

REPUBLIQUE RWANDAISE

MINISTERE DE L'INDUSTRIE,
DES MINES ET DE L'ARTISANAT
B.P. 73 KIGALI

DIRECTION GENERALE DES MINES
ET DE LA GEOLOGIE

QUELQUES REFLEXIONS SUR LE REDRESSEMENT DE L'INDUSTRIE
MINIERE DU RWANDA.

REPUBLIQUE RWANDAISE

MINISTERE DE L'INDUSTRIE,
DES MINES ET DE L'ARTISANAT
B.P. 73 KIGALI

DIRECTION GENERALE DES MINES
ET DE LA GEOLOGIE

QUELQUES REFLEXIONS SUR LE REDRESSEMENT DE L'INDUSTRIE
MINIERE DU RWANDA.

REPUBLIQUE RWANDAISE

MINISTERE DE L'INDUSTRIE,
DES MINES ET DE L'ARTISANAT
B.P. 73 KIGALI

DIRECTION GENERALE DES MINES
ET DE LA GEOLOGIE

Kigali, Février 1986.

Minimart

$\frac{13}{3} 88$

QUELQUES REFLEXIONS SUR LE REDRESSEMENT
DE L'INDUSTRIE MINIERE DU RWANDA.

REFERENCES.

1. Plan d'activités (12 mois) établi par l'Administration de la Faillite de la SOMIRWA (janvier 1986).
2. Note des curateurs de la SOMIRWA à Son Excellence Monsieur le Président de la République (31 janvier 1986) : annexe 1
3. - Termes de référence d'une étude de restructuration du secteur minier soumis à la C.C.E. par le Gouvernement et révisé par la C.C.E. et la B.E.I. (annexe 2).
- Lettre du 22/1/1986 de la Banque Mondiale (M. Michael Wiehen) au Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (annexe 3).
- Lettre de la C.C.E. Kigali n° 162/GP/ac du 6/2/1986 (annexe 4).

1. PLAN D'ACTIVITES DE LA S.A.R.L. SOMIRWA EN FAILLITE.

1.1. QUELQUES COMMENTAIRES.

1.1.1. Productions.

Le plan présente deux versions :

- Une version où le prix à l'artisan est maintenu à 240 FRW/kg;
- Une version où ce prix est ramené à 180 FRW/kg de SnO₂, 150 FRW/kg de WO₃.

Le coltan restant à 240 FRW/kg.

- a) Dans les deux cas, les productions prévues sont identiques. On devrait cependant penser à une baisse de la production dans le 2e cas, dans la mesure où certains artisans abandonneraient l'activité minière (qui ne serait plus payante pour eux) ou vendraient leur production à des acheteurs clandestins à un prix plus élevé.

Soulignons en particulier que la productivité des artisans est de 0,46kg/H.J. ce qui pour la cassitérite correspondrait à

$0,46 \times 180 \text{ FRW/kg} = 82,8 \text{ FRW/HJ}$ sans compter les autres charges supportées par ces artisans (taxe communale par exemple).

De tels revenus amèneraient très probablement pas mal d'artisans à renoncer à l'activité minière ou à vendre leur production ailleurs.

- b) Le plan laisse l'impression d'une surestimation des productions.

Ceci se dégage de la comparaison entre les productions prévues par le plan de la SOMIRWA juste avant la déclaration de la faillite (version du 19/7/1985) et celles prévues par le plan sous revue :

Mine	Prévisions juillet 1985	Prévisions février 1986
<u>Rwinkwavu SnO₂</u>		
CYIZANYE	-	72
Sous-traitants	84	90 soit 162
<u>Gasambya SnO₂</u>	60	72
MAHAZA-MA SORO	396	552
<u>Nyakabingo WO₃</u>		
Sous-traitants	75	84
<u>Gifurwe WO₃</u>		
Industriel	36	39 malgré la réduction de l'activité industrielle.

Ces accroissements de production par rapport aux prévisions de juillet 1985, ne sont pas justifiés par d'éventuels investissements. Il semble nécessaire d'en indiquer le fondement.

1.1.2. Prix aux artisans.

Le prix de 240 FRW/kg devrait être maintenu tout au moins pour la cassitérite et la colombo-tantalite. Pour la cassitérite, la valeur Kigali est de 452 FRW/kg. Cette valeur est grevée des frais de fusion de 56 FRW/kg, des frais généraux Kigali de 70 FRW/kg, des frais généraux secteurs de 35 à 78 FRW/kg. Par ailleurs, l'artisanat qui est rentable, éponge les pertes des mines industrielles telle que NYAMYUMBA qui dans toutes les versions du plan accuse une marge négative de 33,2 millions de FRW.

