

REPUBLIQUE RWANDAISE

9 D
30 P

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE,
DES MINES ET DE L'ARTISANAT.

- Lettre
- Rapport
- Correspondance

3/3/1984 - 20/9/1984

Confidentiel

A traiter par	
Date entrée	20.9.84
No Classement	19126/08/84

Messieurs les Administrateurs-Délégués
de la SOMIRWA
B.P. 266
KIGALI.

Objet: Survie de la
SOMIRWA.

Messieurs les Administrateurs-Délégués,

Subsidiairement à ma lettre n° 1480/08/84/CAB
du 29 Août 1984 relative aux mesures à prendre pour assurer la survie de
la SOMIRWA, j'ai l'honneur de vous demander la suite que vous auriez
réservée à la précitée.

Je crois savoir que le Conseil d'Administration
s'est déjà réuni et a examiné les mesures proposées par le Gouvernement
Rwandais pour comprimer les dépenses de la Société. Le Gouvernement demande
que ces mesures soient mises en application immédiatement. L'on ne saurait
faire trainer les choses devant la situation catastrophique de la Société
qui ne cesse de se détériorer du jour au lendemain.

Si cette décision a des implications financières
justifiées par les engagements de la SOMIRWA, il y a lieu de les reconnaître
et d'en examiner les modalités d'exécution par la suite.

Veuillez agréer, Messieurs les Administrateurs-
Délégués, l'assurance de ma considération distinguée.

Copie pour information à:

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

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

NGIRIRA Mathieu



SOMIRWA
Confidentiel

1-10-84

REPUBLIQUE RWANDAISE
MINISTERE DE L'INDUSTRIE,
DES MINES ET DE L'ARTISANAT
BP 73 KIGALI

Kigali, le 21/09/1984

N° 1628 /08/84/CAB.

Monsieur le Ministre à la Présidence de
la République Rwandaise,
KIGALI

Monsieur le Ministre des Finances
et de l'Economie,
KIGALI

Monsieur le Ministre des Affaires
Etrangères et de la Coopération,
KIGALI

Monsieur le Ministre du Plan,
KIGALI

Monsieur le Gouverneur de la Banque
Nationale du Rwanda
KIGALI

Objet: Compte-rendu de la
réunion du 10/9/1984.

-0-

Monsieur le Ministre,

Monsieur le Gouverneur,

J'ai l'honneur de vous transmettre en
annexe de la présente, le compte-rendu de la réunion de la
Commission Interministérielle chargée du dossier de redressement
de la SOMIRWA, tenue le 10 septembre 1984.

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

Mathieu NGIRIRA.

Copie pour information à:

✓ Son Excellence Monsieur le Président
de la République Rwandaise,
KIGALI

COMPTE-RENDU DE LA REUNION DE LA COMMISSION INTERMINISTERIELLE CHARGÉE
DU DOSSIER DE REDRESSEMENT DE LA SOMIRWA, TENUE LE 10 SEPTEMBRE 1984 AU
CABINET DU MINISTRE DE L'INDUSTRIE, DES MINES ET DE L'ARTISANAT.

Participaient à cette réunion :

Monsieur NGIRIRA Mathieu, Ministre de l'Industrie, des Mines et de
l'Artisanat et
Président de la Commission ;

Monsieur NTEZILYAYO Siméon, Ministre à la Présidence de la République ;

Monsieur HATEGEKIMANA Jean-Damascène, Ministre des Finances et de l'Economie ;

Monsieur NGARUKIYINTWALI François, Ministre des Affaires Etrangères et la
Coopération ;

Monsieur MULINDANGABO Ambroise, Ministre du Plan

Monsieur RUZINDANA Augustin, Premier Vice-Gouverneur de la Banque
Nationale du Rwanda

Monsieur NKUNDIYEZE Boniface, Secrétaire Général au Ministère de l'Industrie,
des Mines et de l'Artisanat assistait à la
réunion en qualité de rapporteur.

En ouvrant la réunion, le Ministre de l'Industrie, des Mines
et de l'Artisanat a indiqué que la Commission se réunissait pour discuter
de la position que le Représentant du Gouvernement, les Ministre des
Finances et de l'Economie, devait prendre lors de la réunion de l'Assemblée
Générale des Actionnaires de la SOMIRWA qui était prévue pour le
11 Septembre 1984. Plus concrètement, il s'agissait de se prononcer sur la
proposition de modification des statuts de la SOMIRWA, afin de tenir compte
de la nouvelle structure d'une direction unique, principe déjà accepté
par toutes les parties qui veulent qu'il soit mis fin au bicephalisme
actuel. La Société serait dirigée par un Directeur Général nentre, recruté
internationalement.

