

600-4 08-8-85

J.B.R.

REPUBLIQUE RWANDAISE
MINISTRE DE L'INDUSTRIE,
DES MINES ET DE L'ARTISANAT
B.P. 73 KIGALI.

SOMIRWA

KIGALI, le 17 JUL 1985

N° 1500/08/00/85

A traiter par *M. Kiro*

Date entrée : 17-7-85

N° Classement 14332/08

- ✓ Monsieur le Ministre à la Présidence de la République
KIGALI
- X Monsieur le Ministre des Finances et de l'Economie
KIGALI
- X Monsieur le Ministre du Plan
KIGALI
- Monsieur le Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération
KIGALI
- X Monsieur le Gouverneur de la Banque Nationale du Rwanda
KIGALI

Objet: Réunion sur le dossier SOMIRWA

Monsieur le Ministre,
Monsieur le Gouverneur,

J'ai l'honneur de vous inviter à une réunion qui aura lieu dans mon bureau le jeudi 25 juillet 1985 à partir de 09 heures du matin.

La réunion aura à examiner le rapport de la Commission technique sur les possibilités de faire passer dans les dettes à long terme le "Merateire" proposé dans le rapport précédent, ainsi que les conséquences d'une dissolution éventuelle de la SOMIRWA et son remplacement par une nouvelle structure.

Le document de travail est annexé à la présente.

Copie pour information :

- Son Excellence Monsieur le Président de la République Rwandaise
KIGALI

X LE MINISTRE DE L'INDUSTRIE, DES MINES ET DE L'ARTISANAT

NGIRIRA Mathieu.

Mathieu Ngirira

No 1234/00/82

KIBALI, le

1977-82

- Monsieur le Ministre de la Présidence de la République
KIBALI
- X - Monsieur le Ministre des Finances et de l'Economie
KIBALI
- X - Monsieur le Ministre du Plan
KIBALI
- Monsieur le Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération
KIBALI
- X - Monsieur le Gouverneur de la Banque Nationale du Rwanda
KIBALI
- Monsieur le Ministre,
- Monsieur le Gouverneur,

17-7-82
1234/00/82

Objet: Réunion sur le dossier SOMIRWA

La réunion aura à examiner le rapport de la Commission technique sur les possibilités de faire passer sans les dettes à long terme le "Métier" proposé dans le rapport précédent, ainsi que les conséquences d'une dissolution éventuelle de la SOMIRWA et son remplacement par une nouvelle structure.

Le document de travail est annexé à la présente.

LE MINISTRE DE L'INDUSTRIE
DES MINES ET DE L'ARTISANAT

MURINDA MURINDA
[Signature]

Copie pour information :
Son Excellence Monsieur le
Président de la République
Rwandaise
KIBALI

REFLEXIONS SUR LE REDRESSEMENT DE L'INDUSTRIE MINIERE AU RWANDA

À l'issue de sa réunion tenue en date du 29 juin 1985 qui examinait le plan de rentabilisation de la SOMIRWA tel qu'élaboré par la Commission technique chargée du "dossier SOMIRWA" et transmis au Président de la République par lettre n° 1326/08/04/85 du Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat en date du 21 juin 1985, la Commission ministérielle a chargé la Commission technique de revoir le plan en examinant les possibilités de faire passer le "Moratoire" de 1 milliard de FRW proposé dans le plan de rentabilisation dans le "Prêt à Long terme" sans intérêts et de supprimer les impôts sur les bénéfices. En outre, étant donné que le maintien de Géomines dans la SOMIRWA est de moins en moins évident, il a été chargé à la Commission technique d'élaborer des propositions de redressement de l'Industrie minière rwandaise en passant par la faillite de la SOMIRWA et la mise en place d'une nouvelle structure qui réaliserait le plan.

Avant de présenter son travail tel que demandé par la Commission ministérielle, la Commission technique a jugé bon de rafraîchir la mémoire du lecteur en faisant un petit aperçu historique du dossier de redressement de l'industrie minière au Rwanda.

I. Aperçu historique du dossier

Jusqu'en 1979, les activités minières étaient prospères grâce à la Société des Mines du Rwanda (SOMIRWA) créée en 1973 dans le but de regrouper les activités de petites sociétés et d'assurer ainsi une exploitation plus rationnelle par des investissements adéquats et des recherches géologiques appropriées. Malheureusement, à partir de 1980, sept ans après sa création, la SOMIRWA commença à souffrir d'un manque de moyens financiers pour investir dans l'exploitation minière.