L'on voit que le passage d'une valeur de 452 FRW/kg à 180 FRW/kg représente une diminution de 60 %, ce qui semble exorbitant. Il faudrait donc maintenir le prix de 240 FRW/kg et envisager :

- une fermeture provisoire de la fonderie jusqu'à ce que l'étude de restructuration commandée à la C.C.E. soit disponible;
- comprimer les frais généraux Kigali et secteurs;
- fermer/et gardiennier/ou "artisanaliser" les mines industrielles non rentables telle que NYAMYUMBA et GASAMBYA dans la mesure où cette opération coûte moins cher que l'exploitation.

1.1.3. Monopole d'achat.

Le monopole d'achat à la SOMIRWA suggéré par le plan est dicté par le fait qu'au prix de 180 FRW/kg de SnO₂ les producteurs vendraient leur minerai ailleurs. Il faudrait cependant reconnaître que le monopole ne résoudrait pas le problème pour autant, dans la mesure où elle n'empêche pas des ventes frauduleuses. D'autre part l'on ne doit pas oublier que la mine BUGARAMA devrait dans ce cas être réintégrée dans le système SOMIRWA, ce qui ne manquerait pas de faire remous inutiles pour une disposition légale qui du reste ne serait qu'éminemment temporaire.

1.1.4. Marges d'exploitation.

La version du plan à 240 FRW/kg accuse une perte de 115 millions. L'autre version aboutit à une perte de 21 millions. Dans un cas comme dans l'autre, l'on pourrait se demander qui va financer ces pertes. Il est curieux de constater que dans la première version, les pertes sont à peu près égales aux dépenses de gardiennage (110 millions) que l'on pourrait encourrir en cas de fermeture pure et simple.

Evidemment en cas d'exploitation on aura maintenu un certain nombre d'emplois. Cependant on aura en même temps épuisé des réserves qui peut-être auraient pu être exploitées ultérieurement dans de meilleures conditions. Faut-il encore souligner que le maintien de ces emplois n'aura été que temporaire.

Finalement, en comparant les pertes de certaines mines industrielles et les frais de gardiennage encourrus il paraît plus judicieux de fermer ces mines et de ne les réouvrir que lorsque l'étude de restructuration sera disponible.

Tel est le cas des mines :

Mine	Pertes	Frais de gardiennage	Observations
GASAMBYA Industrielle	8,4	5,2	Cette mine en épuisement ne devrait être ni exploitée ni gardiennée
MAHAZA	3,3	2,8	La sous-traitance compenserait le gardiennage en envisageant les compressions des coûts signalés au 1.1.2.
NYAMYUMBA	33,2	11,3	La mine est très déficitaire. Elle devrait faire l'objet de gardiennage et d'une sous-traitance
KIZANYE	20	10	Gardiennage et exhaure
NYAKABINGO	15	6,4	Gardiennage

Enfin, il faudrait signaler que les produits nets et les charges de la page 31, diffèrent des produits nets et des charges des pages 33 et 34 bien que les marges dégagées soient identiques. Le calcul devrait donc être explicité.

1.2. ACTIONS DU PLAN A PRESENTER AU FED POUR FINANCEMENT.

(référence point 1.4. page 7 du plan d'activités).

.../...

1.2.1. Achat des stocks des produits non payés aux artisans et sous-traitants.

D'après le plan, ces stocks s'élèvent à :

490 T de SnO ₂	soit	117,6 millions FRW (à 240 FRW/kg)
146 T de WO ₃	soit	31,2 millions FRW à 240 FRW/kg)
21,5 T de NbTa	soit	5,4 millions de FRW (à 240 FRW/kg).
Total : 154,2 millions de FRW.		

Il serait proposé que cette somme soit considérée comme une avance sur fonds SYSMIN et que lorsque la situation se sera normalisée, elle soit réutilisée en investissements.

