procédure des gestions des changements ;
- Evaluer la gestion de sauvegarde des données ;
- Apprécier la conception et le fonctionnement du système d'information et sa capacité de réponse aux besoins du système de pilotage mis en place et aux besoins des partenaires externes et à l'accomplissement par la société de sa mission ;
- Evaluer la sécurité des bases des données ;
- Apprécier le plan de continuité des activités ;
- Apprécier la procédure de gestion des incidents et de risques de cyber-attaques.

d) Au plan administratif

- Le recrutement, la rémunération, l'évaluation et la formation du personnel ;
- Le respect du code du travail, du statut du personnel et des conventions collectives ;
- Le paiement des cotisations sociales et le respect des obligations déclaratives ;
- La gestion des conflits sociaux et le dialogue social
- L'identification, l'inventaire, l'évaluation et la sécurisation des biens immobiliers ;
- La gestion des baux, des contrats d'entretien et des charges locatives ;
- La conformité aux normes environnementales, sanitaires et sécuritaires ;
- Vérifier le respect des règles relatives à la gestion documentaire, notamment :
 - L'archivage, la conservation, la consultation et la destruction des documents ;
 - La protection des données personnelles et confidentielles ;
 - La mise à jour des registres légaux ;
- Émettre un avis sur la qualité de la gestion administrative de la société et faire des recommandations pour améliorer cette gestion.

e) Au plan organisationnel

- Analyser l'organigramme de la SHT, en appréciant sa cohérence, sa lisibilité, sa stabilité et son adéquation avec les missions de la société ;
- Analyser les fonctions, les responsabilités, les compétences et les moyens attribués à chaque entité organisationnelle de la SHT ;
- Analyser les procédures internes de fonctionnement de la SHT, en évaluant leur pertinence, leur efficacité, leur efficience et leur conformité aux normes de qualité ;
- Analyser les modes de communication interne et externe de la SHT, en appréciant leur fluidité, leur transparence, leur fiabilité et leur adaptabilité aux besoins des parties prenantes ;
- Analyser le climat social au sein de la SHT, en mesurant le niveau de satisfaction, de motivation, d'implication et d'adhésion du personnel aux valeurs et aux objectifs de la société ;
- Émettre un avis sur la qualité de l'organisation de la société et faire des recommandations pour améliorer cette organisation.

f) Au plan stratégique

- Analyser le plan stratégique de la SHT pour la période 2020-2023, en évaluant d'une part, l'adéquation entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et ses moyens (ressources humaines, financières, outils techniques et organisationnels), et d'autre part, en identifiant les mesures palliatives aux limites, menaces ou risques au succès de la réalisation de cette stratégie et en évaluant sa cohérence avec la politique et le schéma de développement du secteur pétrolier définis par le ministère de tutelle technique ;
- Analyser les performances opérationnelles de la SHT, notamment l'adéquation de son mandat de vente du brut et la vente des produits raffinés et apprécier ses capacités de stockage ;
- Analyser les opportunités de diversification des activités de la SHT, notamment dans le domaine des énergies renouvelables ;
- Émettre un avis sur la pertinence et la faisabilité du plan stratégique de la SHT et faire des recommandations pour améliorer ce plan.

2.1.3. Résultats attendus

À la fin de la mission, le Consultant rendra compte du travail effectué, à travers un rapport qui mettra en exergue les résultats et conclusions des diligences mises en œuvre pour chacun des objectifs indiqués dans la section 2.1.2 ci-dessus.

- Présenter les différents problèmes et dysfonctionnements constatés au sein de la société ;
- Émettre un avis motivé et documenté sur la situation actuelle de la SHT au regard des différents axes du diagnostic financier et opérationnel ;
- Proposer les actions de redressement en indiquant pour chaque action les avantages, les inconvénients et les coûts induits ;
- Exposer l'incidence financière globale des actions proposées et leurs conditions de réalisation.

2.2. APPROCHE METHODOLOGIQUE

2.2.1. Méthodologie

La méthodologie appliquée dans cette mission a consisté d'abord à effectuer diagnostic approfondi des volets tels que prévus dans les termes de référence, puis à comparer les processus existants aux best practices en la matière et enfin déterminer les faiblesses et autres zones d'amélioration et faire des recommandations afin d'apporter des corrections idoines et renforcer ainsi les processus.

Conformément aux termes de référence, nos travaux ont couvert les volets suivants :

- La gouvernance de la société ;
- La stratégie mise en œuvre ;
- L'organisation mise en place
- La gestion administrative de l'entité
- La gestion comptable et financière
- Le système d'information (SI).

Ensuite, nous avons déterminé à partir des données comptables historiques, les niveaux normatifs de chaque poste de charges et d'investissements nécessaires à l'accomplissement des missions de la société et avons estimé le potentiel d'optimisation des charges concernées dans le but d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Sur la base des comptes normatifs, nous avons réalisé une projection de l'activité financière de la société sur les années à venir et enfin.

La revue des informations associées nous permet, sur la base des lois et décrets ou de la réglementation applicable, des normes ou référentiels de bonnes pratiques de formuler nos observations et recommandations.

Ainsi, nous nous sommes appuyés autant que possible sur les références suivantes :

- ❖ Loi N°027/PR/2006 du 23 août 2006, portant création de la Société des Hydrocarbure du Tchad (SHT) sous la forme d'un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et régie par les dispositions de l'Acte uniforme OHADA relatif au Droit des sociétés commerciales et du GIE.
- ❖ Ordonnance N°001/PR/2017 portant modification de la Loi N°027/PR/2006 du 23 août 2006 portant création d'une Société des Hydrocarbures du Tchad (S.H.T)
- ❖ Contrat mandat du 15 février 2011 entre la république du Tchad et la SHT portant sur la gestion par la SHT des actifs et participations de l'Etat dans le domaine des hydrocarbures et la commercialisation des quantités d'hydrocarbure revenant à l'Etat dans les contrats pétroliers.
- ❖ Décret N°307/PR/2017 du 11 avril 2017 portant statuts de la Société des hydrocarbures du Tchad.
- ❖ Loi relative aux hydrocarbures Loi n°07-006 du 2 mai 2007
- ❖ DECRET N° 2417 /PR/PM/2015 portant Code des Marchés Publics
- ❖ Mémoire d'entente entre la république du Tchad, CNPC, SHT, Cliveden petroleum Co.Ltd, SRN conclus le 7 Janvier 2018
- ❖ Accord de vente de pétrole brut entre la République du Tchad, CNPC, SHT, Cliveden petroleum Co.Ltd, SRN
- ❖ Avenant 1 signé entre la République du Tchad, CNPC, SHT, Cliveden petroleum Co.Ltd, SRN à la convention d'approvisionnement en pétrole brut du 29 MARS 2017 conclus le 31 janvier 2018
- ❖ Normes internationales pour la pratique de l'Audit interne
- ❖ Normes internationales d'audit ISA
- ❖ Acte Uniforme OHADA relatif au droit comptable et à l'information financière.

2.2.2. Limitations

Cette mission est réalisée dans le cadre d'une procédure convenue et des termes de référence et n'implique pas d'émettre une opinion sur les comptes de l'entité.

Les travaux relatifs à cette mission n'incluent pas les mises à jour des manuels et autres aspects jugés critiques. Conformément à notre approche méthodologique décrite dans notre Proposition Technique, nous avons mis en œuvre les diligences nécessaires et effectué des vérifications détaillées des informations contenues dans ce rapport, sauf indication contraire de notre part.

Nous tenons également à souligner que les prévisions et projections de résultats présentées dans ce rapport se rapportent à des événements observés et futurs, et sont fondées sur des hypothèses qui, par nature, peuvent ne pas rester valides tout au long de la période de prévisions et de projections considérée. Par ailleurs, elles ne présentent pas le même degré de fiabilité que les données historiques extraites des comptes annuels certifiés par les auditeurs. Pour ces raisons, nous ne pouvons garantir l'exactitude des résultats réels des exercices en cours et futurs par rapport à ces prévisions et projections, basées sur les données analysées et retraitées par nos soins.

Globalement, les procédures mises en œuvre pour la préparation de ce rapport constituent un examen effectué conformément aux normes internationales d'audit sur les procédures convenues.

Nous voulons souligner l'indisponibilité, en Afrique et dans la sous-région Ouest-Africaine, Centrale-Africaine, de documents comptables, de documents administratifs, de données chiffrées et d'indicateurs normatifs liés au secteur pétrolier qui nous permettraient de les apprécier au regard de la situation de la SHT.

Le présent rapport est exclusivement destiné au commanditaire de cette étude, à savoir le Gouvernement (le Conseil d'Administration et la Direction Générale) de la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT). Les informations contenues dans ce rapport ont été préparées uniquement pour l'usage du commanditaire et sont basées sur les informations et documents mis à notre disposition par la SHT.

2.3. PARTICIPANTS

Nous tenons à remercier les autorités, organes de gestion et personnes ci-dessous pour leur disponibilité au cours de nos interviews et leur contribution à cette mission.

Position
▫ La Direction Générale de la SHT
▫ L'Inspection des Services
▫ La Direction des Finances de la Comptabilité et des Moyens Généraux
▫ La Direction des Activités Amont
▫ La Direction de l'Aval et des Inspections Pétrolières
▫ La Direction de la Commercialisation du Brut et du Gaz
▫ La Direction des Ressources Humaines et de la Formation
▫ La Direction de la Communication
▫ Le Conseiller Technique
▫ Le Conseiller à l'Economie et à la législation Pétrolière
▫ Le Département des Affaires Juridique des Archives et de la Documentation
▫ Le Département des Associations Pétrolières des Filiales et Participations
▫ La Département Informatique et des Systèmes d'Informations Pétrolières
▫ Le Conseiller Juridique

À ce jour, plus d'une quinzaine de personnes a participé à la réalisation de cet audit.

III. PRESENTATION DE LA SHT

III. PRESENTATION DE LA SHT

3.1. CADRE LEGAL ET INSTITUTIONNEL

3.1.1. Cadre légal

Le cadre légal et réglementaire définit le statut légal et fiscal de la prospection, la recherche, l'exploitation, le transport via pipeline, le traitement des hydrocarbures, la vente, le stockage des hydrocarbures, le raffinage, la distribution des produits pétroliers et des installations pour l'exercice de toutes ces activités sur un territoire donné.

Les lois et réglementations spécifiques applicables dans l'industrie pétrolière au Tchad se présentent comme suit :

- La Constitution de la République du Tchad.
- Décret n°0104/PT/PM/SGG/2022 instituant l'obligation de présenter des informations permettant d'identifier les bénéficiaires effectifs des marchés publics et de délégation de service public.
- La loi n°29/PR/2018 portant lutte contre le blanchiment des capitaux, le financement du terrorisme et de la prolifération des armes de destruction massive.
- Décret No. 796 / PR / PM / MPE / 2010 du 30 septembre 2010 établissant les modalités d'application de la Loi No. 006 / PR / 2007 sur les hydrocarbures, telle qu'amendée et complétée par l'Ordonnance No. 001 / PR / 2010.
- Ordonnance No. 001 / PR / 2010 du 30 septembre 2010 approuvant le contrat type de partage de production régissant la recherche et l'exploitation du pétrole et du gaz.
- Loi No. 006 / PR / 2007 du 2 mai 2007 relative aux hydrocarbures.
- Loi No. 002 / PR / 06 du 11 janvier 2006 amendant la Loi No. 001 / PR / 99 et la Loi No. 016 / PR / 2000.
- Décret No. 096 / PR / 04 du 18 mars 2004 sur les modalités de gestion du fonds pour les générations futures.
- Loi No. 016 / PR / 2000 du 18 août 2000 amendant la Loi No. 001 / PR / 99.
- Loi No. 001 / PR / 99 du 11 janvier 1999 sur la gestion des revenus pétroliers.
- Loi No. 04 / PR / 97 du 23 juillet 1997 amendant l'ordonnance No. 07 / PC -TP- MH du 3 février 1962.
- Décret du 10 mai 1967 spécifiant les conditions d'application de l'ordonnance No. 7 / PC-TP- MH du 3 février 1962.
- Ordonnance No. 07 / PC -TP- MH du 3 février 1962 sur la recherche, l'exploitation, le transport par pipeline des hydrocarbures et le régime fiscal de ces activités.

Autres réglementations sectorielles :

- Ordonnance No. 014 / PR / 2011 du 28 février 2011 définissant le code d'hygiène.
- Décret No. 630 / PR / PM / MERH / 2010 du 4 août 2010 sur la régulation des études d'impact environnemental.
- Décret No. 904 / PR / PM / MERH / 2009 du 6 août 2009 sur la régulation de la pollution et les dommages environnementaux.
- L'arrêté No. 038 / PR / PM / MEP / SG / 06 du 6 février 2007 de mise en œuvre du système harmonisé global de classification et de labélisation des produits chimiques.

- Loi No. 014 / PR / 98 du 17 août 1998 définissant les principes généraux de la protection de l'environnement.
- Décret No. 822 / PR / MET / 95 du 20 octobre 1995 établissant le Haut comité national pour l'environnement.
- Loi n ° 16/PR/99 du 18 août 1999, portant Code de l'Eau.
- Loi N°038/PR/96 portant Code du Travail.
- Loi 009/PR/2008 du 6 juin 2008 portant adoption du Plan National d'Intervention en cas de Déversements Accidentels d'Hydrocarbures.
- Loi N°014/PR/2008 portant régime juridique des forêts, de la faune et des ressources halieutiques.
- Décret N°298/MTE/DG/97 du 10 juillet 1997 portant création du Comité Technique National de Suivi et de Contrôle de l'Exécution des Plans de Gestion Environnementales des Projets Pétroliers (CTNSC).
- L'Arrêté n°039/PR/PM/SG/DGE/DEELCPN/2002 portant guide général de réalisation d'une étude d'impact sur l'environnement.

A ces textes nationaux s'ajoutent des instruments internationaux mais aussi et surtout les directives de la Banque Mondiale.

3.1.2. Revue du cadre législatif du secteur des hydrocarbures

❖ Limitation du cadre légal de conduite des opérations pétrolières de la SHT

Le Code des Hydrocarbures dispose que la participation d'une entreprise nationale est une condition sine qua non pour tout nouveau contrat dans le secteur des hydrocarbures au Tchad, conformément aux articles 13, alinéas 1 à 6, 14.2 et 15.

L'article 15 du Code des Hydrocarbures du 2 mai 2007 accorde à la SHT l'exclusivité des permis relatifs aux activités de recherche, d'exploitation et de transport par canalisation dans le cadre du Contrat de Partage de Production. Cette disposition permettait à la SHT de détenir exclusivement les permis et de s'associer avec tout contractant pour les opérations pétrolières au Tchad, bénéficiant ainsi de l'expertise et de la technologie nécessaires pour stimuler l'économie à moyen terme et prendre le contrôle exclusif des activités à long terme.

Cependant, cette disposition a été abrogée par l'Ordonnance N°001/PR/2010 du 30 septembre 2010 portant approbation du « Contrat type de Partage de Production », qui permet désormais à toute société remplissant les conditions requises d'obtenir des permis, limitant ainsi l'implication de la SHT.

Risques :

- **Perte de contrôle** : La SHT pourrait perdre son rôle central dans les activités pétrolières, ce qui pourrait réduire son influence et sa capacité à bénéficier de l'expertise et de la technologie des partenaires.
- **Concurrence accrue** : L'abrogation de l'exclusivité des permis pourrait entraîner une concurrence accrue, rendant plus difficile pour la SHT de maintenir sa position sur le marché.
- **Impact économique** : La perte de contrôle exclusif pourrait affecter négativement l'économie à moyen et long terme, en réduisant les revenus et les investissements dans le secteur pétrolier.

Recommandations :

- **Réexamen des dispositions légales** : Nous recommandons au législateur de réexaminer les dispositions du Code des Hydrocarbures afin de rétablir l'exclusivité des permis pour la SHT par voie d'amendement. Cela permettra à la SHT de jouer un rôle central dans la conduite des activités amont et de bénéficier de l'expertise et de la technologie des différentes sociétés.
- **Harmonisation des articles** : En cas de rétablissement de l'article 15, il est impératif de relire les articles 25, 27 et 29, qui divergent de l'esprit et de la lettre de l'article 15, afin d'éviter des conflits juridiques susceptibles d'accorder le bénéfice des permis à toute société pétrolière.

❖ **Absence de Texte spécifique relatif au contenu local au Tchad**

Le Code des Hydrocarbures du Tchad, modifié par l'Ordonnance N°001/2010 et le Décret N°796-PR-PM-MPE-2010, comporte certaines dispositions relatives au contenu local, limitées au principe de recrutement du personnel national et de formation. Les compagnies étrangères opérant dans le secteur des hydrocarbures sont tenues de privilégier le personnel national et les entreprises locales. Cependant, aucun texte législatif spécifique relatif au contenu local n'a été élaboré pour renforcer ces dispositions, ce qui constitue un frein au développement de la SHT dans la conduite des opérations pétrolières.

Risques :

- **Faible implication locale** : Sans un cadre législatif spécifique, les compagnies étrangères pourraient ne pas privilégier suffisamment le personnel national et les entreprises locales, limitant ainsi le développement des compétences locales.
- **Développement limité** : L'absence de dispositions claires sur le contenu local pourrait freiner le développement de la SHT et du secteur pétrolier tchadien en général.
- **Dépendance étrangère** : Une dépendance excessive à la main-d'œuvre étrangère pourrait se développer, réduisant les opportunités pour les travailleurs locaux et les entreprises locales.

Recommandations :

- **Création d'une loi dédiée au contenu local** : Nous recommandons la création d'une loi dédiée au contenu local pour renforcer le cadre législatif en vigueur. Cette loi devra spécifier le mode d'emploi de la main-d'œuvre étrangère, et définir les conditions exclusives et expresses d'une indisponibilité de la main-d'œuvre nationale.
- **Facilitation de l'implication de la SHT** : La loi devra également inclure des dispositions facilitant l'implication de la SHT dans toute la chaîne des opérations pétrolières, afin de promouvoir le développement des compétences locales et des entreprises locales.

❖ **Absence de Texte spécifique réglementant l'exploitation du gaz au Tchad**

La revue du cadre législatif tchadien révèle l'absence d'un Code Gazier, renforçant les conditions d'exploitation du gaz, mentionnées de manière succincte dans le Code des Hydrocarbures. Il est impératif pour la République du Tchad de se doter d'un cadre législatif spécifique pour mieux encadrer ce secteur, dès lors que la SHT ambitionne de construire une unité de purification du gaz dans le bassin de Sedigui.

Risques :

- **Encadrement insuffisant** : L'absence d'un Code Gazier spécifique pourrait entraîner un encadrement insuffisant des activités gazières, augmentant les risques de non-conformité et de mauvaise gestion.
- **Opportunités manquées** : Sans un cadre législatif clair, le développement du secteur gazier pourrait être ralenti, limitant les opportunités économiques et les investissements dans ce secteur.
- **Problèmes environnementaux** : Un manque de réglementation spécifique pourrait entraîner des pratiques d'exploitation du gaz non durables, augmentant les risques environnementaux.

Recommandations :

- **Élaboration d'un Code Gazier** : Nous préconisons l'élaboration et la mise en place d'un Code Gazier afin de renforcer le cadre législatif applicable à l'industrie pétrolière et gazière. Ce code devra préciser les conditions d'exploitation du gaz, les normes environnementales et les obligations des entreprises opérant dans ce secteur.
- **Encadrement des projets gaziers** : Le Code Gazier devra également encadrer les projets gaziers, tels que la construction d'une unité de purification du gaz dans le bassin de Sedigui, pour assurer une exploitation durable et bénéfique pour l'économie tchadienne.

❖ Absence de Texte spécifique encadrant la gestion des participations de l'État

En plus de sa mission de conduite des opérations pétrolières, la SHT est chargée de la commercialisation de la part de pétrole brut et de gaz revenant à l'État tchadien via un « Contrat Mandat ». Ce contrat transfère également les actifs pétroliers que l'État détient ou détiendra, ainsi que d'autres éléments d'actifs prévus à l'article 35 des statuts. Cependant, la République du Tchad ne dispose pas d'un cadre législatif encadrant la gestion des participations de l'État dans les entreprises publiques ou à participations publiques. De plus, il n'existe pas de Contrat de Performance définissant les obligations des parties.

Risques :

- **Mauvaise gestion** : Sans un cadre législatif clair, la gestion des participations de l'État dans les entreprises publiques pourrait être inefficace, entraînant des pertes financières et une mauvaise performance des entreprises.
- **Manque de transparence** : L'absence de Contrat de Performance pourrait réduire la transparence et la responsabilité des entreprises publiques, rendant difficile l'évaluation de leur performance.
- **Conflits d'intérêts** : Sans des règles claires, il pourrait y avoir des conflits d'intérêts dans la gestion des participations de l'État, compromettant la gouvernance et la prise de décision.

Recommandations :

- **Création d'une loi sur la gestion des participations de l'État** : Nous recommandons à l'État de créer une loi pour renforcer le cadre législatif encadrant la gestion des participations de l'État dans les sociétés d'État ou les entreprises à participation publique majoritaire.

- **Élaboration d'un modèle type de Contrat de Performance** : Cette loi devra inclure un modèle type de Contrat de Performance définissant les obligations des parties, afin d'assurer une surveillance accrue des entreprises publiques et d'évaluer l'atteinte des objectifs opérationnels.

❖ **Absence d'actes juridiques transférant la propriété des actifs cédés par l'État**

Conformément à l'article 2 du Contrat Mandat relatif à la cession à la SHT des actifs et participations de l'État dans le secteur des hydrocarbures, combiné à l'article 35 des statuts révisés de la SHT, l'État a cédé des actifs essentiellement constitués de terrains, comptabilisés sous forme de subvention d'investissement. Cependant, bien que ces actifs figurent dans le patrimoine de la SHT, les formalités juridiques requises attestant le titre de propriété n'ont pas été accomplies. Le patrimoine de la SHT pourrait ainsi être remis en question par tout investisseur diligent en cas de litige.

Risques :

- **Incertitude juridique** : L'absence de formalités juridiques attestant le titre de propriété des actifs cédés par l'État pourrait entraîner des incertitudes juridiques et des litiges potentiels.
- **Remise en question du patrimoine** : Le patrimoine de la SHT pourrait être remis en question par des investisseurs diligents en cas de litige, affectant la crédibilité et la stabilité financière de la société.
- **Perte d'actifs** : En cas de litige, la SHT pourrait perdre des actifs importants, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur ses opérations et sa situation financière.

Recommandations :

- **Régularisation des actifs** : Nous recommandons à la SHT de régulariser la situation des actifs transférés par l'État en accomplissant les formalités juridiques appropriées pour attester le titre de propriété.
- **Évaluation des actifs** : La SHT devra procéder à l'évaluation des actifs suivant l'approche juste-valeur afin d'enregistrer des immobilisations correctement évaluées dans son patrimoine et assurer une gestion transparente et efficace de ses ressources.

3.1.3. Implications juridiques de l'Ordonnance n° 009/PR/2025 portant restructuration de l'ARSAT - Conséquences pour la SHT

(Adoption postérieure à la transmission du Rapport Provisoire)

L'adoption de l'Ordonnance n° 009/PR/2025 du 5 août 2025 portant restructuration de l'ARSAT, intervenue après la transmission du Rapport Provisoire, constitue une évolution majeure du cadre légal applicable au secteur aval. Cette réforme clarifie de manière explicite la répartition des compétences entre les institutions publiques intervenant dans la chaîne d'approvisionnement pétrolière et impose une relecture actualisée des responsabilités respectives de la SHT, de la STDP et de l'ARSAT.

La qualification de l'ARSAT en tant qu'établissement public à caractère administratif consacre la nature strictement régalienne de ses attributions. En vertu de ce statut, l'ARSAT est juridiquement tenue de se limiter à ses missions de supervision, de contrôle, de suivi technique et de définition normative, à l'exclusion de toute activité présentant un caractère commercial, industriel ou opérationnel.

Cette clarification normative met un terme aux incertitudes relevées lors des premières phases de l'audit quant à une possible implication du régulateur dans les opérations économiques du secteur aval. Elle réaffirme le principe fondamental de séparation des fonctions, selon lequel l'autorité de régulation ne peut, en aucun cas, intervenir dans la gestion, l'importation, la distribution ou la commercialisation des produits pétroliers, ces prérogatives relevant exclusivement des opérateurs habilités.

Corrélativement, la réforme confirme que la mission d'importation des produits pétroliers relève désormais exclusivement de la SHT, en sa qualité d'opérateur public commercial. Cette exclusivité découle directement du statut administratif de l'ARSAT, des principes de neutralité du régulateur et de la séparation fonctionnelle entre régulation et exploitation. Elle constitue un élément structurant de la gouvernance du secteur aval et un facteur essentiel de sécurité juridique pour les opérateurs.

La gestion des fonds sectoriels (fonds de stabilisation, stocks de sécurité, frais de passage dépôt), confiée à l'ARSAT sans création d'une caisse autonome, ne modifie pas cette répartition des compétences. Ces fonds demeurent des instruments étatiques, et leur administration ne confère au régulateur aucune prérogative commerciale ou logistique. La SHT conserve l'intégralité de ses missions opérationnelles, tandis que la STDP demeure fondée à assurer les prestations logistiques et de stockage.

Enfin, cette réforme rapproche le dispositif tchadien des standards régionaux et internationaux en matière de gouvernance des secteurs stratégiques, fondés sur la spécialisation des missions, la transparence institutionnelle et la séparation des pouvoirs. Elle contribue ainsi à renforcer la prévisibilité du cadre réglementaire et à consolider la stabilité institutionnelle du secteur.

En conclusion, l'Ordonnance n°009/PR/2025 constitue une avancée structurante pour la gouvernance du secteur aval. Elle clarifie les responsabilités, sécurise les prérogatives de la SHT et conforte la neutralité du régulateur. Il appartient désormais à la SHT d'intégrer pleinement ces évolutions dans ses dispositifs internes de gouvernance, ses procédures de conformité et sa cartographie des risques, afin d'assurer une adaptation optimale au nouveau cadre réglementaire et de consolider durablement sa position institutionnelle.

Recommandation transversale : Alignement institutionnel et opérationnel avec l'Ordonnance n°009/PR/2025

Nous recommandons que la SHT procède à une mise en conformité complète de ses dispositifs internes de gouvernance et de ses procédures opérationnelles afin d'intégrer les implications de l'Ordonnance n°009/PR/2025. Cette mise en conformité devra notamment :

- formaliser l'exclusivité de la SHT en matière d'importation des produits pétroliers ;
- encadrer strictement les interactions institutionnelles avec l'ARSAT, désormais limitée à la supervision et au contrôle ;
- clarifier les responsabilités respectives de la SHT, de la STDP et de l'ARSAT dans les processus opérationnels et financiers ;
- renforcer les mécanismes de reporting, de traçabilité et de gestion des risques réglementaires.

Cette recommandation vise à garantir la cohérence institutionnelle, la sécurité juridique et la performance opérationnelle de la SHT dans le nouveau cadre légal.

Les constats ci-avant relevés, les risques associés et recommandations sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Constats	Risques	Recommandations BDO/TAC	Commentaires
Constat 73 : Limitation du cadre légal de conduite des opérations pétrolières de la SHT Le Code des Hydrocarbures dispose que la participation d'une entreprise nationale est une condition sine qua non pour tout nouveau contrat dans le secteur des hydrocarbures au Tchad, conformément aux articles 13, alinéas 1 à 6, 14.2 et 15. L'article 15 du Code des Hydrocarbures du 2 mai 2007 accorde à la SHT l'exclusivité des permis relatifs aux activités de recherche, d'exploitation et de transport par canalisation dans le cadre du Contrat de Partage de Production. Cette disposition permettait à la SHT de détenir exclusivement les permis et de s'associer avec tout contractant pour les opérations pétrolières au Tchad, bénéficiant ainsi de l'expertise et de la technologie nécessaires pour stimuler l'économie à moyen terme et prendre le contrôle exclusif des activités à long terme. Cependant, cette disposition a été abrogée par l'Ordonnance N°001/PR/2010 du 30 septembre 2010 portant approbation du « Contrat type de Partage de Production », qui permet désormais à toute société remplissant les conditions requises d'obtenir des permis, limitant ainsi l'implication de la SHT.	▪ Perte de contrôle ▪ Concurrence accrue ▪ Impact économique	Rec #73 : Nos recommandations sont présentées ci-dessous : - Réexamen des dispositions légales : Nous recommandons au législateur de réexaminer les dispositions du Code des Hydrocarbures afin de rétablir l'exclusivité des permis pour la SHT par voie d'amendement. Cela permettra à la SHT de jouer un rôle central dans la conduite des activités amont et de bénéficier de l'expertise et de la technologie des différentes sociétés. - Harmonisation des articles : En cas de rétablissement de l'article 15, il est impératif de relire les articles 25, 27 et 29, qui divergent de l'esprit et de la lettre de l'article 15, afin d'éviter des conflits juridiques susceptibles d'accorder le bénéfice des permis à toute société pétrolière.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 74 : Absence de Texte spécifique relatif au contenu local au Tchad Le Code des Hydrocarbures du Tchad, modifié par l'Ordonnance N°001/2010 et le Décret N°796-PR-PM-MPE-2010, comporte certaines dispositions relatives au contenu local, limitées au principe de recrutement du personnel national et de formation. Les compagnies étrangères opérant dans le secteur des hydrocarbures sont tenues de privilégier le personnel national et les entreprises locales. Cependant, aucun texte législatif spécifique relatif au contenu local n'a été élaboré pour renforcer ces	▪ Faible implication locale ▪ Développement limité ▪ Dépendance étrangère	Rec #74 : Nous recommandons les suivantes : - Création d'une loi dédiée au contenu local : Nous recommandons la création d'une loi dédiée au contenu local pour renforcer le cadre législatif en vigueur. Cette loi devra spécifier le mode d'emploi de la main-d'œuvre étrangère, et définir les conditions exclusives et expresses d'une indisponibilité de la main-d'œuvre nationale. - Facilitation de l'implication de la SHT : La loi devra également inclure des dispositions	Aucune observation n'a été formulée par la SHT. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions nécessaires pour

Constats	Risques	Recommandations BDO/TAC	Commentaires
dispositions, ce qui constitue un frein au développement de la SHT dans la conduite des opérations pétrolières.		facilitant l'implication de la SHT dans toute la chaîne des opérations pétrolières, afin de promouvoir le développement des compétences locales et des entreprises locales.	assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées
Constat 75 : Absence de Texte spécifique réglementant l'exploitation du gaz au Tchad La revue du cadre législatif tchadien révèle l'absence d'un Code Gazier, renforçant les conditions d'exploitation du gaz, mentionnées de manière succincte dans le Code des Hydrocarbures. Il est impératif pour la République du Tchad de se doter d'un cadre législatif spécifique pour mieux encadrer ce secteur, dès lors que la SHT ambitionne de construire une unité de purification du gaz dans le bassin de Sedigui.	- Encadrement insuffisant - Opportunités manquées - Problèmes environnementaux	Rec #75 : Nous recommandons sont présentées ci-dessous : - Élaboration d'un Code Gazier : Nous préconisons l'élaboration et la mise en place d'un Code Gazier afin de renforcer le cadre législatif applicable à l'industrie pétrolière et gazière. Ce code devra préciser les conditions d'exploitation du gaz, les normes environnementales et les obligations des entreprises opérant dans ce secteur. - Encadrement des projets gaziers : Le Code Gazier devra également encadrer les projets gaziers, tels que la construction d'une unité de purification du gaz dans le bassin de Sedigui, pour assurer une exploitation durable et bénéfique pour l'économie tchadienne.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 76 : Absence de Texte spécifique encadrant la gestion des participations de l'État En plus de sa mission de conduite des opérations pétrolières, la SHT est chargée de la commercialisation de la part de pétrole brut et de gaz revenant à l'État tchadien via un « Contrat Mandat ». Ce contrat transfère également les actifs pétroliers que l'État détient ou détiendra, ainsi que d'autres éléments d'actifs prévus à l'article 35 des statuts. Cependant, la République du Tchad ne dispose pas d'un cadre législatif encadrant la gestion des participations de l'État dans les entreprises publiques ou à participations publiques. De plus, il n'existe pas de Contrat de Performance définissant les obligations des parties.	- Mauvaise gestion - Manque de transparence - Conflits d'intérêts	Rec #76 : Nous recommandons sont présentées ci-dessous : - Création d'une loi sur la gestion des participations de l'État : Nous recommandons à l'État de créer une loi pour renforcer le cadre législatif encadrant la gestion des participations de l'État dans les sociétés d'État ou les entreprises à participation publique majoritaire. - Élaboration d'un modèle type de Contrat de Performance : Cette loi devra inclure un modèle type de Contrat de Performance définissant les obligations des parties, afin d'assurer une surveillance accrue des entreprises publiques et d'évaluer l'atteinte des objectifs opérationnels.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.