C'est à partir de 1981 que les premières tentatives de redressement de la SOMIRWA commencèrent; par l'élaboration des plans de redressement. Plusieurs variantes furent présentées depuis avril 1981 jusqu'en août 1983, date à laquelle les actionnaires et les bailleurs de fonds réunis à Kigali optèrent pour le plan de développement réduit n° 2, communément appelé "PDR II".

En septembre 1983, les actionnaires et les bailleurs de fonds devaient se retrouver autour d'une table à Washington pour examiner les termes d'une convention d'établissement et

.../...

adopter entre autres choses les termes de référence d'un audit global de la SOMIRWA (audit par un consortium canadien), jugé indispensable pour permettre d'avoir une idée plus précise sur la situation active et passive de la Société.

En novembre 1983, les actionnaires et les bailleurs de fonds se sont à nouveau réunis à Kigali (du 22 au 26) pour parachever et approuver la convention d'établissement qui reconnaissait à la SOMIRWA entre autres choses les avantages fiscaux et les subventions.

Il convient de signaler ici que, bien avant que l'Etat rwandais n'opte pour les subventions à la SOMIRWA, la Commission technique avait, notamment en 1982, montré que la SOMIRWA n'était plus rentable et qu'il fallait dissoudre la Société et le remplacer par une nouvelle structure.

La convention d'établissement approuvée en novembre 1983 devait prendre effet à dater du 1er janvier 1984.

Il convient de rappeler ici que parmi les engagements pris par les actionnaires au cours des négociations de novembre 1983 figurer notamment l'augmentation du capital social de la SOMIRWA par un apport en argent frais de 480 M FRW pour l'Etat Rwandais et 443 M FRW pour Géomines, soit un total de 923 MFRW.

Cependant, quelque temps après, Géomines a fait savoir que pour la réalisation du PDR II, elle n'apportera pas les 443 M FRW comme elle avait promis en novembre 1983, mais que sa participation ne se limitera qu'à 100 M FRW seulement. A partir de ce moment -là déjà, les inquiétudes commençaient à régner quant à l'exécution du PDR II, certains bailleurs de fonds dont la Société Financière Internationale (SFI) subordonnant leur participation au financement du plan à la majorité de l'actionariat privé.

Pour tenter de débloquer la situation qui piétinait depuis novembre 1983, les actionnaires et les bailleurs de fonds se sont réunis à nouveau à Bruxelles du 1er au 3 août 1984. Au cours de cette réunion, de nouvelles dispositions furent prises. Il fut décidé notamment que pour tirer au clair la situation comptable de la SOMIRWA, il fallait procéder à un audit complémentaire à celui d'Arthur Young d'avril 1984 qui faute d'une comptabilité n'avait pas pu se prononcer sur la situation active et passive de la Société. Il fallait aussi fixer un calendrier précis et réaliste pour la réalisation du

plan de redressement. Enfin, la réunion de Bruxelles devait examiner les moyens d'assurer la survie de la SOMIRWA en attendant la mise en route du plan de redressement. Pour ce dernier point, il fut décidé que les actionnaires apportent de l'argent frais sous forme d'avance à faire valoir sur augmentation de capital.

Au cours des réunions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale des Actionnaires de la SOMIRWA tenues à Kigali les 14 et 15 septembre 1984, Géomines a informé l'Etat Rwandais que, contrairement à ce qui avait été convenu à Bruxelles en août 1984, elle ne participera pas au financement de la survie de la Société. Cette déclaration faisait, une fois de plus, planer beaucoup de doutes et d'inquiétudes quant aux nouvelles perspectives de la SOMIRWA en particulier et de l'industrie minière rwandaise en général.

Face à cette situation, il a été demandé à la Commission technique d'élaborer une note de réflexion sur les procédures de déclaration en faillite et de liquidation de la SOMIRWA pour la remplacer par une nouvelle structure. Les propositions de la Commission technique sont contenues dans sa note du 17 octobre 1984.

Dans cette note, la Commission technique indiquait que la faillite de la SOMIRWA aurait beaucoup de répercussions sur toute l'économie rwandaise, notamment au niveau du Produit Intérieur Brut, de la Balance des Paiements, de l'Emploi et des Finances Publiques, sans oublier la situation financière des autres opérateurs économiques, créanciers de la SOMIRWA qui serait fort compromise.

