

ANNEXE 1

NOTE A SON EXCELLENCE MONSIEUR LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE RWANDAISE

---

Objet : Faillite de la "SOMIRWA" s.a.r.l.

Excellence Monsieur le Président,

La présente note fait suite à l'audience que Vous avez accordée à Monsieur le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisan et à moi-même en date du 20 courant, audience à l'issue de laquelle il me fut demandé de préparer à Votre intention un compte-rendu des activités des curateurs de SOMIRWA depuis leur entrée en fonctions jusqu'à ce jour, ce que la curatelle envisage de faire dans les prochains jours, et enfin ses réflexions sur ce que devrait être l'attitude du Gouvernement après la liquidation de SOMIRWA.

1. Activités des curateurs jusqu'en janvier 1986

Il convient au préalable de rappeler les différentes étapes de la procédure suivie en matière d'administration de la faillite et de liquidation d'une société commerciale faillie. Elles sont les suivantes: nomination d'un ou plusieurs curateurs par le Tribunal, prestation de serment par les curateurs, clôture et arrêt des livres et écritures, vérification et rectification du bilan, prise de possession des biens du failli, recouvrement des dettes et vérification des créances, liquidation et répartition, clôture de la faillite.

Par la suite nous nous référerons à ces différentes étapes de la procédure pour voir le travail réalisé ou restant à faire par la curatelle.

Cependant il ne faut pas penser que tout ce qui a été fait s'est passé comme indiqué ci-dessus eu égard au caractère particulier de la faillite de SOMIRWA.

En effet il y a lieu de souligner que lors du jugement déclaratif de la faillite de la s.a.r.l. SOMIRWA les caisses de la société sont vides, le personnel vient de passer deux mois sans être payé, la plupart des données comptables ne sont pas disponibles sur place vu que l'essentiel de la comptabilité était tenue par Géomines à Bruxelles, enfin depuis un certain temps la Société a élaboré plusieurs plans de redressement dans lesquels



il est chaque fois question de réduction de personnel de telle sorte qu'une part importante du personnel suspecte d'être renvoyée du jour au lendemain. Avec cet état de choses, le travail de la curatelle n'était pas facilité parce qu'en plus de cela il faut aussi tenir en considération que la SOMIRWA est une société minière exerçant ses activités sur toute l'étendue du pays en plusieurs endroits différents.

Malgré ces contraintes, 15 jours après leur entrée en fonctions, (nomination : 22.10.85, prestation de serment : 23.10.85) les curateurs ont rédigé à l'intention du Président du Tribunal de 1ère Instance de Kigali, un mémoire sur l'état apparent de la faillite de la s.a.r.l. SOMIRWA. Une copie dudit mémoire a été réservée à Votre Excellence. Comme indiqué dans le mémoire, la faillite de la s.a.r.l. SOMIRWA est caractérisée par le fait que les dettes sont de l'ordre de 3,3 milliards de FRW, les pertes cumulées des années antérieures s'élèvent à 2,6 milliards de FRW, alors que l'actif bilantaire est estimé à 3 milliards de FRW, compte non tenu que les montants relatifs aux immobilisations incorporelles sont plutôt fictifs et que la plupart des créances sont irrécupérables. La rédaction du mémoire au Juge s'inscrit dans le cadre de vérification et rectification du bilan.

Le bilan retenu par la curatelle est celui présenté par le failli au Tribunal lors de la déclaration de cessation de paiements moyennant les réserves émises sur la valeur des immobilisations incorporelles, le recouvrement de la plupart des créances, l'existence physique des valeurs d'exploitation qui n'ont pas pu être vérifiées sur le terrain et enfin la valorisation des immobilisations corporelles qui semblait surestimée.

Lorsqu'on en est arrivé à l'étape de prise de possession des biens du failli par la curatelle, cette dernière a été amenée à faire certains choix vu le caractère particulier de l'exploitation minière.

Les choix en question portent sur l'arrêt ou non des activités du failli et enfin avec qui la curatelle va-t-elle travailler, dans l'un ou l'autre cas.

Les effets d'une suspension d'activités peuvent être résumés comme suit :



- étant donné que la liquidation n'est pas immédiate il faut trouver des frais de gardiennage du patrimoine de la société (mines, infrastructures, machines, maisons, ateliers etc...) pour environ FRW 100 000 000,
- le personnel spécialisé risque de se disperser voire se convertir à d'autres métiers et ainsi compromettre une reprise éventuelle de l'activité minière après liquidation de la SOMIRWA,
- une suspension d'activité entraîne indubitablement une dégradation des concessions minières et des équipements y rattachés (éboulement des ouvrages, rouille des machines, mise sous eaux de tous les travaux souterrains etc...) de telle sorte que leur valeur marchande risque d'en subir le coup au dam des créanciers et même de l'Economie du pays en général,
- enfin une absence prolongée sur le marché des métaux et minerais peut en quelque sorte hypothéquer l'avenir du secteur minier rwandais dans le sens que la reconquête de notre clientèle serait difficile.