Constats	Risques	Recommandations BDO/TAC	Commentaires
Constat 77 : Absence d'actes juridiques transférant la propriété des actifs cédés par l'État Conformément à l'article 2 du Contrat Mandat relatif à la cession à la SHT des actifs et participations de l'État dans le secteur des hydrocarbures, combiné à l'article 35 des statuts révisés de la SHT, l'État a cédé des actifs essentiellement constitués de terrains, comptabilisés sous forme de subvention d'investissement. Cependant, bien que ces actifs figurent dans le patrimoine de la SHT, les formalités juridiques requises attestant le titre de propriété n'ont pas été accomplies. Le patrimoine de la SHT pourrait ainsi être remis en question par tout investisseur diligent en cas de litige.	■ Incertitude juridique ■ Remise en question du patrimoine ■ Perte d'actifs	Rec #77 : Nous recommandons sont présentées ci-dessous : - Régularisation des actifs : Nous recommandons à la SHT de régulariser la situation des actifs transférés par l'État en accomplissant les formalités juridiques appropriées pour attester le titre de propriété. - Évaluation des actifs : La SHT devra procéder à l'évaluation des actifs suivant l'approche juste-valeur afin d'enregistrer des immobilisations correctement évaluées dans son patrimoine et assurer une gestion transparente et efficace de ses ressources.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 78 : Redéfinition du rôle de l'ARSAT par l'Ordonnance n° 009/PR/2025 et implications pour la SHT L'Ordonnance n° 009/PR/2025 du 5 août 2025 apporte des clarifications majeures quant au statut et aux prérogatives de l'ARSAT. Elle qualifie l'ARSAT d'établissement public à caractère administratif (EPA), excluant toute activité commerciale, industrielle ou opérationnelle. Les articles 4 et 9 confirment que l'ARSAT est un régulateur non-opérateur, chargé exclusivement de missions régaliennes : supervision, contrôle, définition normative. Les activités opérationnelles du secteur aval – importation, distribution, logistique, commercialisation – relèvent exclusivement des opérateurs économiques, notamment la SHT et la STDP. L'article 5 confie à l'ARSAT la gestion technique de certains fonds	■ Confusion institutionnelle ■ Chevauchement de responsabilités ■ Non-conformité réglementaire ■ Ingérence du régulateur ■ Opérationnel et stratégique ■ Fragilisation de la gouvernance sectorielle.	Nous recommandons que la SHT procède à un alignement complet de ses dispositifs internes avec les nouvelles dispositions légales. Les actions prioritaires sont les suivantes : - Acter et documenter la compétence exclusive de la SHT en matière d'importation des produits pétroliers. - Définir des protocoles d'interaction limités à la supervision, au contrôle et à la conformité. - Prévenir toute immixtion du régulateur dans les opérations commerciales. - Délimiter clairement les rôles : ○ ARSAT: regulation et contrôle, ○ SHT: exploitation commerciale, ○ STDP: logistique et stockage. - Mettre à jour les manuels de conformité et de gouvernance ;	Redéfinition du rôle de l'ARSAT par l'Ordonnance n° 009/PR/2025 et implications pour la SHT L'Ordonnance n° 009/PR/2025 du 5 août 2025 apporte des clarifications majeures quant au statut et aux prérogatives de l'ARSAT. Elle qualifie l'ARSAT d'établissement public à caractère administratif (EPA), excluant toute activité commerciale, industrielle ou opérationnelle. Les articles 4 et 9 confirment que l'ARSAT est un régulateur non opérateur, chargé exclusivement de missions régaliennes : supervision, contrôle, suivi technique et définition normative. Les activités opérationnelles du secteur aval – importation, distribution, logistique, commercialisation – relèvent exclusivement des opérateurs économiques, notamment la SHT et la STDP. L'article 5 confie à l'ARSAT la gestion technique de certains fonds

Constats	Risques	Recommandations BDO/TAC	Commentaires
		- Renforcer les dispositifs de reporting, de traçabilité et de gestion des risques réglementaires.	sectoriels, sans lui attribuer de prérogatives commerciales ni de ressources propres. Cette réforme aligne le modèle tchadien sur les standards régionaux fondés sur la séparation stricte entre régulation et exploitation.

3.1.4. Cadre institutionnel

Selon les statuts de la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT), celle-ci est placée sous la tutelle de la Présidence de la République et adopte la forme juridique d'une Société Anonyme avec Conseil d'Administration. De manière générale, le secteur pétrolier relève de la tutelle technique du Ministère du Pétrole et de l'Énergie, lequel est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique sectorielle, ainsi que de la gestion, de la valorisation des ressources et du suivi des activités pétrolières. Les structures suivantes constituent le cadre institutionnel des activités pétrolières au Tchad :

Ministère du Pétrole et de l'Énergie

Le Ministère du Pétrole et de l'Énergie constitue le principal interlocuteur officiel des opérateurs pétroliers. Il est chargé de concevoir et de coordonner la mise en œuvre de la politique nationale en matière de mines et d'hydrocarbures. Il exerce un droit de regard sur l'ensemble des activités pétrolières sur le territoire national. À ce titre, il assume les responsabilités suivantes :

- Elaboration, application de la législation et de la réglementation en matière de recherche, de production, de transport et de stockage des hydrocarbures liquides et gazeux ;
- Contrôle de la production, de l'approvisionnement, du stockage et de la distribution des produits pétroliers ;
- Contrôle de la production, de l'approvisionnement, du stockage et de la distribution des énergies conventionnelles ;
- Promotion et développement des énergies nouvelles et renouvelables.

Ministère de l'Environnement, de l'Eau et de la Pêche

Cette institution joue un rôle crucial dans la surveillance et la mise en œuvre des politiques environnementales liées aux projets pétroliers en application des divers textes, notamment :

- Loi N°014/PR/98 du 17 Août 1998 : Ce texte législatif pose les principes fondamentaux relatifs à la protection de l'environnement. Il sert de base légale pour l'obligation de préserver l'environnement dans toutes les activités économiques, y compris dans le secteur extractif.
- Décret N° 630/PR/PM/MERH/2010 du 04 Août 2010 : Ce décret régit spécifiquement les études d'impact sur l'environnement. Il stipule que toute entreprise opérant dans le secteur extractif au Tchad doit réaliser une Étude d'Impact Environnementale et Sociale (EIES). Cette étude doit évaluer de manière exhaustive les impacts majeurs des projets sur les plans environnemental et social.

Cellule de Collecte et de Centralisation des Recettes du Secteur Extractif

Instituée par l'Arrêté n°011/MFB/SE/SG/DGTCP/2014 du 10 janvier 2014, elle est logée au sein de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP). Elle centralise le suivi des principaux paiements effectués par les entreprises opérant dans les secteurs des hydrocarbures et des mines et qui sont enregistrées au Tchad.

Autorité de Régulation du Secteur pétrolier Aval du Tchad (ARSAT)

L'ARSAT est créée par ordonnance n°005/PR/2012 du 07 février 2012. Elle est un établissement public à caractère administratif, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle est placée sous la tutelle du Ministère du Pétrole, des Mines et de l'Énergie.

L'Autorité a pour mission d'assurer la régularité, le contrôle, le suivi des normes, des exploitants et des opérateurs du secteur pétrolier aval. Elle assure par ailleurs l'organisation des activités d'importation et celles d'exportation des produits pétroliers et leurs dérivés. Elle veille également au respect du principe d'égalité de traitement des usagers par toutes les entreprises de ce secteur.

Selon le décret n°097/PR/PM/MEP/2012 portant organisation et fonctionnement de l'ARSAT, elle a en charge de :

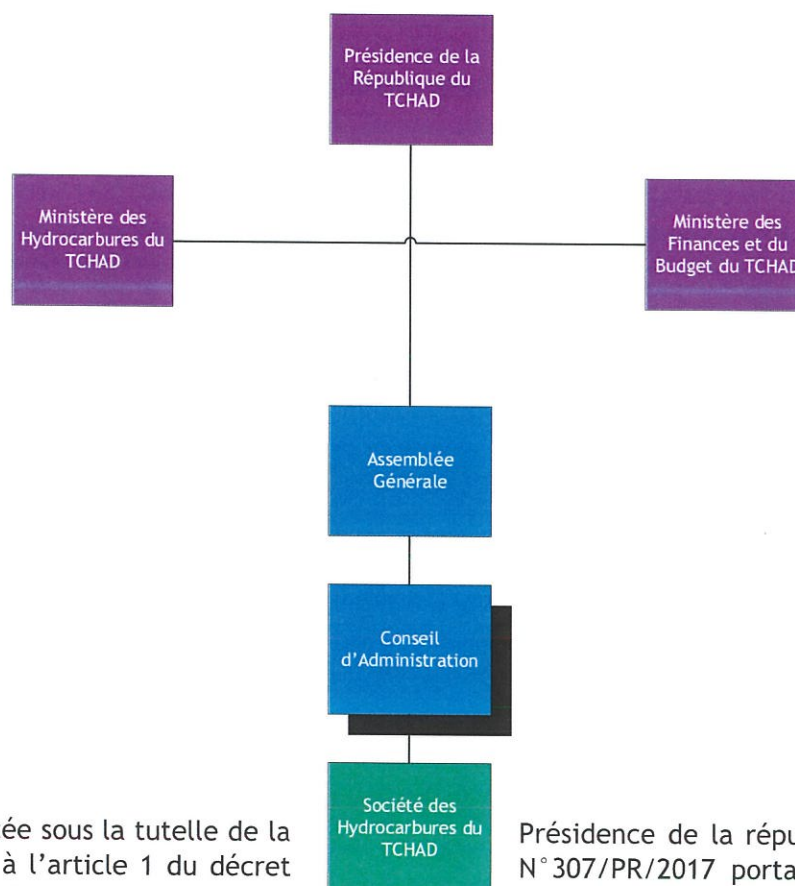
- contrôler les quantités et la qualité des produits pétroliers au niveau de la raffinerie ;
- contrôler la destination des produits en s'assurant que les produits sont effectivement convoyés vers les destinations déclarées lors des enlèvements ;
- contrôler le respect de la réglementation par tous les acteurs du secteur en ce qui concerne les divers agréments nécessaires à l'exercice de leurs activités ;
- contrôler le respect des normes de sécurité et des normes environnementales, des règles de concurrence et de protection des consommateurs en assurant entre autres la vérification de la qualité des produits, de l'état et de la conformité des appareils de mesure et de comptage des produits pétroliers aux raffineries, dans les dépôts et à la pompe ;
- 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 ;
- veiller à la constitution et à la gestion des stocks de sécurité et des stocks stratégiques ;
- veiller au respect des quotas des produits pétroliers et leurs dérivés destinés à l'exportation ;
- organiser les appels d'offres ou les achats en vue de l'importation des produits pétroliers destinés à la consommation intérieure lorsque les conditions l'imposent, particulièrement en cas de cessation d'approvisionnement du marché intérieur par les raffineries implantées sur le territoire national ;
- veiller au respect de la mise en œuvre des mécanismes relatifs aux fonds de stabilisation et de péréquation des prix des produits pétroliers sur le territoire national ;
- définir et arrêter les prix officiels des produits pétroliers (ex-raffinerie et à la pompe) après réunion du comité consultatif sur les prix de produits pétroliers et contrôler l'application de ces prix par la Société de Raffinage de N'Djamena (SRN), les Marketers, les transporteurs et tous les autres acteurs du secteur pétrolier aval ;
- contribuer à la lutte contre les fraudes diverses pouvant porter atteinte à la distribution des produits pétroliers, la contrebande, les exportations et les importations illégales ;
- prévenir les abus et les dysfonctionnements susceptibles d'affecter les activités du secteur pétrolier aval ;
- donner son avis sur les dossiers de demande d'agrément ou d'autorisation nécessaire à l'exercice des activités du secteur pétrolier aval ;
- proposer la suspension ou le retrait, après études des cas pour atteinte à la réglementation, des agréments ou autorisations déjà délivrés pour l'exercice des activités du secteur pétrolier aval ;
- favoriser la politique d'implantation et de concurrence non discriminatoire conforme à la protection des intérêts respectifs des exploitants et des consommateurs ;
- proposer aux administrations concernées toute réforme normative dans le secteur pétrolier aval et émettre un avis sur les projets de textes à caractère législatif ou réglementaire dans le secteur pétrolier aval ;
- procéder ou faire procéder, en tant que de besoin, à toute audition ou investigation dans le respect des obligations professionnelles et conformément aux procédures administratives en vigueur ;

- collecter toutes informations auprès des raffineries et autres professionnels du secteur pétrolier aval, en vue de constituer et exploiter une base de données statistiques relatives à ce secteur ;
- assurer le suivi et la gestion des actes contractuels relatifs à ses missions ;
- gérer les fonds destinés à assurer le fonctionnement des mécanismes de péréquation et de stabilisation des prix ;
- Apporter son concours à la formation et au perfectionnement du personnel de l'aval pétrolier.

3.2. INFORMATIONS CARACTERISTIQUES DE LA SHT

Créée par la *loi N° 027/PR/2006 du 23 août 2006* sous la forme d'un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière puis modifiée par *l'Ordonnance N° 001/PR/2017 du 10 mars 2017*, la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT) est une Société Anonyme à capitaux publics avec Conseil d'Administration, dotée d'une autonomie de gestion administrative et financière. La tutelle de la SHT est déterminée par le décret fixant ses statuts.

3.2.1. Rattachement de la Société des Hydrocarbures du Tchad



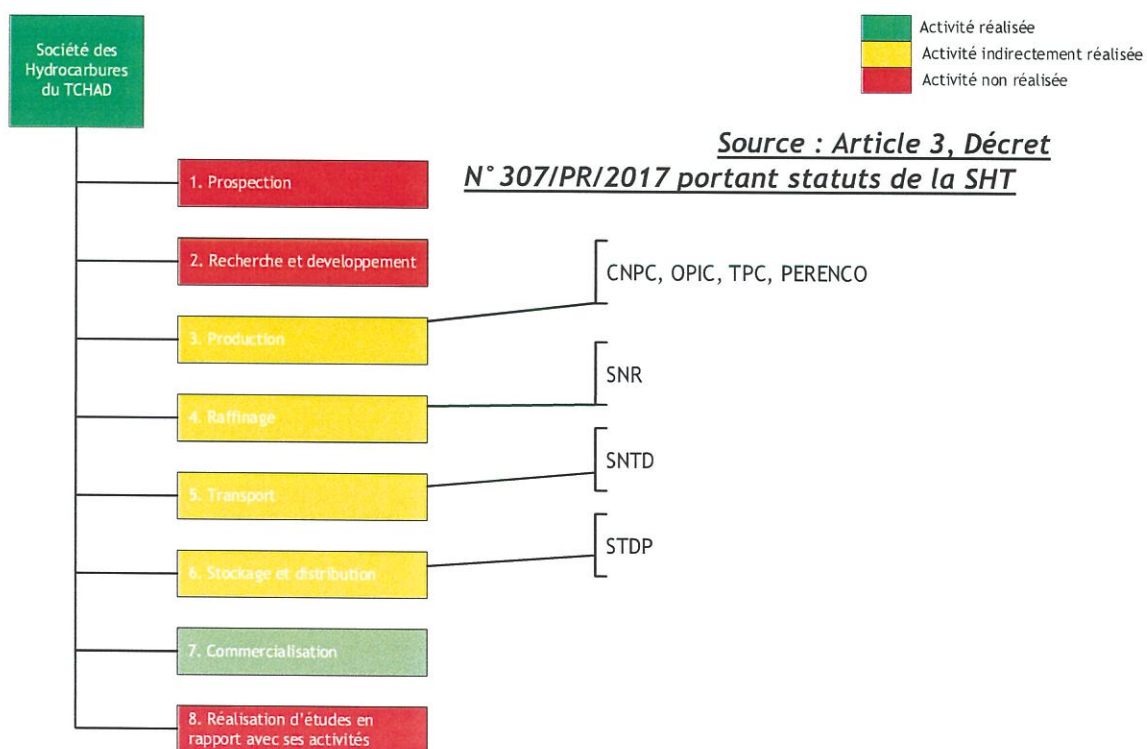
La SHT est placée sous la tutelle de la conformément à l'article 1 du décret Société des Hydrocarbures du Tchad. Générales Ordinaires et Extraordinaires sont dévolues à l'actionnaire unique représenté pour les besoins de l'Assemblée Générale par :

- Secrétaire Général de la Présidence de la République ;
- Ministre chargé des Hydrocarbures ;
- Ministre en charge des finances ;
- Ministre Secrétaire Général du Gouvernement ;
- Le Directeur Général de la SHT.

Présidence de la république du Tchad N°307/PR/2017 portant statuts de la Les attributions des Assemblées

3.2.2. Objet social de la Société des Hydrocarbures du Tchad

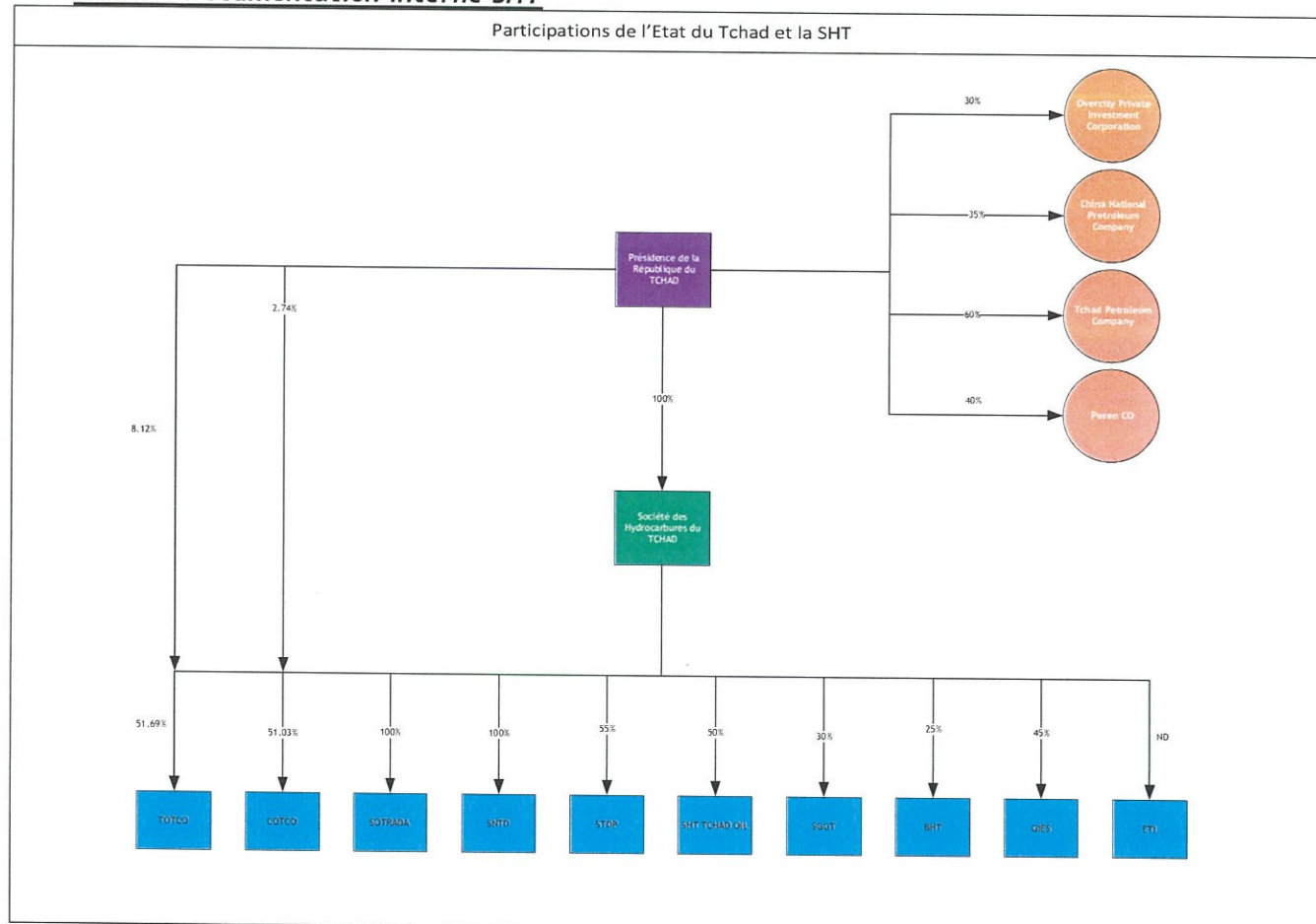
Les missions de la SHT se définissent comme suit :



3.2.3. Interactions de la SHT avec son environnement

Conformément au contrat du 15 février 2011 entre l'Etat Tchadien et la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT), portant sur la gestion par la SHT des actifs et participations de l'Etat dans le domaine des hydrocarbures et la commercialisation des quantités d'hydrocarbures revenant à l'Etat dans les contrats pétroliers, la société interagit avec plusieurs sociétés qu'elle détient directement ou détenues directement par l'Etat du Tchad. La représentation graphique ci-après présente les sociétés affiliées et ou contrôlées par la SHT :

Source : Documentation interne SHT



❖ Rappel des Dispositions du Code des Hydrocarbures :

1. Contrat de Partage de Production (CPP) :

- Selon l'article 14 du Code des Hydrocarbures du Tchad, le CPP, ses annexes et avenants sont approuvés par voie législative et ne peuvent contenir de stipulations dérogeant à la loi en vigueur. L'État, propriétaire des gisements d'hydrocarbures, peut contracter avec des personnes morales nationales et/ou étrangères pour réaliser des opérations pétrolières par l'intermédiaire de la Société Nationale (SHT).

2. Permis et Conseil d'Association :

- Les permis pour les activités de recherches, d'exploitation et de transport par canalisation des hydrocarbures dans le cadre d'un CPP sont accordés exclusivement à la Société Nationale (article 15).
- Un conseil d'association doit être mis en place pour chaque CPP. La composition, le fonctionnement, les pouvoirs et le mode de prise de décision du conseil sont définis dans un Contrat d'Association distinct, approuvé par le Ministre chargé des Hydrocarbures (article 16).

3. Participation de l'État :

- Dès la signature de chaque CPP (article 17), l'État, par le biais de la Société Nationale, a droit à :
 - Une participation initiale aux travaux de recherches, sans engagement financier de la Société Nationale durant cette phase.
 - Une option de participation additionnelle au développement et à l'exploitation d'un gisement découvert et commercialement exploitable, dans la limite d'un taux convenu dans le CPP.
- L'option de participation doit être levée par la Société Nationale au plus tard six mois après la notification par le contractant de sa décision de développer le gisement découvert.

Au sens du Code des hydrocarbures, la SHT représente l'État du Tchad dans la prise des intérêts des sociétés pétrolières et des participations au capital des sociétés de transport des hydrocarbures. Elle ne finance ni ne participe en phase de recherches et se réserve une option de 25% de participation dans le cadre du contrat de partage de production durant la phase d'exploitation. La dernière opération de rachat des actifs pétroliers de la société malaisienne Petronas, pesant environ 35% des actifs du Consortium, en est une parfaite illustration de sa substitution à la Société Nationale des Hydrocarbures au sens du Code des Hydrocarbure. Pour rappel, la SHT a précédemment acquis 25% des actifs détenus par la Société Chevron dans le Consortium Esso suivant l'accord de financement passé avec la société Glencore avant d'être repris, et 10% des actifs de CNPC en se subrogeant à l'État du Tchad. Elle a dûment conclu des Contrats d'Association avec les sociétés pétrolières telles que CNPC, OPIC et Petrochad Mangara, et a formé des Conseils d'association avec celles-ci.

Les participations de la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT) dans les sociétés de transport TOTCO et COTCO ont évolué à la suite des rachats des actifs (de Chevron en 2014) de Petronas en 2023, portant ses niveaux de participation respectivement à 51,69% et 51,03%. Ces participations sont détenues directement par la SHT pour le compte de l'État, qui détient respectivement 8,12% et 2,74% indépendamment de celles détenues. Par conséquent, les produits générés par ces participations doivent être inclus dans les revenus propres de la SHT sous forme de dividendes. Selon les explications de la SHT, ces dividendes, ainsi que ceux de la Société de Raffinage de N'Djamena (SRN), sont versés au Trésor Public avant leur allocation à la SHT, déduction faite des frais connexes pour le cas de la SRN. Le fondement de ces frais connexes repose dans le Mémoire d'entente signé le 7 janvier 2018 entre l'État, la SHT, CNPCIC, Cliveden et la SRN, l'État et la SHT, dénommé accord de cinq (05) parties.

Risques Potentiels :

1. Restriction de couverture des activités ;
2. Risque Financier ;
3. Risque de Gouvernance.

Recommandations : nous recommandons à la SHT et aux autorités de :

1. Cadre Légal :

- *Nous recommandons au législateur de réexaminer les dispositions susvisées du Code des Hydrocarbures afin de rétablir cette prérogative par voie d'amendement, pour permettre à la SHT de jouer un rôle central dans les activités amont et de bénéficier de l'expertise et de la technologie des différentes sociétés.*
- *En cas de rétablissement de l'article, il est impératif que les articles 25, 27 et 29, qui divergent de l'esprit et de la lettre de l'article 15 soient revisités afin d'éviter des conflits juridiques susceptibles d'accorder le bénéfice des permis à toute société pétrolière.*

2. Renforcement de la Gouvernance :

- *Mettre en place des mécanismes de gouvernance clairs et transparents pour la SHT afin de garantir une gestion efficace et responsable des participations de l'État dans les sociétés pétrolières.*
- *Mener des audits des sociétés en association pour s'assurer de l'exactitude des cash calls et le respect des clauses contractuelles.*
- *Envisager des mécanismes d'implication du personnel local (revoir le contenu local) pour permettre à la SHT de participer activement aux phases de recherches, ce qui renforcerait sa position stratégique et opérationnelle.*
- *Mettre en place un système de suivi et d'évaluation des activités du contractant dans le cadre des associations pour garantir la conformité avec les dispositions légales et les objectifs stratégiques de la SHT/Etat.*

3.3. DONNEES FINANCIERES

Les données chiffrées transmises par la Société des Hydrocarbures du Tchad pour notre examen sont présentées ci-dessous :

Bilan - Actif

REF	ACTIF	2020 NET	2021 NET	2022 NET	BRUT	2023 AMORT et DEPREC	NET
AD	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	74,703,399	38,040,399	62,398,004	236,416,528	181,097,816	55,318,712
AE	Frais de développement et de prospection				-	-	-
AF	Brevets, licences, logiciels et droits similaires	74,703,399	38,040,399	62,398,004	236,416,528	181,097,816	55,318,712
AG	Fonds commercial et droit au bail				-	-	-
AH	Autres immobilisations incorporelles				-	-	-
AI	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	577,227,143,127	571,076,232,662	574,698,074,486	579,874,960,051	5,138,709,893	574,736,250,158
AJ	Terrains (1) (1) dont placement en Net...../.....	562,230,592,850	554,230,481,350	554,230,481,350	554,230,481,350	-	554,230,481,350
AK	Bâtiments (1) dont placement en Net...../.....	11,798,370,716	12,695,931,369	13,702,559,060	13,896,762,877	93,739,204	13,803,023,673
AL	Aménagements, agencements et installations	462,358,361	1,180,929,618	1,094,923,951	2,337,823,675	1,296,781,002	1,041,042,673
AM	Matériel, mobilier et actifs biologiques	365,771,203	668,019,570	440,084,470	2,237,532,095	1,612,707,287	624,824,808
AN	Matériel de transport	1,186,861,597	1,085,882,355	954,445,601	4,321,205,000	2,073,907,400	2,247,297,600
AP	AVANCES ET ACOMPTES VERSES SUR IMMOBILISATIONS	1,183,188,400	1,214,988,400	4,275,580,054	2,851,155,054	61,575,000	2,789,580,054
AQ	IMMOBILISATIONS FINANCIERES	43,124,959,856	44,034,882,910	47,986,020,774	50,057,541,786	169,500,000	49,888,041,786
AR	Titres de participation	36,291,210,000	36,141,210,000	36,151,210,000	36,737,675,116	169,500,000	36,568,175,116
AS	Autres immobilisations financières	6,833,749,856	7,893,672,910	11,834,810,774	13,319,866,670	-	13,319,866,670
AZ	TOTAL ACTIF IMMOBILISE	620,426,806,382	615,149,155,971	622,746,493,264	630,168,918,365	5,489,307,709	624,679,610,656
BA	ACTIF CIRCULANT HAO		3,911,194,699	-	40,327,475	-	40,327,475
BB	STOCKS ET ENCOURS	7,206,559	-	-	-	-	-
BG	CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	38,271,797,615	40,873,904,987	46,096,714,912	41,083,097,816	10,775,739,718	30,307,358,098
BH	Fournisseurs avances versées	1,082,220,467	710,535,371	16,404,371	-	-	-
BI	Clients	18,272,163,125	21,779,114,142	24,956,919,987	4,517,455,154	1,539,249,098	2,978,206,056
BJ	Autres créances	18,917,414,023	18,384,255,474	21,123,390,554	36,565,642,662	9,236,490,620	27,329,152,042
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT	38,279,004,174	44,785,099,686	46,096,714,912	41,123,425,291	10,775,739,718	30,347,685,573
BQ	Titres de placement				-	-	-
BR	Valeurs à encaisser				-	-	-
BS	Banques, chèques postaux, caisse et assimilés	1,258,941,571	1,621,465,019	653,127,861	11,022,413,024	-	11,022,413,024
BT	TOTAL TRESORERIE - ACTIF	1,258,941,571	1,621,465,019	653,127,861	11,022,413,024	-	11,022,413,024
BU	Ecart de conversion-Actif				-	-	-
BZ	TOTAL GENERAL	659,964,752,127	661,555,720,676	669,496,336,037	682,314,756,680	16,265,047,427	666,049,709,253

Bilan - Passif

REF	PASSIF	2020 NET	2021 NET	2022 NET	2023 NET
CA	Capital	1,500,000,000	1,500,000,000	1,500,000,000	1,500,000,000
CB	Apporteurs capital non appelé (*)				-
CD	Primes liées au capital social				-
CE	Ecart de réévaluation				-
CF	Réserves indisponibles				300,000,000
CG	Réserves libres				-
CH	Report à nouveau (+ ou -)	323,553,918,758	380,365,586,875	438,417,226,965	484,955,389,043
CJ	Résultat net de l'exercice (bénéfice+ ou perte-)	56,811,668,117	60,717,854,435	73,185,614,790	55,308,054,246
CL	Subventions d'investissement	171,422,845,005	110,413,648,820	55,004,530,685	-
CM	Provisions réglementées				-
CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILES	553,288,431,880	552,997,090,130	568,107,372,440	542,063,443,289
DA	Emprunts et dettes financières diverses	34,674,660,000	33,558,210,000	24,780,198,121	28,210,225,059
DB	Dettes de location acquisition				-
DC	Provisions pour risques et charges	2,602,801,452	8,160,830,875	3,612,654,587	4,360,436,709
DD	TOTAL DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES	37,277,461,452	41,719,040,875	28,392,852,708	32,570,661,768
DF	TOTAL RESSOURCES STABLES	590,565,893,332	594,716,131,005	596,500,225,148	574,634,105,057
DH	Dettes circulantes HAO	258,093,112	258,093,112	691,213,777	-
DI	Clients, avances reçues				2,217,954,523
DJ	Fournisseurs d'exploitation	5,907,230,609	3,000,940,127	5,096,102,726	6,745,414,179
DK	Dettes fiscales et sociales	4,451,338,148	5,742,572,467	6,406,367,294	6,740,945,797
DM	Autres dettes	56,257,385,990	54,462,548,317	56,787,565,126	59,332,689,412
DN	Provisions pour risques à court terme				-
DP	TOTAL PASSIF CIRCULANT	66,874,047,859	63,464,154,023	68,981,248,923	75,037,003,911
DQ	Banques, crédits d'escompte				-
DR	Banques, établissements financiers et crédits de trésorerie	2,524,810,936	3,375,435,648	4,014,861,966	16,378,600,285
DT	TOTAL TRESORERIE- PASSIF	2,524,810,936	3,375,435,648	4,014,861,966	16,378,600,285
DV	Ecart de conversion - Passif				-
DZ	TOTAL GENERAL	659,964,752,127	661,555,720,676	669,496,336,037	666,049,709,253

Compte de résultat

REF	LIBELLES		2020	2021	2022	2023
			NET	NET	NET	NET
TA	Ventes de marchandises	+	3,522,212,288	4,671,304,012	13,605,291,916	5,923,805,056
RA	Achats de marchandises	-	- 3,515,375,754	- 6,282,728,603	- 11,516,508,724	- 2,670,995,867
RB	Variation de stocks de marchandises	-/+	- 16,450,190	- 385,704,712	-	- 7,206,559
XA	MARGE COMMERCIALE (Somme TA à RB)		- 9,613,656	- 1,997,129,303	2,088,783,192	3,245,602,630
TB	Ventes de produits fabriqués	+				-
TC	Travaux, services vendus	+		7,366,645,213	6,929,417,605	8,056,995,756
TD	Produits accessoires	+	351,743,457	280,826,400	153,595,802	224,620,512
XB	CHIFFRE D'AFFAIRES (A+B+C+D)		3,873,955,745	12,318,775,625	20,688,305,323	14,205,421,324
TE	Production stockée (ou déstockage)	-/+	- 459,037,635			-
TF	Production immobilisée					-
TG	subventions d'exploitation					-
TH	Autres produits	+	168,568,716	472,104,712	68,219,635	7,207,892
TI	Transferts de charges d'exploitation	+	14,452,915	3,796,099,068	39,166,400	-
RC	Achats de matières premières et fournitures liées	-				-
RD	Variation de stocks de matières premières et fournitures liées	-/+				-
RE	Autres achats	-	- 239,791,287	- 271,180,595	- 425,825,452	- 550,119,351
RF	Variation de stocks d'autres approvisionnements	-/+				-
RG	Transports	-	- 417,132,960	- 240,151,950	- 982,538,824	- 719,423,030
RH	Services extérieurs	-	- 3,047,859,001	- 1,037,342,537	- 2,248,803,021	- 3,522,713,833
RI	Impôts et taxes	-	- 621,559,100	- 169,353,610	- 261,080,838	- 254,898,605
RJ	Autres charges	-	- 272,210,302	- 292,134,396	- 378,782,396	- 508,721,788
XC	VALEUR AJOUTEE (XB+RA+RB)+ (Somme TE à RJ)		- 4,532,438,853	7,908,383,002	4,982,152,103	5,978,550,183
RK	Charges de personnel	-	- 2,068,779,180	- 2,202,089,871	- 2,848,218,338	- 3,106,247,715
XD	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (XC+RK)		- 6,601,218,033	5,706,293,131	2,133,933,765	2,872,302,468
TJ	Reprises d'amortissements, provisions et dépréciations	+	57,612,968,155	53,865,751,351	61,546,314,850	56,551,202,926
RL	Dotations aux amortissements, aux provisions et dépréciations	-	- 1,543,572,849	- 7,063,682,633	- 2,329,147,405	- 3,181,783,854
XE	RESULTAT D'EXPLOITATION (XD+TJ+RL)		49,468,177,273	52,508,361,849	61,351,101,210	56,241,721,540
TK	Revenus financiers et assimilés	+	7,595,415,579	7,859,575,765	13,175,498,050	-
TL	Reprises de provisions et dépréciations financières	+	5,500,000	1,131,450,000	-	-
TM	Transferts de charges financières	+				-
RM	Frais financiers et charges assimilées	-	- 191,043,371	- 431,751,545	- 29,220,560	- 124,453,684
RN	Dotations aux provisions et aux dépréciations financières	-	- 35,537,500	- 169,500,000	- 46,030,346	-
XF	RESULTAT FINANCIER (somme TK à RN)		7,374,334,708	8,389,774,220	13,100,247,144	- 124,453,684
XG	RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (XE+XF)		56,842,511,981	60,898,136,069	74,451,348,354	56,117,267,856
TN	Produits des cessions d'immobilisations	+	25,174,609			-
TO	Autres Produits HAO	+		4,500,000		1,989,639
RO	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations	-				-
RP	Autres Charges HAO	-			- 955,408,984	- 598,121,929
XH	RESULTAT HORS ACTIVITES ORDINAIRES (somme TN à RP)		25,174,609	4,500,000	- 955,408,984	- 596,132,290
RQ	Participation des travailleurs	-				-
RS	impôts sur le résultat	-	- 56,018,473	- 184,781,634	- 310,324,580	- 213,081,320
XI	RESULTAT NET (XG+XH+RQ+RS)		56,811,668,117	60,717,854,435	73,185,614,790	55,308,054,246

Source : Balances générales de la SHT de 2020 à 2023

IV. GOUVERNANCE DE LA SHT

IV. GOUVERNANCE DE LA SHT

4.1. PRESENTATION DU CADRE DE GOUVERNANCE DE LA SHT

La gouvernance ou « corporate gouvernance », est la façon dont le pouvoir est organisé et exercé au sein d'une organisation. Elle désigne le système formé par l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions destinés à encadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. Hormis les processus, les principaux acteurs sont :

❖ L'Assemblée Générale

L'organe de gouvernance suprême est l'Assemblée Générale (AG) qui réunit les représentants de l'actionnaire unique de la SHT qui est l'Etat du Tchad. Les statuts de la société disposent à l'Article 8 que l'AG est constituée des personnes suivantes :

- Secrétaire Général de la Présidence de la République ;
- Ministre chargé des Hydrocarbures ;
- Ministre en charge des finances ;
- Ministre Secrétaire Général du Gouvernement ;
- Le Directeur Général de la SHT.