Pour le seul aspect financier, la Commission avait évalué à 2,5 milliards de FRW, les pertes que devait subir l'Etat Rwandais en cas de faillite de la SOMIRWA.

Pour éviter des conséquences désastreuses et pouvoir garder les chances de nouvelles perspectives de redressement du secteur minier, la Commission avait proposé que :

- avant d'officialiser la faillite, le Gouvernement contacte et informe les bailleurs de fonds de la situation en leur demandant de participer au financement du redressement du secteur minier après la liquidation de la SOMIRWA;

.../...

- des mesures soient prises pour protéger les banques locales contre une faillite éventuelle qui serait provoquée par la faillite de la SOMIRWA;
- la situation financière de la SOMIRWA soit tirée au clair par un audit complémentaire ;
- Le Gouvernement se fasse assister par un Bureau de juristes spécialisés dans le droit des affaires tout au long de la liquidation de la SOMIRWA.

Et, pour que les mesures préconisées puissent produire des effets attendus, il fallait que l'action soit rapide.

Le Gouvernement, avant d'entreprendre une quelconque action a sans doute jugé utile d'attendre les résultats des expertises comptable et juridique recommandées par la réunion des actionnaires et bailleurs de fonds en août 1984 (Bruxelles).

L'audit comptable dont le rapport a été communiqué en février 1985 fait état d'un actif négatif de plus de 720 millions de FRW. Quant à l'expertise juridique dont le rapport a été déposé en mars 1985, elle conclut à la non viabilité de la Société dans les conditions actuelles d'exploitation et conseille entre autres choses, la négociation d'un concordat préventif à la faillite et la restructuration des activités de la SOMIRWA pour sa meilleure rentabilisation.

Suite à ces deux expertises, le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat a, par sa lettre n° 605/08/00/85 du 19 mars 1985 demandé à la Commission technique chargée du dossier SOMIRWA d'examiner les modalités pratiques pour la Société de solliciter, auprès de ses créanciers un concordat préventif à la faillite et élaborer un programme de rentabilisation de la SOMIRWA.

Le rapport de la Commission a été transmis au Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat par lettre n° 625/08/01/85 du 26 mars 1985.

Dans son rapport, la Commission technique a émis des propositions d'ordre général sur la procédure de déclenchement d'un concordat préventif à la faillite de la SOMIRWA, ainsi que sur le programme d'investissement en vue

d'aboutir à une rentabilité commerciale de la Société. La Commission avait fait remarqué que le concordat, considéré comme un instrument de protection, un bouclier indispensable à l'aboutissement du plan de redressement était indispensable puisqu'à défaut de celui-ci, tout créancier pouvait, pendant la période d'exécution du plan le mettre en doute et provoquer la faillite de la Société; ce qui avait d'ailleurs été déjà indiqué par l'expert juridique. La Commission avait en outre fait remarquer que bien la recevabilité des propositions concordataires, aussi pour les créanciers que pour le tribunal allait dépendre de la rentabilité du plan. Comme dans son travail remis le 26 mars 1985, la Commission technique n'avait pu évaluer ni la tendance de la production, ni la valeur de celle-ci, ni le prix de revient des minerais produits par la SOMIRWA, compte tenu des données dont elle disposait à ce moment là et, surtout, du temps imparti, le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat a, suite à ce rapport, demandé à la Commission d'approfondir, le plan de rentabilisation de la Société que la Commission avait déjà ébauché. Le rapport de la Commission a été transmis en date du 13 mai 1985 par lettre n° 992/08/01/85.

Parmi les hypothèses de base du plan l'on peut relever notamment celles qui suivent :

La partie technique du Plan, élaboré par la Commission technique en collaboration avec la SOMIRWA et approuvée par Géomines,

- propose la fermeture des chantiers industriels non rentables tels que MASORO, BASHYAMBA, NEMBA, NYAKABINGO et RWINKWAVU. Cela allait permettre de passer, au niveau des investissements, de 2059 M FRW pour le PDR II approuvé en novembre 1983.