Pour toutes ces raisons la curatelle a porté son choix sur la continuation des activités du failli avec comme souci une meilleure sauvegarde du patrimoine minier du failli dans l'intérêt compris de la masse des créanciers en particulier et du pays en général. Guidée par le même souci, surtout pour ce qui concerne la sauvegarde du patrimoine minier humain, la curatelle a opté pour la continuation des activités avec du personnel choisi parmi le personnel habituel du failli. Les choix ci-dessus ayant été entérinés par le Tribunal après consultation du Comité des créanciers (en application de l'article 20 du Décret sur les faillites du 27/7/1934, Electrogaz, Amirwanda et M. Mwitende Placide ont été nommés membres du Comité des créanciers) par ordonnance n° 160/B.I./85 du 29/11/1985, la curatelle a procédé aux actions ci-après :

- paiement des salaires du personnel pour les mois de septembre et octobre grâce à un prêt privilégié de l'Etat Rwandais pour un montant de FRW 83 000 000,
- mise en place d'une structure devant aider la curatelle à continuer les activités du failli (cfr ma note du 22.11.85),
- licenciement du personnel de cadre non repris dans les nouvelles structures, de même que le personnel subalterne superflus à la Direction Générale. Notons que le personnel subalterne à garder dans les secteurs devait être déterminé avec les nouveaux chefs de secteurs après adoption du plan d'activité à préparer,



- demande au MINISAPASO de prendre en charge le fonctionnement des services médicaux de SOMIRWA, spécialement les hôpitaux de Rutongo et Rwinkwavu, ceci a été accepté à partir de janvier 1986,
- résiliation de tous les contrats de bail et relogement des agents de SOMIRWA dans les maisons propres à la société. Pour celles situées à Karuruma il a fallu, avant de les faire occuper, procéder à de petits aménagements ainsi que résoudre un litige y relatif entre la SOMIRWA et l'entreprise,
- mission de 3 curateurs à Londres, Paris, Bruxelles du 7 au 19 décembre 1985 avec pour objet négociation de contrats de vente des produits de SOMIRWA mais aussi participation le 9 décembre 1985 à l'audience du Tribunal de commerce de Bruxelles pour y défendre les créances de SOMIRWA sur Géomines, créances qui avaient été rejetées par les curateurs de cette dernière (cfr mon rapport de mission du 14.1.1986),
- élaboration d'un plan d'activité (voir annexe).

## 2. Actions envisagées par la curatelle

Dans le cadre de la poursuite de la procédure d'administration de la faillite et de la liquidation de la s.a.r.l. SOMIRWA, la curatelle envisage les actions ci-après :

- mise en exécution du plan d'activité,
- recouvrement des dettes dues au failli,
- vérification des créances sur le failli et autres servitudes qui s'y rattachent en vue de la préparation de l'Assemblée de vérification des créances,
- Assemblée de vérification des créances,
- Vente des biens du failli,
- répartition du produit de la vente des biens du failli entre les créanciers,
- clôture de la faillite.

### 2.1. Mise en exécution du plan d'activité

L'autorisation pour continuer les activités du failli par les curateurs a été accordée sous condition que cela, autant que faire se peut, ne soit pas un alourdissement du passif de la société faillie. Par ailleurs le financement de ces activités en général, et de l'administration de la faillite en particulier, ne pouvait être obtenu que sur base d'un plan de ce qui allait être réalisé.



C'est suite à ces deux impératifs que le plan d'activité a été élaboré. Le plan d'activité (cfr annexe) de la curatelle s'étend sur une période de 12 mois, c'est-à-dire de janvier à décembre 1986. Cette période correspond aux délais présumés pour clôturer la faillite.

Si à l'expiration de ladite période 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 le temps qu'il faudra sur base des mêmes éléments que ceux édictés dans le plan.

Les caractéristiques principales de ce plan sont énumérées ci-après ; Pour mieux les comprendre,

Il convient cependant de rappeler au préalable que le plan a été élaboré en ayant toujours en tête le souci de la sauvegarde du patrimoine minier et de non alourdissement du passif de la société faillie, ce qui n'a pas été toujours facile eu égard à l'état actuel du marché des métaux et minerais produits au Rwanda (fermeture du London Metal Exchange, forte chute des cours mondiaux du wolfram) et à la situation interne de la SOMIRWA s.a.r.l. dont la trésorerie passée n'a pas permis d'avoir un stock de pièces de rechange ou de procéder aux travaux préparatoires pourtant nécessaires au maintien ou à la relance de toute activité minière.

Ceci dit les principales caractéristiques du plan sont :

- les mines industrielles à cassitérite et colombo-tantalite dont le prix de revient est excessivement élevé ou dont l'exploitation minière exigerait au préalable des travaux préparatoires importants sont fermées et converties à la sous-traitance, partielle ou totale,
- les mines industrielles à wolfram, suite aux cours déprimés de ce minerai, accusent des marges d'exploitation très réduites voire déficitaires. Pour cela, l'industrielle est fermée à Nyakabingo alors qu'elle subit des réductions importantes de personnel à Gifurwe, enfin la sous-traitance est à développer dans les deux cas,
- les effectifs passent de 6 050 à 3 027 soit une réduction d'environ 50 %,
- les productions escomptées seraient de l'ordre de 1 518 T de cassitérite (sous-traitance : environ 80 %), 279 T de wolfram (sous-traitance : environ 86 %) et 48 T de colombo-tantalite (sous-traitance : 100 %),
- les marges d'exploitation prévisionnelles annuelles accusent des pertes de 115,2 millions de FRW ou de 21,1 millions de FRW selon que l'on garde le prix actuel d'achat aux sous-traitants ou que l'on le réduise dans les proportions de 180 FRW/Kg pour la cassitérite et de 150 FRW/Kg pour le wolfram,



- le fonctionnement du financement du plan d'activité de la curatelle sera surtout basé sur le système de warrantage des produits auprès des banques, vente de ces produits et remboursement des préfinancements et ainsi de suite.