L'Assemblée Générale Ordinaire se réunit au moins une fois l'an, dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice, sous réserve de prorogation de ce délai par décision de justice. Les décisions de l'Assemblée Générale sont prises à l'unanimité. A défaut d'unanimité, le Secrétaire Général de la Présidence de la République a voix prépondérante.

Les Assemblées Générales Ordinaires (AGO) sont celles qui sont appelées à prendre toutes les décisions qui ne modifient pas les Statuts. Les Assemblées Générales Extraordinaires sont celles appelées à décider ou autoriser des modifications directes ou indirectes des Statuts.

❖ Conseil d'Administration et ses comités spécialisés le cas échéant

Le Conseil d'Administration ou encore l'organe délibérant joue un rôle de supervision et de contrôle de la gestion de la société. L'organe délibérant définit et approuve la stratégie globale de l'établissement, son cadre général de gouvernance, sa culture d'entreprise ainsi que ses principes et ses valeurs. Il assume la responsabilité ultime de la solidité financière de l'établissement et de sa conformité aux dispositions légales et réglementaires régissant ses activités.

L'organe délibérant doit s'impliquer de manière effective dans les activités de l'établissement, conformément à ses attributions légales, réglementaires et statutaires. Il est tenu à cet effet, de s'informer sur les changements importants découlant de l'environnement économique ou opérationnel de l'établissement et d'agir en temps opportun pour protéger les intérêts à long terme de l'établissement.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ses responsabilités spécifiques, l'organe délibérant doit notamment :

- s'assurer, en permanence, de l'adéquation des niveaux de fonds propres et de liquidité au regard du profil de risque de l'établissement ;
- arrêter les états financiers annuels conformément aux exigences réglementaires en la matière ;
- surveiller la conception et la mise en œuvre du système de rémunération en vigueur au sein de l'établissement ainsi que des processus de contrôle y afférents ;
- veiller à ce que les transactions avec les parties liées, y compris les transactions intra groupes, soient identifiées, évaluées et soumises à des exigences appropriées ;
- s'assurer de la préservation et de l'affectation des ressources conformément à l'objet social de l'établissement ;
- se réunir et échanger périodiquement avec les responsables des fonctions de contrôle et les commissaires aux comptes ;
- éviter tout cloisonnement dans l'établissement susceptible d'entraver la circulation de l'information et conduire à des décisions prises indépendamment d'une partie concernée de la structure ;
- promouvoir une culture d'entreprise valorisant un comportement éthique, adhérer à ces valeurs et veiller à leur respect par l'organe exécutif et le personnel de l'établissement ;
- s'assurer que l'entité entretient des relations régulières avec les autorités de régulation ;
- prendre connaissance des rapports et décisions de l'autorité de régulation et suivre la mise en œuvre, dans les délais requis, de ces décisions et recommandations.

L'organe délibérant doit notamment approuver :

- toutes les politiques de l'établissement ;
- le degré d'appétence pour le risque de l'établissement et les limites de risque ;
- les décisions d'externalisation des activités et d'utilisation de nouveaux produits, les modifications substantielles de produits existants ainsi que les initiatives et les opérations stratégiques importantes telles que les grandes opérations d'acquisition, la modification des systèmes, des processus et du modèle économique ;
- les dispositifs de gouvernance des risques et de contrôle interne. Il est tenu de veiller à ce que la mise en œuvre desdits dispositifs soit conforme à l'ensemble des bonnes pratiques et règles existantes en la matière.

De façon spécifique, conformément aux termes de l'article 18 des Statuts de la SHT, le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs pour agir au nom de la société et pour autoriser toutes les opérations intéressant l'activité de la société. Il délibère notamment sur :

- Le rapport de gestion de la société ;
- Les propositions de nomination et de révocation des Directeurs Généraux de la société ;
- L'organigramme de la société et son règlement intérieur ;
- Le statut du personnel ;
- Les procédures Administratives, Financières de marché ainsi que toutes autres procédures d'exploitation nécessaires au bon fonctionnement de la société ;
- Le budget et les comptes prévisionnels, les acquisitions et les aliénations de patrimoine ;
- Les prises de participation financière ;
- Les comptes de fin d'exercice ;
- Les emprunts.

Le Conseil d'Administration veille à l'application de ses délibérations par le Directeur Général. Il est informé des rapports des corps de contrôle sur la gestion de la société. Il peut décider la création des comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à l'examen.

Le Conseil peut conférer à un ou plusieurs de ses membres, tout mandat spécial pour un ou plusieurs objets déterminés.

❖ **L'organe exécutif (Direction Générale et Comité de direction).**

L'organe exécutif est l'organe en charge de la gestion stratégique et opérationnelle de la société. Il doit notamment :

- communiquer à l'organe délibérant toutes informations et données pertinentes nécessaires à sa prise de décision ;
- mettre en place une organisation qui responsabilise le personnel de l'établissement et favorise la transparence ;
- disposer, à tout moment, d'informations suffisantes sur la nature et le degré du risque pris par l'établissement, comprendre les interrelations qui existent entre ces différents risques et appréhender les niveaux de fonds propres et de liquidité requis pour couvrir ces expositions ;
- être en mesure de suivre et de gérer, en permanence, les risques liés aux nouvelles activités, aux nouveaux produits et aux modifications des systèmes ;
- s'assurer, en permanence, du bon fonctionnement des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et prendre des mesures nécessaires pour remédier, en temps opportun, à toute carence ou insuffisance relevée ;
- s'assurer que les rôles et les obligations des différentes fonctions au sein de l'organe exécutif, y compris ceux du Directeur Général, sont clairement délimités ;
- œuvrer pour l'adhésion de l'ensemble du personnel aux principes d'éthique et de professionnalisme ainsi qu'aux saines pratiques en matière de gouvernance ;
- entretenir des relations régulières avec l'autorité de régulation et les autres superviseurs.

Le Directeur Général est chargé de la gestion courante des activités de l'établissement. A cet effet, il doit notamment :

- veiller à ce que les activités de l'établissement soient conformes aux orientations stratégiques fixées par l'organe délibérant, à l'appétence pour le risque, à la politique de rémunération et aux autres politiques approuvées par cette instance ;
- s'assurer, en permanence, du respect des politiques internes ainsi que des exigences légales et réglementaires régissant les activités de l'établissement ;
- mettre en œuvre la stratégie des risques approuvée par l'organe délibérant, s'engager activement dans la maîtrise, la gestion et le contrôle de l'ensemble des risques significatifs encourus par l'établissement et s'assurer que des ressources adéquates y sont consacrées ;
- respecter et promouvoir l'indépendance des fonctions de contrôle et ne pas interférer dans l'exercice des responsabilités qui leur sont dévolues ;
- s'assurer que toutes les responsabilités de l'organe exécutif, énoncées ci-dessus, sont adéquatement respectées par les acteurs concernés ;
- sélectionner, superviser et, le cas échéant, remplacer les membres du personnel.

Nous avons procédé à l'analyse du cadre de gouvernance actuel existant au sein de la SHT afin de ressortir les insuffisances notées. Nous avons par la suite réalisé une comparaison de la pratique actuelle au sein de la SHT avec les bonnes pratiques communément appliquées en matière de gouvernance afin de ressortir les différences. Nos constats et recommandations sont donc tirés des écarts par rapport aux règles existantes mais aussi par rapport aux bonnes pratiques permettant d'asseoir une gouvernance efficace, adaptée à la taille et au profil de risque de la Société des Hydrocarbures du Tchad.

4.2. CONSTATS RELEVES ET RECOMMANDATIONS

Constats	Risques/impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 1 : Non tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire Défaut de tenue de l'assemblée générale ordinaire (au moins une fois par an) tel que prévu par l'article 13 des statuts de la SHT (inspiré de l'Acte Uniforme OHADA relatif au Droit des sociétés commerciales et du GIE). La SHT a tenu une seule Assemblée Générale à la date du 09 février 2024 à l'effet d'approuver les comptes des exercices clos le 31 décembre 2020, 31 décembre 2021 et 31 décembre 2022 et ce, sans dérogation du Tribunal et en dehors des délais statutaires de convocation et de tenue des Assemblées Générales de la société. Ce mode opératoire traduit une absence de tenue régulière des Assemblées Générales Ordinaires.	• Non-respect des statuts et du droit des sociétés • Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités	Rec #1 : Nous recommandons à l'actionnaire unique ou à défaut au commissaire aux comptes de veiller à la convocation et à la tenue des Assemblées Générales Ordinaires dans les délais requis par les statuts de la SHT.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus en l'état et intégrés sans modification dans le Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 2 : Conflit de texte et de compétence Selon l'article 16 des statuts du 11 avril 2017, la Présidence du Conseil d'Administration est assurée par le Secrétaire Général de la Présidence de la République. Or, le décret n° 1590/PR/2020 du 23 juillet 2020 refonde le principe de fonctionnement de la Présidence du Conseil d'Administration au sein des sociétés d'Etat ou des sociétés à participations publiques, autrefois statutaire. En effet, selon le décret susvisé, les Présidents du Conseil d'Administration des établissements publics, des sociétés d'Etat et des sociétés parapubliques sont désormais nommés par voie de décret et rend caduc l'article 16 des statuts révisés de la SHT. De plus, contrairement aux usages qui recommandent l'approbation des statuts des sociétés d'Etat ou à participations publiques après leurs rédactions par l'AGE (Assemblée Générale Extraordinaire), ceux de la SHT sont publiés par voie de Décret avec la mention « Portant Statuts de la Société des Hydrocarbures du	• Statuts non adaptés aux dispositions légales en vigueur	Rec #2 : Nous recommandons à l'actionnaire unique de veiller à la conformité aux statuts de la société des décisions portant modification de ceux-ci, notamment en initiant et ratifiant les modifications par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations correspondants sont maintenus et intégrés sans modification dans le Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.

Constats	Risques/impacts	Recommandations	Commentaires
Tchad (SHT) » au lieu de « Portant approbation des Statuts de la SHT ».			
Constat 3 : Déficit de formalisation des décisions de l'Assemblée Générale Sur la période sous revue, nous n'avons disposé que d'un seul procès-verbal de réunion de l'AGO, celui du 09 février 2024 statuant sur les comptes des exercices 2019 à 2022. Ledit PV n'est signé ni par les deux scrutateurs, ni par PCA, ni par le secrétaire de séance.	Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités	Rec #3 : Nous recommandons à l'actionnaire unique de veiller à la tenue d'une liste de présence qui est émargée par tous les membres présents à l'AGO et la formalisation des délibérations de l'AGO à travers des procès-verbaux.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus en l'état et intégrés sans modification dans le Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 4 : Effectif insuffisant des membres du Conseil d'Administration (CA) Conformément aux statuts de la société (Article 15), le CA est constitué de huit (08) membres tandis que l'AUDSGIE fixe la limite à 12 administrateurs pour les Sociétés Anonymes avec Conseil d'Administration. Au regard de la taille et de l'importance de la SHT pour le secteur pétrolier au Tchad, il serait judicieux pour celle-ci de revoir à la hausse l'effectif de son CA afin de lui permettre de disposer de compétences plus variées et d'administrateurs indépendants pour améliorer la pertinence et l'objectivité des délibérations du CA.	Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités	Rec #4 : Nous recommandons l'augmentation du nombre statutaire d'administrateurs prévus en fonction des besoins.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus et intégrés sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.

Constats	Risques/impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 5 : Absence de Comités Spécialisés au sein du Conseil d'Administration Les Comités Spécialisés sont des groupes de réflexion et de travail des administrateurs relativement à des aspects précis des activités de l'entreprise afin d'assurer une supervision optimale de celle-ci et aider l'entité à atteindre ses différents objectifs. Pour assurer l'indépendance des décisions, les effectifs des comités spécialisés doivent comporter majoritairement des administrateurs indépendants. Le Conseil d'Administration de la SHT ne dispose pas de tels comités en son sein.	Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités	Rec #5 : Création de comités spécialisés avec à minima le comité d'audit et des risques (obligatoire conformément l'article 829-1 de l'AUDSCGIE), de rémunération et de nomination (au regard de la taille de la société, son effectif et sa masse salariale) et le comité d'investissements. En plus, nous recommandons la mise en place de comités techniques relatifs au cœur d'Activité de la SHT.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations correspondants sont maintenus et intégrés sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 6 : Déficit d'évaluation du Conseil d'Administration Le Conseil d'Administration de la société ne fait pas l'objet d'évaluation interne et/ou externe afin de s'assurer de la qualité et la pertinence de la supervision de la Direction Générale par le CA et de ses délibérations.	Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités	Rec #6 : Nous recommandons au CA de prévoir une évaluation interne/externe au moins annuelle du Conseil d'Administration et de ses comités spécialisés.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations correspondants sont maintenus en l'état et intégrés sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 7 : Absence de règlement intérieur du Conseil d'Administration La CA de la société ne dispose pas d'un règlement intérieur qui encadre les relations entre les administrateurs et définit leurs différentes interactions. L'absence de ce document essentiel peut entraîner des ambiguïtés dans la gouvernance et la gestion des responsabilités au sein du Conseil. Il est donc recommandé d'élaborer un règlement intérieur détaillé, conforme aux meilleures pratiques de gouvernance, afin de clarifier les	Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités	Rec #7 : Nous recommandons au CA l'élaboration d'un règlement intérieur applicable aux membres du Conseil d'Administration	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations correspondants sont maintenus en l'état et intégrés sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes

Constats	Risques/impacts	Recommandations	Commentaires
rôles, les devoirs et les attentes des administrateurs, ainsi que de promouvoir une collaboration efficace et harmonieuse.			dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 8 : Absence de charte du Conseil d'Administration La CA de la société ne dispose pas d'une charte réitérant son mandat, son pouvoir, ses attributions et son positionnement dans l'organisation de la SHT. L'absence de cette documentation ne précise pas façon claire aux membres du CA leur rôle au sein de la SHT. Bien que les prérogatives du Conseil d'Administration prévues au Titre 5, articles 15 à 20, ne s'écartent certes pas des dispositions de l'AUDSCGIE, mais celles-ci devraient être complémentées par une charte détaillée.	Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités	Rec #8 : Nous recommandons l'élaboration d'une charte du CA de la SHT. Cette dernière permettrait de mieux délimiter le périmètre des pouvoirs du CA et d'encadrer son fonctionnement de manière plus exhaustive.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 9 : Absence d'un processus formalisé de sélection et de nomination des administrateurs Conformément aux statuts de la SHT (Article 15), le Conseil d'Administration de la SHT est composé de huit (08) membres y compris le Président du Conseil d'Administration. Les statuts ne précisent pas les domaines de compétences requis pour les administrateurs ni le mode de cooptation de ceux-ci.	Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités	Rec #9 : Nous recommandons la formalisation des domaines de compétences requis pour les administrateurs et du processus de sélection et de nomination de ceux-ci.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.

Constats	Risques/impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 10 : Absence d'Administrateurs indépendants au sein du CA Conformément aux statuts de la société (Article 15), le CA est constitué de huit (08) membres dont cinq (05) non indépendants et trois (03) autres administrateurs désignés en raison de leurs compétences professionnelles dont la qualité n'est pas précisée. Ainsi, les statuts ne prévoient pas un effectif minimal d'administrateurs indépendants (généralement 1/3 selon la pratique) permettant de renforcer la qualité et l'objectivité des résolutions du CA. Une clarification de ces éléments serait souhaitable afin de garantir une composition diversifiée et équilibrée du Conseil, propice à une prise de décision éclairée et collégiale. L'inclusion d'une proportion adéquate d'administrateurs indépendants contribuerait à accroître l'indépendance du Conseil, à limiter les risques de conflits d'intérêts et à promouvoir une gouvernance d'entreprise plus transparente et responsable.	• Supervision insuffisante des activités de la société par le CA • Difficultés dans l'atteinte des objectifs	Rec #10 : Prévoir dans la composition du CA un nombre minimal (au moins 1/3 de l'effectif total) d'Administrateurs indépendants.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 11 : Absence de plan de formation des administrateurs Les administrateurs ne bénéficient pas de formations afin d'assurer une évolution et une mise à jour de leurs connaissances relativement au secteur d'activités de la SHT, garantissant à ceux-ci des délibérations en phase avec les pratiques actuelles en vigueur dans le domaine des hydrocarbures et de la gestion des entreprises.	• Supervision insuffisante des activités de la société par le CA • Difficultés dans l'atteinte des objectifs	Rec #11 : Définir un planning annuel de formation des administrateurs en fonction des besoins de renforcement en capacités de ceux-ci et des orientations stratégiques définies pour la SHT.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.

Constats	Risques/impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 12 : Défaut de formalisation des décisions du Conseil d'Administration Sur la période sous revue, nous n'avons disposé que de 02 procès-verbaux de réunion du CA de l'exercice 2023 contre au total au moins 16 procès-verbaux attendus pour les exercices 2020 à 2023. En effet, l'article 17 des statuts de la SHT dispose que le CA se réunit « ... aussi souvent que nécessaire sur la convocation de son Président. Le Conseil d'Administration se réunit au moins quatre fois par an en session ordinaire ». Cette situation traduit une absence de tenue des réunions du CA ou un défaut de formalisation des délibérations du CA. De plus, nous constatons que les PV reçus ne sont pas correctement présentés. En effet, tous les procès-verbaux ne comportent pas la liste de présence des administrateurs tandis que les jetons de présence sont régulièrement payés. De 2020 à 2023, FCFA 396 millions de jetons de présence ont été payés dont FCFA 82 millions en 2020, FCFA 129 millions en 2021, FCFA 45 millions en 2022 et FCFA 140 millions en 2023. Enfin, la présentation des PV n'est pas adéquate et ne comporte pas les mentions d'usages suivantes : un titre, un ordre de jour, une liste de présence émargée par les participants, l'heure de début et de fin, la mention du quorum atteint.	• Non-respect des statuts et du droit des sociétés • Supervision insuffisante des activités de la société par le CA • Difficultés dans l'atteinte des objectifs	Rec #12 : Nous recommandons au Président du Conseil d'Administration de : → Veiller à la tenue des sessions statutaires du CA (4 fois par an) et de verser les jetons de présence conséquemment à la d'une liste de présence qui est émargée par tous les membres présents aux réunions du CA. → S'assurer de la correcte formalisation des délibérations de CA à travers la rédaction des procès-verbaux indiquant les informations essentielles telles que l'ordre du jour, l'atteinte ou non du quorum, un bref exposé des délibérations, les résolutions prises, l'heure de début et de fin de la réunion.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 13 : Absence de tenue régulière et de formalisation des décisions du Comité de Direction de la SHT Le Comité de Direction de la SHT se réunit en principe de façon mensuelle afin d'échanger sur les réalisations de la société au titre du mois et prendre des décisions pour la bonne marche de celle-ci. Il est présidé par le Directeur Général et les réunions de ce comité sont sanctionnées par la rédaction d'un compte rendu de réunion qui retrace l'ensemble des décisions et échanges menés au cours de chaque réunion. Dans le cadre de notre intervention, nous n'avons pas pu collecter les comptes rendus de réunion du	• Supervision insuffisante des activités de la société par la Direction • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #13 : Formaliser la création du Comité de Direction et le doter d'une charte définissant clairement son mandat, ses attributions, son mode de fonctionnement ainsi que la fréquence de tenue des réunions et le mode de formalisation des décisions de ce comité.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.

Constats	Risques/impacts	Recommandations	Commentaires
Comité de Direction pour la période sous-revue indiquant une non tenue ou une absence de formalisation des échanges et décisions au cours de ce comité. La non tenue et/ou la non-formalisation des délibérations de ce comité indique un suivi non régulier de l'activité en interne, ne favorisant pas ainsi aisément l'atteinte des objectifs sociaux.			
Constat 14 : Diffusion insuffisante ou inexistence d'une culture d'intégrité et d'éthique La société ne dispose pas d'un code d'éthique et de déontologie réaffirmant l'attachement du Conseil d'Administration et de la Direction Générale à l'intégrité et à la bonne conduite professionnelle. De plus, aucune communication sur les comportements éthiques, d'intégrité et de bonne conduite n'est réalisée en interne. Le code d'éthique et de déontologie permet la diffusion en interne d'une culture d'intégrité et des comportements éthiques au sein de l'organisation, conduisant à mitiger le risque de fraude au sein de l'organisation.	Insuffisance dans le système de gouvernance	Rec #14 : Nous recommandons la mise en place d'un code d'éthique et de déontologie validé par Conseil d'Administration et diffusé à l'ensemble du personnel.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 15 : Inexistence de canaux internes de dénonciation de comportements non éthiques et suspicieux La société ne dispose pas en interne de canaux de dénonciation de comportements contraires aux bonnes conduites par toute personne au sein du personnel en toute confidentialité sans crainte de représailles. La mise en place de cet outil concourt à réduire le risque de fraude au sein de l'organisation et d'asseoir d'un climat favorable à une	- Insuffisance dans le système de gouvernance - Risque de fraude	Rec #15 : Mettre en place des canaux de dénonciation des comportements non éthiques ou suspicieux (Whistleblowing).	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des

Constats	Risques/impacts	Recommandations	Commentaires
bonne conduite professionnelle et l'intégrité.			recommandations formulées.
Constat 16 : Absence d'un manuel de gouvernance La société ne dispose pas d'un manuel de gouvernance définissant pour chaque acteur clé de la structure les rôles, missions, responsabilités et responsabilités au regard du contrôle interne qui lui sont assignées ainsi que les interactions de celui-ci avec le Comité de Direction ou le Conseil d'Administration. Le manuel de gouvernance permet de délimiter clairement le champ d'action de chaque acteur ainsi que les attributions propres qui lui sont dévolues évitant les conflits d'intérêts au sein de l'organisation.	Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités	Rec #16 : Mettre en place un manuel de gouvernance validé par Conseil d'Administration et diffusé à l'ensemble du personnel.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 17 : Absence d'orientations stratégiques La société ne dispose pas d'un plan stratégique de développement définissant clairement les ambitions du Conseil d'Administration et de la Direction Générale à court et moyen terme, les plans d'actions, les moyens à mettre en œuvre ainsi que les objectifs chiffrés servant de cadre de référence à la société pour la conduite de ses opérations. Le plan stratégique sert de garde-fou à la Direction dans sa gestion et permet d'évaluer les réalisations de celle-ci.	- Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités - Supervision insuffisante des activités de la société - Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #17 : Définir les orientations stratégiques de l'organisation et les formaliser à travers un plan stratégique validé par le Conseil d'Administration et diffusé à l'ensemble du personnel clé.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 18 : Processus d'élaboration et de suivi budgétaire inadapté ou inefficace La société définit au titre de chaque exercice son budget de fonctionnement en ressources et emplois présentant ses ambitions. Toutefois, ces ambitions ne s'appuient pas sur des hypothèses fiables, vérifiables et ne tiennent compte d'aucune orientation stratégique communiquée par le Conseil d'Administration ou la	- Supervision insuffisante des activités de la société - Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #18 : Mettre en place un processus budgétaire robuste adapté à la réalité de la société avec des hypothèses pertinentes, fiables, vérifiables ainsi que des outils de monitoring du budget (tableaux de bords, définitions d'indicateurs de performance...).	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes les

Constats	Risques/impacts	Recommandations	Commentaires
Direction Générale. De plus, la société n'effectue pas de suivi budgétaire approprié selon une fréquence bien définie lui permettant d'évaluer à tout moment ou à mi-parcours les réalisations par rapport aux objectifs définis au budget. Ces situations ont pour conséquence d'obtenir un atterrissage largement en dessous des attentes du budget tournant autour de 55%. Un processus budgétaire adapté permet à la société de se fixer des objectifs raisonnables et d'en effectuer le suivi approprié jusqu'à la réalisation de ceux-ci.			dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 19 : Absence d'une procédure formalisée de recrutement et d'une politique de rémunération du personnel La SHT ne dispose pas d'un processus de recrutement et d'une politique de rémunération permettant d'attirer et de maintenir le personnel compétent en lien avec les objectifs de la société. Un processus de recrutement formel et une politique de rémunération permettent à la société de disposer dans ses rangs du personnel compétent et motivé œuvrant dans le sens de l'atteinte des objectifs de la société.	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #19 : Mettre en place une procédure formalisée de recrutement et une politique de rémunération du personnel validés par le Conseil d'Administration et diffusés aux personnes en charge de leur application.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.
Constat 20 : Absence d'un processus interne d'identification et d'évaluation des risques La SHT ne dispose pas de politiques et procédures internes relatives à l'identification, l'évaluation et le monitoring des risques inhérents à son activité permettant une maîtrise de ceux-ci afin de lui garantir une exploitation maîtrisée et efficace de ses activités.	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #20 : Mettre en place des politiques et procédures de gestion des risques de la SHT comprenant les outils suivants : - Limites d'appétence au risque ainsi que les niveaux d'alerte - Direction Générale, Conseil d'Administration ; - Cartographie des risques ; - Matrice de contrôle annuel des risques.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations formulés sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. Par ailleurs, nous invitons la SHT à prendre toutes les dispositions utiles afin de favoriser la mise en œuvre effective des recommandations formulées.

V. GESTION STRATEGIQUE DE LA SHT

V. GESTION STRATEGIQUES DE LA SHT

5.1. DIAGNOSTIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE

5.1.1. Analyse SWOT

L'analyse externe (Opportunités et Menaces) et interne (Forces et Faiblesses) de la société permet de recenser les différents axes présentés dans le tableau ci-dessous.

OPPORTUNITES • **Investissements étrangers** : Attirer des investissements étrangers pour moderniser les infrastructures et diversifier les activités • **Développement durable** : Possibilité de se tourner vers des pratiques d'extraction plus durables et de développer des projets d'énergie renouvelable. • **Marchés émergents** : Expansion vers de nouveaux marchés en Afrique et au-delà, en augmentant les exportations d'hydrocarbures	MENACES • **Instabilité politique** : Les changements de régime ou les conflits internes peuvent affecter la stabilité de l'industrie des hydrocarbures. • **Concurrence internationale** : La concurrence accrue des autres pays producteurs d'hydrocarbures peut réduire la part de marché du Tchad. • **Changements réglementaires** : Des modifications dans les lois ou les politiques environnementales peuvent impacter les opérations de l'industrie.
FORCES • Ressources naturelles** : Le Tchad possède des réserves importantes d'hydrocarbures, ce qui constitue un atout majeur pour l'économie du pays • **Soutien gouvernemental** : La proximité avec la Présidence de la République peut faciliter l'accès à des ressources et à des décisions favorables pour le développement des projets • *Partenariats internationaux** : Collaboration avec des entreprises étrangères pour le développement des infrastructures et des technologies	FAIBLESSES • **Corruption et gestion**: La proximité et sa forte dépendance de la Présidence peut être sujet de divergence niveau transparence et de gestion des ressources.; • **Infrastructure insuffisante** : Le manque d'infrastructures adéquates pour l'extraction et le transport des hydrocarbures peut freiner le développement ; • **Dépendance économique**: Une forte dépendance aux revenus pétroliers peut rendre l'économie vulnérable aux fluctuations des prix du pétrole.

5.1.2. Analyse PESTEL

❖ Politique

- Tutelle gouvernementale : la société des hydrocarbures du Tchad est sous la tutelle du ministère de l'Énergie et du Pétrole, ce qui signifie qu'elle est fortement influencée par les décisions politiques et les priorités du gouvernement ;
- Relations avec la Présidence : Étant donné son lien étroit avec la Présidence de la République, les décisions stratégiques peuvent être orientées par les intérêts politiques et économiques du pays ;
- Stabilité politique : la stabilité politique du Tchad est cruciale pour les investissements étrangers, notamment ceux de la China National Petroleum Company et d'autres partenaires.

❖ Economique

- Dépendance aux hydrocarbures : l'économie du Tchad dépend fortement des revenus générés par le secteur pétrolier, ce qui rend la société vulnérable aux fluctuations des prix du pétrole sur le marché mondial.
- Investissements étrangers : la présence d'investisseurs comme la China National Petroleum Company et l'Overcity Private Investment Corporation souligne l'importance des relations économiques internationales.
- Développement des infrastructures : Les investissements dans les infrastructures sont essentiels pour le transport et la distribution des hydrocarbures, ce qui peut influencer la rentabilité de l'entité.

❖ Socioculturel

- Impact sur les communautés locales : les activités de la société peuvent entraîner des répercussions sur les communautés locales, tant positives (emplois, développement) que négatives (dégradation environnementale).
- Sensibilisation à l'environnement : une prise de conscience croissante des enjeux environnementaux peut influencer les politiques et les pratiques de l'entreprise, notamment en matière de durabilité.

❖ Technologique

- Innovation et technologie : l'adoption de nouvelles technologies dans l'exploration et l'extraction des hydrocarbures peut améliorer l'efficacité et réduire les coûts.
- Partenariats technologiques : les collaborations avec des entreprises comme Tchad Petroleum Company et Peren Co peuvent favoriser le transfert de technologies et d'expertise.