La partie économique-financière étudiée seulement par la Commission technique propose que les créanciers acceptent de se partager les sacrifices du plan en se répartissant les dettes de la SOMIRWA qui s'élèveront, au 31.12.1985, à 3238 MFRW. Cette répartition se ferait comme suit :

- Consolidation des dettes à court terme en dettes à long terme pour 371 MFRW, montant auquel il faut ajouter "un long terme" de BEI de 229 M, soit un total de 600 MFRW.
- Moratoire : 1000 MFRW. Ces dettes seraient payées dès que la Société reviendrait à "meilleure fortune".
- Consolidation en capital : 1102 MFRW.
- dettes à court terme qui doivent être remboursées dès la mise en marche du Plan de rentabilisation : 536 MFRW. Ce montant correspond à l'apport en argent frais des actionnaires.

Les bailleurs de fonds participeraient au financement du plan pour un montant de 707 MFRW pour le Sysmin, 250 pour la BEI et 245 pour l'Etat belge

- Compression des frais généraux.

Au cours de sa réunion du 29 juin 1984, la Commission Ministérielle a fait remarqué que le plan de rentabilisation tel que proposé par la Commission technique imposait à l'Etat Rwandais beaucoup de sacrifices. En effet:

- l'Etat et les entreprises parastatales interviennent dans le "Moratoire" pour 66,5 % contre 3 % seulement pour Géomines.
- l'Etat et ses entreprises interviennent dans la consolidation des dettes court terme en capital pour 67 % contre 3 % pour Géomines.

C'est ainsi que la Commission ministérielle a chargé la Commission technique de revoir la partie financière du plan.

- en faisant passer le "Moratoire" dans le Prêt Long terme sans intérêt; et en supprimant les impôts sur les bénéfices;
- en envisageant la faillite de la SOMIRWA et son remplacement par une nouvelle structure qui réaliserait le plan.

2. Réflexions sur les nouvelles orientations du dossier

2.1. Suppression du "moratoire"

En faisant passer le "moratoire" dans le prêt Long terme, les résultats du plan seraient les suivants :

	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	Total
Bénéfice avant impôt	(54)	6	86	132	193	93	104	206	214	222	1202
<hr/>											
Rembours. "dettes"	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(1000)
L.T. sans intérêts antérieurement classées moratoires											
<hr/>											
Nouveau Bénéfice avant impôts	(154)	(94)	(14)	32	93	(7)	4	106	114	122	202

Pour un apport de capital de 536 MFRW, le total des Bénéfices non actualisés est de 202 MFRW sur 10 ans. La rentabilité est donc fortement négative. Que l'on supprime les impôts sur bénéfices ou pas, le plan n'est pas rentable sans remise de dette ni moratoire.

Comme l'on peut s'en douter, la faillite de la SOMIRWA a beaucoup de répercussion sur l'économie rwandaise en général et sur l'industrie minière en particulier.

* Ces résultats sont tirés du tableau n° 6 du document "Plan de rentabilisation de la SOMIRWA, Etude Economique" transmis au Président de la République par lettre n° 1326/08/04/84 du Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.

2.2. Faillite de la SOMIRWA et mise en place d'une nouvelle structure.

Ces répercussions peuvent se manifester à la fois au niveau du Produit Intérieur Brut, de la balance des paiements, de l'emploi et des finances publiques. En outre, la situation financière d'autres opérateurs économiques serait fort compromise.

2.2.1. Au niveau du PIB.

Les statistiques disponibles montrent que le secteur minier intervient pour une proportion de l'ordre de 2 % dans la formation du produit intérieur brut dont 1,8 % pour la seule SOMIRWA et 0,2 % pour l'Artisanat indépendant. La contribution de la SOMIRWA serait perdue avec la liquidation.

2.2.2. Au niveau de la Balance des paiements.

Les statistiques du Commerce Extérieur montrent que les recettes nettes en devises provenant du secteur minier constituent une proportion importante des recettes nettes totales. Ce secteur occupe la 2^e position dans l'ensemble des exportations. Si la SOMIRWA était liquidée, les recettes du pays en devises seraient diminuées d'au moins 15 %. Il y aurait ainsi pour le pays un manque à gagner annuel de l'ordre de 1500 MFRW en devises dans l'hypothèse où le plan de rentabilisation de la SOMIRWA ne serait pas réalisé.

2.2.3. Au niveau de l'Emploi

L'effectif total de la SOMIRWA est actuellement évalué à 6.300 travailleurs, 14 cadres rwandais et 20 cadres expatriés. Avec le plan l'effectif serait de 4410 travailleurs, 5,5 cadres rwandais, 16 cadres expatriés, mise en rapport avec l'ensemble

.../...