En plus de ce système de warrantage, un crédit de caisse de l'ordre de 120 ou 180 millions de FRW sera nécessaire en rapport avec le prix d'achat aux sous-traitants qui aura été retenu,

- la trésorerie est grevée pour une part non négligeable (111 millions) par les arriérés constitués par les salaires du personnel de novembre à maintenant, les différents frais dûs au personnel licencié ainsi que les autres dépenses de fonctionnement exposées par l'Administration de la faillite.

Le plan élaboré par la curatelle est déficitaire. Comme vu plus haut la raison principale en est qu'il a été nécessaire de viser à la bonne conservation du patrimoine minier alors que les conditions du moment ne s'y prêtent pas c.à.d la dépréciation des cours des métaux et minerais produits au Rwanda,

de ~~combien~~ 115,21 FRW  
ou 21,11 FRW

Néanmoins ce plan mérite d'être retenu et donc mis en exécution d'abord pour faire face aux désavantages qu'entraînerait la suspension d'activités tels que évoqués plus haut, et puis parce que de toute façon une fermeture complète accompagnée de gardiennage nécessiterait des dépenses en frais de gardiennage de l'ordre de 109,8 millions de FRW qui seraient déboursées sans aucune contrepartie sauf les méfaits liés à la fermeture complète.

La bonne conservation du patrimoine minier profite à l'Etat à plus d'un titre, d'une part l'Etat est un créancier privilégié de SOMIRWA et par conséquent il a intérêt que son gage garde sa valeur, d'autre part le bradage du secteur minier ne pourrait faire que du tort à l'économie du pays dans la mesure où les équipements qui auront été dégradés suite à la fermeture devront être remplacés lors de la reprise éventuelle en payant des devises.

Compris son intérêt, le Gouvernement devrait soutenir la curatelle dans la mise en route et dans la réussite de ce plan.

Il lui est demandé entre autres :

- l'octroi d'un crédit de FRW 150 000 000
- l'appui lors des négociations avec les banquiers en vue de la restauration du système de warrantage des produits de SOMIRWA



- une décision urgente sur la modification à la baisse du prix d'achat des minerais aux sous-traitants compte tenu du comportement des cours mondiaux, accompagné d'un monopole provisoire de la SOMIRWA.

Concernant spécifiquement ce prix d'achat, il y a lieu d'adopter des niveaux inférieurs à ceux indiqués par la curatelle surtout que pour ce qui concerne le comportement futur du marché de l'étain et du wolfram il subsiste beaucoup d'inconnus.

- une réduction des droits de sortie sur l'étain. En effet il est incompréhensible que l'étain soit taxé 10 % alors que la cassitérite est taxée 5 % pour une simple question de classification,
- un appui pour négocier avec l'Electrogaz un tarif préférentiel d'achat d'électricité.

Les demandes ci-dessus sont revêtues d'un caractère d'extrême urgence parce que conditionnent le démarrage du plan à savoir l'entreprise des actions suivantes :

- paiement des arriérés en salaires de la main-d'oeuvre et licenciement du personnel superflus dans les secteurs
- achat de stocks de produits non payés aux artisans et sous-traitants
- dédouanement des fournitures nécessaires à la relance limitée des exploitation (ex plosifs....)
- lancement des commandes nécessaires pour la réalisation des objectifs du plan.

## 2.2. Recouvrement des dettes dues au failli

Les dettes dues au failli totalisent un montant de FRW 184 126 955  
dont détail ci-après :

### a) clients

- créances considérées comme récupérables

c.à.d non provisionnées +

FRW 10 436 786

dont créances sur privés

(FRW 11 445 523)

créances sur Ministères et Etablissements Publics

(FRW, 6 991 263)

- créances douteuses

FRW 15 495 456

### b) débiteurs divers

(personnel SOMIRWA)

FRW 1 905 685



|   |                  |
|---|------------------|
| c) créances sur sociétés apparentées (Géomines) | FRW 6.184.851    |
| d) compte de régularisation                     | FRW 142.104.177  |
| dont Mines de Bugarama                          | (FRW 52.472.357) |
| et Droits de sortie payés en trop               | (FRW 88.918.114) |

Pour leur recouvrement, l'action va être menée parallèlement avec l'exécution du plan et la vérification des créances.

Tout d'abord une liste de tous les débiteurs a été dressée. Récemment un relevé de compte des sommes dues a été envoyé à chacun en même temps qu'on lui enjoignait de payer par versement au compte lui indiqué et ouvert à cet effet par la curatelle à la Banque de Kigali endéans 1 mois, si non l'affaire, après une mise en demeure de 15 jours allait être portée en justice.

Il convient de signaler que même les clients considérés comme douteux par le failli auront à répondre de leurs dettes vis-à-vis de la curatelle parce que nous avons remarqué que parfois il y a eu des arrangements pour provisionner les dettes de certains clients capables de payer.

Concernant les créances sur Géomines, les livres de SOMIRWA montrent que cette société lui doit FRW 2 649 671. Suite à la rectification du bilan, ce montant devient FRW 6 184 851. Cependant d'après l'examen de la façon dont fut exécutée la convention d'assistance technique et commerciale qui liait la SOMIRWA à Géomines, la curatelle estime que la SOMIRWA a subi, un préjudice de 452 246 401 FRW. L'affaire a été soumise à la curatelle de Géomines et du Tribunal de commerce de Bruxelles. Elle suit son cours mais nous pensons que la SOMIRWA ne sera pas dédommée même si elle avait gain de cause pour insuffisance d'actif du failli Géomines.