1.2.2. Approvisionnements immédiats.

Les besoins en approvisionnement font l'objet d'un annexe au plan d'activités. On retiendrait les postes suivants :

- Explosifs et artifices	4 millions FRW
- Perforation.....	12,5 millions FRW
- Laveries, épuration	2,6 "
- Pièces de rechange pour pompes	5 "
- Matériel de sécurité	1,6 "
- Eclairage	3,8 "
- Outillage	1,5 "
- Divers	6,4 "

37,4 millions FRW

Certaines rubriques sont exclues pour les raisons suivantes :

- Dédouanement : La C.C.E. n'avancerait pas de l'argent qui ne serait perçu que par l'Etat.
- Fonderie : Comme dit plus haut, on proposerait que la fonderie soit provisoirement fermée.
- Transport (mines) : ce matériel serait destiné à NYAMYUMBA (à vérifier) que l'on propose de fermer.

.../...

1.2.3. Gardiennage.

Pour des raisons évoquées plus haut (pertes d'exploitation supérieures aux frais de gardiennage) on proposerait de financer le gardiennage des mines suivantes pendant 5 mois (2 mois pour la mise en route de l'étude de restructuration et 3 mois d'exécution).

NYAMYUMBA4,7 millions FRW
RWINKWAVU4,5 "
NYAKABINGO8,5 "

17,7 millions FRW

On proposerait que ces fonds soient pourvus sous forme de dons.

1.2.4. Financement des services des expatriés.

Quatre expatriés ont été identifiés. Il serait proposé également que le financement soit accordé sous forme de don. Le coût reste à chiffrer.

1.2.5. Fournitures d'électricité

Electrogaz se trouve en difficultés du fait de l'impossibilité pour la SOMIRWA de payer ses consommations d'électricité. Si Electrogaz interrompait ses fournitures, la sauvegarde de l'infrastructure minière ne serait plus assurée. En particulier la mine de Rwinkwavu serait rapidement noyée. On proposerait donc que la C.C.E. finance les consommations d'électricité soit 77 millions pour 12 mois.

.../...

2. NOTE DES CURATEURS A SON EXCELLENCE MONSIEUR LE PRESIDENT

DE LA REPUBLIQUE.

2.1. REALISATION DES CURATEURS JUSQU'A PRESENT.

2.1.1. Jusqu'à présent les curateurs ont entrepris pas mal d'actions importantes.

On aurait cependant souhaité que la note fit mention :

- de la maison pour laquelle le personnel subalterne de secteurs n'a pas été réduit au strict nécessaire au moment du paiement des salaires d'octobre 1985 (voir page 3 de la note in fine);
- des occupations actuelles du personnel (production et/ou gardiennage) et des performances éventuelles enregistrées;
- de l'évolution du passif et de l'actif de la Société depuis l'entrée des curateurs en fonction. En tout état de cause, l'évaluation des valeurs d'exploitation devrait se faire rapidement puisque, ce sont elles qui pourraient être liquidées assez vite.

D'autre part l'analyse de l'évolution du passif et de l'actif de la Société serait la seule qui puisse montrer que le choix des curateurs de continuer les activités du failli est effectivement le meilleur.

2.1.2. A la page 5 de la note il est indiqué que si, à l'expiration d'une période de 12 mois, il n'a pas été possible de clôturer la faillite, "les structures mises en place par la curatelle ont la faculté de continuer les activités...".. Il faudrait effectivement que ces structures continuent mais à condition qu'elles aient fait preuve d'une gestion saine, qui n'alourdit pas indûment le passif de la Société.

Quant aux caractéristiques du plan énoncées à la page 5, il faudrait se reporter aux observations au point 1 ci-dessus.

2.2. Soutien demandé au Gouvernement.

2.2.1. Octroi d'un crédit de 150.000.000 FRW.

Conformément à ce qui est dit en page 13 de la note, ce crédit serait destiné à payer les arriérés de salaires et l'achat des produits des sous-traitants. Apparemment la somme ne suffirait que ^{pour} payer les sous-traitants puisque d'après le plan, les stocks des produits s'évaluent à 154 millions FRW (à 240 F Le kg). Evidemment les curateurs envisagent l'obtention d'un crédit de caisse de 180 millions. Les ressources et les besoins se comparent alors comme suit :

.../...