En attendant le recrutement d'un Directeur Général choisi
internationalement, a ajouté le Ministre de l'Industrie, des Mines
et de l'Artisanat, il faudrait, et suivant les conseils des bailleurs de
fonds lors de la récente réunion de Bruxelles (du 1er au 03 Août 1984)
procéder à la désignation d'un Directeur Général provisoire pour une
période de 5 ou 6 mois.

.../...

Prenant la parole, le Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération a demandé des éclaircissements sur les propositions de compression de dépenses, contenues dans la lettre n° 1480/08/84/CAB que le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat a adressée aux Administrateurs-Délégués de la SOMIRWA en date du 29 août 1984. Faisant remarquer que la lettre ne dit rien sur le cas des cadres rwandais qui devaient, comme leurs collègues expatriés, quitter la Société et qui pourtant avait été discuté par la Commission lors de sa dernière réunion, le Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération a demandé si le Président de la République aurait été informé de cette situation. Il lui a été répondu qu'il s'agit en fait d'un seul cas et que le Président de la République est informé de ce cas.

Dans son intervention, le Ministre des Finances et de l'Economie a d'abord souligné l'importance du rapporteur des réunions de la commission et s'est réjoui du fait que, contrairement à ce que s'est passé pour les réunions antérieures, la Commission a désigné un fonctionnaire pour rapporter les débats de la Commission.

Cette observation faite, le Ministre des Finances et de l'Economie a poursuivi en donnant sa position sur le problème posé, celui de la direction unique de la SOMIRWA et le changement des statuts de la Société en conséquence.

Il a indiqué que le principe de la direction unique a été déjà accepté par toutes les parties prenantes et en a rappelé l'historique : compte tenu du fait que le Gouvernement rwandais allait devenir majoritaire dans la Société, celui-ci avait demandé, au départ, que le poste de Directeur Général de la SOMIRWA soit confié à un Rwandais. Mais, face à l'attitude intransigeante des bailleurs de fonds et de Géomines qui ne voulaient pas que la Société soit dirigée par l'actionnaire public, une solution de compromis a été trouvée : le recrutement d'un Directeur Général neutre, choisi internationalement.

Le Ministre des Finances et de l'Economie a poursuivi en regrettant l'évolution de l'attitude de Géomines qui va dans le sens du désengagement. En effet, en novembre 1983, la Géomines promis de participer au financement du Plan de redressement de la SOMIRWA pour un montant de 443 millions de FRW; actuellement, elle déclare qu'elle ne pourra apporter que 100 millions. En outre, a ajouté le Ministre, Géomines n'a pas voulu respecter ses engagements en matière de rapatriement de devises, dans le cadre de son contrat d'assistance à la SOMIRWA, malgré de nombreux rappels par la Banque Nationale du Rwanda.

Prenant position sur l'idée de nommer un Directeur Général provisoire, en attendant le recrutement d'un Directeur Général choisi internationalement, le Ministre des Finances et de l'Economie a indiqué qu'il n'il trouve inopportun de procéder à cette nomination et surtout pas nommer un agent de Géomines on qui aurait, même indirectement, des liens avec celle-ci. Le Ministre reviendra sur cette position tout au long des discussions.

En réponse à l'observation relative au Procès-Verbal des réunions de la Commission, le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat a indiqué que si les autres membres de la commission n'y voient aucun inconvénient, le Secrétaire Général au Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat pourrait, désormais, assister à toutes les réunions de la Commission en tant que rapporteur. La proposition fut acceptée par tous les membres de la Commission.

Dans son intervention, le Ministre à la Présidence de la République a tenu à faire la part des choses et poser le problème en termes clairs, Il s'agit de savoir a-t-il dit, si à partir de maintenant jusqu'au moment du recrutement du Directeur Général neutre, il est opportun ou pas, de nommer un Directeur Général provisoire. Si oui, quel serait la personne présente pour occuper ce poste pendant 5 ou 6 mois de période interinaire? un agent de Géomines, de la SOMIRWA ou un Rwandais ?

Le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat a intervenu pour indiquer que l'erreur a été commise au départ lorsqu'on a choisi le système du biciphalisme pour diriger la Société. Ayant constaté que cette formule a toujours été préjudiciable à la bonne marche de la Société, surtout au niveau de la prise de décisions, les actionnaires et les bailleurs de fonds ont décidé, pour redresser la Société, de mettre fin à ce système. Depuis l'année 1983, des décisions prises par le Conseil d'Administration n'ont pas pu être exécutées, à cause des deux Administrateurs-Délégués qui ne parviennent pas à se mettre d'accord sur tel ou tel point. L'inventaire physique des immobilisations de la SOMIRWA fait par les Services de l'Administration en juin 1984 s'est heurté, lui-même, à beaucoup de résistance du personnel de la SOMIRWA à cause de cette direction bicephale, a souligné le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat. Il a poursuivi en indiquant que le Directeur Général provisoire devrait être nommé de toute urgence puisque, a-t-il souligné, plus on fait trainer le dossier, plus importants sont les pertes qui s'accroissent du jour au lendemain.