Enfin, une action en justice va être intentée aux Mines de Bugarama, de même que des négociations vont être engagées avec le Service des Douanes.



### 2.3. Vérification des créances

L'ensemble des biens du failli appartiennent en principe à ses créanciers qui constituent ce qu'on appelle la masse. Ils seront remboursés de leurs dettes par le produit de la vente de ces biens par les curateurs. Vu que souvent l'actif du failli est faible par rapport aux créances dues, une répartition équitable est de mise.

Pour cela tout d'abord toute créance doit faire l'objet d'une déclaration au greffe du Tribunal de 1ère instance qui la transmet aux curateurs. Les curateurs examinent les créances au fur et à mesure que les déclarations sont faites.

Au cas où une créance ne paraît pas justifiée, le créancier concerné est immédiatement avisé par lettre recommandée.

La déclaration de créance énonce les noms, prénoms, profession et domicile du créancier, le montant et les causes de la créance, les privilèges, hypothèques ou gages qui y sont attachés et le titre qui la constate.

Lors de l'assemblée de vérification des créances, celles qui n'auront pas été admises par les curateurs font l'objet d'un jugement du tribunal après qu'auront été entendus contradictoirement le curateur, le failli et les créanciers opposants.

Les contestations qui ne peuvent recevoir une solution immédiate sont disjointes.

Pour ce qui nous concerne l'assemblée de vérification des créances aura lieu au mois de mai, la clôture des déclarations étant fixée au 30 avril. Six séances du tribunal sont prévus à cet effet.

Parmi les créanciers de SOMIRWA, l'Etat Rwandais occupe une place de choix. En effet la SOMIRWA lui doit des sommes avoisinant les 2 milliards de FRW constituées par :

- les arriérés d'impôts sur revenus, certains sont contestés par le failli,
- les taxes professionnelles non payées
- les impôts locatifs
- les avances de trésorerie
- les avals
- les avances pour paiements des salaires du personnel etc...



L'Etat, en l'occurrence le MINIFINECO, devrait donc, sous peine d'annulation, faire au plus tôt sa déclaration au greffe du Tribunal de 1ère Instance pour les sommes dues avec des pièces justificatives à l'appui, et en différenciant chaque fois les créances couvertes d'une hypothèque ou d'un privilège quelconque des créances chirographaires. Ce faisant, il ne faudra pas perdre de vue que les droits d'hypothèques doivent respecter certaines procédures telles que l'enregistrement légal par exemple, ou que le privilège fiscal ne peut s'exercer au delà d'une période de 2 ans par rapport à la date de faillite.

La vérification des créances va de pair avec celle des servitudes qui s'y rattachent (hypothèques, gages etc...). Suivant la date de cessation des paiements qui sera finalement retenue, pour le moment elle a été fixée au 1.1.1983 mais il y a eu au moins 4 oppositions, les curateurs pourront annuler les droits de gage constitués par le failli après ladite date et même certains actes, tel que le prévoit la loi sur les faillites.

L'on ne saurait pas terminer ce sous-chapitre relatif à la vérification des créances et de leurs servitudes sans mentionner le fait que la loi en vigueur est muette sur l'ordre de priorité des divers privilèges et que par conséquent notre travail n'en sera pas facilité. Faute de jurisprudence en la matière, du moins à notre connaissance, les curateurs seront parfois amenés à s'en remettre à la sagesse du Tribunal.

#### 2.4. Vente des biens du failli

La vente des biens du failli suppose qu'il n'y a pas eu de concordat (entente avec les créanciers pour une remise des dettes partielle ou totale, ou alors rééchelonnement des paiements) avant le jour fixé pour l'ouverture de l'assemblée de vérification des créances.

C'est le curateur qui est chargé de cette vente. Il fait vendre les immeubles, les machines et autres effets mobiliers, le tout sous la surveillance du juge et de l'assistance du comité des créanciers chirographaires. La vente doit se faire aux enchères.

Les mines interviennent pour des montants non négligeables dans les actifs de la SOMIRWA.



Par ailleurs lors d'une cession d'une mine, on ne peut le faire séparément de ses dépendances (maisons construites sur la concession, équipements pour l'exploitation minière, boisements etc...).

Enfin la vente d'une mine ne devient effective qu'avec l'accord de l'Etat constaté par un arrêté présidentiel. Pour toutes ces raisons, la curatelle de SOMIRWA compte procéder comme suit :

- vente aux enchères des effets mobiliers (meubles, véhicules...), des marchandises, ainsi que des immeubles situés en dehors des mines (Direction, maisons d'habitation à Kigali, garage Gikondo, villas sur lac Muhazi et fonderie),
- vente volontaire de tout le reste à l'Etat.

La vente volontaire à l'Etat permettra d'éviter qu'une vente aux enchères puisse attribuer une mine donnée à quelqu'un qui ne pourra jamais en jouir si par après l'Etat constate qu'il ne remplit pas les conditions exigées pour exploiter une mine.