Besoins :

- arriérés de salaires jusqu'au fin janvier	111 M FRW
- stocks de minerai impayés	154
- autres arriérés (page 55 du plan)	27
- salaires février (estimation)	37
	<hr/>
	329 M FRW

Ressources :

- Crédit Etat	150
- Crédit Banques	180
	<hr/>
Total	330 M FRW

S'il apparaît un équilibre entre ressources et besoins, on peut toutefois se poser quelques questions :

- Les banques seraient-elles disposées à accorder des crédits de caisse d'autant plus que le plan qui est limité dans le temps se solde par une perte de 115 millions (240 FRW/kg).
- Les créances privilégiées (dont celles de l'Etat) seraient déjà importantes et eu égard au mince actif de la SOMIRWA, irrécupérables. Ainsi si la liquidation de la Société peut assurer le paiement des salaires dont 83 millions déjà avancés par l'Etat et 150 millions demandés, n'est-il pas à craindre que les créances privilégiées antérieures en pâtissent ? Autant de problèmes qui devraient être expliqués par un calcul.

Finalement on ne pourrait pas préconiser le refus de ce crédit puisque l'on voudrait que l'infrastructure des mines soit sauvegardée. Cependant, on proposerait l'utilisation suivante :

- payer d'abord le personnel à licencier;
- payer des arriérés de salaire d'un mois pour le personnel restant en place;
- utiliser le reste pour l'achat des minerais en stock.

2.2.2. Appui de l'Etat lors des négociations du système de warrantage avec les banquiers.

On ne voit d'autre appui possible en dehors d'un aval et il serait difficilement concevable que l'Etat puisse avaliser la SOMIRWA dans les conditions actuelles.

2.2.3. Baisse des prix aux artisans miniers et monopole d'achat.

Le lecteur se reportera aux observations émises au point 1 ci-dessus. D'autre part, au fur et à mesure de l'exécution du plan, on devrait voir qu'on encoure réellement des pertes, malgré une gestion saine. Dans ce cas le personnel devrait être payé au rendement, mais on aura pris soin de le lui expliquer avant le lancement du plan.

2.2.4. Réduction des droits de sortie de l'étain.

L'on a souvent souligné que l'accroissement des droits de sortie pour l'étain par rapport à ceux perçus pour la cassitérite était une situation quelque peu anormale. C'est une situation qui ne favorise apparemment pas, la transformation des minerais sur place. On devrait taxer l'étain produit sur place tout au plus en équivalent-cassitérite.

2.2.5. Appui lors des négociations avec Electrogaz d'un régime préférentiel.

La SOMIRWA doit à ELECTROGAZ quelques 400 millions. Pour ELECTROGAZ, cette créance est hautement douteuse (faible probabilité de récupération). Ça ne serait donc pas au moment où ELECTROGAZ est en difficultés causées par la SOMIRWA, qu'il pourrait négocier avec elle un régime de prix préférentiel.

Il serait plutôt plus judicieux de demander à l'Etat un appui pour qu'ELECTROGAZ ne coupe pas ses fournitures.

2.3. LIQUIDATION DE LA SOCIETE.

3.1. En page 10 de la note les curateurs indiquent que le privilège fiscal ne peut s'exercer au delà d'une période de deux ans par rapport à la date de faillite. Si la date de faillite correspond à celle de la cessation des paiements (1.1.83), certaines créances fiscales perdraient automatiquement leur privilège. A moins que la date de faillite ne soit celle de la déclaration de la faillite (octobre 1985).

3.2. La note (P. 11) semble faire allusion à un certain ordre chronologique dans la vente des biens du failli. (D'abord les meubles, puis les immeubles). Un tel ordre ne serait cependant pas institué par la loi. Ainsi dès que l'assemblée de vérification des créances aura été clôturée, il faudra d'urgence procéder à la liquidation des concessions pour permettre de continuer les activités minières dans des conditions plus claires. Cela devrait d'ailleurs faciliter la liquidation de certains biens immeubles dont la possession ne sera plus justifiée par les besoins de l'exploitation.

2. 4. L'APRES -SOMIRWA.

2.4.1. En page 12 de la note, la curatelle donne un certain nombre d'alternatives. Il faut rappeler que l'étude commandée à la C.C.E. a pour objet (entre autres) de montrer la ou les structures adéquate(s) à mettre en place après "la liquidation des concessions" de la SOMIRWA.

C'est dire qu'une décision définitive ne pourrait être prise que lorsque l'étude sera disponible.

2.4.2. Le principe général est que les concessions reviendraient à l'Etat. Les avis sont cependant partagés quand il s'agit de la procédure.