Le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat a fait constater que le Gouvernement a intérêt à sauver la SOMIRWA pour qu'elle ne tombe pas en faillite, car, si tel était le cas, toute l'Economie rwandaise serait touchée. En effet, la faillite de la SOMIRWA aurait des répercussions sur les autres opérateurs économiques :

- le recouvrement des créances des banques locales qui s'élèvent à 500 millions pour la Banque de Kigali et la Banque Commerciale et de 98 millions de FRW pour la Banque Rwandaise de Développement serait compromis ;
 - la créance d'ELECTROGAZ qui s'élève à 255 millions serait irrécouvrable ;
 - l'Etat rwandais aurait, quant à lui, à rembourser :
300 millions de FRW des Banques locales qu'il a garantis ;
250 millions de la Banque Européenne d'Investissement qu'il a garantis ;
 - en plus, l'Etat perdrait 250 millions représentant les avances accordées en 1983 et 1984, ainsi que 500 millions représentant les dettes fiscales.
- Ainsi donc, si la faillite de la SOMIRWA était déclarée, l'Etat perdrait au moins 2,15 milliards de FRW.

Le Ministre de Finances et de l'Economie a indiqué que toutes ces charges devraient être une raison suffisante pour l'Etat de ne pas se désaisir de la direction de la société, même provisoire, pour la confier au partenaire privé.

Dans son intervention, le Ministre du Plan a indiqué que, compte tenu du fait que le recrutement du Directeur Général neutre et du chargé de mission, ainsi que l'audit complémentaire, dont la demande de financement a déjà été introduite à la CCE par le Gouvernement, sont des opérations ayant pratiquement la même échéance, il fallait en accélérer les démarches, plutôt que de procéder à la nomination d'un Directeur Général provisoire.

Le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat a répondu à l'intervention du Ministre du Plan en disant que si le Directeur Général choisi internationalement pouvait être recruté dans l'immédiat, il n'en n'aurait pas besoin d'un Directeur Général provisoire. Mais comme l'on est presque sûr que le recrutement du Directeur Général choisi internationalement va prendre quelques cinq ou six mois, il faut absolument nommer un Directeur Général provisoire en remplacement des deux Administrateurs-Délégués.

Etant donné que l'un des deux Administrateurs-Délégués, Monsieur Renard, sera retaité à partir du mois d'octobre 1984, il est hors question de

perpetuer le bicephalisme en permettant à Géomines de remplacer Monsieur Renard par un autre Administrateur - Délégué, a ajouté le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.

Soutenant la position du Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat, le Premier Vice-Gouverneur de la Banque Nationale du Rwanda a indiqué que le Gouvernement devait être conséquent avec lui-même : si le Gouvernement a déjà opté pour une direction unique de la SOMIRWA et qu'il est impossible de trouver dans l'immédiat, un Directeur Général choisi internationalement, il est tout à fait logique que l'on nomme provisoirement un Directeur Général en remplacement des deux Administrateurs-Délégués.

De son côté, le Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération a demandé le niveau d'engagements pris à Bruxelles en août 1984. Pour ne pas afficher des distorsions qui existeraient entre les Services du Gouvernement et qui n'auraient pas été aplanies avant la réunion de Bruxelles, le Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération pense qu'il faudrait absolument respecter ces engagements.

Le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat a expliqué que la Délégation rwandaise à la réunion de Bruxelles du 1er au 03 août 1984 n'a pas pris de nouveaux engagements, mais qu'elle a plutôt confirmé ce qui avait été déjà accepté par toutes les parties en novembre 1983. Quant à la nomination d'un Directeur Général provisoire, il a rappelé que ce sont les bailleurs de fonds eux-mêmes qui ont conseillé aux actionnaires de la SOMIRWA, de procéder à cette nomination. "Si les actionnaires de la SOMIRWA n'ont pas besoin des bailleurs de fonds, ils n'ont qu'à rejeter cette proposition", a-t-il ajouté.

Le Ministre des Finances et de l'Economie revient sur sa position de départ en exprimant ses réserves les plus expresses sur la nomination d'un Directeur Général provisoire qui, pour lui, est de nature à fausser, par falsification des documents comptables, l'audit complémentaire en vue, surtout si c'est quelqu'un de Géomines qui serait nommé à ce poste. Le Ministre des Finances et de l'Economie considère que la SOMIRWA vit actuellement des moments critiques et qu'il serait imprudent de mettre une personne, autre que les deux Administrateurs-Délégués, à la tête de la Société, avant que l'audit complémentaire n'ait lieu. Et d'ajouter que le bicephalisme

.../...

auquel on veut mettre fin aujourd'hui date de la création de la SOMIRWA et que ce n'est pas au moment où le représentant de Géomines est arrivé à l'âge de la retraite qu'il faut remarquer que le système ne marche pas.