Au cas d'une vente aux enchères, on peut également risquer, à cause de la raison ci-dessus, ne pas avoir de clients pour concourir. On serait dès lors acculé à une situation sans issue pouvant conduire à un retour simple des mines dans le patrimoine de l'Etat sous forme de bien sans propriétaire. Il convient de dire enfin que dans la vente volontaire envisagée ici les sommes à déboursier par l'Etat seront en grande partie sinon totalelement compensées par les créances sur le failli.

#### 2.5. Répartition

Les montants du produit de vente des biens du failli serviront comme suit:

- paiement des frais engagés par l'administration de la faillite,
- paiement des divers privilèges selon l'ordre de priorité qui aura été retenu ,
- désintéressement des créanciers chirographaires selon le principe "au marc le franc".

Quand les actifs sont insuffisants, comme c'est le cas ici, on clôture la faillite à l'une ou l'autre étape de paiement ci-dessus.



3. Réflexions de la curatelle sur ce que devrait être l'attitude du Gouvernement après la liquidation de la SOMIRWA

A moins que de trouver un ou des acquéreurs agréés par l'Etat pour les mines de SOMIRWA dans un délai de quelques six mois à venir, ou alors que l'Etat ait renoncé dans l'entretemps à faire valoir ses créances; les concessions du failli et leurs dépendances devront revenir à l'Etat. Dans ce cas plusieurs choix s'offrent à lui :

- chercher un autre partenaire pour remplacer Géomines et créer une nouvelle société mixte dans laquelle l'Etat serait majoritaire ou non,
- créer un office des mines,
- \* intégrer les sous-traitants qui auront été organisés en coopératives dans les structures de la COOPMAR,
- \* revenir à la situation d'avant 1973 c'est-à-dire concéder les mines à des petites sociétés différentes,
- enfin négocier une multinationale qui reprendrait le tout.

Dans l'état actuel des choses nous ne possédons pas tous les éléments nous permettant de conseiller l'adoption de l'un ou l'autre choix.

Néanmoins compte tenu du comportement actuel des marchés des métaux et minerais, le moment est mal choisi pour éclater le secteur minier rwandais. En effet, les options petites coopératives ou sociétés conduiraient inévitablement à la fermeture de certaines mines ou leur mauvaise exploitation parce que ces coopératives ou sociétés ignorent l'intérêt du pays mais visent plutôt un gain rapide.

L'étude envisagée avec le concours du FED ou de la Banque Mondiale devrait être orientée vers le choix entre un office, une société mixte ou enfin une société privée couvrant tout le territoire.

En tout état de cause, l'Etat, héritier des actifs miniers, doit pour une période dont la durée est difficile à préciser, être à même de gérer, par ses propres moyens le secteur minier, dans l'attente d'autres partenaires éventuels.



4. Conclusion

En guise de conclusion, la curatelle demande instamment au Gouvernement de lui faciliter la mise en exécution de son plan d'activité par l'octroi d'un crédit de FRW 150 000 000 afin de nous permettre le paiement des salaires du personnel impayés depuis 3 mois ainsi que celui des produits des sous-traitants entreposés dans les magasins de SOMIRWA.

A noter que l'avenir proche du secteur minier repose sur les sous-traitants et que par conséquent il ne faudrait pas les décourager par un non paiement de leurs produits, ou alors les inciter à vendre à l'extérieur d'une manière frauduleuse. Ce qui est le cas maintenant.

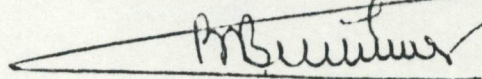
Comme dit plus haut le remboursement du crédit demandé devra être fait prioritairement dans le cadre de l'administration de la faillite.

Concernant la commercialisation de nos minerais, il faut signaler que la curatelle vient de signer un contrat de vente pour 180 T de wolframite avec AMC (London) quantités que la SOMIRWA commencera à livrer dès que le client aura ouvert un crédit documentaire en notre faveur dans une banque correspondant avec la Banque de Kigali.

Veuillez agréer, Excellence Monsieur le Président, les assurances de ma plus haute considération.

Jean Bosco EAFINDA,

Président du Comité des curateurs.





## ANNEXE 2

### Etude de relance de secteur minier au Rwanda

Cette étude a pour but d'examiner les possibilités, conditions et nature d'une relance du secteur minier (1) au Rwanda, affecté par la faillite de la SOMIRWA et la crise que traverse le marché de l'étain et de faire des propositions concrètes pour permettre au Gouvernement de prendre les mesures appropriées afin de rendre à ce secteur sa viabilité et sa rentabilité.

Cette étude sera basée en particulier sur :

- l'étude réalisée par la Société Financière Internationale (SFI) que le Gouvernement Rwandais s'est engagé à mettre à la disposition du consultant;
- les études financières et juridiques financées par la Communauté Economique Européenne que celle-ci fera tenir au Consultant;
- les archives, "documentation" et "études" de la "SOMIRWA" qui peuvent être consultées sur place;
- l'analyse de la situation actuelle et du plan provisoire de survie.

Cette étude prendra en compte les critères généraux d'appréciation ci-annexés.

(1) Etain et métaux connexes



## TERMES DE REFERENCE

### 1. EVALUATION DU POTENTIEL MINIER

#### 1.1. Etudes technico-économiques

##### 1.1.2. Mines dont les réserves sont connues avec un degré de fiabilité suffisant :

- Analyse des teneurs/tonnages exploitables/structure des coûts d'exploitation.
- Amélioration des méthodes d'exploitation : sélectivité des gisements, productivité, rentabilité, etc..
- Amélioration des procédés de concentration en vue de réduire les frais de traitement.
- Evaluation des investissements nécessaires.