❖ Environnemental

- Réglementations environnementales : La société doit se conformer aux réglementations environnementales nationales et internationales, ce qui peut influencer ses opérations.
- Changements climatiques : Les préoccupations liées aux changements climatiques peuvent entraîner une pression accrue pour adopter des pratiques plus durables et réduire l'empreinte carbone

❖ Legal

- Cadre juridique : Le cadre légal régissant le secteur pétrolier au Tchad, y compris les lois sur l'exploitation des ressources naturelles, est crucial pour les opérations de l'entreprise.
- Contrats et accords : Les relations avec des partenaires comme SOTRADA, SNTD, BHT et STDP doivent être régies par des contrats clairs pour éviter les litiges et garantir la coopération.

Ces analyses fournissent une base pour élaborer des stratégies visant à maximiser les chances de réussites de la SHT en se focalisant sur les facteurs clés de succès de la structure, en saisissant les opportunités de son environnement et en réduisant les menaces. Au regard des analyses ci-dessus effectuées, nous faisons les constats et recommandations suivants :

Constats	Risques/impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 21 : Forte dépendance de la SHT au contrat mandat de commercialisation du Brut avec l'Etat Tchadien Notre analyse de la gestion stratégique de la société et de son environnement permet de tirer les constats suivants : → La SHT subit fortement les influences de la politique. En effet, sa tutelle étant la Présidence de la République, celle-ci subit de plein fouet les décisions tirées des tensions politiques ; → La Société a une structure informatique peu développée et ne tire pas profit des avancées technologiques du domaine pétrolier ; → Les sources de revenus de la SHT ne sont pas diversifiées. En effet, la société dispose à date quasiment d'une seule source de revenus à savoir les commissions perçues sur la commercialisation du brut. La situation actuelle de la SHT fait ressortir que celle-ci n'a aucune source de revenu en dehors des commissions que celle-ci perçoit dans le cadre de la commercialisation	• Dépendance trop forte d'un seul produit • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #21 : Nous recommandons au CA de la SHT d'inclure les différents axes dans sa gestion stratégique de la société : 1. Diversification des revenus : La SHT devrait explorer des sources de revenus alternatives pour atténuer sa dépendance aux fluctuations des prix du pétrole. Cela pourrait inclure le développement des énergies renouvelables ou la diversification dans d'autres segments de l'industrie énergétique. 2. Renforcement des capacités technologiques: Investir dans la recherche et l'innovation, notamment dans les technologies vertes, permettrait à la SHT de se conformer aux exigences environnementales tout en augmentant son efficacité opérationnelle. 3. Gestion des impacts sociaux et environnementaux : La	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations formulés sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. Par ailleurs, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions utiles afin de favoriser la mise en œuvre effective des recommandations formulées.

du Brut revenant à l'Etat du Tchad dans les contrat pétroliers tandis que le secteur pétrolier regorge de nombreuses opportunités à capter dans toute la chaîne allant de l'exploration à l'exploitation, le transport, le stockage et la distribution des produits pétroliers. Nous sommes d'avis que la SHT, pour assurer la continuité de son exploitation et limiter sa dépendance vis-à-vis de l'état Tchadien, devrait développer d'autres sources de revenus facilement captibles à court terme et à long terme allouer les ressources nécessaires pour intégrer des activités plus complexes dans son secteur d'activités.		SHT devrait développer un programme de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) plus solide, incluant des actions en faveur des communautés locales, et renforcer sa politique environnementale pour minimiser l'impact de ses opérations sur l'environnement. 4. <u>Stabilité politique et cadre réglementaire</u> : La SHT devrait travailler en étroite collaboration avec les autorités gouvernementales pour garantir un cadre politique et réglementaire stable et attractif pour les investisseurs. Une plus grande transparence et une révision périodique des contrats avec ses partenaires pourraient aussi améliorer la stabilité à long terme. 5. <u>Sensibilisation et formation</u> : Il est recommandé de renforcer la formation des employés sur les enjeux environnementaux, les nouvelles technologies, et les meilleures pratiques industrielles pour accroître la compétitivité de la SHT dans un marché en pleine évolution.	
--	--	---	--

5.1.3. Analyse du Plan Stratégique 2020-2023

Conformément aux termes de références de la présente mission, il nous a été demandé de procéder à l'analyse et à l'évaluation du plan stratégique de la société au titre de la période 2020 à 2023 afin d'apprécier l'atteinte des objectifs stratégiques de la société sur cette période.

Cependant, nos échanges avec la Management de la SHT ont révélé que la société ne dispose pas d'un plan stratégique couvrant cette période. De ce fait, nous n'avons pas pu obtenir de documentation retraçant année par année, les orientations stratégiques de la société ainsi que les moyens alloués afin d'atteindre ces objectifs stratégiques. Il ressort que la société ne dispose pas d'un plan stratégique couvrant cette période.

De plus, lors de nos entretiens avec les personnes chargées du gouvernement d'entreprise et l'équipe dirigeante de la SHT, nous avons cherché à comprendre les ambitions de la SHT pour

le prochain quinquennat et à évaluer la cohérence de ces ambitions avec la situation actuelle de la société.

De cette situation découle le constat ci-dessous :

Constats	Risques/impacts	Recommandations	Commentaire
Constat 22 : Absence de Plan Stratégique de développement La société ne dispose pas d'un plan stratégique de développement définissant clairement les ambitions du Conseil d'Administration et de la Direction Générale à court et moyen terme, les plans d'actions, les moyens à mettre en œuvre ainsi que les objectifs chiffrés servant de cadre de référence à la société pour la conduite de ses opérations. Le plan stratégique sert de garde-fou à la Direction dans sa gestion et permet d'évaluer les réalisations de celle-ci.	• Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités • Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #22 : Implémentation d'un Plan Stratégique de Développement (PSD) Nous recommandons à la SHT de Définir les orientations stratégiques de l'organisation et les formaliser à travers un plan stratégique validé par le Conseil d'Administration et diffusé à l'ensemble du personnel clé. Ce plan stratégique devra être décliné en objectifs sur le court et moyen terme, permettant ainsi son évaluation et son adaptation périodique au secteur pétrolier en mutation permanente. Implémentation des auto-évaluations à mi-parcours du PSD Nous recommandons à la SHT de procéder à une évaluation de mi-parcours dans de brefs délais en vue d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs et de mettre en place des actions correctives pour les écarts constatés. Il convient également de définir une fréquence de l'évaluation à mi-parcours du plan stratégique de développement.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations formulés sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. Par ailleurs, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions utiles afin de favoriser la mise en œuvre effective des recommandations formulées.

5.2. ANALYSE PROSPECTIVE

5.2.1. Revue du Plan Stratégique 2024-2028

Nous avons sollicité le Plan Stratégique de la SHT pour la période 2024 à 2028 définissant clairement les objectifs de la société et présentant les plans d'actions et les ressources allouées pour l'atteinte de ces objectifs.

De nos échanges, nous avons pu noter que la société ne dispose pas d'une telle documentation. Nous avons mené des échanges avec les personnes en charge du gouvernement d'entreprise permettant de confirmer cette situation.

5.2.2. Constats et recommandations tirées de la revue du PSD 2024-2028

De la situation présentée ci-avant au point 5.2.1, découle constat suivant :

Constats	Risques/impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 23 : Absence de Plan Stratégique de développement La société ne dispose pas d'un plan stratégique de développement définissant clairement les ambitions du Conseil d'Administration et de la Direction Générale à court et moyen terme, les plans d'actions, les moyens à mettre en œuvre ainsi que les objectifs chiffrés servant de cadre de référence à la société pour la conduite de ses opérations. Le plan stratégique sert de garde-fou à la Direction dans sa gestion et permet d'évaluer les réalisations de celle-ci.	• Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités • Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #23 : Implémentation d'un Plan Stratégique de Développement (PSD) Nous recommandons à la SHT de Définir les orientations stratégiques de l'organisation et les formaliser à travers un plan stratégique validé par le Conseil d'Administration et diffusé à l'ensemble du personnel clé. Ce plan stratégique devra être décliné en objectifs sur le court et moyen terme, permettant ainsi son évaluation et son adaptation périodique au secteur pétrolier en mutation permanente. Implémentation des auto-évaluations à mi-parcours du PSD Nous recommandons à la SHT de procéder à une évaluation de mi-parcours dans de brefs délais en vue d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs et de mettre en place des actions correctives pour les écarts constatés. Il convient également de définir une fréquence de l'évaluation à mi-parcours du plan stratégique de développement.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations formulés sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final. Par ailleurs, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions utiles afin de favoriser la mise en œuvre effective des recommandations formulées.

VI. ORGANISATION DE LA SHT

VI. ORGANISATION DE LA SHT

6.1. DIRECTION GENERALE DE LA SHT

La Direction Générale est l'instance en charge de la gestion administrative et opérationnelle de la société. Elle est constituée de la Directrice Générale, du Directeur Général Adjoint, du secrétariat de la Direction Générale, des Conseillers Techniques de la Direction Générale, l'Inspection des Services et les départements directement rattachés à la Direction Générale à savoir le Département des Affaires Juridiques, des Archives et de la Documentation, Département Associations Pétrolières, des Filiales et des Participations, Département Informatique et des Systèmes d'Informations Pétrolières.

Nous avons procédé à des entretiens avec les différentes parties prenantes afin de nous en querir de la situation actuelle pour identifier les différents dysfonctionnement et incohérences de l'organisation actuelle, déceler les opportunités de synergies entre les instances actuelles ou de réforme totale de celles-ci.

Les différents constats ont été réalisés en nous appuyant sur les bonnes pratiques existantes en matière d'organisation et des informations tirées de sociétés comparables à la SHT.

Ainsi, nos constats relatifs à la Direction Générale sont présentés ci-dessous :

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 24 : Instabilité de la Direction Générale Le taux de rotation au sein de la Direction Générale de la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT) est très élevé. En effet, depuis sa création en 2006 à ce jour (2024) soit 18 ans après, la société a connu 12 Directeurs Généraux soit une durée moyenne de 1,5 an par Directeur. Au regard de la durée empirique d'exécution d'un plan stratégique (cinq ans en moyenne), ces changements récurrents ont des impacts importants sur la gestion de la société. De surcroît, les changements de Direction entraînent des pertes de documentation clé pour la société. Une forte rotation à la tête de la société empêche le correct suivi et la réalisation des objectifs stratégiques de la société à court, moyen et long terme.	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #24 : Nous recommandons au Conseil d'Administration de : → Fixer la durée du mandat social des Directeurs Généraux à une durée minimale de cinq (05) ans, assortie d'objectifs stratégiques et opérationnels clairs (contrats de performance assigné par la tutelle par exemple) ; → Procéder à la révocation des Directeurs Généraux à la fin de leur mandat social (sauf cas de faute grave de gestion ou d'outrepassement de leurs pouvoirs) après évaluation des objectifs définis dans le contrat de performance.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations formulés sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final.
Constat 25 : Absence de limite à la rémunération du Directeur Général (DG) et du Directeur Général Adjoint (DGA) Les statuts de la SHT disposent (articles 21 et 22) que la rémunération du DG et du DGA ainsi que les avantages nécessaires à l'exercice de leur fonction, sont fixés par le Conseil d'Administration. Lors de nos contrôles, nous n'avons pas pu obtenir les éléments nécessaires permettant de confirmer les niveaux actuels de rémunérations et avantages versés aux DG et DGA permettant de confirmer le respect de cette disposition. Nous sommes d'avis que le Conseil d'Administration devrait statuer de façon spécifique sur les salaires et avantages des DG et DGA afin de réduire au mieux le risque d'abus de bien sociaux ou de détournement de fonds important induit par l'absence de décisions claire sur ce sujet.	• Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités • Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #25 : Nous recommandons au Conseil d'Administration de la SHT de veiller à : - L'application des dispositions des articles 21 et 22 des statuts de la SHT en fixant les rémunérations et avantages des DG et DGA ; - Formaliser les décisions portant rémunérations et avantages des DG et DGA dans un procès-verbal dûment signé par les Administrateurs	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. En conséquence, les constats et recommandations formulés sont maintenus sans modification dans le présent Rapport final.

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 26 : Déficit de mise à jour de l'organigramme de la Direction Générale de la SHT Conformément à l'organigramme de 2020 mis à disposition par la société pour les besoins de notre revue, la Direction Générale de la SHT est constituée d'un Directeur Général, d'un Directeur Général Adjoint et de services rattachés à la Direction Générale notamment du Cabinet, de l'inspection des services, du Conseiller Technique, du Conseiller à l'économie et à la législation pétrolière, du département des affaires juridiques, des archives et de la documentation, du département associations pétrolières, des filiales et participations, du département de l'informatique et des systèmes d'information pétrolière. Toutefois, de nos échanges, nous avons pu noter l'existence d'autres services rattachés directement à la Direction Générale non pris en compte dans l'organigramme mis à disposition à savoir : - Le Conseiller Juridique ; - La Direction de la Communication ; - Le Conseiller Chef de projet Sedguit. Nous sommes d'avis que la Direction Générale de la SHT devrait procéder à une mise à jour de son organigramme puis faire valider cette modification par son Conseil d'Administration pour tenir compte des évolutions intervenues au sein de la société.	- Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités - Supervision insuffisante des activités de la société - Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #26 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de procéder à une mise à jour de son organigramme puis faire valider cette modification par son Conseil d'Administration pour tenir compte des évolutions intervenues au sein de la société.	À la suite de notre recommandation relative à la mise à jour de l'organigramme de la Direction Générale, la SHT a procédé aux ajustements nécessaires et a soumis la nouvelle version à l'examen de son Conseil d'Administration, qui l'a dûment approuvée.
Constat 27 : Rattachement hiérarchique irrégulier de l'Inspection des Services à la Direction Générale L'inspection des services de la SHT, dans sa configuration actuelle, est une fonction de contrôle qui joue le rôle de l'audit interne au sein de la société. Conformément aux bonnes pratiques préconisées par le Cadre de Référence International pour le Pratique Professionnelle (CRIPP) de l'Audit Interne, la fonction Audit Interne devrait être	- Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités - Supervision insuffisante des activités de la société	Rec #27 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de procéder à une mise à jour de son organigramme visant un correct rattachement de l'inspection des services puis faire valider cette modification par son Conseil d'Administration pour tenir compte des	À la suite de notre recommandation visant à assurer le rattachement adéquat de la fonction d'audit interne, la SHT a procédé à une réorganisation structurelle conforme aux exigences professionnelles. L'Inspection des Services a été formellement érigée en Direction d'Audit Interne et rattachée hiérarchiquement au Conseil d'Administration, avec un lien

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
rattachée hiérarchiquement à l'organe de gouvernance (le Conseil d'Administration) avec un lien fonctionnel à la Direction Générale afin de garantir son indépendance et l'objectivité de ses délibérations. Nous sommes d'avis que la Direction Générale de la société devrait initier une modification de son organigramme pour assurer le correct rattachement de cet organe en charge de la fonction Audit Interne conformément aux bonnes pratiques de la profession.	Risques/Impacts Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Recommandations évolutions intervenues au sein de la société.	Commentaires fonctionnel maintenu auprès de la Direction Générale. Cette évolution, dûment approuvée par le Conseil d'Administration, s'inscrit pleinement dans les standards du Cadre de Référence International pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne (CRIPP) et renforce l'indépendance, l'objectivité et la crédibilité du dispositif de contrôle interne de la SHT. Nous saluons la diligence et la qualité de la réponse apportée par la Direction Générale et le Conseil d'Administration, qui témoignent d'un engagement réel en faveur de la conformité, de la transparence et de l'amélioration continue. Le constat initial est toutefois maintenu dans le Rapport Final, afin de refléter fidèlement la situation observée à la date de nos travaux.

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 28 : Non-conformité de l'Audit Interne aux bonnes pratiques de la profession La fonction Audit Interne exercée par l'Inspection des Services de la SHT ne dispose pas d'outils lui permettant de jouer pleinement son rôle à savoir : → Une charte d'Audit Interne ; → Un code de déontologie de l'Audit Interne ; → Une cartographie des risques majeurs ; → Un plan annuel ou pluriannuel de l'Audit Interne ; → Un manuel d'Audit Interne ou un guide méthodologique encadrant la conduite des missions d'Audit Interne de la planification à la conclusion et la documentation des travaux. Nous sommes d'avis que l'Audit Interne devrait se doter de l'ensemble de ces éléments afin de jouer pleinement son rôle dans le dispositif de contrôle interne de la société.	- Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités - Supervision insuffisante des activités de la société - Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #28 : Nous recommandons au Conseil d'Administration de veiller à se doter l'Audit Interne (Inspection des Services) à minima des outils suivants afin que celle-ci joue pleinement son rôle : - Une charte d'Audit Interne ; - Un code de déontologie de l'Audit Interne ; - Une cartographie des risques majeurs ; - Un plan annuel ou pluriannuel de l'Audit Interne ; - Un manuel d'Audit Interne ou un guide méthodologique encadrant la conduite des missions d'Audit Interne de la planification à la conclusion et la documentation des travaux.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification.
Constat 29 : Appui technique insuffisant ou défaut de documentation des travaux des Conseillers de la Direction Générale La Direction Générale de la SHT est appuyée dans ses tâches par les Conseillers qui aident à la prise de décision à partir des études qu'ils réalisent, des avis consultatifs qu'ils émettent, des rapports réalisés par ceux-ci sur les activités concernant les périmètres que ceux-ci couvrent. Nous n'avons pas pu obtenir les avis émis par les Conseillers ou les rapports émis par ceux-ci sur la période sous revue traduisant une absence d'activité ou la non-formalisation des diligences réalisées par ceux-ci. Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de mettre en œuvre des mesures visant à formaliser les travaux des Conseillers techniques et d'analyser l'opportunité de conserver l'exhaustivité des Conseillers ou de convertir certains d'eux en staff en fonctions de leurs compétences.	- Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités - Supervision insuffisante des activités de la société - Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #29 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Mettre en œuvre des mesures visant à formaliser les travaux des Conseillers techniques ; - Analyser l'opportunité de Conserver l'exhaustivité des Conseillers ou de convertir certains d'eux en staff en fonctions de leurs compétences.	Commentaire SHT : Cette recommandation du cabinet vise tous les conseillers. Force est de souligner qu'il y'a déjà la mise en place de la Direction Juridique, du Contentieux et de la Documentation (DJCD) qui est composée de deux Départements : - le Département des Affaires Juridiques et du Contentieux ; - le Département des Archives et de la Documentation qui ont chacun deux services. Les éléments évoqués par cette recommandation du cabinet corroborent déjà avec la responsabilité du DJCD Commentaire BDO/TAC : À la suite de notre recommandation visant à renforcer la structuration et la visibilité

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
			de la fonction juridique, nous avons bien constaté que la SHT a procédé à l'érection du poste de Conseiller juridique en une <i>Direction Juridique, du Contentieux et de la Documentation (DJCD)</i>. Cette Direction, désormais pleinement opérationnelle, regroupe le Département des Affaires Juridiques et du Contentieux ainsi que le Département des Archives et de la Documentation, chacun structuré en deux services spécialisés. Nous saluons cette évolution significative, qui témoigne de la volonté de la SHT de se conformer aux meilleures pratiques de gouvernance et de renforcer la sécurité juridique de ses opérations. La mise en place de la DJCD répond de manière pertinente aux observations formulées et s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue. Nous prenons également acte du commentaire de la SHT, qui souligne que la recommandation du cabinet concernait l'ensemble des conseillers, et constatons que les responsabilités désormais assumées par la DJCD recouvrent pleinement les éléments identifiés dans notre analyse initiale. Le constat est toutefois maintenu dans le Rapport Final, afin de refléter fidèlement la situation observée à la date de nos travaux, tout en reconnaissant la mise en conformité opérée depuis lors.

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 30 : <i>Conflits d'intérêts entre les activités du Conseiller Juridique et le département des affaires juridiques, des archives et de la documentation</i> La Conseiller Juridique et le Département des affaires juridiques, des archives et de la documentation sont deux entités distinctes au sein de la SHT sans lien hiérarchique ou fonctionnel qui opèrent les mêmes activités (Consultation à la Direction Générale, avis juridique sur les conventions et contrats, suivi des dossiers en contentieux...) puis rendent compte tous les deux directement à la Direction Générale. La configuration actuelle des entités génère des conflits d'intérêts dans leurs interactions vis-à-vis de la Direction Générale et ne garantit pas un climat de travail apaisé en interne. Nous sommes d'avis que la Direction Générale de la SHT devrait résoudre ce conflit de compétence, soit en créant un lien de subordination entre ces deux entités, soit en les fusionnant pour ne former qu'une seule entité au regard du but commun auquel elles travaillent.	- Insuffisance dans le système de gouvernance et de suivi des activités - Supervision insuffisante des activités de la société - Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #30 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Créer un lien de subordination entre le Conseiller Juridique et le Département des Affaires Juridiques, des Archives et de la Documentation ou ; - Fusionner le service du Conseiller Juridique et le Département des Affaires Juridiques, des Archives et de la Documentation sous une seule Direction.	Commentaire SHT : Prise en compte dans notre observation précédente et par le nouvel organigramme de janvier 2025. Commentaire BDO/TAC : À la suite de notre recommandation visant à résoudre les conflits de compétences entre le Conseiller Juridique et le Département des Affaires Juridiques, des Archives et de la Documentation, la SHT a procédé à une réorganisation structurelle pertinente. Le poste de Conseiller Juridique a été intégré au sein d'une <i>Direction Juridique, du Contentieux et de la Documentation (DJCD)</i>, désormais structurée autour de deux départements spécialisés. Cette évolution met fin aux chevauchements identifiés et renforce la cohérence, la lisibilité et l'efficacité de la fonction juridique. Nous saluons cette avancée significative, qui témoigne de l'engagement de la Direction Générale et du Conseil d'Administration en faveur d'une gouvernance plus harmonisée et conforme aux bonnes pratiques. La clarification des responsabilités et la consolidation des missions juridiques contribuent à instaurer un environnement de travail plus apaisé et à réduire les risques de conflits d'intérêts dans les interactions avec la Direction Générale. Le constat initial est toutefois maintenu dans le Rapport Final, afin de refléter fidèlement la situation observée à la date de nos travaux, tout en reconnaissant la mise en conformité opérée depuis lors.

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 31 : Couverture Insuffisante des activités du Département des Affaires Juridiques, de Archives et de la Documentation Le Département des Affaires Juridiques, des Archives et de la Documentation ne couvre pas l'ensemble des activités qui lui sont dévolues, notamment la gestion optimale et efficace des archives de la SHT. En effet, le service des archives et de la documentation du département ne joue pas son rôle de gestionnaire de la mémoire de la société en assurant le rôle de centralisateur des informations et archives de la société. En l'état actuel, chaque direction, département ou service procède à la conservation de sa documentation sans communication avec le service en charge de la gestion globale des archives au sein de la société, ce qui engendre des pertes d'information en cas de départ des personnes clé aux différents postes. De nos échanges, cette situation existe raison de l'absence de moyens matériels et humains permettant au service de mener à bien ses activités à savoir. Nous sommes d'avis que la Direction devrait procéder à une réforme de la gestion des archives au sein de la société et de doter le service de moyens nécessaires afin de mener à bien sa mission.	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #31 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Définir une politique d'archivage claire précisant les types de documents à conserver et la responsabilité des différents acteurs, les durées de conservation en fonction des exigences légales et des besoins de l'entreprise ; - Mettre en place un système de classement cohérent, tel que par catégorie, date ou sujet ; - Utiliser des outils de gestion documentaire (physiques ou numériques) pour faciliter l'organisation et la recherche des documents ; - Assurer la sécurité des archives ; - Veiller aux exigences légales et réglementaires de conservation des archives ; - Définir une procédure de destruction des archives dont le délai de conservation est épuisé.	Commentaire SHT : Il est souhaitable de séparer et distinguer le Département de la Documentation et des Archives qui s'occupe spécifiquement des affaires de la DJCD d'un Département rattaché à la DG créé à cet effet dont la fonction serait la Gestion administrative et numérique de toutes les documentations et archives de des directions techniques et des services de la SHT. Ainsi ce Département n'aurait pas à disperser toutes ses énergies à travers toute l'institution. Commentaire BDO/TAC : Nous saluons l'avancée réalisée par la SHT et nous félicitons de la prise en compte de nos observations dans le cadre de l'amélioration du dispositif d'archivage. Les orientations présentées par la Direction Générale, notamment la volonté de distinguer les missions du Département de la Documentation et des Archives rattaché à la DJCD de celles d'un futur département dédié à la gestion administrative et numérique des archives institutionnelles, témoignent d'une démarche constructive et d'un engagement réel en faveur d'une organisation plus efficiente et mieux structurée. Ces évolutions constituent un signal positif et vont dans le sens des bonnes pratiques que nous avons préconisées.

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
			Toutefois, au regard des éléments communiqués, la mise en œuvre opérationnelle demeure partielle. En conséquence, la recommandation est considérée comme partiellement mise en œuvre et est maintenue dans le Rapport Final à des fins de suivi, afin d'accompagner la SHT dans la finalisation complète de son dispositif d'archivage.
Constat 32 : Absence de manuels de procédures encadrant les activités du Département des Affaires Juridiques, de Archives et de la Documentation Le Département des Affaires Juridiques, des Archives et de la Documentation ne dispose pas de manuels de procédures administratives et opérationnelles encadrant la conduite de ses opérations. L'absence d'un cadre formel encadrant la conduite des opérations ne garantit pas le traitement homogène de celle-ci et accroît ainsi le risque opérationnel lié aux activités du département. Nous sommes d'avis que la société devrait définir et mettre en place des procédures de gestion des activités du Département des Affaires Juridiques, de Archives et de la Documentation afin de réduire aux mieux les risques auxquels celle-ci est exposée.	- Supervision insuffisante des activités de la société - Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #32 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Mettre en place des manuels de procédures administratives et opérationnelles encadrant la conduite de l'ensemble des activités du département ; - Faire valider les manuels de procédures par le Conseil d'Administration de la société et les diffuser à l'ensemble du personnel de la société en charge de leur application.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées
Constat 33 : Couverture Insuffisante des activités du Département des Associations Pétrolières, des Filiales et des Participations Le Département des Associations Pétrolières, des Filiales et des Participations ne réalise aucune des activités qui lui sont dévolues principalement. En effet, aucun de ses deux services à savoir le service des contrats et accords d'association et le service des filiales et des participations n'est fonctionnel. De nos échanges, cette situation serait due :	- Supervision des activités de la société - Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #33 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - doter le département de moyens appropriés lui permettant d'assurer pleinement ses fonctions ou ; - procéder à une fusion entre ce département et les autres département ou direction dont les activités se rapprochent ou sont similaires	À la suite de nos observations relatives à la couverture insuffisante des activités du Département des Associations Pétrolières, des Filiales et des Participations et aux risques organisationnels qui en découlaient, la SHT a procédé à une réorganisation structurelle pertinente. Les attributions de ce département ont été supprimées et transférées à la Direction Juridique, du Contentieux et de la Documentation, permettant ainsi une meilleure

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
→ Pour le service des contrats et accords d'association à une indisponibilité de la documentation relative aux contrats antérieurement signés et un défaut de consultation du département lors de la révision ou la signature de certains contrats ; → Pour le service des filiales et des participations à une indisponibilité de la documentation relative aux participations et filiales de la société, du suivi interne des participations par une entité autre que ce service à qui cette activité est dévolue. Ce mode de gestion actuel accroît le nombre de personnel « oisifs » au sein de la société et le risque de conflit d'intérêts entre cette direction et les autres. Nous sommes d'avis que la Direction devrait doter le département de moyens appropriés lui permettant d'assurer pleinement ses fonctions ou de procéder à une fusion entre ce département et les autres département ou direction dont les activités se rapprochent ou sont similaires (département des affaires juridiques, des archives et de la documentation notamment).		(département des affaires juridiques, des archives et de la documentation).	centralisation des compétences, une clarification des responsabilités et une optimisation du traitement des dossiers contractuels et des participations. Nous saluons cette avancée significative et nous félicitons de la prise en compte de nos observations. Cette évolution contribue à renforcer la cohérence organisationnelle, à réduire les risques de chevauchement de missions et à améliorer la qualité du suivi juridique et institutionnel des contrats, accords d'association, filiales et participations. Le constat initial est toutefois maintenu dans le Rapport Final, afin de refléter fidèlement la situation observée à la date de nos travaux, tout en reconnaissant la mise en conformité opérée depuis lors.
Constat 34 : Absence de manuels de procédures encadrant les activités du Département des Associations Pétrolières, des Filiales et des Participations Le Département des Associations Pétrolières, des Filiales et des Participations ne dispose pas de manuels de procédures administratives et opérationnelles encadrant la conduite de ses opérations. L'absence d'un cadre formel encadrant la conduite des opérations ne garantit pas le traitement homogène de celle-ci et accroît ainsi le risque opérationnel lié aux activités du département. Nous sommes d'avis que la société devrait définir et mettre en place des procédures de gestion des activités du Département des Affaires Juridiques, de Archives et de la Documentation afin de réaliser efficacement ses activités	- Supervision des activités de la société - Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #33 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Mettre en place des manuels de procédures administratives et opérationnelles encadrant la conduite de l'ensemble des activités du département ; - Faire valider les manuels de procédures par le Conseil d'Administration de la société et les diffuser à l'ensemble du personnel en charge de leur application.	Aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire. Toutefois, nous avons noté que la SHT a procédé à une réorganisation structurelle majeure, marquée par la suppression de ce département et le transfert de ses attributions à la Direction Juridique, du Contentieux et de la Documentation (DJCD). Pour rappel, à la date de nos travaux, le Département des Associations Pétrolières, des Filiales et des Participations ne disposait d'aucun manuel de procédures administratives ou opérationnelles encadrant la conduite de ses activités. L'absence de référentiels formalisés ne permettait pas d'assurer une homogénéité dans le traitement des

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
et de réduire aux mieux les risques auxquels celle-ci est exposée.			opérations, ni de maîtriser les risques opérationnels associés aux missions de suivi contractuel, de gestion des accords d'association et de supervision des participations. . Cette avancée significative renforce la centralisation des compétences, clarifie les responsabilités et améliore la cohérence du dispositif de gestion juridique et institutionnelle. Afin de consolider cette évolution organisationnelle et de garantir une prise en charge efficace, sécurisée et conforme aux bonnes pratiques des missions désormais intégrées à la DJCD, nous recommandons à la SHT de : - Élaborer et formaliser des manuels de procédures administratives et opérationnelles couvrant l'ensemble des activités transférées (contrats, accords d'association, filiales, participations, documentation) ; - Définir précisément les rôles, responsabilités, circuits de validation et niveaux d'autorité au sein de la DJCD pour les missions juridiques et institutionnelles ; - Mettre en place un système de gestion documentaire structuré, incluant des outils de suivi, de traçabilité et d'archivage sécurisé des dossiers ; - Harmoniser les pratiques de traitement des dossiers afin d'assurer une couverture complète et homogène des

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
			risques juridiques et opérationnels ; - Veiller à l'alignement des procédures avec les exigences légales, réglementaires et contractuelles, notamment en matière de gouvernance des participations et de gestion des engagements contractuels. Le constat est maintenu dans le Rapport Final afin de refléter fidèlement la situation observée à la date de nos travaux, tout en reconnaissant les avancées organisationnelles intervenues depuis lors.

6.2. DIRECTION GENERALE DE LA SHT

Les Directions de la SHT sont des entités qui reportent directement à la Direction Générale, dirigée par une personne avec le rang de Directeur au sein de l'organisation.

Nous avons procédé à des entretiens avec les différentes parties prenantes afin de nous enquerir de la situation actuelle pour identifier les différents dysfonctionnement et incohérences de l'organisation actuelle, déceler les opportunités de synergies entre les instances actuelles ou de réforme totale de celles-ci. Les différents constats ont été réalisés en nous appuyant sur les bonnes pratiques existantes en matière d'organisation et des informations tirées de sociétés comparables à la SHT.

6.2.1. Direction des Activités Amont (DAA)

Conformément à l'organigramme de la SHT datant d'avril 2020, la Direction des Activités Amont (DAA) renferme trois départements à savoir le Département de Prospection, D'exploration et des Gisements, le Département de Forage, de Production et des Reconditionnements, le Département de Stockage et de Transport.