Les autres membres de la commission ont fait remarquer au Ministre des Finances et de l'Economie que le Gouvernement ne devrait donner aucune chance à Géomines pour remplacer son représentant à la Direction de la Société; il doit faire en sorte qu'il soit mis fin au bicephalisme le plus rapidement possible.

Le Ministre des Finances et de l'Economie introduisit un nouvel élément dans sa position : il subordonne la nomination d'un Directeur Général provisoire, et la modification subéquente des statuts de la SOMIRWA, au versement préalable par Géomines, de sa contribution au financement provisoire devant permettre la survie de la Société.

Faisant constater que les discussions n'évoluaient pas et qu'elles risquaient de tourner en rond, le Ministre à la Présidence de la République a rappelé sa proposition de faire la part des choses et examiner la question sous trois rolets :

- 1° Est-il opportun de supprimer le bicephalisme et le remplacer par une direction provisoire unique en attendant le recrutement d'un Directeur Général international ?
- 2° Si oui, quelle est la personne présente pour occuper ce poste ?
- 3° Si non, les deux Administrateurs-Délégués en place peuvent-ils diriger la Société jusqu'au recrutement d'un Directeur Général neutre qui doit intervenir dans 5 ou 6 mois ?

Le Ministre à la Présidence de la République est du même avis que le Ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat et considère que la nomination d'un Directeur Général provisoire est d'une nécessité et d'une urgence absolues si l'on veut assurer la survie de la SOMIRWA. Pour apaiser les inquiétudes du Ministre des Finances et de l'Economie, le Ministre à la Présidence de la République propose que la Direction provisoire de la Société ne soit pas confiée à quelqu'un de Géomines ; qu'il faudrait plutôt choisir deux personnes parmi les agents de la Société : un serait Directeur Général provisoire, l'autre serait son adjoint. Et d'ajouter qu'au cas où le Directeur Général provisoire serait un expatrié, son adjoint serait un rwandais ou vice-versa.

Sur ce dernier point, les membres de la Commission ont fait remarquer que les chances pour qu'un rwandais soit nommé Directeur Général provisoire sont très réduites.

N'étant toujours pas convaincu de l'opportunité de cette nomination, le Ministre des Finances et de l'Economie a proposé que l'Assemblée Générale des Actionnaires qui doit se prononcer sur cette question attende d'abord la réaction du Conseil d'Administration aux mesures proposées pour la compression des dépenses de la SOMIRWA.

Les autres membres de la Commission ont fait remarquer au Ministre des Finances et de l'Economie que le Gouvernement a intérêt à procéder à cette nomination sans tarder puisque, de son côté, Géomines qui continue de gagner allégrement ses 3,5% de Commission sur le chiffre d'affaires de la Société au moment où les pertes s'accumulent du côté du Gouvernement, ne perd rien et veut donc que l'on garde le statu quo.

Et d'ajouter que le Ministre des Finances et de l'Economie ne devrait pas perdre de vue que statutairement, la Géomines qui a 51% contrôle toujours la Société jusqu'au jour où les statuts auront été modifiés.

Les positions ayant été divergeantes tout au long des discussions et étant donné que les membres de la Commission devaient absolument arrêter une position commune à prendre à la réunion de l'Assemblée Générale des Actionnaires, un compromis a été trouvé :

- le recrutement d'un Directeur Général neutre choisi internationalement se passe de commentaires; c'est une décision qui a déjà été prise par toutes les partis prenantes et à laquelle on ne peut revenir ;
- il est urgent de procéder à la nomination d'un Directeur Général provisoire, en attendant le recrutement d'un Directeur Général choisi internationalement : un agent de la SOMIRWA, un expatrié, pourrait être nommé à ce poste ;

un cadre rwandais choisi parmi les agents de la SOMIRWA pourrait seconder l'expatrié.

.../...

Cependant, cette décision ne pourra être exécutée qu'après que Géomines aura versé sa contribution au financement provisoire de la Société. Au cas où, cette condition ne serait pas remplie, la Commission se réunirait à nouveau pour examiner le problème.

Commencée à 15h15', la réunion a clos ses travaux à 19h05'.

Fait à Kigali, le 17/09/1984

Le Rapporteur de la Réunion

NKUNDIYEZE Boniface

Le Président de la Réunion

NGIRIRA Mathieu

LE SECRETAIRE GENERAL AU MINISTERE
DE L'INDUSTRIE, DES MINES ET DE
L'ARTISANAT.

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