##### 1.1.3. Les mines dont les réserves ne sont pas connues avec une fiabilité suffisante feront l'objet de propositions basées sur des études de préfaisabilité visant :

- L'arrêt éventuel de certains prospects
- Des campagnes complémentaires de prospection si nécessaire
- La création d'exploitations pilotes, accompagnées des devis nécessaires pour les équipements et/ou travaux préparatoires.

##### 1.1.4. Amélioration à apporter aux usines de concentration finale. Analyse économique et financière des investissements.

##### 1.1.5. Rapport d'examen technique de la fonderie.

##### 1.1.6. Sur base de justifications économiques, examen des possibilités de fabrication sur place des équipements d'exploitation et de traitement destinés aux chantiers artisanaux.

#### 1.2. Aspect légal, fiscal et financier

##### 1.2.1. Propositions en vue de stimuler l'investissement par une amélioration de la législation minière (code minier, code des investissements).

##### 1.2.2. Etude d'une adaptation de la législation fiscale en faveur des investissements dans l'industrie minière.

##### 1.2.3. Recherche du prix optimal à payer (1) aux exploitants miniers.

Cette étude tiendra compte :

./.

(1) prix par kg de minerai par exemple



- de la conjoncture du marché mondial et de la production mondiale
- du marché des pays voisins
- des salaires à allouer aux ouvriers et employés de l'industrie minière par comparaison à ceux de l'industrie des Travaux Publics et compte tenu de la satisfaction des besoins essentiels de cette population.

1.2.4. Etude de la qualification professionnelle du personnel de l'industrie minière et de sa nature.

## 2. FONDERIE

Dans l'hypothèse où la fonderie ne pourrait devenir rentable malgré les aménagements prévus conduisant à une augmentation adéquate de la production, l'étude examinera :

- 2.1. La possibilité de transformer la fonderie en "Custom Smelter" traitant également le minerai des pays limitrophes (Zaïre, Tanzanie, etc.). Etude de prix de fusion compétitif pour le traitement à façon compte tenu de la localisation de la fonderie et de sa charge, des solutions à apporter au problème des impuretés résiduelles après concentration, de l'intérêt que présenterait la fonderie pour les producteurs extérieurs et des délais de livraison des minerais venant de l'étranger.
- 2.2. Si les recherches précisées au 82.1. aboutissent à un résultat négatif, l'étude déterminera la valeur résiduelle en fonction de la possibilité de vente et des prix de vente d'une partie ou de la totalité de ses composants. Dans ce cas l'étude portera également sur la meilleure voie de commercialisation à adopter pour la cassitérite, sur les structures à mettre en place et les moyens humains et matériels à mettre en œuvre.



### 3. PLAN DE DÉVELOPPEMENT

3.1. Examen du plan de survie élaboré par la Direction générale des mines et de la géologie. Proposition sur de nouvelles orientations éventuelles portant sur le court terme.

3.2. Après concertation avec les Autorités sur les mesures préconisées au par.1.2., le consultant proposera un plan de développement socialement et économiquement réaliste qui portera notamment sur:

- la nature et le type de structures à mettre en place : fonctions, organisation, moyens humains et matériels, coûts de fonctionnement, crédit, fonds de roulement, ...;
- les investissements à envisager;
- un programme concret d'actions et sur un calendrier opérationnel et financier y relatif prenant en compte le court, le moyen et le long terme;
- les mesures gouvernementales à adopter pour rendre ce programme économiquement réalisable;
- des plans de formation appropriés aux structures à mettre en place et à la qualification des hommes;
- le problème de la fonderie.

Les recommandations du consultant se baseront sur :

- la place de l'industrie rwandaise dans le concert international;
- la compétitivité actuelle et future de ce secteur (au niveau en particulier des coûts de production et de la productivité);
- l'impact de la relance de ce secteur sur le développement des régions concernées, sur la situation des populations vivant dans les zones de production et sur les finances publiques du Rwanda;
- la capacité du gouvernement rwandais de prendre en charge les frais récurrents découlant des structures qui continueront à relever de ses compétences (en fonction de la part plus ou moins importante réservée au secteur privé dans le Plan de Développement proposé).

Le consultant justifiera économiquement, socialement et politiquement le choix et la nature des structures proposées. Il les comparera techniquement et économiquement avec d'autres variantes possibles.



4. ANALYSE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

L'analyse portera sur les coûts et avantages du Plan de Développement ainsi proposé. Elle comportera notamment :

- une estimation de sa rentabilité et de sa viabilité économique et financière,
- une analyse de sensibilité des différentes hypothèses retenues (cours étain, coûts de production, prix payé aux exploitants, investissements, etc...),
- un calcul des taux de rentabilité interne,
- un analyse financière détaillée.

En ce qui concerne la fonderie, une analyse économique et sociale appréciera les coûts et avantages respectifs de différentes situations envisageables :

- l'arrêt total de la fonderie,
- la suspension des activités,
- la continuation des activités.

\*\*\*\*\*



CRITERES GENERAUX D'APPRECIATIONI. Cadre et objectif

- Environnement physique, socio-culturel, économique et de politique (sectorielle, instrumentale, thématique, de "sécurité", etc...) de développement dans lequel s'insérera l'opération (projet, programme...);
- Objectifs et conception de l'opération, à justifier par rapport à des solutions alternatives.