Les observations tirées de notre analyse du fonctionnement actuel de cette Direction sont présentées comme suit :

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 35 : Couverture Insuffisante des activités de la Direction des Activités Amont (DAA) La Direction des Activités Amont de la SHT ne couvre pas l'ensemble des activités qui lui sont dévolues. En effet, les départements Département de Prospection, D'exploration et des Gisements et le Département de Stockage et de Transport n'ont quasiment pas d'activités en raison de l'absence de développement des activités d'exploration, d'exploitation et de production.	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #35 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Doter les départements de Prospection, D'exploration et des Gisements et le Département de Stockage et de Transport de moyens appropriés afin que ceux-ci remplissent leurs fonctions ; - Procéder à une refonte des activités de la Direction des Activités Amont dans son organigramme pour l'adapter à la réalité actuelle de la société ou de la fusionner avec	Commentaire SHT : Mise à jour de l'organigramme et nouvelle appellation DAA par DEP et des nouvelles dénominations des départements et services Commentaire BDO/TAC : À la date de nos travaux, la Direction des Activités Amont (DAA) ne couvrirait pas l'ensemble des activités qui lui étaient dévolues. Les départements de Prospection, d'Exploration et des Gisements ainsi que le Département de Stockage et de Transport demeuraient faiblement opérationnels, en raison notamment de l'absence de développement des activités d'exploration, d'exploitation et de

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
		d'autres directions avec des activités connexes.	production. Cette situation limitait la capacité de supervision de la société et constituait un frein à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Nous avons noté que la SHT a procédé à une mise à jour de son organigramme, érigeant la DAA en <i>Direction d'Exploration et de Production (DEP)</i> et redéfinissant les dénominations des départements et services concernés suite à nos précédentes recommandations. Nous saluons cette avancée structurante, qui témoigne d'une volonté de modernisation et d'un alignement plus cohérent de l'organisation interne avec les ambitions opérationnelles de la société.
Constat 36 : Activités du département de Forage, Production et des Reconditionnements non concordantes avec celles prévues dans l'organigramme de la SHT La Département de Forage, Production et des Reconditionnements de la SHT est en principe en charge de la réalisation des forages des puits de la SHT, la collecte des données et la coordination de la production du brut. Toutefois, en l'état actuel, la société ne réalise aucun forage en raison de l'absence de puits propres à la SHT mais également des moyens matériels et humains indisponibles. Nous sommes d'avis que la SHT devrait adapter les attributions de ce département telles que prévues dans son organigramme aux réalités actuelles de la société soit en lui attribuant une dénomination traduisant fidèlement ses activités actuelles, soit en le dotant des moyens pour remplir pleinement les fonctions qui lui ont été assignées.	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #36 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Doter le département concerné de moyens appropriés afin que ceux-ci remplissent leurs fonctions prévues par les textes de la société ou ; - Procéder à une refonte des activités du département pour les adapter à la réalité actuelle de la société.	Commentaire SHT : Mise en jour de l'organigramme et nouvelle appellation DAA par DEP et des nouvelles dénominations des départements et services Commentaire BDO/TAC : À la date de nos travaux, les activités du Département de Forage, Production et des Reconditionnements n'étaient pas en adéquation avec les missions qui lui étaient attribuées dans l'ancien organigramme de la SHT. En principe chargé de la réalisation des forages, de la collecte des données et de la coordination de la production du brut, ce département demeurait non opérationnel en raison de l'absence de puits propres à la SHT ainsi que du manque de moyens matériels et humains. Cette situation limitait la capacité de supervision technique de la société et constituait un frein à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
			Cependant, nous avons noté qu'à la suite de nos recommandations, la SHT a procédé à une mise à jour de son organigramme, érigeant la Direction des Activités Amont (DAA) en <i>Direction d'Exploration et de Production (DEP)</i> et restructurant celle-ci autour de trois départements spécialisés : • Département Géologie et Géophysique, • Département Ingénierie et Réservoirs, • Département Gestion des Projets et Opérations. Nous saluons cette avancée organisationnelle majeure, qui traduit une volonté claire de moderniser la structure interne, de renforcer la cohérence des missions et d'aligner l'organisation sur les standards de l'industrie pétrolière. Cette évolution constitue un signal positif en matière de gouvernance technique et de préparation aux futures activités d'exploration et de production. Afin de consolider cette restructuration et de garantir une montée en capacité effective de la DEP, il est recommandé de : Doter les trois départements nouvellement structurés de moyens humains, techniques et financiers adaptés, afin qu'ils puissent exercer pleinement leurs missions ; Formaliser les rôles, responsabilités, interfaces opérationnelles et circuits de décision au sein de la DEP, en tenant compte des spécificités de chaque département ; Développer un plan stratégique de montée en compétence, incluant la formation, le recrutement ciblé et le recours à

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
			l'assistance technique lorsque nécessaire ; Mettre en place des outils de suivi, de reporting et d'évaluation des performances, permettant d'assurer une supervision efficace et une meilleure maîtrise des risques opérationnels ; Aligner les missions de la DEP sur les capacités réelles de la société, tout en anticipant les besoins futurs liés à l'exploration, à l'ingénierie des réservoirs et à la gestion des projets pétroliers. En l'absence d'éléments probants attestant d'une mise en œuvre opérationnelle complète, la recommandation demeure pleinement pertinente et est maintenue dans le Rapport Final à des fins de suivi.
Constat 37 : Absence de la fonction cost control dans les activités du département de Forage, Production et des Reconditionnements Dans son mode de fonctionnement actuel, le Département de Forage, Production et des Reconditionnements suit essentiellement les activités de forage des partenaires de la SHT (CNPC, OPIC, PERNCO et TPC) et n'est pas impliqué dans l'audit des coûts pétroliers. Ainsi, les équipes du Département effectuent un suivi quotidien des activités de forage de ces partenaires avec la rédaction de rapports mensuels à l'attention de la Direction de la SHT. Toutefois, ce suivi est juste un suivi d'exécution et n'a pas pour effet de challenger la nécessité de certaines dépenses prévues en amont lors de l'élaboration des budgets mais aussi les coûts de réalisations réels. Cette situation revêt potentiellement un important manque à gagner pour la société qui n'effectue pas régulièrement des audits de ces différents coûts	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #37 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT : -créer une cellule en charge du cost control des activités de forage des partenaires de la SHT. - Impliquer la SHT dans la conduite des audits des coûts pétroliers.	Commentaire SHT : Nous appuyons la Recommandation du Cabinet pour la création d'un Département du Post Control Commentaire BDO/TAC : Nous prenons note des commentaires de la Direction Générale et saluons l'ouverture manifestée par la SHT, qui appuie notre recommandation en faveur de la création d'un dispositif de Post Control. Cette position témoigne d'une volonté d'amélioration continue et d'un engagement réel en faveur d'une gouvernance financière plus robuste. Cependant, en l'absence d'éléments probants attestant d'une mise en œuvre effective, la recommandation demeure pleinement pertinente et est maintenue dans le présent rapport final.

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
pétroliers. Nous sommes d'avis que la SHT devrait mettre en place une cellule de cost control lui permettant d'assurer ce premier niveau de control afin de préserver ses intérêts ainsi que ceux de l'Etat du Tchad.			

6.2.2. Direction de l'Aval et des Inspections Pétrolières (DAIP)

Conformément à l'organigramme de la SHT datant d'avril 2020, la Direction de l'Aval et des Inspections Pétrolières (DAIP) regroupe deux départements à savoir : le Département du Raffinage et des Inspections des Produits Pétroliers et le Département de la Commercialisation des Produits Finis.

Les observations tirées de notre analyse du fonctionnement actuel de cette Direction sont présentées comme suit :

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 38 : Absence de manuels de procédures encadrant les activités de la Direction de l'Aval et des Inspections Pétrolières (DAIP) La DAIP ne dispose pas de manuels de procédures administratives et opérationnelles encadrant la conduite de ses opérations. L'absence d'un cadre formel encadrant la conduite des opérations ne garantit pas le traitement homogène de celle-ci et accroît ainsi le risque opérationnel lié aux activités de la Direction. Nous sommes d'avis que la société devrait définir et mettre en place des procédures de gestion des activités de la DAIP afin de réaliser efficacement ses activités et de réduire aux mieux les risques auxquels celle-ci est exposée.	- Supervision insuffisante des activités de la société - Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #38 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Mettre en place des manuels de procédures administratives et opérationnelles encadrant la conduite de l'ensemble des activités de la Direction ; - Faire valider les manuels de procédures par le Conseil d'Administration de la société et les diffuser à l'ensemble du personnel en charge de leur application.	Commentaire SHT : Le MDP en projet ne répond pas à la réalité du terrain Commentaire BDO/TAC : Nous prenons note des commentaires de la Direction Générale. Nous rappelons qu'à la date de nos travaux, la Direction de l'Aval et des Inspections Pétrolières (DAIP) ne disposait pas de manuels de procédures administratives et opérationnelles encadrant la conduite de ses activités. L'absence d'un cadre formalisé ne permettait pas d'assurer une homogénéité dans le traitement des opérations et exposait la société à un risque opérationnel accru. Cependant, nous avons noté la réorganisation structurelle opérée par la SHT, marquée notamment par la fusion de la DAIP et de la Direction de la Commercialisation du Brut et du Gaz (DCBG) pour créer une <i>Direction Commerciale et du Marketing (DCM)</i>. Cette évolution constitue une avancée significative, permettant une meilleure cohérence des missions et une rationalisation des structures. En conséquence, afin de garantir la pertinence et l'efficacité du futur Manuel des procédures, nous recommandons que son élaboration tienne pleinement compte du nouvel organigramme et de la répartition actualisée des responsabilités au sein de la DCM. À ce titre, il est nécessaire de : - mettre en place des manuels de procédures administratives et opérationnelles couvrant l'ensemble des activités désormais regroupées au sein de la DCM ; - aligner les procédures sur les nouvelles missions, interfaces et

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
			circuits décisionnels issus de la fusion DAIP-DCBG ; • faire valider les manuels par le Conseil d'Administration et les diffuser à l'ensemble du personnel concerné afin d'assurer une application homogène et maîtrisée ; • veiller à ce que les procédures reflètent fidèlement la réalité opérationnelle, conformément à l'observation de la SHT selon laquelle le projet de MDP initial ne correspondait pas au terrain. En l'absence d'éléments probants attestant d'une mise en œuvre effective de ces évolutions, la recommandation demeure pleinement pertinente et est maintenue dans le présent Rapport Final à des fins de suivi.

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 39 : Couverture Insuffisante des activités de la Direction de l'Aval et des Inspections Pétrolières (DAIP) La Direction de l'Aval et des Inspections Pétrolières ne couvre pas l'ensemble des activités qui lui sont dévolues. Les départements : Département du Raffinage et des Inspections des Produits Pétroliers et le Département de la Commercialisation des Produits Finis ne remplissent pleinement les fonctions qui leur sont assignées conformément à l'organigramme de la société. En effet : → Au niveau du Département du raffinage et des inspections des produits pétroliers, le service du raffinage et du stockage n'a aucune activité relative à son objet tandis qu'un chef de service lui est affecté ; → Au niveau du Département du raffinage et des inspections des produits pétroliers, le service contrôle qualité et quantité n'effectue pas les tâches qui lui sont dévolues conformément à l'organigramme faute de moyens matériels et vient en support aux activités du département du raffinage et des inspections des produits pétroliers ; → Au niveau du Département du raffinage et des inspections des produits pétroliers, le service de suivi des stations-services SHT-TRADING ne réalise aucune tâche conformément aux activités qui lui sont dévolues, ses agents (15 personnes) viennent en support aux activités de la logistique. Aussi, le service marketing et relation client n'a aucune activité tandis qu'un chef de service lui est affecté.	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #39 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Doter les Département du Raffinage et des Inspections des Produits Pétroliers et Département de la Commercialisation des Produits Finis de moyens appropriés afin que ceux-ci remplissent leurs fonctions à long terme ; - A court terme de procéder à une refonte des activités de la Direction de Aval et des Inspections Pétrolières dans son organigramme pour l'adapter à la réalité actuelle de la société ou de la fusionner avec d'autres directions avec des activités connexes.	Commentaire SHT : La mise en œuvre de nouvel organigramme de janvier 2025 a résolu les choses évoquées. Commentaire BDO/TAC : nous avons noté la mise en œuvre du nouvel organigramme de janvier 2025, marqué par la fusion de la DAIP et de la Direction de la Commercialisation du Brut et du Gaz (DCBG) pour créer une <i>Direction Commerciale et du Marketing (DCM)</i>. Cette réorganisation constitue une avancée significative, permettant de recentrer les activités, de rationaliser les structures et d'améliorer la cohérence entre les missions commerciales, aval et d'inspection. Dans cette nouvelle configuration, les activités anciennement rattachées à la DAIP doivent désormais être intégrées, redéfinies et opérationnalisées au sein de la DCM, conformément aux responsabilités actualisées et aux besoins réels de la société. Afin de consolider cette évolution organisationnelle et de garantir une couverture complète et efficace des activités désormais regroupées au sein de la DCM, nous recommandons de : • doter les départements issus de l'ancienne DAIP de moyens humains, matériels et techniques adaptés, afin qu'ils puissent exercer pleinement leurs missions dans la nouvelle structure ; • redéfinir et formaliser les rôles, responsabilités et périmètres d'intervention des services concernés, en tenant compte du

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
			nouvel organigramme et des priorités opérationnelles de la DCM ; - réaligner les activités des services non opérationnels (raffinage, contrôle qualité et quantité, suivi des stations-services, marketing et relation client) sur les besoins réels de la société, ou procéder à leur redéploiement fonctionnel lorsque nécessaire ; - mettre en place des outils de supervision, de reporting et de pilotage, permettant d'assurer une meilleure maîtrise des activités aval, commerciales et d'inspection ; - veiller à ce que la refonte organisationnelle soit accompagnée d'une mise à jour des procédures, afin de garantir une application homogène et conforme aux standards de gouvernance. En l'absence d'éléments probants attestant d'une mise en œuvre effective de ces mesures, la recommandation demeure pleinement pertinente et est maintenue dans le présent Rapport Final à des fins de suivi.

6.2.3. Direction de la Commercialisation du Brut et du Gaz (DCBG)

Conformément à l'organigramme de la SHT datant d'avril 2020, la Direction de la Commercialisation du Brut et du Gaz (DCBG) regroupe deux départements à savoir le Département de la Commercialisation du Brut et du Gaz et le Département Prévision de la Statistique et du Suivi.

Les observations tirées de notre analyse du fonctionnement actuel de cette direction sont présentées comme suit :

Constats	Risques	Recommandations	Commentaires
Constat 40 : Absence de manuels de procédures encadrant les activités de la Direction de la Commercialisation du Brut et du Gaz (DCBG) La DCBG ne dispose pas de manuels de procédures administratives et opérationnelles encadrant la conduite de ses opérations. L'absence d'un cadre formel encadrant la conduite des opérations ne garantit pas le traitement homogène de celle-ci et accroît ainsi le risque opérationnel lié aux activités de la Direction. Nous sommes d'avis que la société devrait définir et mettre en place des procédures de gestion des activités de la DCBG afin de réaliser efficacement ses activités et de réduire aux mieux les risques auxquels celle-ci est exposée.	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #40 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Mettre en place des manuels de procédures administratives et opérationnelles encadrant la conduite de l'ensemble des activités de la Direction ; - Faire valider les manuels de procédures par le Conseil d'Administration de la société et les diffuser à l'ensemble du personnel en charge de leur application.	Commentaire SHT : Nous appuyons la recommandation du Cabinet pour la création d'un Département du Post Control. Commentaire BDO/TAC : Nous avons effectivement noté la mise en œuvre du nouvel organigramme de janvier 2025, marqué par la fusion de la DCBG et de la Direction de l'Aval et des Inspections Pétrolières (DAIP) pour créer une <i>Direction Commerciale et du Marketing (DCM)</i>. Cette réorganisation constitue une avancée significative, permettant une meilleure cohérence des missions commerciales, une rationalisation des structures et une optimisation du pilotage des activités aval et marketing. Dans cette nouvelle configuration, l'élaboration du Manuel des procédures devra impérativement tenir compte de la structuration actualisée de la DCM, de ses nouvelles responsabilités et des interfaces opérationnelles redéfinies. Cependant, pour garantir une maîtrise optimale des activités désormais regroupées au sein de la DCM, nous recommandons de : • mettre en place des manuels de procédures

Constats	Risques	Recommandations	Commentaires
			administratives et opérationnelles couvrant l'ensemble des activités issues de l'ancienne DCBG et de la DAIP, en veillant à leur alignement avec le nouvel organigramme ; - formaliser les rôles, responsabilités, circuits de validation et interfaces opérationnelles propres à la DCM, afin d'assurer une application homogène et conforme aux standards de gouvernance ; - faire valider les manuels de procédures par le Conseil d'Administration et les diffuser à l'ensemble du personnel concerné, afin de garantir leur appropriation et leur mise en œuvre effective ; - veiller à ce que les procédures reflètent fidèlement la réalité opérationnelle, notamment en intégrant les activités de commercialisation, de marketing, de contrôle qualité, de gestion aval et de suivi des produits pétroliers. En l'absence d'éléments probants attestant d'une mise en œuvre complète et opérationnelle, la recommandation demeure partiellement levée et est maintenue dans le présent Rapport Final à des fins de suivi.

Constats	Risques	Recommandations	Commentaires
Constat 41 : Couverture Insuffisante des activités de la Direction de la Commercialisation du Brut et du Gaz (DCBG) Nos entretiens ont permis de relever que la DCBG ne couvre pas l'ensemble des activités qui lui sont dévolues conformément à l'organigramme de la SHT datant de 2020. En effet, le Département de la Prévision, de la Statistique et du Suivi ne réalise pas toutes les activités qui lui sont dévolues notamment : → Faire la prospection des clients pour le compte de la SHT ; → Suivre la répartition des parts du brut revenant à chaque membre du consortium ; → Suivre et apprécier les volets économiques, fiscaux et commerciaux de la commercialisation du Brut ; → Suivre l'évolution des prix des pétroles bruts sur le marché international, la détermination et l'application du tarif du transport du pétrole brut dans le système de transport ainsi que les prévisions des revenus pétroliers ; → Suivre les opérations de calcul des quantités des hydrocarbures produits, consommés, transportés et enlevés ; → Suivre et vérifier l'application du tarif du transport du pétrole brut dans les systèmes de transport (TOTCO, COTCO et autres) ; → Renseigner le tableau des indicateurs de performance commerciale et en assurer le suivi ; → Difficultés relatives au contrôle des quantités de brut exporté au port de Kribi et fournies à la SRN La DCBG connaît plusieurs difficultés concernant le contrôle des quantités de brut exporté au port de Kribi ainsi que celles fournies à la Société de Raffinage de N'Djaména (SRN). Les informations fournies par la CNPC ne sont pas exhaustives, ce qui	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #41 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Doter le Département de la Prévision, de la Statistique et du Suivi de moyens appropriés afin que ceux-ci remplissent leurs fonctions à long terme ; - A court terme de procéder à une refonte des activités de la DCBG pour l'adapter à la réalité actuelle de la société ou de la fusionner avec d'autres directions avec des activités connexes ; - Documents requis de la CNPC pour un contrôle efficace : 1. Rapports détaillés des quantités de brut exportées par cargaison : Inclure les volumes exacts, les dates d'exportation et les destinations. 2. Factures et documents de vente : Fournir les prix de vente par cargaison, les conditions de vente et les contrats associés. 3. Certificats de qualité et de quantité : Émis par des organismes indépendants pour chaque cargaison exportée. 4. Rapports de production et d'exportation mensuels : Inclure les volumes produits, exportés et les stocks restants. 5. Documents de transport et de livraison : Inclure les bons de livraison, les manifestes de cargaison et les rapports de réception au port de Kribi et à la SRN. 6. Rapports financiers détaillés : Inclure les recettes générées	Commentaire SHT : Pas besoin de prospection car la SHT est liée par 1 contrat à un tiers jusqu'à la fin de ce contrat, pas besoin de prospection. Commentaire BDO/TAC : Après examen attentif du commentaire formulé par la SHT, il importe de rappeler que la loi portant création de la Société des Hydrocarbures du Tchad, ainsi que ses statuts constitutifs, confèrent explicitement à celle-ci des prérogatives englobant la prospection, l'exploration et, plus largement, l'ensemble des activités amont du secteur pétrolier. Ces attributions ne relèvent pas d'une faculté accessoire, mais bien d'un noyau dur de compétences qui structurent son objet social et fondent sa raison d'être institutionnelle. Dans cette perspective, le Contrat Mandat auquel la SHT est partie ne saurait, ni en droit ni en finalité, avoir pour effet de neutraliser, d'atténuer ou de suspendre les obligations organiques découlant de son cadre juridique fondateur. Ce contrat organise des modalités d'exécution déléguée, mais ne peut être interprété comme un instrument d'exonération ou de dessaisissement de compétences légalement attribuées. Toute lecture contraire reviendrait à conférer au Contrat Mandat une portée dérogatoire qu'il ne possède pas et qu'aucun principe de hiérarchie des normes ne permettrait de consacrer. Dès lors, l'argument selon lequel la SHT ne mènerait

Constats	Risques	Recommandations	Commentaires
empêche une évaluation cohérente des montants des recettes de compensation. Insuffisances constatées : - Absence de données complètes et détaillées sur les quantités de brut exportées et fournies. - Manque de transparence dans les rapports de la CNPC, rendant difficile la vérification des quantités et des prix de vente par cargaison. - Insuffisance des informations nécessaires pour une évaluation précise des recettes de compensation. Nous sommes d'avis que la SHT devrait procéder à la réforme de l'organisation de la DCBG afin de l'adapter à la réalité actuelle de la société ou doter la Direction de moyens nécessaires à la réalisation de l'ensemble de ses activités ci-avant prévues.		par les ventes de brut, les coûts associés et les calculs des recettes de compensation. 7. Revoir la base de calcul des commissions, tant sur les recettes de compensation que sur les ventes effectuées par Glencore, afin qu'elle soit conforme aux stipulations de l'alinéa 1 de l'article 5 du Contrat Mandat. En obtenant ces documents, la DCBG pourra mieux contrôler les quantités et les prix de vente du brut par cargaison, assurant ainsi une gestion plus transparente et efficace des ressources, surtout le montant des recettes de compensation.	pas d'activités de prospection du fait de ce mandat ne peut être retenu, dès lors qu'il méconnaît la nature impérative des missions statutaires assignées à la société. La responsabilité juridique et opérationnelle de la SHT demeure donc pleinement engagée sur ce segment stratégique de l'industrie pétrolière. En conséquence, et dans un esprit de collaboration constructive, nous réaffirmons la pertinence de notre constat, ainsi que le maintien intégral des recommandations y afférentes, lesquelles visent à renforcer la conformité institutionnelle, à consolider la maîtrise des opérations amont et à assurer une gouvernance alignée sur les exigences légales, économiques et stratégiques du secteur.

6.2.4. Direction des Finances, de la Comptabilité et des Moyens Généraux (DFCMG)

Conformément à l'organigramme de la SHT datant d'avril 2020, la Direction des Finances, de la Comptabilité et des Moyens Généraux (DFCMG) regroupe trois départements à savoir le Département des Finances et du Budget, le Département de la Comptabilité et de la Fiscalité et le Département des Moyens Généraux.

Les observations tirées de notre analyse du fonctionnement actuel de cette direction sont présentées comme suit :

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 42 : Couverture Insuffisante des activités de la Direction des Finances, de la Comptabilité et des Moyens Généraux (DFCMG) Nos entretiens ont permis de relever que la DFCMG ne couvre pas l'ensemble des activités qui lui sont dévolues conformément à l'organigramme de la SHT datant de 2020. En effet :	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #42 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Doter les services comptabilité des associations pétrolières et service d'élaboration et du suivi budgétaire de moyens appropriés afin que ceux-ci remplissent leurs	Bien qu'Aucune observation n'ait été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire, nous avons noté une évolution organisationnelle importante : le Département des Moyens Généraux a été détaché au Département des Moyens Généraux et rattaché directement à la Direction Générale. Nous saluons cette avancée, qui constitue un signal fort en

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
→ La SHT dispose en plus du service chargé de la tenue de sa Comptabilité, un service comptabilité des associations pétrolières chargé de tenir la comptabilité des associations dans lesquelles l'Etat est participant. Ce service n'est pas opérationnel puisque chaque association tient actuellement une comptabilité de façon autonome. Dès lors, il n'existe aucune communication financière entre elles et le service comptabilité des associations pétrolières. De plus, ce service ne dispose pas d'outil de tenue de comptabilité distincte relative aux associations ; → Le service d'élaboration et du suivi budgétaire n'est pas correctement opérationnel. En effet, la DFCMG n'est pas maître de ce processus qui est piloté par l'inspecteur adjoint de la SHT qui est non rattaché à la DFCMG ; Nous sommes d'avis que la SHT devrait procéder à la réforme de l'organisation de la DFCMG afin de l'adapter à la réalité actuelle de la société ou doter la Direction de moyens nécessaires à la réalisation de l'ensemble de ses activités.		fonctions à long terme ou ; - A court terme de procéder à une refonte des activités de la DFCMG pour l'adapter à la réalité actuelle de la société ou de la fusionner avec d'autres directions avec des activités connexes.	matière de transparence, de bonne gouvernance et de séparation des fonctions administratives et financières. Ce repositionnement contribue à clarifier les responsabilités, à renforcer les contrôles internes et à améliorer la lisibilité de la chaîne décisionnelle. Pour consolider ces évolutions et de garantir une couverture complète et efficace des activités financières et comptables, nous recommandons à la SHT de : 1. Réformer l'organisation de la DMG • Redéfinir les missions et périmètres d'intervention des services restants, en tenant compte du détachement des Moyens Généraux et des besoins réels de la société. 2. Structurer la comptabilité des associations pétrolières • Doter le service concerné d'outils adaptés pour assurer une tenue comptable distincte, conforme et exploitable. • Établir des mécanismes de communication financière entre les associations et la SHT, afin d'assurer une supervision efficace et une consolidation fiable. 3. Améliorer la gouvernance financière • Clarifier les circuits de validation et de reporting, en cohérence avec la nouvelle

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
			configuration organisationnelle.
Constat 43 : Absence de manuels de procédures encadrant les activités de la Direction des Finances, de la Comptabilité et des Moyens Généraux (DFCMG) La DFCMG ne dispose pas de manuels de procédures comptables et financières encadrant la conduite de ses opérations. L'absence d'un cadre formel encadrant la conduite des opérations ne garantit pas le traitement homogène de celles-ci et accroît ainsi le risque opérationnel lié aux activités de la DFCMG. Nous sommes d'avis que la société devrait définir et mettre en place des procédures de gestion des activités de la DFCMG afin de réaliser efficacement ses activités et de réduire aux mieux les risques auxquels celle-ci est exposée.	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #43 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Mettre en place des manuels de procédures administratives, comptables et financières encadrant la conduite de l'ensemble des activités de la Direction ; - Faire valider les manuels de procédures par le Conseil d'Administration de la société et les diffuser à l'ensemble du personnel en charge de leur application.	Bien qu'aucune observation n'a été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire, nous avons noté une évolution organisationnelle importante : le Département des Moyens Généraux a été détaché de la DFC et rattaché directement à la Direction Générale. Cette réorganisation constitue une avancée notable en matière de transparence, de séparation des fonctions et de renforcement de la gouvernance interne. Elle clarifie les responsabilités et améliore la lisibilité des circuits décisionnels. En conséquence, pour garantir la pertinence, la cohérence et l'efficacité du futur Manuel des procédures, nous recommandons que son élaboration tienne pleinement compte du nouvel organigramme, notamment : 1. Intégrer la nouvelle configuration organisationnelle • Adapter le périmètre du Manuel des procédures aux activités désormais strictement financières et comptables de la DFC, en excluant les Moyens Généraux qui relèvent désormais de la Direction Générale. • Redéfinir les rôles, responsabilités et circuits de validation en cohérence avec

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
			cette séparation fonctionnelle. 2. Structurer un cadre procédural robuste • Mettre en place des manuels de procédures administratives, comptables et financières couvrant l'ensemble des activités relevant de la DFC. • Formaliser les interactions entre la DFC et le Département des Moyens Généraux, désormais placé sous une autre autorité, afin d'assurer une coordination fluide et conforme aux bonnes pratiques. 3. Renforcer la gouvernance et la conformité • Faire valider les manuels de procédures par le Conseil d'Administration, garantissant leur légitimité institutionnelle. • Assurer une diffusion large et une appropriation effective par l'ensemble du personnel concerné.

6.2.5. Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRFH)

Conformément à l'organigramme de la SHT datant d'avril 2020, la Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF) regroupe trois départements à savoir le Département de Gestion des Ressources Humaines, le Département des Affaires Sociales et le Département Hygiène Qualité, Sécurité et Environnement.

Les observations tirées de notre analyse du fonctionnement actuel de cette direction sont présentées comme suit :

Constats	Risques	Recommandations	Commentaires
Constat 44 : Couverture insuffisante des activités de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF) Nos entretiens ont permis de relever que la DRHF ne couvre pas l'ensemble des activités qui lui sont dévolues conformément à l'organigramme de la SHT datant de 2020. En effet le Département Hygiène, Qualité, Sécurité et Environnement ne remplit pas exhaustivement les fonctions qui lui sont dévolues, entre autres : → Prévenir et organiser la lutte contre les risques professionnel ; → Organiser et animer les activités de protection, prévention et de lutte contre les risques liés aux activités pétrolières ; → Effectuer des études garantissant la qualité des produits ; → Mener des actions en vue d'améliorer le rendement et la productivité ; → Mettre en œuvre les procédures en matière de protection de l'environnement, de sécurité et de santé au travail. Nous sommes d'avis que la SHT devrait procéder à la réforme de l'organisation de la DRHF afin de l'adapter à la réalité actuelle de la société ou doter la Direction de moyens nécessaires à la réalisation de l'ensemble de ses activités.	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #44 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Doter le Département Hygiène, Qualité, Sécurité et Environnement de moyens appropriés afin que ceux-ci remplissent leurs fonctions à long terme ; - A court terme de procéder à une refonte des activités de la DRHF pour l'adapter à la réalité actuelle de la société ou de la fusionner avec d'autres directions avec des activités connexes.	Commentaire SHT : Le QHSE étant érigé en Département rattaché à la Direction Générale dans le nouvel organigramme de janvier 2025, la DRH n'est plus concernée par cette recommandation. Toutefois, le Cabinet dans la production du Rapport final devrait se rassurer de l'implémentation de cette recommandation au Département QHSE. Commentaire BDO/TAC : Nous avons effectivement noté une évolution organisationnelle structurante : le Département QSHE a été détaché de la DRHF et rattaché directement à la Direction Générale. Nous saluons cette avancée, qui constitue un signal fort en matière de gouvernance, de transparence et de conformité. Ce repositionnement stratégique permet de renforcer l'indépendance de la fonction QSHE, d'améliorer la supervision des risques et d'aligner la SHT sur les standards internationaux en matière de sécurité, d'environnement et de qualité. En conséquence, pour consolider cette évolution et de garantir une couverture complète et efficace des activités RH et QSHE dans leurs périmètres respectifs, nous recommandons à la SHT de : 1. Réformer l'organisation de la DRHF • Redéfinir les missions, responsabilités et interfaces opérationnelles de la DRHF, en tenant compte du détachement du QSHE. • Doter la DRHF de moyens humains et techniques

Constats	Risques	Recommandations	Commentaires
			adaptés pour assurer pleinement ses missions de gestion du personnel, de formation, de développement des compétences et de pilotage social. 2. Structurer la fonction QSHE dans sa nouvelle configuration - Formaliser les rôles, responsabilités et circuits de reporting du Département QSHE désormais rattaché à la Direction Générale. - Renforcer les capacités opérationnelles du QSHE afin qu'il puisse exercer efficacement ses missions de prévention, de contrôle, de conformité et de supervision des risques. 3. Améliorer la coordination inter-directions - Mettre en place des mécanismes de collaboration formalisés entre la DRHF et le QSHE, notamment sur les questions de santé au travail, de formation sécurité et de gestion des risques humains. - Assurer une cohérence globale des politiques RH, sécurité et environnement, en alignant les procédures et les pratiques sur les exigences réglementaires et les standards de

Constats	Risques	Recommandations	Commentaires
			l'industrie pétrolière.
Constat 45 : Absence de manuels de procédures encadrant les activités de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF) La DRHF ne dispose pas de manuels de procédures administratives et opérationnelles encadrant la conduite de ses opérations (Embauche, Gestion de la paie, Gestion des carrières, Evaluation, Formation, Départs...). L'absence d'un cadre formel encadrant la conduite des opérations ne garantit pas le traitement homogène de celles-ci et accroît ainsi le risque opérationnel lié aux activités de la DRHF. Nous sommes d'avis que la société devrait définir et mettre en place des procédures de gestion des activités de la DRHF afin de réaliser efficacement ses activités et de réduire aux mieux les risques auxquels celle-ci est exposée.	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #45 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Mettre en place des manuels de procédures administratives et opérationnelles encadrant la conduite de l'ensemble des activités de la Direction ; - Faire valider les manuels de procédures par le Conseil d'Administration de la société et les diffuser à l'ensemble du personnel en charge de leur application.	Commentaire SHT : Il existe un Manuel de Procédures (MDP) élaborés par le cabinet Moore Stephen en 2020 qui n'est pas implémenté à la SHT. La DRH est entrain de coordonner avec les points focaux des Directions Techniques et les services concernés la revue de ce MDP afin de l'adapter à la réalité du nouvel organigramme en vigueur. Commentaire BDO/TAC : Nous prenons note des éléments communiqués par la Direction Générale ainsi que des actions envisagées pour implémenter le manuel de procédure adapté à la réalité du nouvel organigramme en vigueur. Nous rappelons que le nouveau Manuel des procédures devra impérativement tenir compte de la reconfiguration récente de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF), notamment de l'exclusion du Département Hygiène, Qualité, Sécurité et Environnement (QSHE), désormais rattaché directement à la Direction Générale.