.....

de la population active totale employée dans le domaine autre que l'agriculture, la part de l'industrie minière représente environ 8 % des emplois, avec une masse salariale représentant environ 4 % de la masse salariale totale du Pays. Autant d'avantages auxquels le Gouvernement serait forcé de renoncer une fois la SOMIRWA liquidée et non remplacée par une nouvelle structure d'exploitation.

2.2.4. Conséquences financières de la faillite de la SOMIRWA(1)

Au niveau des Finances Publiques, la SOMIRWA contribue aux recettes budgétaires par le versement de l'impôt personnel, l'impôt sur le revenu, la taxe professionnelle, ainsi que la taxe de sortie et les droits d'importation. Tous ses impôts totalisant un montant assez important de l'ordre de 400 à 4500 MFRW par an auquel renoncerait le Trésor, une fois la SOMIRWA dissoute et non remplacée par une nouvelle structure d'exploitation.

Sur le plan financier, la faillite de la SOMIRWA aurait des conséquences immédiates suivantes :

- le recouvrement des créances des banques locales qui s'élèvent à 300 millions pour la Banque de Kigali et la Banque Commerciale et à 115 millions pour la Banque Rwandaise de Développement serait compromis;
- L'Etat Rwandais aurait à rembourser 359 millions de FRW de Banques locales et 255 millions de la Banque Européenne d'Investissement qu'il a avalisés;
- L'Etat perdrait en plus, 620 millions de FRW d'impôts, 416 millions de taxes professionnelles 250 millions d'avance faite à la SOMIRWA;
- D'autres parts, le contentieux fiscal qui porte sur 1004 millions de FRW serait automatiquement abandonnée;
- ELECTROGAZ perdrait sa créance sur la SOMIRWA qui est de l'ordre de 335 MFRW;
- La Caisse Sociale du Rwanda perdrait 129 millions;

Pour l'Etat et les entreprises parastatales, les pertes seraient de 2364 millions, le contentieux fiscal (1004 millions) exclus.

Comme l'avait indiqué la Commission technique dans ses notes antérieures notamment celle du 17 octobre 1984, il serait mieux d'évaluer l'impact de la faillite de la SOMIRWA sur ses différents

(1) Estimation au 31.12.85

créanciers. Son effet sur les Banques locales ou Electrogaz n'est pas le même que sur la B.R.D. par exemple. L'une ou l'autre de ces institutions peut supporter le coup sans nécessiter des mesures spéciales. Cependant vu le caractère confidentiel du dossier, il n'est pas possible d'évaluer ces effets avant la déclaration de la faillite. Mais d'ores et déjà il faut envisager des mesures d'urgence en faveur des Banques locales dont les pertes seraient à peu près équivalentes aux capitaux propres.

3. Redressement du Secteur minier en cas de liquidation de la SOMIRWA.

Comme il ressort des considérations précédentes, le plan de redressement de la SOMIRWA n'est pas rentable, à moins d'une remise de dettes ou d'un moratoire de l'ordre d'un milliard non remboursable sur une période de 10 ans et même au delà.

Si les actionnaires ne peuvent pas se mettre d'accord sur des mesures de ce genre, il va falloir, si l'on veut que les activités minières continuent, déclarer la faillite de la SOMIRWA et faire en sorte qu'une nouvelle structure d'exploitation soit en place au moment de la liquidation de la SOMIRWA. En effet, cette nouvelle structure pourrait faciliter la liquidation puisque ce n'est qu'elle qui pourrait acquérir les infrastructures spécifiquement minière, par exemple les laveries.

Il convient de signaler ici que la mise en place d'une nouvelle structure d'exploitation n'est pas une affaire de quelques jours. En effet, il faudra chercher les actionnaires et les partenaires pour le financement du plan de la nouvelle Société. Encore faudra-t-il que les actionnaires et les bailleurs de fonds de la future société soient convaincus de la rentabilité du plan. Tout cela pourrait prendre un certain nombre d'années qui iraient même au delà de 5 ans. Entretiens, les activités minières se seraient arrêtées et leur reprise sera d'autant plus difficile que l'arrêt aura été plus long.

La rentabilité de la nouvelle société qui réaliserait le plan est estimée comme suit :

3.1. Hypothèses de base

- Les investissements prévus par le plan SOMIRWA sont maintenus, de même que les sources de financement.