II. Impact

- Escompter les effets de l'opération sur le développement, soit sur l'amélioration irréversible de la capacité des personnes et institutions bénéficiaires de toujours mieux maîtriser leur propre destin; qui doit en bénéficier: femmes, jeunes, pauvres, plus aisés, ... gouvernement...?

III. Efficacité (résultats concrets visés)

- Exposer les résultats concrets visés ("output" et objectifs directs);
- Justifier ces résultats par rapport à l'impact escompté.

IV. Efficience (comparaison: valeur des résultats concrets visés et moyens à employer)

- Estimer la valeur des résultats concrets visés, décrire les moyens, méthodes et délais à employer pour leur réalisation et analyser le rapport valeur/coût ainsi obtenu;
- Justifier le choix de ces moyens et méthodes par rapport à des solutions alternatives.

V. Viabilité ("après-aide"/durabilité)

Estimer les chances de survie de l'opération après son exécution, sur les plans:

- économique/financier: ses coûts récurrents seront-ils couverts "en régime de croisière"? besoins en devises à escompter?
- socio-culturel/technique/institutionnel: les motivations, les aptitudes et l'organisation des intéressés, seront-elles suffisantes pour garantir le fonctionnement normal de l'opération?
- politique: les politiques de développement et de coopération, lui seront-elles favorables? si non, modifications nécessaires de ces politiques?
- environnement socio-économique et écologique: sera-t-elle "assimilable" et compatible avec la conservation des ressources renouvelables et la protection de l'environnement?



**The World Bank**INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT  
INTERNATIONAL DEVELOPMENT ASSOCIATION1818 H Street, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
U.S.A.(202) 477-1234  
Cable Address INTBAFRAD  
Cable Address INDEVAS

le 22 janvier 1986

S. E. Mathieu Ngirira  
Ministre de l'industrie, des mines  
et de l'artisanat  
Kigali, Rwanda

Monsieur le Ministre,

J'ai été très heureux de vous rencontrer à nouveau, lors de ma visite de décembre dernier, après tant d'années. Sur le plan personnel, j'en ai éprouvé un très vif plaisir, et professionnellement, cela nous a donné l'occasion de nous entretenir d'un certain nombre de questions concernant particulièrement la situation de l'industrie minière au Rwanda et les possibilités de donner une nouvelle vigueur à ce secteur de l'économie de votre pays. J'aborderai les autres questions dont nous nous sommes entretenus dans une prochaine lettre.

Etant donné l'urgence de la situation, comme je vous l'avais promis, nous avons procédé dans nos services à un examen de la situation, et j'ai le plaisir de vous informer que la Banque est prête à répondre favorablement à la demande d'aide pour le redressement de l'industrie minière que nous a présentée le Gouvernement rwandais. Cette décision présuppose toutefois que les questions juridiques découlant de la faillite de la SOMIRWA seront résolues d'une manière qui permette l'utilisation des équipements de cette société et l'exploitation de ses concessions.

Pour entreprendre l'analyse nécessaire, élaborer des recommandations et en permettre l'application, nous proposons de constituer une équipe polyvalente qui resterait en activité pendant une période de trois à six mois. Cette initiative devrait permettre de concevoir, puis de mettre en oeuvre un programme de redressement à long terme. Cette équipe serait composée de représentants de la Direction des mines, d'employés de l'ancienne SOMIRWA et de deux ou trois consultants de l'extérieur.

Les travaux que devrait entreprendre cette équipe comprendraient (par ordre chronologique) :

- a) Un bilan de la situation actuelle de l'industrie, en particulier:
- i) de sa compétitivité, face aux conditions actuelles et futures du marché;
  - ii) de la situation et de la structure des coûts des différentes mines;
  - iii) des compétences techniques et de la productivité;
  - et iv) du rôle du Gouvernement en ce qui concerne l'établissement des politiques, la fiscalité, les incitations et leurs effets sur le secteur minier.



- b) L'exécution d'une enquête sur les réactions à l'idée de privatiser le secteur minier en recourant à des petites et moyennes entreprises.
- c) Une comparaison de la viabilité de la formule proposée lors de la mission de M. van der Veen, à savoir la privatisation de l'activité minière avec la fourniture d'une assistance technique par une structure chargée de l'exploitation minière, à celle d'autres formules, telles que la prise en charge de toute l'activité par une entreprise publique. La comparaison se ferait à la fois sur les plans technique et économique et s'accompagnerait d'une projection des conséquences financières (ventes, coût, rentabilité et investissements).
- d) Si l'option proposée par la mission de la Banque est retenue, la structure chargée de l'exploitation minière devrait être mise sur pied et la définition de ses fonctions, de ses responsabilités, de son organisation, de ses besoins en main d'oeuvre et de ses coûts annuels d'exploitation établie.
- e) Estimation des besoins en crédit des établissements miniers ainsi que de leurs besoins en approvisionnements, en fonds de roulement et en équipements, et détermination du mécanisme d'acheminement et des conditions du crédit.
- f) Elaboration d'un programme d'action définissant les tâches à accomplir et les différentes mesures à prendre, leur calendrier, les résultats que l'on en attend, les responsabilités, les besoins en capital et les coûts d'exploitation.
- g) Enfin, participation à l'exécution d'ensemble du programme d'action.