- Les curateurs envisage une vente volontaire à l'Etat. Cela suppose qu'on attribue une valeur à chaque concession. Cette valeur devrait tenir compte non seulement des immobilisations à l'intérieur de la concession, mais aussi de la profitabilité de l'exploitation future. Une telle approche avait été tentée lors de l'élaboration du plan interimaire par le Minimart (septembre 85). Depuis lors les cours mondiaux ont changé et si on reprenait aujourd'hui le même principe de calcul, toutes les concessions valdraient pratiquement zéro. Il se pose donc la question de savoir à quelle valeur ces concessions seraient vendues à l'Etat.

- D'autres avis veulent que les concessions retombent automatiquement dans le domaine public et que l'Etat les acquière de droit sans rien payer. D'autres pensent que la procédure aurait tout l'air d'une nationalisation et que les créanciers pourraient poursuivre l'Etat en justice, d'autant plus que les concessions et leurs dépendances font l'objet d'hypothèques en faveur des Banques.

Pour toutes ces raisons, il serait peut-être mieux que l'on mette les concessions à la disposition des créanciers qui détiennent des hypothèques sur elles. Ceci revient en fait à limiter la concurrence. Ces créanciers seraient invités à continuer l'exploitation dans les conditions définies par le code minier.

S'ils ne peuvent assurer cette exploitation, une loi annulerait lesdites concessions. Elles retomberaient ainsi dans le domaine public et l'Etat en réglerait la destination. Dans ce cas et hormis la conclusion qui sera donnée par l'étude CCE, les situations suivantes seraient à envisager :

a) Création d'un office des mines.

Bien que les parastatales ne soient pas particulièrement indiquées, il y aurait un certain temps où l'exploitation serait dans les mains du seul Etat. Elle pourrait être menée sous forme de régie.

b) Passage d'une régie à une société mixte ou privée

- Il faudra privatiser l'exploitation le plus rapidement possible.

Au lieu de créer de petites sociétés indépendantes pour l'exploitation des mines artisanales (Bisesero, Gatumba, Rutsiro etc), il serait plus commode de mettre en place des coopératives régionales qui seraient progressivement intégrées dans la COPIMAR. L'avantage est que ces coopératives pourront bénéficier de l'aide technique de la COPIMAR.

- En ce qui concerne les mines industrielles rentables, il semble difficile de privatiser l'exploitation rapidement dans la mesure où un investisseur privé ne pourrait pas se décider sans prendre suffisamment de précautions.

Il en est d'ailleurs de même pour ce qui est de la constitution d'une société mixte.

Concernant la société mixte cependant, la mise en place est plus facile pour deux raisons :

- i) - le risque partagé : Il est plus aisé pour un investisseur de partager le risque avec l'Etat, que de l'encourir seul.
- ii) - les contacts avec les investisseurs peuvent être menés dans l'immédiat de façon à ce que le dossier soit suffisamment avancé au moment de la reprise des concessions.

Quelques "partenaires" peuvent être contactés

* La SOMINKI (Société Minière du Kivu). Elle présente l'avantage de pouvoir charger la fonderie à sa capacité.

* La Chine : Elle présente l'avantage de fournir du personnel qualifié et moins coûteux.

.../...

Enfin, l'argument de la curatelle selon lequel les coopératives ou les petites sociétés ignorent l'intérêt du Pays ne semble pas fondé, car ce ne sont pas les grandes sociétés et les multinationales qui exploitent dans l'intérêt des Pays. Leur première préoccupation est incontestablement "le gain rapide".

3. TERMES DE REFERENCE DE L'ETUDE DE RESTRUCTURATION

3.1. Le Gouvernement Rwandais a soumis à la C.C.E. les termes de référence d'une étude de restructuration du secteur minier. La C.C.E. et la B.E.I. ont revu et complété ces termes de référence de telle sorte que l'étude indique la meilleure alternative à adopter pour la restructuration.

3.2. La Banque Mondiale a également indiqué ses bonnes dispositions à réaliser l'étude, mais d'après les termes de référence qu'elle a proposé, on sent qu'il y a une option déjà prise, à savoir :

- création de petites sociétés privées d'exploitation
- création d'une société privée de concentration des minerais
- création d'une société privée de gestion de la fonderie
- création d'une société privée de commercialisation et d'assistance technique aux sociétés en amont.

3.3. Le fait que les termes de référence de la Banque soient assez réduits et laissent transparaître une certaine option de restructuration, ne permet pas de se rallier à la démarche. Il faudrait plutôt que l'étude soit menée conformément aux termes de référence de la C.C.E et que la Banque participe à l'étude d'une façon ou d'une autre.

Les contacts avec la Banque seraient pris dans ce sens.

Kigali, le 19/2/1986