La nouvelle société devra acquérir le minimum d'"infrastructures SOMIRWA" permettant de continuer l'exploitation.

Le coût d'acquisition de ces infrastructures constituerait donc le capital social de la nouvelle société.

.../...

Toutes les infrastructures de la SOMIRWA devraient être rachetées, sauf celles sises à Rwinkwavu (86 MFRW), Masoro (20 MFRW) et Kigali (147 MFRW). D'autre part, pour réduire au minimum les besoins en apport de capital, la Fonderie (637 MFRW) serait fermée. L'apport de capital pour la nouvelle société serait, dans ce cas, de $1400 - (86 + 20 + 147 + 637) = 510$ MFRW.

- L'Etat Rwandais participerait à ce capital pour 51 %, soit 260 MFRW qu'il emprunterait à la Banque Européenne d'Investissement.

Les 250 MFRW restants seraient recherchés auprès des partenaires privés, rwandais ou étrangers.

3.2. Fonds de roulement de départ

Les fonds de roulement de départ pour la nouvelle société serait de l'ordre de 300 MFRW pour lui permettre de produire et de vendre pendant trois mois.

La société devrait emprunter ce montant auprès des banques.

3.3. Programme d'investissement

a) Investissements

	<u>86</u>	<u>87</u>	<u>88</u>	<u>89</u>	
Invest. grds travaux	182	67	21		
Invest. Laverie Rutengo	5	15	5		
Invest. de routine (travaux préparatoires + travaux géologiques)	132	147	138	140	
Total	319	229	164	140	852

b) Sources de financement

Banque Européenne d'Investissement	: 100
Symin	: 752
Bailleurs de fonds (Fonds de roulement)	: 300

.../...

3.3. Cash flow avant impôt et frais financiers

	<u>86</u>	<u>87</u>	<u>88</u>	<u>89</u>	<u>90</u>	<u>91</u>	<u>92</u>	<u>93</u>	<u>94</u>	<u>95</u>
Marge brute	342	461	631	638	689	689	689	689	689	689
Marge additionnelle										
Laverie Rutongo -	-	-	-	23	23	23	23	23	23	23
Marge additionnelle (Fermeture Fonderie)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Frais fusion à l'étranger	(65)	(73)	(75)	(76)	(77)	(77)	(77)	(77)	(77)	(77)
Cash avant impôts et frais financiers	377	488	656	685	735	735	735	735	735	735

- N.B. 1) Le coût du Kwh est maintenu au niveau actuel
 2) Les frais bancaires n'ont pas été évalués; ils seront probablement en dessous de ceux actuellement exposés par la SOMIRWA (18 MFRW).

3.4. Frais financiers

a) Le débloccage des fonds serait opéré de la façon suivante :

	<u>86</u>	<u>87</u>	<u>88</u>	<u>89</u>
BEI	100	-	-	-
SYSMIN	219	229	164	140
Autres Bailleurs de Fonds (Fonds de roulement) 300				

b) Charges financières

Pour les deux prêts (Sysimin et BEI), l'on prend l'hypothèse du remboursement du principal pendant 10 ans avec un délai de grâce de 5 ans et un taux d'intérêt de 8 % par an.

	<u>86</u>	<u>87</u>	<u>88</u>	<u>89</u>	<u>90</u>	<u>91</u>	<u>92</u>	<u>93</u>	<u>94</u>	<u>95</u>
Rembours. Sysmin	-	-	-	-	-	75	75	75	75	75
Intérêts Sysmin (8 %)	17	36	49	60	60	60	54	48	42	36
Rembours. BEI	-	-	-	-	-	20	20	20	20	20
Intérêts BEI (8 %)	8	8	8	8	8	8	6	5	3	2
Rembours. Crédit										
Fonds de roulement	60	60	60	60	60	-	-	-	-	-
Intérêt crédit										
Fonds de roulement 12 %	12	36	29	22	14	7	-	-	-	-
TOTAL	121	133	139	142	135	155	155	148	140	133

3.5. Amortissements

	<u>86</u>	<u>87</u>	<u>88</u>	<u>89</u>	<u>90</u>	<u>91</u>	<u>92</u>	<u>93</u>	<u>94</u>	<u>95</u>
Amortissement biens acquis de la SOMIRWA	100	100	100	100	71	52	33	33	33	33
Amortissement grands travaux	-	19	27	29	29	29	29	29	29	29
Amortissement Invest. de routine	-	26	55	82	111	139	139	139	139	139
TOTAL	100	145	182	182	192	201	201	201	201	201