En plus des travaux qui devront être accomplis par cette équipe, le Gouvernement a demandé à la Banque de financer le fonds de roulement et les dépenses d'exploitation nécessaires aux activités de concentration du minerai pendant une période qui pourra durer cinq mois (cf. votre lettre du 2 décembre 1985). Cela sera considéré comme un financement de soudure destiné à permettre le redémarrage de l'activité minière, en attendant la mise en place des structures et l'exécution des programmes proposés par l'équipe chargée d'assurer le redressement du secteur minier.

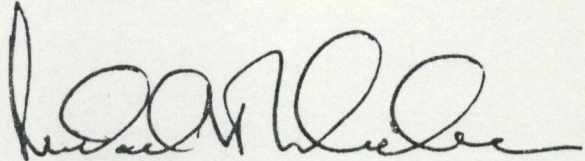
Etant donné l'urgence des mesures à prendre, du fait de l'incidence de la situation du secteur minier sur l'économie du Rwanda et sur la vie de nombreux mineurs rwandais, la Banque, si le Gouvernement rwandais lui en fait la demande, est prête à dégager 500.000 dollars au titre du mécanisme de financement de la préparation des projets pour financer le



coût des activités susmentionnées. Nous serions prêts également à envoyer au début de mars une mission conduite par M. van der Veen, afin d'amorcer les travaux d'établissement de l'équipe et d'étudier la question du redémarrage des activités de concentration et d'achat de minerais.

Je pense que vous conviendrez qu'il s'agit là d'une réponse positive aux besoins immédiats et à plus long terme de ce secteur. Si vous y consentez, nous pourrions commencer rapidement à travailler ensemble dans ce sens.

En vous réitérant le plaisir que j'ai eu à vous revoir après autant d'années, je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.



Michael H. Wiehen  
Directeur  
Département des Programmes  
Bureau régional  
Afrique orientale et australe

cc: -S.E. Gén.-Major Juvénal Habyarimana  
Président de la République  
et Président-Fondateur du MRND  
-S.E. J.D. Hategekimana  
Ministre des Finances et de l'Economie  
-S.E. F. Ngarukiyintwali  
Ministre des Affaires Etrangères  
et de la Coopération  
-S.E. A. Mulindangabo  
Ministre du Plan



DÉLÉGATION DE LA COMMISSION  
DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES  
EN RÉPUBLIQUE RWANDAISE

KIGALI, le ...06...février...1986.....

14, rue Député Kamuzinzi - B. P. 515 - Tél. : 55 86 / 55 89

Télex : 515 DELCOMEUR RW. - Câble : DELCOMEUR

Réf.: N° 162/GP/ac

Zaïter par .....

de d'entrée .....

de réponse .....

de classement .....

Monsieur Mathieu Ngirira  
Ministre de l'Industrie, des  
Mines et de l'Artisanat  
Kigali

UrgentObjet : Coopération euro-rwandaise dans le secteur minier

Monsieur le Ministre,

La Commission des Communautés Européennes, restée sans écho direct à certaines considérations évoquées à l'occasion de la mission de programmation Lomé III présidée par M. Hauswirth, Directeur Général Adjoint du Développement (reçu en audience par Son Excellence le Président de la République et ayant eu un entretien avec vous-même le 9 décembre dernier), a l'honneur de vous communiquer les appréciations suivantes au sujet des grandes actions en cours ou en instructions :

1. Concernant le projet 5ème F.E.D. en faveur des artisans indépendants (2,8 Mio d'ECU provenant du Sysmin en dehors du Programme Indicatif), le projet peut démarrer dès que votre Gouvernement nous confirmera :
  - a) la signature du Contrat de financement, actuellement dans les mains de l'Ordonnateur National du F.E.D.,
  - b) la création de l'organisme par lequel les fonds devraient transiter.

Le contrat avec M. Holzem, candidat présenté pour l'Assistance technique communautaire, est en voie de signature à Bruxelles.

2. Au sujet de l'étude globale de relance du secteur minier, je ne peux que vous confirmer la disponibilité de la C.C.M. de le financer. Les termes de référence discutés entre vos services et ma Délégation ont été envoyés à Bruxelles et ont fait l'objet d'une coordination entre les services du Siège et de la B.E.I. qui restent par ailleurs en contact avec la Banque Mondiale.

./..



3. Last not least, je me permets de vous rappeler l'offre communautaire de contribuer à la sauvegarde de votre outil de production minière. A ce sujet, l'entretien auquel M. Hauswirth avait tenu, est resté sans suite concrète, et entre-temps la Banque Mondiale vous a offert un appui semblable qui pourrait compléter le nôtre.

Ma Délégation serait reconnaissante de connaître dans les délais qui vous conviennent, la position de votre Gouvernement sur les trois points ci-haut évoqués afin de pouvoir en informer le Siège et de permettre, compte tenu de l'urgence des interventions nécessaires dans le secteur minier, la mise en oeuvre de certaines actions pour une continuation et une amélioration de l'activité minière dans votre pays.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma haute considération.



Dietrich Collofong  
Délégué de la C.C.E.

- c.c. : - Monsieur Siméon Nteziryayo  
Ministre à la Présidence  
de la République
- Monsieur Jean Damascène Hategekimana  
Ministre des Finances et de l'Economie
- Monsieur Ambroise Mulindangabo  
Ministre du Plan
- Monsieur François Ngarukiyintwali  
Ministre des Affaires Etrangères  
et de la Coopération
- Monsieur Jean Doyen  
Représentant Résident de la B.I.R.D.

K i g a l i