A solid red vertical bar runs down the left side of the page.

VII. GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DES RESSOURCES HUMAINES

VII. GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DES RESSOURCES HUMAINES

7.1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines au sein de la SHT est du ressort de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation. Nous avons mené un entretien avec les membres de la Direction afin de prendre connaissance des pratiques existantes en matière de gestion des ressources humaines. Les principales observations de notre revue sont consignées ci-dessous :

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
Constat 46 : Absence de manuels de procédures encadrant les activités de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF) La DRHF ne dispose pas de manuels de procédures administratives et opérationnelles encadrant la conduite de ses opérations (Embauche, Gestion de la paie, Gestion des carrières, Evaluation, Formation, Départs...). L'absence d'un cadre formel encadrant la conduite des opérations ne garantit pas le traitement homogène de celles-ci et accroît ainsi le risque opérationnel lié aux activités de la DRHF. Nous sommes d'avis que la société devrait définir et mettre en place des procédures de gestion des activités de la DRHF afin de réaliser efficacement ses activités et de réduire aux mieux les risques auxquels celle-ci est exposée.	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #46 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Mettre en place des manuels de procédures administratives et opérationnelles encadrant la conduite de l'ensemble des activités de la Direction ; - Faire valider les manuels de procédures par le Conseil d'Administration de la société et les diffuser à l'ensemble du personnel en charge de leur application.	Commentaire SHT : Il existe un Manuel de Procédures (MDP) élaborés par le cabinet Moore Stephen en 2020 qui n'est pas implémenté à la SHT. La DRH est entrain de coordonner avec les points focaux des Directions Techniques et les services concernés la revue de ce MDP afin de l'adapter à la réalité du nouvel organigramme en vigueur. Commentaire BDO/TAC : Nous prenons note des éléments communiqués par la Direction Générale ainsi que des actions envisagées pour implémenter le manuel de procédure adapté à la réalité du nouvel organigramme en vigueur. Nous rappelons que le nouveau Manuel des procédures devra impérativement tenir compte de la reconfiguration récente de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF), notamment de l'exclusion du Département Hygiène, Qualité, Sécurité et Environnement (QSHE), désormais rattaché

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
			directement à la Direction Générale.
Constat 47 : Organigramme non adapté à l'organisation actuelle Lors de notre revue, nous avons obtenu communication du dernier organigramme fonctionnel de la SHT datant d'avril 2020. De nos entretiens menés et de l'analyse de cet organigramme, nous avons constaté que celui-ci ne reflète pas l'organisation actuelle de la société. En effet, nous avons pu noter l'existence de plusieurs postes non répertoriés au sein de l'organigramme, mais également des postes prévus qui sont vacants depuis des années n'ayant connu aucune évolution. Nous sommes d'avis que la Direction Générale de la société devrait initier une demande de modification de son organigramme correspondant à sa réalité actuelle ou tenant compte de ses orientations stratégiques court et moyen terme, à faire valider par le Conseil d'Administration.	• Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #47 : Nous recommandons à la Direction Générale de : - Définir un organigramme adapté à la réalité actuelle de la SHT ou tenant compte de ses orientations stratégiques court et moyen terme, à faire valider par le Conseil d'Administration.	Commentaire SHT : Déjà implémenté par l'élaboration et l'adoption du nouvel Organigramme de janvier 2025. Commentaire BDO/TAC : Nous prenons acte des éléments communiqués par la Direction Générale, qui attestent d'une mise en œuvre effective et formalisée de la recommandation. En conséquence, celle-ci est considérée comme clôturée.
Constat 48 : Absence de fiches de postes du personnel de la SHT Lors de notre revue, nous avons pu noter l'absence de fiche de poste pour l'ensemble des membres du personnel de la SHT. Cette situation tire sa source de l'absence d'une procédure formalisée de recrutement permettant de définir clairement les besoins en termes de ressources humaines ainsi que les profils adaptés. L'absence de fiche de poste représente un important risque d'efficacité du personnel avec les conflits de périmètres de compétences, d'intérêts. Nous sommes d'avis que la Direction Générale de la société devrait mettre en place pour chaque membre du personnel	• Insuffisance dans la présentation des attentes au personnel • Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #48 : Nous recommandons à la Direction Générale de : - Mettre en place pour chaque membre du personnel une fiche de poste validée par elle-même, la DRHF et la personne concernée, délimitant clairement les attributions et le champ couvert par chaque membre du personnel.	Commentaire SHT : La DRH est entrain de coordonner avec les points focaux des Directions Techniques et les services concernés pour la mise en place des fiches de postes du personnel concerné. Commentaire BDO/TAC : Nous prenons note des actions engagées par la Direction Générale. Toutefois, les éléments fournis ne permettent pas de conclure à une mise en œuvre complète et pleinement opérationnelle. La recommandation est donc considérée comme partiellement levée et demeure maintenue au

Constats	Risques/Impacts	Recommandations	Commentaires
une fiche de poste validée délimitant clairement les attributions et le champ couvert par chaque membre du personnel.			présent rapport final pour suivi.
Constat 49 : Absence de fixation d'objectifs et d'évaluation périodique du personnel de la SHT Au titre de chaque exercice, les objectifs assignés à chaque Direction, Département ou Service ne sont pas formalisés, documentés et communiqués à chaque responsable. Ce mode de gestion empêche la définition d'objectifs SMART (Spécific Measurable Achievable, Relevant, Time-bound) par chaque supérieur hiérarchique à ses subalternes, puis la mise en œuvre d'évaluation en fin d'exercice pour apprécier les réalisations par rapport aux prévisions de chaque salarié. Nous sommes d'avis que l'absence de fixation d'objectifs et d'évaluation du personnel représente un frein à la diffusion en interne d'une culture de l'excellence et de promotion du personnel basé sur le mérite.	• Insuffisance dans la présentation des attentes au personnel • Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #49 : Nous recommandons : ▪ A la Direction Générale de la SHT de décliner les objectifs stratégiques qui lui sont fixés par la gouvernance en objectifs spécifiques confiés à chaque Directeur ou Chef de département qui lui reporte directement à travers des contrats objectifs formalisés et validés par la Direction Générale, les ressources humaines et les différents responsables ; ▪ Aux Directeurs et Chefs de Départements qui reportent directement à la Direction Générale d'établir également des contrats objectifs avec leurs subalternes sur la base des objectifs qui leur ont été également fixés ; ▪ A la DRHF d'établir une fiche d'évaluation des salariés validée par la Direction Générale, basée sur les objectifs définis, les aspects techniques, comportementaux... puis de piloter le processus d'évaluation du personnel sur une base au moins annuelle.	Commentaire SHT : Prise en compte dans l'observation précédente. Commentaire BDO/TAC : Nous prenons note des actions engagées par la Direction Générale. Toutefois, les éléments fournis ne permettent pas de conclure à une mise en œuvre complète et pleinement opérationnelle. La recommandation est donc considérée comme partiellement levée et demeure maintenue au présent rapport final pour suivi.

7.2. COMMUNICATION

La SHT dispose en interne d'une cellule en charge de la gestion de sa communication. Cette cellule est dirigée par un chef de département conformément à la note de service instituant sa création. Nos constats relatifs à la cellule communication sont présentés ci-dessous :

Constats	Risques	Recommandations	Commentaires
Constat 50 : Absence de manuels de procédures encadrant les activités de la cellule communication La Cellule communication ne dispose pas de manuels de procédures administratives et opérationnelles encadrant la conduite de ses opérations. L'absence d'un cadre formel encadrant la conduite des opérations ne garantit pas le traitement homogène de celles-ci et accroît ainsi le risque opérationnel lié aux activités de cette Cellule. Nous sommes d'avis que la société devrait définir et mettre en place des procédures de gestion des activités de la Cellule communication afin de réaliser efficacement ses activités.	• Mise en œuvre difficile des activités • Supervision insuffisante des activités de la société • Difficultés dans l'atteinte des objectifs.	Rec #50 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Mettre en place des manuels de procédures administratives et opérationnelles encadrant la conduite de l'ensemble des activités de la cellule communication ; - Faire valider les manuels de procédures par le CA de la société et les diffuser à l'ensemble du personnel en charge de leur application.	Bien qu'Aucune observation n'ait été formulée par la SHT au cours de la phase contradictoire, nous avons noté que la Cellule Communication a été érigée en <i>Cellule des Relations Publiques et de la Communication</i>. Cette évolution organisationnelle constitue une avancée significative, permettant de renforcer la visibilité institutionnelle de la SHT, d'améliorer la cohérence des messages diffusés et de structurer davantage les interactions avec les partenaires internes et externes. Il est essentiel que cette nouvelle configuration soit pleinement intégrée dans le Manuel des procédures, afin d'assurer une formalisation claire des missions, des responsabilités, des circuits de validation et des processus opérationnels propres à cette Cellule.
Constat 51 : Absence d'objectifs formalisés et de plan de communication La Cellule en charge de la communication de la SHT ne dispose pas d'objectifs clairement définis qui lui sont attribués par la Direction Générale, en lien avec les objectifs globaux de la société. De plus, nous avons noté que cette cellule ne dispose pas d'un plan de communication stratégique définissant clairement les publics cibles et incluant des plans de communication interne, externe, les relations publiques et les réseaux sociaux. L'absence de cette documentation semble indiquer que la Cellule communication n'est pas	• Mise en œuvre difficile des activités • Difficultés dans l'atteinte des objectifs • Atteinte à l'image de la société.	Rec #51 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Définir clairement les objectifs et formaliser les objectifs de la cellule communication ; - Mettre en place un plan de communication validé par ses propres soins prenant en compte ses orientations stratégiques, son public cible et les canaux de communication visés. - Effectuer un suivi des activités de la cellule	Aucune observation n'a été formulée par la SHT. En conséquence, les constats et recommandations sont maintenus sans modification. En outre, nous invitons la SHT à prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer la mise en œuvre effective des recommandations formulées.

Constats	Risques	Recommandations	Commentaires
supervisée ou est faiblement supervisée. La Direction Générale de la SHT devrait doter la cellule communication d'outils et de moyens nécessaires afin que celle-ci fonctionne efficacement.		communication via par exemple un reporting effectué par la cellule communication à une fréquence bien définie.	
Constat 52 : Absence ou insuffisance de communication entre les Directions, Départements de la SHT Nos travaux ont mis en évidence une absence de communication ou une communication insuffisante entre les Directions et Départements de la SHT tandis que ceux-ci devraient évoluer en synergie pour la réalisation des objectifs communs de la société. C'est le cas par exemple de l'absence d'interaction entre le Département associations, filiales et participations de la SHT et le Département juridique, la Direction de la Finance, Comptabilité et des moyens généraux tandis que ces entités devraient collaborer les unes avec les autres pour la réalisation des objectifs de chacune d'elles. L'absence de communication ou de partage d'informations ne garantit pas l'efficacité des différentes entités de la société et la fluidité de l'information financière. Nous sommes d'avis que la SHT devrait mettre en œuvre des moyens pour améliorer la communication entre ses collaborateurs et stimuler l'efficacité de ceux-ci.	• Difficultés dans l'atteinte des objectifs • Atteint à l'image de la société.	Rec #52 : Nous recommandons à la Direction Générale de la SHT de : - Doter la cellule communication de canaux de communication (canaux interne de diffusion de mails, espaces partagés pour les informations numériques ...) permettant de fluidifier les échanges entre les Directions et Départements de la SHT.	Commentaire SHT : Cette recommandation est déjà prise en compte par la Cellule du Système d'Information et fait partie de ses tâches. Par contre, il est judicieux de ressortir clairement dans les recommandations que la gestion des informations et documents émanant de la Direction Générale à dispatcher et diffuser aux différentes entités (Directions Techniques et Départements) est la responsabilité de la Cellule Communication. Exemple : Les Memos, Notes de Services ou Notes Circulaires à caractère générale. Commentaire BDO/TAC : Nous prenons note des actions engagées par la Direction Générale. Toutefois, les éléments fournis ne permettent pas de conclure à une mise en œuvre complète et pleinement opérationnelle. La recommandation est donc considérée comme partiellement levée et demeure maintenue au présent rapport final pour suivi.

7.3. GESTION DES ARCHIVES

La gestion des archives au sein de la SHT incombe au Département des Affaires Juridiques, des Archives et de la Documentation, plus précisément au Service Archives en son sein. Nos constats relatifs à la tenue des archives de la société sont présentés ci-dessous :

Aspects	Contenu des TDRs	Partie du rapport	Travaux réalisés	Référence (pages)
	4. La gestion des conflits sociaux et le dialogue social ;	VII. GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DES RESSOURCES HUMAINES	a). Vérifier l'existence d'une procédure de gestion des conflits au sein de la SHT (voir même dans les statuts) ; b). S'assurer que la procédure est appliquée pour les cas de conflits intervenus sur la période sous revue, sinon faire des recommandations en ce sens.	88
	5. Vérifier le respect des règles relatives à la gestion du patrimoine immobilier, notamment : - L'identification, l'inventaire, l'évaluation et la sécurisation des biens immobiliers ; - La gestion des baux, des contrats d'entretien et des charges locatives	VIII. AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER	a). Obtenir les règles en matière de gestion des immobilisations au sein de la SHT ; b). S'assurer que le cas échéant les acquisitions, cessions ou mises au rebut des immobilisations sont réalisées conformément à la procédure en vigueur par sondage sur la base d'un échantillon ; c). Relever les insuffisances de la procédure en vigueur et faire des propositions conformément aux bonnes pratiques en vigueur en matière de gestion des immobilisations. d). Obtenir l'état des contrats de bail de la SHT (donnés et reçus) et s'assurer de la conformité de ces contrats par rapport aux dispositions locales relatives aux baux mais également à celle du droit commercial OHADA ; e). S'assurer que les impacts financiers des contrats ont été correctement retranscrits dans les comptes de la SHT sur la période sous revue.	98-153
	6. La conformité aux normes environnementales, sanitaires et sécuritaires	VII. GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DES RESSOURCES HUMAINES	a). Prendre connaissance des exigences environnementales du code pétrolier du Tchad ainsi que celles qui figurent au sein des contrats d'exploitation ; b). S'assurer de la conformité de la SHT aux exigences recensées sinon relever les cas de non-conformité et formuler des recommandations en ce sens.	88

Aspects	Contenu des TDRs	Partie du rapport	Travaux réalisés	Référence (pages)
	7. Vérifier le respect des règles relatives à la gestion documentaire, notamment : - l'archivage, la conservation, la consultation et la destruction des documents ; - La protection des données personnelles et confidentielles ; - La mise à jour des registres légaux.	VI. ORGANISATION DE LA SHT	a). Vérifier l'existence d'une procédure de gestion des archives au sein de la SHT et vérifier sa mise en application le cas échéant sinon recommander la mise en place d'une procédure ; b). Vérifier l'existence d'une salle d'archive et s'assurer que cette salle recouvre les archives de tous les directions et départements de la SHT ; c). S'assurer que le rangement opéré permet de retrouver aisément les archives et suit un ordre bien précis et tient compte des exigences de protection des données à caractère personnel ; d). Vérifier l'existence d'une plateforme d'archivage numérique en plus de l'archivage physique permettant aux salariés d'avoir accès aux archives à distance ; e). Faire des recommandations sur le système d'archivage de la société au regard des constats relevés ainsi que des bonnes pratiques en matière de gestion des archives.	68-87
	8. Émettre un avis sur la qualité de la gestion administrative de la société et faire des recommandations pour améliorer cette gestion.	Annexe 1	Au regard de l'ensemble des constats relevés, émettre un avis sur la qualité de la gestion administrative globale de la société.	155-191
PLAN ORGANISATIONNEL	1. Analyser les fonctions, les responsabilités, les compétences, les effectifs et les moyens attribués à chaque entité organisationnelle de la SHT	VI. ORGANISATION DE LA SHT	a). Faire un entretien avec l'ensemble des directions et départements de la SHT et prendre connaissance de leur organisation et des activités réalisées ; b). Comparer les rôles opérationnels des directions et départements avec ceux qui sont prévus dans l'organigramme de la société et relever les incohérences ; c). Relever les rôles et fonctions opérationnels des directions et départements en désaccord avec les l'objet social ou les objectifs de la société ; d). Identifier les possibilités de fusion ou de scission de certains directions et départements afin d'optimiser la gestion de la société et la fluidité des interactions entre la Direction Générale, les directions et les départements ; e). Vérifier la conformité de l'organisation de la société aux bonnes pratiques en matière d'organisation du	68-87

Aspects	Contenu des TDRs	Partie du rapport	Travaux réalisés	Référence (pages)
			dispositif de contrôle interne avec l'instauration des lignes de défenses ; f). Vérifier que chaque direction ou département dispose des moyens matériels et humains suffisants par rapport à l'étendue des tâches à réaliser ; g). Emettre des recommandations pour une meilleure organisation de la société sur la base des constats relevés.	
	2. Vérifier l'autorisation du Conseil d'Administration pour les actes majeurs de gestion posés par la Direction Générale et apprécier leur impact sur la qualité de la gouvernance de la société	IV. GOUVERNANCE DE LA SHT	a). Décrire le mode de gestion du pouvoir en interne au sein de la SHT et obtenir le cas échéant les décisions du Conseil d'Administration relatives à cette gestion du pouvoir précisant clairement les actes qui lui sont dévolus et ceux qui sont du ressort du management de la société ; b). S'assurer que tous les actes réalisés sur la période qui tombent dans le champ du Conseil d'Administration ont été correctement autorisés par le CA ; c). S'assurer que pour tous les actes réalisés sur la période qui tombent dans le champ de la Direction Générale ont été correctement autorisés par la Direction Générale ou toute autre personne autorisée conformément au schéma délégataire le cas échéant.	49-67
	3. Analyser les modes de communication interne et externe de la SHT, en appréciant leur fluidité, leur transparence, leur fiabilité et leur adaptabilité aux besoins des parties prenantes	VII. GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DES RESSOURCES HUMAINES	a). Prendre connaissance des outils dont dispose la SHT pour sa communication interne et sa communication externe ; b). S'assurer que ces outils sont en phase avec l'évolution actuelle des médias et canaux de communication ; c). Emettre des recommandations sur le mode de fonctionnement interne et externe de la communication de la SHT.	91
	4. Analyser le climat social au sein de la SHT, en mesurant le niveau de satisfaction, de motivation, d'implication et d'adhésion du personnel aux valeurs et aux objectifs de la société	VII. GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DES RESSOURCES HUMAINES	a). Faire un entretien avec le personnel de la SHT afin de recenser les avis de ceux-ci sur le mode de gestion de la société et les améliorations souhaitées, leur satisfaction par rapport à leur progression et comment ceux-ci se projettent au sein de la SHT ; b). Comprendre comment les objectifs sont assignés à chacun des membres du personnel et comment ceux-ci sont évalués ;	95

Aspects	Contenu des TDRs	Partie du rapport	Travaux réalisés	Référence (pages)
PLAN STRATEGIQUE	5. Émettre un avis sur la qualité de l'organisation de la société et faire des recommandations pour améliorer cette organisation.		c). Formuler des recommandations par rapport aux informations collectées et constats relevés.	
	1. Analyser le plan stratégique de la SHT pour la période 2020-2022, en évaluant d'une part, l'adéquation entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et ses moyens (ressources humaines, financières, outils techniques et organisationnels), et d'autre part, en identifiant les mesures palliatives aux limites, menaces ou risques au succès de la réalisation de cette stratégie et en évaluant sa cohérence avec la politique et le schéma de développement du secteur pétrolier définis par le ministère de tutelle technique.	Annexe 1	Au regard de l'ensemble des constats relevés, émettre un avis sur la qualité de la gestion administrative globale de la société.	155-191
		V. GESTION STRATEGIQUE DE LA SHT	a). Obtenir le plan stratégique couvrant la période sous revue ; b). Prendre connaissance des axes stratégiques définis pour la période ainsi que les plans d'actions et ressources allouées ; c). Obtenir les rapports d'évaluation du plan stratégique afin de faire une situation de l'état d'avancement du plan stratégique puis proposer des axes d'amélioration à la Direction pour l'atteinte des objectifs ; d). Formuler des recommandations par rapport aux informations collectées et constats relevés.	61

Aspects	Contenu des TDRs	Partie du rapport	Travaux réalisés	Référence (pages)
	2. Analyser les performances opérationnelles de la SHT, notamment l'adéquation de son mandat de vente du brut et la vente des produits raffinés et apprécier ses capacités de stockage	V. GESTION STRATEGIQUE DE LA SHT	a). Prendre connaissance des indicateurs de mesure de performances opérationnelles de la SHT et déterminer les valeurs pour chacun de ces indicateurs sur la période sous revue ; b). Analyser les niveaux observés pour chaque indicateur vis-à-vis des attentes de la Direction Générale ; c). S'assurer de l'existence de limites d'alertes niveau DG, CA ou AG ainsi que les actions à entreprendre pour la régularisation des indicateurs en dehors des limites admises par la société ; d). Formuler des recommandations par rapport aux informations collectées et constats relevés.	61
	3. Analyser les opportunités de diversification des activités de la SHT, notamment dans le domaine des énergies renouvelables	V. GESTION STRATEGIQUE DE LA SHT	a). Faire une analyse minutieuse des revenus de la SHT sur la période sous revue ; b). A partir de l'analyse de l'environnement externe et interne, identifier les opportunités de croissance du revenu de la société mais également de minimisation de ses coûts de fonctionnement ; c). Formuler des recommandations par rapport aux informations collectées et constats relevés.	61
	4. Émettre un avis sur la pertinence et la faisabilité du plan stratégique de la SHT et faire des recommandations pour améliorer ce plan.	Annexe 1	Au regard de l'ensemble des constats relevés, émettre un avis sur la qualité de la gestion stratégique globale de la société.	155-1914

Annexe 3 : Etat détaillé des jetons de présences aux administrateurs

Compte	Date	CJ	N° Pièce	Libellé	Montant FCFA
6581100000	23/06/2023	CAA	CAA0544	RGLMT DES JETONS DE PRESCCE CONSEIL /ADMIN DE SESSION JUIN 2023	13 250 000
6581100000	02/11/2023	CAA	CAA0560	RGLT DE JETON DE PRESENCE/PERDIEM AU PERSONEL SHT	19 500 000
6581100000	24/11/2023	CAA	CAA0562	RGLMT DE JETONS DE PRESENCE C /A SESSION NOV23	18 500 000
6581100000	19/12/2023	CAA	CAA0526	JETONS DE PRESENCE POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION SESSION DEC23	18 000 000
6581600000	02/11/2023	CAA	CAA0560	RGLT DE JETON DE PRESENCE/PERDIEM AU PERSONEL SHT	10 050 000
6581600000	07/11/2023	CAA	CAA0558	PERDIEMS ADDITIFS AU PERSONNEL AYANT PARTICIPE AU C/A	1 550 000
6581600000	08/11/2023	CAA	CAA0462	RGLT PRIME POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRAT° DU 02 NOV 2023	100 000
6581600000	24/11/2023	CAA	CAA0503	RGLT PERDIEM AU CONSEIL D'ADMINISTRATION NOVEMBRE 2023	1 000 000
6581600000	24/11/2023	CAA	CAA0563	RGLMT PERDIEMS PERSL AYANT PARTICIPE A LA PREPARAT C/A SESSION NOV23	3 500 000
6581600000	24/11/2023	CAA	CAA0564	RGLMT PERDIEMS DR/CADRES AYANT PARTICIPE PREPARAT C/A SESSION NOV23	8 250 000
6581600000	19/12/2023	CAA	CAA0526	PERDIEMS AUX CADRES POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION SESSION DEC23	12 000 000
6581600000	08/04/2022	CAA	CAA0199	RGLT DES JETONS DE PRESENCE AUX CADRES ET PERSONNEL D'APUI AU C.A	5 825 000
6581600000	08/04/2022	CAA	CAA0200	PERDIEM AU PERSONNEL D'APUI POUR L'ORGANISATION DU C.A DU 02/04/22	100 000
6581600000	11/04/2022	CAA	CAA0205	PERDIEM AU PERSONNEL D'APUI POUR L'ORGANISATION DU C.A	100 000
6581100000	07/02/2020	CAA	CAA0230	JETONS DES ADMINISTRATEURS C.A DU 07/02/20	12 900 000
TOTAL					124 625 000

Annexe 4 : Etat récapitulatif des charges de l'entité

COMPTE	DATE	CJ	PIECE	LIBELLE	MONTANT
6331000000	01/01/2020	ACH	ACH0103	FA513;-499;500/19 STAR GROUP CONSULT	10 265 727
6331000000	01/01/2020	ACH	ACH0132	FA... UNIVERSAL CONSULTING	2 295 850
6324100000	01/01/2020	ACH	ACH0144	fa contrat? BARMA MOUMINE	650 000
6324100000	01/01/2020	ACH	ACH0145	FA CONTRAT BARMA N° 027 SOLDE	650 000
6271500000	01/01/2020	ACH	ACH0128	FA CONTRAT N°09/19 AVANCE 50%	22 453 630
6324500000	01/01/2020	ACH	ACH0106	FASHT-3 10 OCT/19 LA CHORALE	41 483 212
6324500000	01/01/2020	ACH	ACH0112	FASHT/010/19 794 NORELD CONSEIL	45 579 757
6324500000	01/01/2020	ACH	ACH0114	FA005 JUILLET/19 NORELD CONSEIL	45 121 459
6324500000	01/01/2020	ACH	ACH0119	FA REF1161/19 AGREMENT DEELPCN	15 529 000
6324500000	01/01/2020	ACH	ACH0131	FA022B ALCYON SARL CABINET DSF/20	9 000 000
6584100000	06/01/2020	CBT1	CBT10031	OV013A FA1161/19 DEELCPN IMPACT ENV	15 529 000
6242111000	10/01/2020	ACH	ACH0012	FA338 MOUSSA ADAM ACHAT PIECE VEH	5 394 067
6324500000	13/01/2020	ACH	ACH0191	FA SHT-4 EVALUATION ET ANANALYS VALEUR BOBA/BIS	37 630 628
6242111000	21/01/2020	ACH	ACH0209	FA121/20 GARAGE GENERAL MOTORS ENT VEHICUL SHT/BIS	630 000
6324100000	22/01/2020	ACH	ACH0008	FA0135 ADOC HONORAIRE EXR 2017/2018	10 500 000
6331000000	27/01/2020	ACH	ACH0092	FA PROROMA FORMATION IFP TRAINING	21 764 653
6331000000	27/01/2020	ACH	ACH0115	FA86904 SEMINAIRE IPWEEK LONDON	8 786 216
6324300000	28/01/2020	ACH	ACH0089	FA07 HONO CONSULTING AFRICA EXER/19	35 400 000
6324500000	31/01/2020	ACH	ACH0005	FA 20-06 GO GEO 01 AU 31 JANVIER/20	140 661 136
6277100000	07/02/2020	BCC1	BCC10077	OV0017A FA86904 SEMINAIRE IPWEEK	8 786 216
6324500000	07/02/2020	ACH	ACH0007	FA20-07 GE GEO TRAITEMENT DONNES 3D	32 999 680
6581100000	07/02/2020	CAA	CAA0230	JETONS DES ADMINISTRATEURS C.A DU 07/02/20	12 900 000
6372800000	17/02/2020	ACH	ACH0099	FA57 FEV/20 SCORPION SECURITE SEDIG	61 800 000
6324500000	23/02/2020	ACH	ACH0113	FA SHT001/20 NORELD CONSEIL	26 899 836
6271500000	26/02/2020	ACH	ACH0126	FA0015 AVANCE 25% EXCAHGE NS2I	11 226 815

COMPTE	DATE	CJ	PIECE	LIBELLE	MONTANT
6324400000	28/02/2020	ACH	ACH0091	FA036/20 Me BONGORO THOEPHILE	1 575 000
6324500000	28/02/2020	ACH	ACH0006	FA20-04 GE GEO TRAITEMT DONNES 3D	14 142 720
6582400000	02/03/2020	CAA	CAA0158	08 MARS/20 DON POMP MANUEL LINIA/DJ	1 500 000
6582400000	04/03/2020	CAA	CAA0162	DON POMP A EAU LINIA/DJARMAYA	1 540 000
6584100000	05/03/2020	BCC1	BCC10031	OV0044A SPONSORING FISCA 2020	30 000 000
6324100000	24/03/2020	ACH	ACH0030	FA003 JURISCOM ASSISTANC FISC/BIS	1 800 000
6372800000	24/03/2020	ACH	ACH0228	FA074/SGSP/20 SCORPION GARDIENNAGE BUR/BIS	1 800 000
6242111000	01/04/2020	ACH	ACH0108	FA94;85;92/19 ET'S LOGONE MOTEUR	1 839 000
6581100000	14/04/2020	CAA	CAA0101	JETONS DE PRESENCE C.A 10/04/2020	15 000 000
6372800000	16/04/2020	ACH	ACH0234	FA104/SGSP/20 FRAIS GARDIENN BUR/BIS	1 800 000
6242111000	29/04/2020	ACH	ACH0053	FA0118 GARAGE MACKI FILS ENTRETIEN VEH/BIS	2 869 500
6242111000	29/04/2020	ACH	ACH0049	FA0110 GARAGE MACKI FILS ENTRETIEN VEH/BIS	703 000
6242111000	29/04/2020	ACH	ACH0048	FA0111 GARAGE MACKI FILS ENTRETIEN VEH/BIS	684 500
6324500000	04/06/2020	ACH	ACH0077	FA01/EIES/PSD/040620 ETUDE ENVIRON	87 849 750
6372800000	16/06/2020	ACH	ACH0240	FA0162/SGSP/20 FRAIS GARDIENNAGE ET SECU	1 800 000
6242111000	23/06/2020	ACH	ACH0089	FA0181 GARAGE MACKI FILS ENT ET REPA VEH	1 953 000
6271400000	23/06/2020	CAA	CAA0274	REG DE REABONNEMENT JOURNAUX	4 830 000
6242111000	27/06/2020	ACH	ACH0094	FA0195 GARAGE MACKI FILS ENT ET REP VEH	1 953 000
6372800000	15/07/2020	ACH	ACH0106	FA192/SGSP/20 SCORPION SECU GARDIENNAGE	1 800 000
6331000000	10/08/2020	ACH	ACH0128	FA IFP POUR FORMATION/ECONOMIE ET ANALYSE DES PROJET/BIS	1 180 710
6331000000	12/08/2020	CAA	CAA0289	FRAIS DE FORMATION SAFETY TRAINING COURES	830 000
6272100000	21/09/2020	ACH	ACH0255	FA015 CASQUETT PUB/BIS	7 750 000
6272100000	22/09/2020	ACH	ACH0256	FA018 CALANDRIER PUB/BIS	21 950 000
6384100000	28/09/2020	CBT1	CBT10217	CHQ3925821 FAV BAUYOM MICHEL	1 009 400
6372800000	15/10/2020	ACH	BIS0262	FA146 SCORPION GARDIENNAGE BUR	1 800 000
6324400000	20/10/2020	ACH	BIS0167	FA03/20 JURISCOM	2 124 000
6324500000	20/10/2020	ACH	BIS0168	FA20-17 PROJET CONSEIL	113 507 872
6324400000	28/10/2020	ACH	BIS0173	ETAT DES FRAIS POUR CONSTITUTION SA DENOMME SNTD HONORAI	690 000
6372800000	15/11/2020	ACH	BIS0266	FA314 SCORPION GARDIENNAGE	1 800 000