3.6. Bénéfices après impôts

	<u>86</u>	<u>87</u>	<u>88</u>	<u>89</u>	<u>90</u>	<u>91</u>	<u>92</u>	<u>93</u>	<u>94</u>	<u>95</u>
Marge brute	377	488	656	685	735	735	735	735	735	735
Investissement de routine (travaux) pour compte propre	(132)	(147)	(138)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)	(140)
Réduction tarif Kwh de 50 %										

Cash avant frais financiers et impôts	245	341	518	545	595	595	595	595	595	595
Travaux pour compte propre	132	147	138	140	140	140	140	140	140	140
Frais financiers	(121)	(133)	(139)	(142)	(135)	(155)	(155)	(148)	(140)	(133)
Amortissements (Estimation)	(100)	(145)	(182)	(182)	(192)	(201)	(201)	(201)	(201)	(201)
Revenu avant taxes et Impôts	156	210	335	361	408	379	379	386	394	401
Droits et taxes	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)
Bénéfice	67	121	246	272	319	290	290	297	305	312
Bénéfice net 55 %	37	66	135	150	175	159	159	163	168	172

La rentabilité du capital de 510 MFRW est de 19 % ce qui est largement acceptable.

3.7. Rentabilité interne.

	<u>85</u>	<u>86</u>	<u>87</u>	<u>88</u>	<u>89</u>	<u>90</u>	<u>91</u>	<u>92</u>	<u>93</u>	<u>94</u>	<u>95</u>
Apport de capital (510)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investissement grands travaux-routine	(87)	(82)	(26)	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortissements	100	145	182	182	192	201	201	201	201	201	201
Bénéfice net	37	66	135	150	175	159	159	163	168	172	
Cash flow moins Invest.	(510)	(182)	(18)	153	192	227	220	220	224	229	233

TAUX DE RENTABILITE INTERNE 15,5 %

$$\begin{array}{r} 7380/510 \\ 10200/27 \\ \hline 3600 \end{array}$$

2579

71380

4. Mise en place éventuelle d'une nouvelle Société.

D'après les calculs précédents, la nouvelle société, qui serait mise en place pour remplacer la SOMIRWA serait rentable. Cependant les résultats ne sont qu'indicatifs puisque, d'après les nouvelles provisions, le cours de l'étain en termes réels devrait baisser de 9 % en cinq ans selon la Banque Mondiale et de 22 % selon les Compagnies Minières Européennes. Il n'y aurait d'autre part aucune augmentation réelle du cours de la tantalite en cinq ans.

D'autre part, le plan est entre autres choses basé sur un achat à l'artisanat de 96 T à FRW 240; la CEE qui financerait le projet "Artisanat Minier" propose que ce tonnage soit ramené à 60 T; la différence devant être payée à sa valeur carreau-mine, ce qui diminue d'autant les bénéfices générés par le plan.

4.1. Approche de mise en place d'une nouvelle Société

La première démarche à faire, avant d'officialiser la faillite de la SOMIRWA serait, pour le Gouvernement Rwandais, d'approcher, de façon informelle, les bailleurs de fonds afin de sonder leur disposition à participer au financement d'une nouvelle Société après la liquidation de la SOMIRWA. Parallèlement on ferait un calcul plus précis qui tienne compte des nouvelles provisions des cours.

Si les résultats de la démarche sont satisfaisants, c'est-à-dire si les résultats du calcul sont probants et que les bailleurs de fonds sont bien disposés à financer la nouvelle société, alors le Gouvernement pourrait recourir à l'article 45 des Statuts de la SOMIRWA pour déclarer la faillite de la Société.

Tout cela suppose que le capital social de la nouvelle société évalué à 510 millions de FRW, et le fonds de roulement évalué à 300 MFRW, soient disponibles pour que la Société reprenne immédiatement l'exploitation.

Pour que les mesures préconisées ci-dessus puissent produire les effets attendus, il faudrait que la restructuration envisagée soit rapide. Que donc la faillite soit déclarée le plus vite possible et que la liquidation de la Société ait lieu immédiatement. Evidemment, la liquidation elle-même pose un certain nombre de préalables :

- il faut désigner des liquidateurs
- il faut un juriste spécialisé dans le droit des affaires qui pourrait conseiller le Gouvernement tout au long de la liquidation.

En outre, il y a lieu de craindre qu'une fois la faillite déclarée, Géomines ne saisisse toutes les recettes d'exploitation de la SOMIRWA. Dès lors, il va falloir attendre le rapatriement de ces recettes, ou en tout cas, envisager d'autres mesures contre une saisie éventuelle par la Géomines.

Fait à KIGALI, le 15.07.85

DOSSIER SOMIRWA

Projet de calendrier pour les négociations

- 1) Prise de position par le Gouvernement sur ~~le Plan de rentabilisation~~ ^{la dissolution et la création d'une nouvelle société} présenté par la Commission technique :
avant le 29.07.85
- 2) Réunion des actionnaires de la SOMIRWA pour ~~l'adoption du plan de rentabilisation~~ ^{la dissolution} :
Semaine du 29 juillet au 03 août 1985. 28/7/85
- N.B.: C'est probablement au cours de cette semaine qu'aura lieu la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire de la Société.
- 3) Contacts des créanciers par la SOMIRWA ou ses actionnaires
 - a) créanciers au Rwanda : avant le 10.08.85
 - b) créanciers étrangers : avant le 17.08.85
- 4) Négociations avec les bailleurs de fonds :
avant le 24.08.85
- 5) a) Mise en oeuvre d'un plan de survie de la SOMIRWA :
directement après négociation avec les bailleurs de fonds jusqu'à ce que les bailleurs de fonds débloquent les crédits qu'ils auront consentis.
b) Recrutement du Directeur Général : les démarches devraient commencer aussitôt que les bailleurs de fonds se seraient prononcé pour le financement du plan.

NOTE A SON EXCELLENCE MONSIEUR LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE.

Objet: La faillite de Géomines.

Monsieur le Président,

Je viens de revoir les comptes 1984 de Géomines comparés aux comptes 1983 et les commentaires des différents responsables.

Ces comptes sont alarmants, la faillite de cet actionnaire principal de la Somirwa n'est pas lointaine, elle est plus que probable. C'est un problème de mois.

Les deux bilans comparés en millions de FB peuvent être schématisés comme suit:

	1984	1983		1984	1983
Immobilisations	637,7	818,2	Capitaux propres	757,4	751,9
Actifs circulants	208,7	388,9	Dettes	526,7	598,2
Disponible	1,2	143,0	Bénéfice	-436,4	+4,8

Ce précédent tableau montre que la Géomines n'avait pas de liquidités au 31 décembre 1984 (1,2 million contre 143 millions en 1983) et qu'elle a réalisé une perte sèche de 436,4 millions en 1984 contre un bénéfice de 4,8 millions en 1983.

En ramenant ses participations africaines à 1 FB, la Géomines n'a plus confiance à l'Afrique et nous devance pour considérer la Somirwa comme inexistante ou non viable. Les participations directes aux Sociétés diminuent de 277 millions de FB.

Après avoir épongé tous les bénéfices reportés et les réserves disponibles, la perte nette est de 139,5 millions de FB. L'année prochaine, le capital sera entamé.

Sur tous ces faits chiffrés, rien ne se fait au Rwanda. La commission ministérielle ne s'est pas, en fait, réunie puisque les documents de travail se basaient sur des chiffres incomplets et le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat, qui ne semble pas très pressé, n'est pas inquiet ! La lenteur sera-t-elle payante ?

.../...

Ne pouvez-Vous pas, Monsieur le Président, donner ordre à ce que ce dossier "casse-tête" soit clôturé au 31 juillet au plus tard pour que l'on s'occupe, après, d'autres affaires encore pendantes comme les prix des produits vivriers, le fonds routier, l'OPYRWA, la RWAKINA, les marchés publics, l'homologation des prix à l'importation, l'assurance-maladie, le doublement des admissions aux écoles secondaires par l'introduction de l'externat, le système d'expropriation des paysans, l'entretien des prisonniers, le coût de nos représentants diplomatiques et consulaires avec la participation des parents aux soins de santé et aux frais scolaires des enfants, la réforme fiscale, la politique des licences et des importations, la sécurité, etc...etc...

Je pense que ce ne sont pas les problèmes qui manquent.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'assurance de ma considération la meilleure.

Kigali, le 18 juillet 1985
Le Chef du Service des Affaires
Economiques et Financières,
NZABANDORA André.