COMPTE	DATE	CJ	PIECE	LIBELLE	MONTANT
6384100000	27/11/2020	CBT1	CBT10250	CHQ3925776 FAV NOURACHAM BONG F. MISSION	763 000
6384100000	21/12/2020	CBT1	CBT10263	CHQ9020941 REGLT FRAIS DE MISSION N° 94	786 800
6242111000	31/12/2020	ACH	BIS0462	FA066 GARAGE AL AFIYA ENTRETIEN REP VEH 18C7541C	6 596 200
6242111000	31/12/2020	ACH	BIS0461	FA067 GARAGE AL AFIYA ENTRETIEN REP VEH 18V9457B	2 418 000
6324500000	31/12/2020	ACH	BIS0432	FA05/09/20 MOORE MANUEL PROCEDURE SHT	139 850 000
6241210000	01/01/2021	ACH	ACH0488	FA N° 74/SOTEM/20 NETOYAGE MARS 2020	2 000 000
6241210000	01/01/2021	ACH	ACH0488	FA N° 75/SOTEM/20 NETOYAGE AVRIL 2020	2 000 000
6241210000	01/01/2021	ACH	ACH0488	FA N° 80/SOTEM/20 NETOYAGE SEPTEMBRE 2020	2 000 000
6241210000	01/01/2021	ACH	ACH0488	FA N° 81/SOTEM/20 NETOYAGE OCTOBRE 2020	2 000 000
6241210000	01/01/2021	ACH	ACH0488	FA N° 82/SOTEM/20 NETOYAGE NOVEMBRE 2020	2 000 000
6241210000	01/01/2021	ACH	ACH0488	FA N° 83/SOTEM/20 NETOYAGE DECEMBRE 2020	2 000 000
6241210000	01/01/2021	ACH	ACH0488	FA N° 84/SOTEM/20 NETOYAGE JANVIER 2021	2 000 000
6241210000	01/01/2021	ACH	ACH0489	FA N° 85/SOTEM/20 NETOYAGE FEVRIER 2021	2 000 000
6241210000	01/01/2021	ACH	ACH0489	FA N° 86/SOTEM/20 NETOYAGE MARS 2021	733 333
6241210000	01/01/2021	ACH	ACH0509	FA N° 12/NFS/20 SAS NETOYAGE DU 01 AU 31/12/20 BUR DG	590 000
6241210000	01/01/2021	ACH	ACH0510	FA N° 11/NFS/20 SAS NETOYAGE DU 01 AU 30/11/20 BUR DG	590 000
6241210000	01/01/2021	ACH	ACH0512	FA N° 08/NFS/20 SAS NETOYAGE AOUT 20 BUR DG	590 000
6324400000	04/01/2021	ACH	ACH0542	FAN° PR-00343 ASAFO & CO AVIS JURIDQ DIFFEREND BLUE OCEAN/SEDIGUI	9 839 355
6242111000	05/01/2021	ACH	ACH0010	FA458 GARAGE MACKI FILS REP. HARTOP 18C6739C	826 000
6242111000	05/01/2021	ACH	ACH0011	FA459 GARAGE MACKI FILS REP. PICKUP 18C64866E	826 000
6242111000	11/01/2021	ACH	ACH0017	FA511 GARAGE MACKI FILS HILUX 18C5013E	1 097 990
6242111000	14/01/2021	ACH	ACH0020	FA099 GARAGE MACKI FILS HARDTOP 18C6739C	826 000
6242111000	14/01/2021	ACH	ACH0021	FA500 GARAGE MACKI FILS PICKUP 18C4866C	826 000
6241210000	22/01/2021	ACH	ACH0508	FA N° 01/NFS/21 SAS NETOYAGE DU 01 AU 31/01/21 BUR DG	590 000
6324400000	04/02/2021	ACH	ACH0044	FA??? CABINET CONSULTING MODERNE	1 500 000
6324100000	12/02/2021	ACH	ACH0059	FA02/21 Etablissement DADS 2020 CECA CONSULTANTS	500 000
6372100000	15/02/2021	ACH	ACH0061	FA013SGSP/2021 JANV/21 SECURITE PRIVE SCORPION	2 124 000
6384100000	22/02/2021	CAA	CAA0069	REGLAT PERDIEM POUR LES PARTICIPANTS DE LA FORMATION INGENIERS SHT	740 000
6372100000	28/02/2021	ACH	ACH0091	FA0150 FEVRIER/21 STAR SECURITY COMPANY	2 407 200

COMPTE	DATE	CJ	PIECE	LIBELLE	MONTANT
6324100000	01/03/2021	ACH	ACH0452	FA21/05 HONORAIRE DELOITTE DSF /2019	8 142 000
6324100000	01/03/2021	ACH	ACH0452	FA21/05 HONORAIRE DELOITTE DSF /2019	8 142 000
6241210000	03/03/2021	ACH	ACH0511	FA N° 02/NFS/21 SAS NETOYAGE FEV21 BUR DG	590 000
6372100000	04/03/2021	ACH	ACH0098	FA0134 FEVRIER/21 STAR SECURITY COMPANY	2 935 840
6384100000	05/03/2021	BSIC1	BSIC10006	CHQ0451551 FRAIS DE MISSION N° 049 MHT TAHIR LOUGOUM	2 450 000
6324400000	15/03/2021	ACH	ACH0533	FAN° PR-0399 SOLDE HONOR JURIDIQ AU CAB ASAFO & CO AVIS JURIDIQ/SEDIGUI	4 919 678
6324300000	16/03/2021	ACH	ACH0097	FA10/2021 COMMISSARIAT AUX COMPTES CONSULTING AFRICA	16 708 800
6324300000	16/03/2021	ACH	ACH0120	FA10/CAC /CAT /03/2021 COMMISSARIAT AUX COMPTES CONSULTING AFRICA	16 708 800
6242110000	22/03/2021	ACH	ACH0115	FA0000696 GARAGE MACKI FILS 18C3393D	462 560
6324400000	24/03/2021	ACH	ACH0522	NOTES D'HONORAIRES N° 03/20 AU CAB OLIVIER MARSZO	590 000
6384100000	25/03/2021	UBA1	UBA10037	CHQ3020858 F. MISSION N° 056 ET 057/21 ADAM MBODOU ABAKAR	1 108 600
6372100000	01/04/2021	ACH	ACH0142	FA0232 MARS/21 GARDIENAGE STAR SECURITY COMPANY	2 973 600
6372100000	14/04/2021	ACH	ACH0139	FA045/SGSP/2021 FEVRIER 2021 GARDIENAGE SCORPION SECURITE	2 124 000
6331000000	14/04/2021	ACH	ACH0518	FA N° 042/Nc/04/21 jpn N. CONSULTING AVCE FORMATION AU LOGICIEL SAGE	1 561 127
6372100000	19/04/2021	ACH	ACH0132	FA0134 FEVRIER/2021 STAR SECURITY COMPANY	2 973 600
6242110000	27/04/2021	ACH	ACH0159	FA697 GARAGE MACKI FILS PRADO 18C5011E	483 210
6323100000	05/05/2021	ACH	ACH0174	FA0504 BIS/20 TRASNOPRT COLIS STDP PAR T. T. E EXPRESS	20 220 000
6241210000	11/05/2021	ACH	ACH0491	FA N° 03/06/09 /21 BATTI NETOYAGE ET ENTRETIEN FEV-MARS ET AVRIL 2021	6 705 000
6241210000	09/06/2021	ACH	ACH0490	FA N° 011/21 BATTI NETOYAGE ET ENTRETIEN MAI 21	2 235 000
6582400000	10/06/2021	CBT1	CBT10034	CHQ4119721 DON 10eme CONGRES EXTRAORDINAIRES DU MPS-2021	10 000 000
6288100000	14/06/2021	ACH	ACH0204	FA0049/FOCON/2021 CONTRAT N° 24/21 CONNEXION INTERNET FOCON-NET	31 860 000
6288100000	14/06/2021	ACH	ACH0547	FA0050 CONTRAT N° 25/21 FOCON NET CONNEXION INTERNET	31 860 000
6384100000	17/06/2021	UBA1	UBA10062	CHQ3080101 F. MISSION N° 066 DOUALA AMZINA SADICK	5 500 000
6384100000	17/06/2021	CAA	CAA0184	FRAIS DE MISSION PAR LE CHEQUE N° 2936467 ECOBANK	584 400
6384100000	17/06/2021	CAA	CAA0185	APPRO CAISSE PAR LE CHEQUE N° 2936467 ECOBANK	584 400
6372100000	15/07/2021	ACH	ACH0231	FA218/07/SGP/DG /20 SOGEPRESTA /SOTRADA JUILLET/21 MANQUE TVA	1 920 000
6324100000	28/07/2021	ACH	ACH0530	N°/FAC0228/21/ALCYON AVCE SUR HONOR CPBLE ELABOR ETATS FCIERS ET DSF20	5 000 000
6324400000	28/07/2021	ACH	ACH0523	NOTES D'HONORAIRES N° 07/20 CAB OLIVIER JUILLET20	590 000
6324100000	28/07/2021	ACH	ACH0530	N°/FAC0228/21/ALCYON AVCE SUR HONOR CPBLE ELABOR ETATS FCIERS ET DSF20	5 000 000

COMPTE	DATE	CJ	PIECE	LIBELLE	MONTANT
6384100000	05/08/2021	ORA1	ORA10146	CHQN° 3436203	5 500 000
6011110020	05/08/2021	ACH	ACH0306	FA4501645863 ACHAT P.PETROLIERS ESSO	415 440 000
6581210000	09/08/2021	UBA1	UBA10130	CHQ3080136 PRIME D'INSTALLATION PCA ENTRANT DAGO YAKHOUBA	8 000 000
6372100000	15/08/2021	ACH	ACH0265	FA245/08/SGP/DG/20 AOUT/21 SOGEPRESTA/SOTRADA	1 920 000
6372100000	17/08/2021	ACH	ACH0439	FA256/SGSP/2021 AOUT/21 GARDIENNAGE SCOPRION SECURITE PRIVEE	1 416 000
6581100000	19/08/2021	CAA	CAA0293	REGLAT DES JETTONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR LE PERSONNEL D'AP	1 275 000
6581100000	19/08/2021	CAA	CAA0293	REGLAT DES JETTONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR LE PERSONNEL D'AP	1 275 000
6012100000	23/08/2021	APP	APP019	ACHAT PDT PETROLI GAZOIL PC ANT	216 981 856
6324400000	24/08/2021	ACH	ACH0524	NOTES D'HONORAIRES N°08/20 CAB OLIVIER AOUT 20	590 000
6242111000	31/08/2021	ACH	ACH0259	FA0000800 GARAGE MACKI FILS HARD-TOP 18C6741C	509 760
6242111000	03/09/2021	ORA1	ORA10025	CHQ3436276 REMB.FRAIS DE REPARAT°17C1506A VEHICUL SOTRADA MR IDRIS K	1 030 350
6242111000	03/09/2021	ACH	ACH0279	FA888 GARAGE MACKI HARD-TOP 18C6741C	509 760
6011110020	08/09/2021	ACH	ACH0307	FA45001580137 ACHAT P.PETROLIERS ESSO	835 200 000
6324100000	15/09/2021	ACH	ACH0567	FA? REBOURS CABINET ALCYON SARL	7 051 010
6372100000	15/09/2021	ACH	ACH0440	FA294/SGSP/2021 SEPT/21 GARDIENNAGE SCORPION SECURITE PRIVEE	1 416 000
6324100000	15/09/2021	ACH	ACH0567	FA? REBOURS CABINET ALCYON SARL	7 051 010
6372100000	20/09/2021	ACH	ACH0313	FA270/09/SGP/DG/20 SOGEPRESTA SEPT/20 APS/ SOTRADA MANQUE TVA	1 920 000
6384100000	24/09/2021	ORA1	ORA10156	CHEQUE N° 3436288 FRAIS DE MISSIONS TAHER SOUGUI	3 200 000
6324400000	28/09/2021	ACH	ACH0525	NOTES D'HONORAIRES N°09/20 CAB OLIVIER SEPT20	590 000
6242111000	20/10/2021	ACH	ACH0519	FA N° 512/21 ENTRET ET REPARAT° VEH PRADO 18 C 6966 E	1 971 780
6372100000	20/10/2021	ACH	ACH0294	FA297/10/SGP/DG/20 SOGEPRESTA APS/SOTRADA MANQUE TVA	1 920 000
6372100000	21/10/2021	ACH	ACH0299	FA332/SGSP/21 SCOPRION SECURITE SARL OCT/21	1 416 000
6324400000	24/10/2021	ACH	ACH0538	NOTES D'HONORAIRES N°010/20 CAB OLIVIER A HONOR JURIDIQ OCT/20	590 000
6384100000	02/11/2021	CBT1	CBT10117	CHQ4119839 MISSION N°072 ADDITIF DOUMBO NODJIDOUN	843 050
6324100000	15/11/2021	ACH	ACH0549	FA040 ALCYON SARL HONORAIRE COMPTABLE DSF EXERCICE/20 TVA?	5 557 255
6324100000	15/11/2021	ACH	ACH0549	FA040 ALCYON SARL HONORAIRE COMPTABLE DSF EXERCICE/20 TVA?	5 557 255
6242111000	16/11/2021	ACH	ACH0352	FA045/2021 ETS RIHANA INTERNATIONAL ACHAT PNEUS	613 600
6384100000	25/11/2021	CBT1	CBT10073	CHQ4119730 FRAIS DE MISSION N°89 AL MAHADI MHT GAMAR	6 400 000
6384100000	25/11/2021	CBT1	CBT10177	CHQ4119733 NDOH NGRABE DAWYO FRAIS DE MISSION	1 250 000

COMPTE	DATE	CJ	PIECE	LIBELLE	MONTANT
6012100000	25/11/2021	APP	APP024	ACHAT PDT PETROLI GAZOIL PC/ ANT	216 918 157
6324100000	26/11/2021	ACH	ACH0568	FA040-100LS121 RECONSTITUTIT° COMPTA	5 557 255
6324400000	26/11/2021	ACH	ACH0539	NOTES DHONORAIRES N°011/20 CAB OLIVIER A NOV20	590 000
6324100000	26/11/2021	ACH	ACH0568	FA040-100LS121 RECONSTITUTIT° COMPTA	5 557 255
6372100000	29/11/2021	ACH	ACH0346	FA001/21 NOVEMBRE/21 GAB SECURITY GARDINAGE	3 363 000
6012100000	02/12/2021	APP	APP017	ACHAT PP GASOIL P/C ANT	183 376 224
6384100000	03/12/2021	CBT1	CBT10185	CHQ N° 4119737 FRAIS DE MISSION	570 000
6242111000	09/12/2021	ACH	ACH0373	FA466 GARAGE MACKI FILS HARD-TOP 18C6739C	531 000
6384100000	10/12/2021	ORA1	ORA10163	CHQ N° 3436208 BOAYOM MICHEL FRAIS DE MISSION	5 579 200
6384100000	14/12/2021	CBT1	CBT10148	CHQ04086945 F.MISSION N° 96 A SOTRADA IBRAHIM KOUNDJI	1 759 400
6242111000	15/12/2021	ACH	ACH0380	FA467 GARAGE MACKI FILS HARD-TOP 18C6739C	531 000
6331000000	16/12/2021	UBA1	UBA10233	CHQ N° 3080282 ABKAR MAHAMADI MOUSSA	3 850 000
6331000000	16/12/2021	UBA1	UBA10234	CHQ N° 3080284 ABAKAR MAHAMADI MOUSSA	2 900 120
6584100000	21/12/2021	ORA1	ORA10042	CHQ3436210 SPONSORING FESTIVAL-DARY ONPTA EDITION 2021	20 000 000
6271200000	23/12/2021	ACH	ACH0569	FA251 CONTRAT N° 0040 AVCE 50% GADGET ET SUPPORT NIMA TECH	13 953 500
6242111000	01/01/2022	ACH	ACH0335	FA 034/SHT/09/2022 ALTA VISTA	3 044 400
6325100000	01/01/2022	ACH	ACH0009	FA0076411 WEDECIDER TITRE FONCIER	49 165 000
6324100000	04/01/2022	ACH	ACH0270	FAN° DEBOURS 042-100012 LS 121 ALCYON PR MISSION D'ASSISTANCE CPTBLE/	2 155 947
6242111000	07/01/2022	ACH	ACH0148	FA N° 687/2021 AFRICA MOTORS	3 679 830
6242111000	11/01/2022	ACH	ACH0203	FA N° 001/2022 ETS RIHANA INTERNATIONAL	5 929 500
6288100000	12/01/2022	ACH	ACH0165	FA N° 013/FOCON/2022 FOCON INTERNET	31 860 000
6288100000	12/01/2022	ACH	ACH0166	FA N° 014/FOCON/2022 FOCON INTERNET	31 860 000
6288100000	12/01/2022	ACH	ACH0168	FA N° 00152/FOCON/2021 FOCON INTERNET OCT 21 - MARS 22	106 200 000
6242111000	25/01/2022	ACH	ACH0150	FA N° 694/2021 AFRICA MOTORS	1 522 200
6242111000	25/01/2022	ACH	ACH0187	FA N° 0508/2021 ETS RIHANA INTERNATIONAL	1 180 000
6241210000	26/01/2022	ACH	ACH0292	FAN° SEC/01/01/22 SEXCO NETOYAGE DES BUREAUX JAN22	1 062 000
6324300000	02/02/2022	ACH	ACH0309	FA004 CECA CONSULTANTS ETABL DADS 2021	3 000 000
6324500000	07/02/2022	ACH	ACH0170	SVT SITUATION DETTE CABINET ADOC AUDIT DES ASSOCIATIONS	47 500 000
6324500000	07/02/2022	ACH	ACH0170	SVT SITUATION DETTE CABINET ADOC AUDIT DES ASSOCIATIONS	47 500 000

COMPTE	DATE	CJ	PIECE	LIBELLE	MONTANT
6242111000	10/02/2022	ACH	ACH0019	FAN° 24 à 46 ET 890/900 GARAGE MACKI FILS ENTRETIEN ET REPARATION VEH	2 625 500
6242111000	14/02/2022	ACH	ACH0019	FA0001 ENTR VEHICULE	5 864 600
6242111000	15/02/2022	ACH	ACH0015	FA046 FOURITURES CONTINENTAL GROUP	1 121 000
6324100000	16/02/2022	ACH	ACH0271	FAN° 074-100012 LS 121 ALCYON HONORAIRE COMPTABLE/FCIER/ADMINISTRATIF	3 829 100
6278100000	23/02/2022	UBA1	JUBA1072	N°/VRT/N° 18, UBA, RAHMA ZAKARIA RAHMA ACH OBJETS PUBLICITAIRES	8 090 000
6242111000	24/02/2022	ACH	ACH0014	FA003/2022 ETS HAMID HAKI ALI	2 118 100
6242111000	24/02/2022	ACH	ACH0016	FA N° 005/2022 ETS HAMID KAKI ALI	1 274 400
6324100000	17/03/2022	ACH	ACH0277	FAN° 005 ALCYON HONORAIRE CPTBLE/FCIER ET ADMIN	5 900 000
6241210000	30/03/2022	ACH	ACH0029	FA002 MOIS DE MARS PRESTATION DE NETTOYAGE RABHA	1 047 250
6242111000	01/04/2022	ACH	ACH0092	FA002 FOURNITURES INFORMATIQUE ETS RIHANA INTERNATIONAL	3 705 200
6324300000	05/04/2022	ACH	ACH0137	FA N° 012/CAC/CAT/04/2021 CONSULTING AFRICA SOLDE CAC 2020	12 531 600
6281100000	10/04/2022	ACH	ACH0146	CUMUL FACTURES COMMUNICATION TIGO	12 243 352
6331000000	11/04/2022	ACH	ACH0152	FA N° 222200559 IFP TRAINING	2 022 971
6324500000	16/04/2022	ACH	ACH0241	FA N° TN/2022/0066 KPMG AUDIT EMPRUNT SOTRADA	6 897 756
6593100000	30/04/2022	CAA	CAA0258	RGLT DE FACT POUR ACHAT DOTATION POUR CONSULTANT	72 500
6242111000	09/05/2022	ACH	ACH0207	FA N° 006/2022 ETS RIHANA INTERNATIONAL	2 660 900
6384300000	12/05/2022	ORA1	JORA1107	N°/CHQ/ORA1/N° 3962161RAHMA ZAKARIA FRAIS MISSION/APPA EN ANGOLA	3 000 000
6324100000	16/05/2022	ACH	ACH0051	FA036-100012LS HONORAIRE COMPTABLE ET FINANCIERE 2021	8 260 000
6015600000	16/05/2022	ORA1	JORA1108	RGLMT FCT GO EXT CENAK 001	647 035 985
6324300000	30/05/2022	ACH	ACH0095	FA017 EXERCICE DECEMBRE 2021 CONSULTING AFRICA	13 924 000
6324100000	30/05/2022	ACH	ACH0272	FAN° 040-100012 LS 121 ALCYON HONORAIRE CPTBLE/FCIER/ADMINISTRATIF	3 304 000
6241210000	31/05/2022	ACH	ACH0044	FA005 MOIS DE MAI PRESTATION DE NETTOYAGE RABHA	1 047 250
6242111000	06/06/2022	ACH	ACH0066	FA036/2022 ETS LAMBROZO	5 852 800
6593100000	07/06/2022	CAA	CAA0389	RGLT FACT POUR ACHAT DOTATION DGA	43 500
6281100000	08/06/2022	ACH	ACH0147	CUMUL FACTURES TIGO	12 367 495
6281100000	08/06/2022	ACH	ACH0147	CUMUL FACTURES TIGO	12 367 495
6324300000	13/06/2022	ACH	ACH0135	FA N° 038/CAC/CAT/06/2022 CONSULTING AFRICA 30% CAC EXO 2021	10 443 000
6593100000	13/06/2022	CAA	CAA0396	DOTATION POUR CONSEIL D'ADMINISTRATION	100 000
6324300000	14/06/2022	ACH	ACH0136	FA N° 039/CAC/CAT/06/2022 CONSULTING AFRICA SOLDE CAC EXO 2021	10 443 000

COMPTE	DATE	CJ	PIECE	LIBELLE	MONTANT
6241210000	25/06/2022	ACH	ACH0261	FAN°7 RABHA NETOYAGE ET ENTRETIEN DE BUREAU JUIN22	1 047 250
6242111000	27/07/2022	ACH	ACH0205	FA N° 009/2022 ETS RIHANA INTERNATIONAL	2 265 600
6011110020	01/08/2022	ORA1	JORA1075BIZ	N°/VIRT°/ORA1/N°°1 TRAFIGURA FAN° 289615 RELATIVE IMPORTAT° PDTS PETROLIE	8 288 989 643
6325100000	05/08/2022	BCC3	JBCC2022BUW	N°/VIRT°/BCC2/N°°34 Me BESME FRAIS D'HUISSIER ACCORD SHT ET SCI MALACK	12 000 000
6242111000	08/08/2022	ACH	ACH0282	FAN°395 à 450 GARAGE MACKI FILS ENTRETIEN ET REPARATION VEH SHT	3 660 950
6582400000	19/08/2022	BCC3	JBCC2022BUY	N°/VIRT°/BCC2/N°°36GLOBAL COMPETENCE MIS RECHERCHE POINT D'EAU AMDJARASS	16 613 000
6331000000	31/08/2022	ACH	ACH0345	FAN°AD-0015403 CESAG FRAIS DE FORMATION A SALEH HASSAN FAUDIA SENEGAL	2 995 000
6241210000	02/09/2022	ACH	ACH0262	FAN°11 RABHA NETOYAGE DE BUREAUX AOÛT22	1 047 250
6242111000	04/09/2022	ACH	ACH0280	FAN°475 GARAGE MACKI FILS ENTRETIEN ET REPARATION VEHICULES SHT	1 012 440
6242111000	12/09/2022	ACH	ACH0281	FAN°313 GARAGE MACKI FILS ENTRETIEN ET REPARATION VEHICULES SHT	2 486 260
6324400000	22/09/2022	ACH	ACH0376	SVT CONTRAT ACCORD LITIGE KODJIBAY	16 174 250
6325100000	22/09/2022	UBA1	JUBA10168BU5	CH°/UBA1/N°°3489687 NGAROUGTA NDANGUE FRAIS AVOCAT LITIGE-PERSONNEL	3 000 000
6241210000	25/09/2022	ACH	ACH0263	FAN°12 RABHA NETOYAGE DE BUREAUX SEPTEMBRE22	1 047 250
6242111000	01/10/2022	ACH	ACH0283	FAN°102 GARAGE MACKI FILS ENTRETIEN ET REPARATION VEH SHT	2 950 000
6324100000	05/10/2022	ACH	ACH0274	FAN°031-100012 LS 121 ALCYON HONORAIRE CPTBLE°/FCIER ET ADMIN	14 160 000
6331000000	07/10/2022	UBA1	JUBA10168BY3	N°/VIRT°/UBA1/N°°92 GSYS CONSULTING FAN°22/113 FORMATION PERSONNEL/22	27 156 620
6331000000	07/10/2022	UBA1	JUBA10168BY2	N°/CH°/UBA1/N°°3489724 MHT TAHIR LOUGM FRAIS MIS FORMAT° 19 JRS AU MAROC	7 000 000
6331000000	07/10/2022	UBA1	JUBA10168BX7	N°/CH°/UBA1/N°°3489729 MHT ISSA M FRAIS MIS DE FORMAT° 19 JRS AU MAROC	6 000 000
6331000000	07/10/2022	UBA1	JUBA10168BX8	N°/CH°/UBA1/N°°3489727 MOHAMMED ISMAEL FRAIS MIS FORMAT° 19 JRS AU MAROC	6 000 000
6331000000	07/10/2022	UBA1	JUBA10168BX9	N°/CH°/UBA1/N°°3489726 ISSA MAHAMAT FRAIS MIS FORMAT° 19 JRS AU MAROC	6 000 000
6331000000	07/10/2022	UBA1	JUBA10168BY0	N°/CH°/UBA1/N°°3489725 HAMID MHT ALI FRAIS MIS FORMAT° 19 JRS AU MAROC	6 000 000
6331000000	07/10/2022	UBA1	JUBA10168BY1	N°/CH°/UBA1/N°°3489728 ALLAZAM HAMID FRAIS MIS FORMAT° 19 JRS AU MAROC	6 000 000
6331000000	11/10/2022	ACH	ACH0288	FAN°SGCMA-F131-11102022 STAR GROUP FORMATION PERSONNEL SHT 4 EMPLOYES	12 987 949
6242111000	12/10/2022	ACH	ACH0284	FAN°106 à 344 GARAGE MACKI FILS ENTRETIEN ET REPARATION VEH SHT	4 000 790
6582400000	17/10/2022	CBT1	JCBT1042BIS	N°/CH°/CBT1/N°°4335148 NOURACHAM BONG SINISTRE INNOUDATION	14 960 000
6325100000	19/10/2022	CAA	CAA0040	FRAIS D'HUISSIER DE JUSTICE RESILIATION CONTRAT BAIL SHT-SCI MALACK	160 000
6241210000	25/10/2022	ACH	ACH0045	FA014 MOIS OCT PRESTATION DE NETTOYAGE RABHA	1 047 250
6241210000	25/10/2022	ACH	ACH0264	FAN°15 RABHA NETOYAGE DE BUREAU OCTOBRE22	1 047 250
6331000000	27/10/2022	ACH	ACH0247	FAN°026 UNIVERSAL COMPTCE FORMATION LOUMOUDA SUZANNE MAROC	2 623 828

COMPTE	DATE	CJ	PIECE	LIBELLE	MONTANT
6324400000	27/10/2022	ACH	ACH0369	FAN"201 CABINET NGADJAD JOSUE HONORAIRE JURIDIQ LITIGE SHT-SCI MALACK	12 000 000
6331000000	11/11/2022	SGT1	JSGT039	N/VIRT/SGT1/N"34 STAR GROUP FAN" SGCMA -F130, 137, 154, à 160FORMAT" MAROC	53 230 910
6331000000	11/11/2022	UBA1	JUBA10168C16	N/VIRT/UBA1/N"34 STAR GROUP FAN" SGMA-F130...FORMATION PERSONNEL/22 MAR	53 230 910
6278100000	14/11/2022	ACH	ACH0372	FAN"22/22 CHIGUERI BUSINESS POUR ACHAT DES 6 MOTOS DESTINES	23 400 000
6331000000	21/11/2022	ACH	ACH0371	FAN"171/22 MIDDLE EAST (METC) FRAIS FORMATION INGENIEURS DAA EGYPT	18 615 452
6331000000	22/11/2022	UBA1	JUBA10168C48	N/VIRT/UBA1/N"123 STAR GROUP COUT DE FORMATION DU 2-23/12/22 MAROC	3 181 391
6324700000	22/11/2022	UBA1	JUBA10168D26	N/CHQ/UBA1/N"3489788 AHMAT HAROUN MAHAMAT INTERPRETE	1 100 000
6331000000	24/11/2022	SGT1	JSGT042	N/VIRT/SGT1/N"38 STAR GROUP CO FAN" SGCMA -F171-2511/22 FORMAT" MAROC	12 463 183
6584100000	24/11/2022	BCC5	JBCC5014	N/VIRT/BCRED/N"15 CABINET ZCEFA SPONSORING COUPE DU MONDE/22	9 000 000
6278100000	19/12/2022	ACH	ACH0305	FAN"148 STE MG GROUP TRADING ACH DES 3 MOTOS HAUDJOU	3 009 000
6331000000	21/12/2022	UBA1	JUBA10168C84	N/VIRT/UBA1/N"127 STAR GROUP FAN" SGCMA-F171 FORMATION 8-12-22 MAROC	19 941 093
6324300000	31/12/2022	JOD	JODP178	JODP 178 PROVISIONS HONORAIRES TTC COMMISSARIAT AUX COMPTES 2022	34 810 000
6242111000	31/12/2022	JOD	JODP137	JODP137 REGULARISATION FACTURE GARAGE MACKI FILS	15 509 806
6324500000	02/01/2023	ACH	JACH001	FACTURE N" TD-2011 GSTC SAS AUDIT TECHNIQUE ET FINANCIER DES INSTALLA	20 498 656
6324500000	02/01/2023	ACH	JACH002	FACTURE N" TD-2012 GSTC SAS AUDIT TECHNIQUE ET FINANCIER DES INSTALLA	14 349 059
6325100000	02/01/2023	ACH	JACH006	ETAT DES FRAIS OFFICE NOTARIAL TOUDJOUH MASSIEL	6 967 333
6325100000	02/01/2023	ACH	JACH012	ETAT DES FRAIS OFFICE NOTARIAL TOUDJOUH MASSIEL	7 250 000
6584100000	09/01/2023	BCC5	JBCC5001	OV/BC/ SHT REDEVANCE/N"001/SHT/JANVIER/2023 SPONSORING FESTIVAL DARY	20 000 000
6241110000	17/01/2023	CAA	17	REGLMT DE FACT N" POUR REMPLACEMENT DE 15 CANONS DES BUREAUX	155 000
6383800000	18/01/2023	CAA	29	FESTIVAL DARY PERDIEM DES EMPLOYE POUR ANIMER DE STAND DE LA SHT	3 990 000
6324500000	01/02/2023	ACH	JACH196	FACTURE N" 02/2023 CECAC CONSULTANTS ETABLISSEMENT DADS	3 000 000
6241110000	24/02/2023	CAA	82	RGLMT DE FACT N"014 REMPLACEMENT DE DEUX CANNONS DE PORTE	20 000
6383800000	27/02/2023	CAA	90	RGLMT DES PRIMES DE L'EQUIPE SHT AU FESTIVAL DARY	7 980 000
6288100000	01/03/2023	ACH	JACH229	FACTURE N"0033/FOCON/2023 FOCON NET INTERNET AVRIL A SEPTEMBRE 2023	60 000 000
6241110000	02/03/2023	CAA	145	RGLMT DE FACT N" ACHAT D'UNE POIGNET ET CANON POUR TOILETTE	27 500
6241110000	02/03/2023	CAA	147	RGLMT DE FACT POUR REMPLACEMENT DE 4 CANONS DE PORTE	37 500
6582400000	06/03/2023	UBA1	JUBA1065	CH/UBA1N"3664599 MPS CONTRIBUTION FCIER MAUSOLEE AU MARECHAL DEBY A	17 000 000
6241110000	16/03/2023	CAA	186	RGLMT DE FACT POUR MEMOSE EN ETTAT DE LA TOILETTE DE LA DGA	64 000
6241110000	16/03/2023	CAA	188	RGLMT DE FACT N"013 POUR TRAVEUX REPARATION DELECTRICITE AU DAPI	153 000

COMPTE	DATE	CJ	PIECE	LIBELLE	MONTANT
6241110000	27/03/2023	CAA	209	RGUMT DE FACT N°190 POUR REP ROBINET ET FLEXIBLE DE LAVABO DE DOUCHE	62 000
6241110000	28/03/2023	CAA	215	RGUMT DE FACT CHANGEMENT D'UNE AMPOULE ET ACHAT ROLLANGE POUR DFCA	32 500
6241110000	29/03/2023	ACH	JACH262	FACTURE REPARATION LAVABO MOUSTAPHA ADAM SOULEYMAN	66 500
6745100000	31/03/2023	CBT12	CBT12004	AGIOS BANCAIRES	19 487 385
6324700000	01/04/2023	ACH	JACH264	SUVANT CONTRAT SHT-HYDRAC TCHAD	4 690 000
6383300000	04/04/2023	CAA	6	INDEMNITES MEMBRES COMMISSION ELABORATION MERCURIALE	3 800 000
6582400000	19/04/2023	ACH	JACH295	FACTURE N° 001/2023 ETS SAFOUANE ABDELKERIM	10 573 744
6324500000	24/04/2023	ACH	JACH300	FACTURE N° TN/2023/0128 KPMG HONORAIRES MISSION EVALUATION	18 635 000
6241110000	09/05/2023	ACH	JACH313	FACTURE N° 06/2023 ETABLISSEMENT ABENA REHABILITATION BATIMENTS	6 699 120
6058300000	23/05/2023	ACH	JACH337	FACTURE N° 006/2023 ETS KONGUY BUSINESS FOURNITURE BACHES DECHE	36 000 000
6058300000	23/05/2023	ACH	JACH338	FACTURE N° 006/2023 ETS KONGUY BUSINESS FOURNITURE BACHES DECHE	5 700 000
6510000000	25/05/2023	UBA1	JUBA1145	CH/UBA1N° AHMAT ADOUM SADJIGOTO POUR L'ORGANISAT° ELECTION DELEGUES	1 107 500
6584100000	13/06/2023	ORA1	JORA1032	CH/ORA1N° 3962308 ROTARY INTERNATIONAL SPONSOR ACCORDE	20 000 000
6581100000	23/06/2023	CAA	CAA0544	RGUMT DES JETONS DE PRESCCE CONSEIL/ADMIN DE SESSION JUIN 2023	13 250 000
6324500000	27/06/2023	ACH	JACH391	FACTURE N° 002/06/MGC MG CONSULTING PARAMETRAGE SAGE PAIE	2 750 000
6581100000	27/06/2023	CAA	CAA0552	RGUMT DES JETONS DE PRESENCE LORS DE LA TENUE DU C/A SESSION JUIN 23	3 500 000
6058300000	06/07/2023	ACH	JACH394	FACTURE N° 011/2023 ETS KONGUY BUSINESS BACHE	28 800 000
6058300000	06/07/2023	ACH	JACH395	FACTURE N° 010/2023 ETS KONGUY BUSINESS BACHE	36 000 000
6058300000	19/07/2023	ACH	JACH691	FACTURE N° 013/2023 ETS KONGUY BUSINESS LOCATION BACHES	28 500 000
6242600000	19/07/2023	ACH	JACH661	FACTURE N° 0004/2023 SAFETY SERVICES RESTAURATION DE LA TERRE SOUILLEE	37 800 000
6242600000	19/07/2023	ACH	JACH662	FACTURE N° 0012/2023 TECHNIFORM RESTAURATION DE LA TERRE SOUILLEE	34 500 000
6242600000	19/07/2023	ACH	JACH671	FACTURE N° 0025/2023 CONDA SARL RESTAURATION TERRE SOUILLEE	30 000 000
6241110000	19/07/2023	ACH	JACH681	CONTRAT N° 020/SHT/2023 MASS CORPORATION TRAVAUX RENOVATION BATIMENT	27 702 000
6288100000	19/07/2023	ACH	JACH432	FACTURE N° FAC/2022/10/0221 ILNET TELECOM OCT 22 - JAN 23	18 000 000
6324700000	19/07/2023	ACH	JACH614	FACTURE N° 053/NC/04/2023 N CONSULTING	500 000
6383300000	08/08/2023	CAA	CAA0307	FRAIS DIVERS POUR LA COMMISSION CREANCES-DETTES	2 260 000
6242600000	21/08/2023	ACH	JACH781	FAN°26/23 CONDA Sarl MAIN D'OEUVRE RESTAURAT° TERRE SOUILLEE SEDIGUI	10 230 000
6324500000	28/08/2023	ACH	JACH761	FACTURE N° 23/081 DELOITTE	11 365 200
6328000000	05/09/2023	ACH	JACH832	FAN°016 H D PRODUCTION CONTROLE TECH DES 3 CAMIONS IVECO POMPIERS	3 000 000

COMPTE	DATE	CJ	PIECE	LIBELLE	MONTANT
6510000000	21/09/2023	CBT1	JCBT1242	CH/CBT1 N° 4747415 MAHAMAT ADAM IDRIS S/DECISION DE JUSTICE	15 000 000
6510000000	21/09/2023	CBT1	JCBT1247	CH/CBT1 N° 4747414 AHMAT KORE ANGRI S/DECISION DE JUSTICE	15 000 000
6011110020	25/09/2023	APP	JACHPP002	FACTURE N° 014/2023 MMT ACHAT GASOIL POUR LIVRAISON KOMÉ	1 113 288 000
6277100000	04/10/2023	CBT1	JCBT1264	OV/CBT1 N° 094BIS/SHT /OCTOBRE/2023 PARTICIPATION CABEF	65 000 000
6324500000	12/10/2023	ACH	JACH776	FACTURE N° MB/2023/3147 KPMG	12 924 000
6324500000	12/10/2023	ACH	JACH777	FACTURE N° 876F-23324 CABINET NEIDI	6 000 000
6581100000	02/11/2023	CAA	CAA0560	RGLT DE JETON DE PRESENCE/PERDIEM AU PERSONEL SHT	19 500 000
6581210000	07/11/2023	CAA	CAA0457	RGLT FRAIS D'INSTALLATION DU PCA	8 000 000
6277100000	08/11/2023	UBA1	JUBA1229	CH/UBA1N° 3664535 CHIMENE OUSSOURRI PERDIEMS PARTICIPANTS CABEF	4 266 900
6324400000	09/11/2023	UBA1	JUBA1230	CH/UBA1N° 3664453 MODI KOKO BEBEY HENRI HONORAIRES NEGOCIATION	10 000 000
6011110020	15/11/2023	APP	JACHPP007	FAN°015 MMT LIVRAISON DES GAZOIL AU SITE D'OPIC	674 652 825
6277100000	15/11/2023	UBA1	JUBA1242	OV/UBA1/N° 079/SHT/ CGPME PARTICIPATION AU SALON INTERNATIONAL	5 000 000
6581100000	24/11/2023	CAA	CAA0562	RGLMT DE JETONS DE PRESENCE C/A SESSION NOV23	18 500 000
6242600000	01/12/2023	ACH	JACH818	FAN°0054/23 SUPERVISION DES TRAVAUX TERRE SOUILLEE DEVERST BRUT	34 437 742
6581100000	19/12/2023	CAA	CAA0526	JETONS DE PRESENCE POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION SESSION DEC23	18 000 000
6058300000	21/12/2023	ACH	JACH875	FACTURE N° 015/2023 ETS KONGUY BUSINESS BACHE DECHE POUR DEVERSEMENT	57 000 000
6277100000	21/12/2023	ACH	JACH847	SVT CONTRAT M&L CONSULTING ORGANISATION CABEF	75 000 000
6324400000	21/12/2023	ACH	JACH867	REDEVANCES TRIMESTRIELLES CABINET LOKOULDE FRANCIS	4 000 000
6324400000	21/12/2023	ACH	JACH877	CUMUL FACTURES IMPAYEES JURISCOM RESILIATION CONTRAT	10 200 000
6324500000	21/12/2023	ACH	JACH858	SVT CONTRAT VERIFICATION OPERATIONNALITE PIPELINE SEDIGUI NEIDI SARL	9 870 700
6510000000	21/12/2023	ACH	JACH878	SUIVANT PROTOCOLE D'ACCORD DECISION DE JUSTICE LE BON MARCHÉ	34 078 150
6582400000	21/12/2023	ACH	JACH881	FACTURE N° 064 ACHATS VIVRES POUR REFUGIES SOUDANAIS INTER PRESTIGE	25 000 000
6011110020	31/12/2023	APP	JACHPP009	FACTURE 001/2024 MMT ACHAT GASOIL POUR OPIC	152 773 500
6011110020	31/12/2023	APP	JACHPP010	FACTURE 002/2024 MMT ACHAT GASOIL POUR TPC	368 328 675
6745100000	31/12/2023	BCC1	BCC10031	REGUL REMBOURSEMENT ECHEANCE 2022	67 696 524
TOTAL					16 605 797 593

Annexe 5 : Etat récapitulatif des produits de l'entité

COMPTE	DATE	JRNL	PIECE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
7011110020	31/12/2023	VTE	26	FACTURE N° FAPT23-042/43 LIVRAISON GASOIL TPC KOME		390 607 875
7061100000	11/09/2023	CBT8	JCBT8018	VIREMENT RECU		325 970 575
7011110020	30/06/2023	VTE	17	FACTURE N° FAPT23-021 LIVRAISON GASOIL TPC KOME		248 730 570
7073100000	31/12/2023	JOD	JOD022	COMPTABILISATION LOYER SRN 2023		139 390 860
7011110020	31/12/2023	ODC		AJUSTEMENT CAC ANNULATION DOUBLON HBC	518 400 000	
7011110020	31/12/2023	ODC		AJUSTEMENT CAC ANNULATION DOUBLON SOLUXE	49 093 200	
7011110020	31/12/2023	ODC		AJUSTEMENT CAC ANNULATION DOUBLON CNPCI	41 475 413	
7011110020	31/12/2023	ODC		AJUSTEMENT CAC ANNULATION DOUBLON CNPCI	41 446 550	
7011110020	31/12/2023	ODC		AJUSTEMENT CAC ANNULATION DOUBLON SOLUXE	38 664 000	
7011110010	31/12/2023	ODC		AJUSTEMENT CAC ANNULATION DOUBLON AMZILEK	20 988 583	
7011110020	28/12/2022	VTE	VTE347	FACT N° VENTES GASOIL SOPETRANS		865 000 000
7011110020	28/12/2022	VTE	VTE298	FACT N° 103 / GASOIL / HBC		518 400 000
7011110010	26/04/2022	VTE	VTE131	FA N° FAPT22-VENTE P.P. SUPER ANT DU 01 AU 25/04/2022		306 715 740
7011110010	08/02/2022	VTE	VTE126	FA N° FAPT22-014 VENTE P.P. SUPER ANT DU 28/01 AU 07/01/2022		285 064 645
7011110010	28/12/2022	VTE	VTE278	FACT N° 2 / SUPER / ANT		284 720 295
7011110010	28/12/2022	VTE	VTE279	FACT N° 4 / SUPER / GASOIL / ANT		268 376 095
7011110010	16/03/2022	VTE	VTE129	FA N° FAPT22-024 VENTE P.P. SUPER ANT DU 10/03/ AU 16/03/2022		268 371 835
7011110010	30/03/2022	VTE	VTE128	FA N° FAPT22-031 VENTE P.P. SUPER ANT DU 18/03/ AU 24/03/2022		230 025 090
7011110040	19/05/2022	ACH	ACH0341	FA DEV000003 JETA-1 TCHADOIL S.A	30 000 000	
7011110050	31/12/2021	JOD	5	JODP 005 SVT STOCK FUEL A FACTURER SNE		385 704 712
7011110020	07/07/2021	VTE	VTE0068	FA N° 009 LIVRAISON GASOIL CNPCI		302 598 499
7011110020	30/09/2021	VTE	VTE0030	FA N° FAPT21-013 LIVRAISON DES PRODUITS EN DATE DU 17 AU 23 AOUT 2021		279 667 508
7011110010	31/12/2021	VTE	VTE0094	FA N° FAPT22-022 VENTE SUPER ANT		271 085 802
7011110010	20/12/2021	VTE	VTE0104	FA N° 007 LIVRAISON SUPER ANT		252 824 676
7011110010	03/12/2021	VTE	VTE0102	FA N° 006 LIVRAISON SUPER ANT		208 202 930
7011110010	25/11/2021	VTE	VTE0051	FA N° FAPT21-004 VENTE P.P. SUPER ANT DU 12AU 25 NOV 2021		206 864 112
7011110020	23/11/2021	VTE	VTE0076	FA N° 010 LIVRAISON GASOIL CNPCI		201 663 792
7011110020	08/08/2021	VTE	VTE0105	FA N° 058 /SHT /DAIP /2021 GASOIL GRACIAS		200 448 000
7011110010	31/12/2020	JOD	JOD0064	CONSTATATION REDEVANCE COLLECTEE SUR VENTES		13 937 626



COMPTE	DATE	JRNL	PIECE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
7011110020	31/12/2020	JOD	JOD0064	CONSTATATION REDEVANCE COLLECTEE SUR VENTES		88 934 048
TOTAL					740 067 746	6 337 561 937

Annexe 6 : Etat récapitulatif des décaissements bancaires

N° COMPTE	DATE	JRNL	PIECE	LIBELLE	CREDIT
5212700000	02/01/2020	SGT1	SGT10001	OV0002 FA142 N CONSULTING SAGE 100	1 400 000
5212700000	24/02/2020	SGT1	SGT10042	OV...?? F...ZINOPEC SELON RELEVÉ B.	63 442 337
5211100000	26/02/2020	BCC1	BCC10025	OV031A FA SHT3 OC A DEC/19 LA CHORAL	41 483 212
5211600000	01/09/2020	UBA1	UBA10163	CHQ2357087 FV TINEMI AVANCE ACHAT VOITURE MANQUE TVA?	40 600 000
5211200000	28/09/2020	CBT1	CBT10217	CHQ3925821 FAV BAOMOM MICHEL	1 009 400
5211600000	30/10/2020	UBA1	UBA10246	OV CHOUT-20-03368/A/ SELON LE RELEVÉ BANCAIRE	127 952 781
5211600000	30/10/2020	UBA1	UBA10247	CHOUT-20-03369/AA/ SELON LE RELEVÉ BANCAIRE	124 769 876
5213400000	31/12/2020	JOD	JOD0075	CLOTURE DES COMPTES UBA SHT MINISTERE DU PETROLE	651 512 570
5211400000	24/06/2021	ECO1	ECO10068	CHQ2936469 APPRO CAISSE SALME HAMIT	24 967 325
5211600000	29/07/2021	UBA1	UBA10086	OV N° VIREMENT RIHANNA INTERNATIONAL	5 620 680
5211500000	26/08/2021	ORA1	ORA10151	CHQN° 3436262	479 397
5211500000	10/09/2021	ORA1	ORA10154	RECHARGE CARTES PREPAYES POUR REGLEMENT PLATTS	15 885 000
5211500000	23/09/2021	ORA1	ORA10033	CHQ2356932 CONTRAT 39/19 REAHABILITAT° 80% COMPANY ABDOULAY SA	13 280 000
5212800000	11/11/2021	BCC4	BCC40019	OV026 ACHAT LIVRAISON P. PETROLIERS SRN SHT/PUB AU PROFIT D'ESSO	402 880 400
5211200000	03/12/2021	CBT1	CBT10184	CHQ N° 4119797 RETRAIT COMPENSATION	7 500 000
5211500000	01/01/2022	ORA1	JORA1003	REGULARISATION DU MONTANT SAISI SR SHT DU 25/08/21	25 660 706
5211600000	01/01/2022	UBA1	JUBA1005	SAISIE CONSERVATOIRE DU MONTANT AU 16/04/16 ENTRE SHT ET Me BIDI	8 130 622
5211400000	04/01/2022	ECO1	JECO1001	REGULARISATION DE L'ECART SUR OPERATIONS DE 2019 NON JUSTIFIEES	77 943 295
5211400000	04/01/2022	ECO1	JECO1005	ANNULLATION REMISE CHQ/ECO/N° 2621392 OIL TCHAD NON ENCAISSE PAR LASHT	13 962 514
5211400000	04/01/2022	ECO1	JECO1003	SAISIE CONSERVATOIRE CREANCES	10 974 620
5211500000	25/01/2022	ORA1	JORA1019	N/CHQ/ORA1/N° 3436222 COMMISSIONS SUR RECOURVEMENT VERSEES A L'IGE	22 703 396
5212000000	31/01/2022	CBT5	1	ECART SUR SOLDE D'OUVERTURE	128 620
5211500000	22/02/2022	ORA1	JORA1035	N/CHQ/ORA1/N° 3436225 SIDICK DICKO LOYER DEP RGLMT LITIGE AVEC SHT	75 000 000
5211100000	28/02/2022	BCC1	JBCC1008	INTERETS BANCAIRES	37 035 616
5211500000	22/04/2022	ORA1	JORA1085	N/CHQ/ORA1/N° 3962153 RETRAIT CHEQ PAR ?????	5 500 000
5211500000	26/09/2022	ORA1	JORA1075BO4	COMMISSION	94 213 888
5211600000	06/10/2022	UBA1	JUBA10168BX6	N/VIRT/UBA1/86 E/SE DJIDDOU H1er DECPTE CTN° 30 CENTRE SANTE KOUDALWA	186 899 463
5211200000	17/10/2022	CBT1	JCBT1042BIS	N/CH/UBT1/N° 4335148 NOURACHAM BONG SINISTRE INNOVATION	14 960 000
5211500000	10/11/2022	ORA1	JORA1075BP6	REGLEMENT COMMISSION LETTRE DE CREDIT	94 109 532
5211600000	17/11/2022	UBA1	JUBA10168D39	N/OV/UBA1/N° 0110/SHT/NOV/2022 CHAD PETROLEUM AND ENERGY	283 740 000
5213100000	24/11/2022	BCC5	JBCC5016	VIRT/BCCRED/N° 17 MY TRAVEL CHIC FAN° 28 HEBERGAT MISS MALAISIE PRESIDCE	7 683 000
5211600000	24/11/2022	UBA1	JUBA10168D34	N/CHQ/UBA1/N° 3489793 ACHAT MOUSSA	6 000 000
5214300000	14/03/2023	CBT12	CBT12001	1ERE TRANCH CONVENTION PRET SHT	12 383 800 000
5214300000	04/04/2023	CBT12	CBT12005	REGLEMENT FACTURE TRANSPORT DE PRODUITS PETROLIERS	7 000 000 000
5214300000	05/04/2023	CBT12	CBT12009	COMMISSION D'ARRANGEMENT	181 749 605
5214300000	20/04/2023	CBT12	CBT12073	VIREMENT EN FAVEUR LUMIERE ACHAT PRODUITS PETROLIERS	10 803 660 080
5214300000	20/04/2023	CBT12	CBT12072	VIREMENT EN FAVEUR LUMIERE ACHAT PRODUITS PETROLIERS	596 386 833
5214300000	26/04/2023	CBT12	CBT12085	REGLEMENT BAHAT GLOBAL BUSINESS	550 001 770
5211200000	30/04/2023	CBT1	JCBT1082	OV/UBT1/N° 010/SHT/MARS/2023 ENTREPRISE SIAREX	1 825 679 592
5211200000	30/04/2023	CBT1	JCBT1079	OV/UBT1/N° 007/SHT/MARS/2023 ERIENE BUILDING INTERNATIONAL	1 335 121 677

N° COMPTE	DATE	JRNL	PIECE	LIBELLE	CREDIT
5211200000	30/04/2023	CBT1	JCBT1083	OV/CBT1/N° 011/5HT/MARS/2023 SOCIETE HIRIMI INTERNATIONAL	638 493 276
5211200000	31/05/2023	CBT1	JCBT1150	REGLEMENT IMPAYES CBC/CBT POUR COMPE STDP	1 967 297 202
5211500000	08/06/2023	ORA1	JORA1030	CH/ORA1N° 3962201 SALME APPRO CAISSE	25 000 000
5214300000	29/06/2023	CBT12	CBT12245	REMBOURSEMENT PARTIEL AVANCE CONVENTION	3 000 000 000
5214300000	29/06/2023	CBT12	CBT12246	REMBOURSEMENT PARTIEL AVANCE CONVENTION	2 000 000 000
5211200000	30/06/2023	CBT1	JCBT1181	CH/CBT1N° 4747385 SALME APPRO CAIS FRAIS MISSION DG+CAIS AVCE NGOURI	9 000 000
5213100000	08/07/2023	BCC5	JBCC5067	CHQ BCC N° 3288801 AFRICA TOURS TCHAD	17 789 200
5211600000	23/11/2023	UBA1	JUBA1254	N/CHQ N° 3664677 SALME MOUTAYE APPRO CAISSE	30 250 000
TOTAL					44 851 657 485

Annexe 7 : Etat récapitulatif des décaissements par la caisse

N° COMPTE	DATE	JRNL	PIECE	LIBELLE	CREDIT
5711200000	26/06/2020	CAA	CAA0279	REGL DE SALAIRES PERSONNEL SHT MOIS DE JUIN 20	109 280 481
5711200000	19/12/2023	CAA	CAA0526	JETONS PRESECE&PERDIENS POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION SESSION DEC23	30 000 000
5711200000	02/11/2023	CAA	CAA0560	RGLT DE JETON DE PRESENCE/PERDIEM AU PERSONEL SHT	29 550 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	MISSION NEGOCE GLENCORE PARIS 13/22	26 000 000
5711200000	19/12/2023	CAA	CAA0585	GRATIFICATION NOEL AU PERSONNEL SHT	25 500 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	GRTFICATION FETE FIN D'ANNEE16/PARTI	25 400 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	GRATIFICATION DU PERSONELS DECEM 18	23 500 000
5711200000	21/10/2020	CAA	CAA0370	RGL DES FRAIS D'EQUIPEMENT DG,DGA,PCA	23 000 000
5711200000	23/04/2022	CAA	CAA0236	RGLT GRATIFICATION DE LA FETE DE RAMADAN	22 700 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	MISSION SEDIGUI DEJEUNER	22 500 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	C.A JETONS PRESENCE;GRATIFICAT*PART	22 500 000
5711200000	24/12/2020	CAA	CAA0458	GRATIFICATION FIN D'ANNEE 2020	22 200 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	GRATIFICATION RAMADAN	22 100 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	GRAT PERS FETE RAMADAN 2019	21 800 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	GRATI PARTIEL FETE DE FIN D'ANNEE	20 000 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	GRAT JETON PRESENCE AG/CA	18 900 000
5711200000	24/11/2023	CAA	CAA0562	RGLMT DE JETONS DE PRESENCE C/A SESSION NOV23	18 500 000
5711200000	20/06/2023	CAA	CAA0553	RGLMT DE FRAIS MISSION DU MSGP, MFB, MHE & CONSEIL PRESIDCE DLA/CAMER	18 450 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	GRAT PERS ET JETON PRESENC C.A 2019	17 900 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	CONSEIL D'ADMINISTRATION 2018	17 850 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	CONSEIL D'ADMINISTRATION AOUT 2017	17 250 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	MISSION DU 10-14 A PARIS	15 000 000
5711200000	23/06/2023	CAA	CAA0544	RGLMT DES JETONS DE PRESECE CONSEIL/ADMIN DE SESSION JUIN 2023	13 250 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	APPUI FINANCIER CHEF CANTON SEDIGUI	13 000 000

N ° COMPTE	DATE	JRNL	PIECE	LIBELLE	CREDIT
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	MISSION MINISTRE DU PETROLE	11 400 000
5711200000	09/05/2023	CAA	CAA0567	RGLMT DE FRAIS MISSION EQUIPE DE MOUNDOU PR L'IMPORTATION DES PP	11 235 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	ETUDE/IMPACT/ENVIRONNEMENTAL SIDIGUI	11 019 500
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	INSTALLATION CEREMONIE SEDIGUI	10 147 025
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	AVANCE ETUDE IMPACT SEDIGUI	10 000 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	APPUI AUTORITE REGION SEDIGUI	10 000 000
5711200000	23/04/2022	CAA	CAA0237	PAIEMENT D'UN COMPLEMENT DIFFERENCIEL DE SALAIRE SGT	10 000 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	FRAIS DE MISSION REUNION PND PARIS	8 300 000
5711200000	06/12/2023	CAA	CAA0453	RGLT FRAIS D'INSTALLATION DU DG	8 000 000
5711200000	19/12/2023	CAA	CAA0525	CAISSE AVANCE RELATIVE MISSION DU DG	7 230 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	FRAIS MISSION DFC	7 000 000
5711200000	08/04/2022	CAA	CAA0199	RGLT DES JETONS DE PRESENCE AUX CADRES ET PERSONNEL D'APUI AU C.A	5 825 000
5711200000	08/12/2023	CAA	CAA0463	RGLT DES FRAIS DE MISSION DE 11 JOURS DE LA DGA DESTINATION A PARIS	5 500 000
5711200000	13/04/2022	CAA	CAA0215	RGLT DE DEUX MEMBRES DE LA COMMISSION POUR L'ELABORAT° DU BUDGET 2022	5 000 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	JETONS DE PRESENCE C.A SOTRADA S.A	4 100 000
5711200000	19/12/2023	CAA	CAA0584	COMPLEMENT DE LA CAISSE AVANCE 10000EURO ORDRE MISS N° 152	4 000 000
5711200000	10/08/2023	CAA	CAA0571	REGLEMENT DE FRAIS MEDICAUX AU DGA DJALILA	3 805 000
5711200000	15/11/2023	CAA	CAA0533	FRAIS MISS-CARB-PEAGE CADRES MINISTER ENVIRONNEMENT DEVERST PETROLE	3 015 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	FRAIS MISSION EN FRANCE	3 000 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	FRAIS MISSION EN FRANCE	3 000 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	FRAIS MISSION EN FRANCE	3 000 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	FRAIS MISSION EN FRANCE	3 000 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	FRAIS MISSION EN FRANCE	3 000 000
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	Equilibre écritures non rapprochées	2 274 136
5711200000	01/01/2020	CAA	CAA0491	MISSION CONSTAT ACCIDENT 27/01/18	1 150 000
5711200000	24/09/2021	CAA	CAA0361	REGLMT PERBIEMS POUR LE TRAVEAUX DE RANGEMENT DES ARCHIVES	1 000 000
5711200000	01/10/2021	CAA	CAA0366	REGLMT D'AVANCE POUR LE TRAVAUX DE RECONSTITUTION DU FICHIER	1 000 000
5711200000	09/09/2021	CAA	CAA0336	FRAIS DE COLLATION POUR ME DJEGOLREAU ROLAND	690 000



N° COMPTE	DATE	JRNL	PIECE	LIBELLE	CREDIT
5711200000	06/05/2022	CAA	CAA00037	REGULARISATION DE FRAIS DE MISSION COMPLEMENTAIRE	338 000
TOTAL					753 159 142

Annexe 8 : Etat récapitulatif des analyses de soldes

N° COMPTE	INTITULES	2020	2021	2022	2023	Commentaire SHT	Commentaire BDO/TAC
4411000000	ETAT IMPOT SUR LES BENEFICES	- 2 501 996 087	- 2 686 777 721	- 2 947 102 301	- 2 947 102 301		Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
4451000000	TVA RECUPERABLE SUR IMMOBILISATIONS		- 11 976 413		123 309 144		Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
4454000000	TVA RECUPERABLE SUR SERVICES		- 10 277 755		296 788 022		Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.

N° COMPTE	INTITULES	2020	2021	2022	2023	Commentaire SHT	Commentaire BDO/TAC
4472100000	IMPOT SUR SALAIRES	- 747 347 124	- 1 052 828 168	- 1 124 353 895	- 1 161 846 497		Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
4472200000	IRPP LOYER	- 167 627 420	- 167 627 420	- 200 477 420	- 200 477 420		Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
4473100000	TAXE FORFAITAIRE	- 308 483 200	- 453 503 926	- 466 138 324	- 492 691 215		Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
4473300000	FIR	- 260	- 358 36	- 366 28	- 375 04		Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où

N° COMPTE	INTITULES	2020	2021	2022	2023	Commentaire SHT	Commentaire BDO/TAC
4474100000	TAXE D'APPRENTISSAGE	- 45 012 165	- 42 801 976	- 34 784 084	- 17 367 537		ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes. Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
4478110030	REDEVANCE FER FACTUREE		- 151 038 300	- 151 038 300	- 151 038 300		Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
4478200010	TVA18% RETENUE A LA SOURCE	- 254 313 432	- 599 217 612	- 1 095 583 216	- 1 400 019 737		Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.

N° COMPTE	INTITULES	2020	2021	2022	2023	Commentaire SHT	Commentaire BDO/TAC
449200000	ETAT, AVCES & ACPTES VERSES/IMPÔTS	4 500 000 000	4 500 000 000	4 500 000 000	4 500 000 000		Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
449720000	IRPP SUR LOYER RETENU A LA SOURCE	-	21 000 000	-	21 000 000		Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
471000000	COMPTE GENERAL D'ATTENTE	-	1 019 597 397	-	999 597 397	l'analyse des comptes « 47 » et « 48 » : c'est expliqué dans les rapports ;	Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
471110000	DEBITEURS DIVERS	23 169 297 555	22 717 417 020	24 870 722 120	27 120 722 120	l'analyse des comptes « 47 » et « 48 » : c'est expliqué dans les rapports ;	Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où

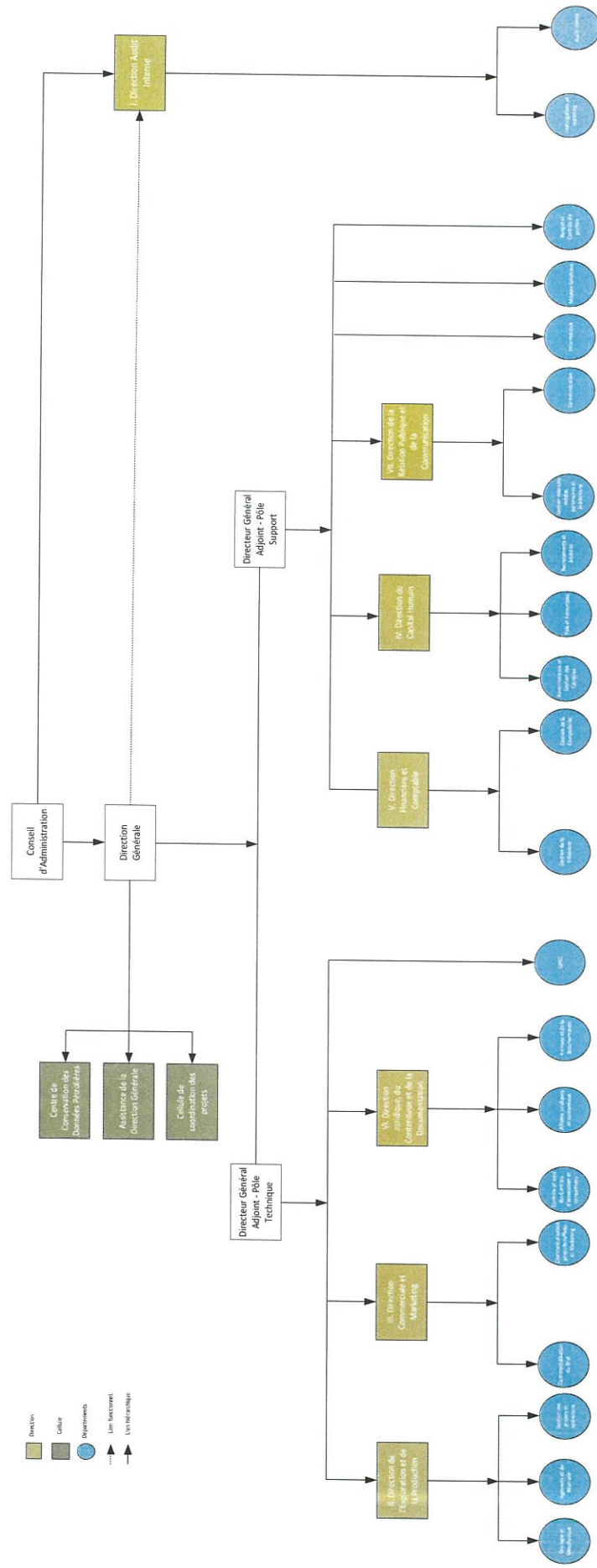
N° COMPTE	INTITULES	2020	2021	2022	2023	Commentaire SHT	Commentaire BDO/TAC
471110000	CHARGES SUPPORTÉES S/IMPORTATION				191 135 593	l'analyse des comptes « 47 » et « 48 » : c'est expliqué dans les rapports ;	Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
471120000	TAXES ET REDEVANCES NON COLLECTÉES	- 316 680 966	- 316 680 966	- 316 680 966	- 316 680 966	l'analyse des comptes « 47 » et « 48 » : c'est expliqué dans les rapports ;	Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
471130000	TAXES ET REDEVANCES EN ATTENTES	- 126 810 428	- 126 810 428	- 126 810 428	- 126 810 428	l'analyse des comptes « 47 » et « 48 » : c'est expliqué dans les rapports ;	Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.

N° COMPTE	INTITULES	2020	2021	2022	2023	Commentaire SHT	Commentaire BDO/TAC
4711400000	SAISIE CONSERVATOIRE			779 518 177	779 518 177	l'analyse des comptes « 47 » et « 48 » : c'est expliqué dans les rapports ;	Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
4712200000	CREDITEURS DIVERS	- 28 372 956 514	- 28 369 754 114	- 28 088 790 114	- 28 088 790 114	l'analyse des comptes « 47 » et « 48 » : c'est expliqué dans les rapports ;	Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
4712400000	SOTRADA	216 202 371				l'analyse des comptes « 47 » et « 48 » : c'est expliqué dans les rapports ;	Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
4712700000	ETAT CHARGEMENT 3 SNE/SHT	- 1 791 635 273				l'analyse des comptes « 47 » et « 48 » : c'est expliqué dans les rapports ;	Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où

N° COMPTE	INTITULES	2020	2021	2022	2023	Commentaire SHT	Commentaire BDO/TAC
4714000000	COMPTE SEQUESTRE DEPOT PETROLIER				1 988 411 206	l'analyse des comptes « 47 » et « 48 » : c'est expliqué dans les rapports ;	Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
4747100000	LOYER SRN CONSTATE D'AVANCE	139 390 860	139 390 860	139 390 860		l'analyse des comptes « 47 » et « 48 » : c'est expliqué dans les rapports ;	Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
4761000000	CHARGES CONSTATEES D'AVANCE	5 683 250	5 683 250	5 683 250		l'analyse des comptes « 47 » et « 48 » : c'est expliqué dans les rapports ;	Les commentaires figurant dans les rapports des exercices 2020, 2021, 2022 et 2023 ne permettent pas d'obtenir une visibilité suffisante sur le détail des opérations comptabilisées, dans la mesure où ils se limitent à une description générale et non détaillée du fonctionnement des comptes.
TOTAL		- 7 643 145 970	- 7 643 145 970	- 7 643 145 970	- 7 643 145 970		

Annexe 9 : Proposition d'organigramme fonctionnel SHT

Ebauche d'Organigramme Société des Hydrocarbures du Tchad



Organigramme validé par le Conseil d'Administration de la SHT

