

KIGALI, le 30 AVR. 1984

N° /08/84/MINES

0631

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

MMEW

A traiter par	
Date entrée	2-5-84
N° Classement	9050/84

Jeanneret 16.5.84

Monsieur le Ministre,

Concernant l'audit de la SOMIRWA par un consortium canadien, j'ai l'honneur de vous transmettre le texte d'une nouvelle version des termes de référence proposés par Géomines.

Il y a lieu de souligner que l'écart par rapport aux termes de référence de novembre 1983 n'est pas substantiel. Par ailleurs, le Conseil d'Administration de la SOMIRWA a récemment décidé de se rallier à toute version des termes de référence qui aurait reçu l'accord des actionnaires.

Il est donc mieux d'accepter ces nouvelles propositions, plutôt que de continuer indéfiniment les tractations sur cette affaire.

Je vous demanderais ainsi de transmettre ces nouveaux termes de référence à la Partie Canadienne, en lui demandant de faire réaliser l'audit le plus rapidement possible.

NGIRIRA Mathieu

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

Copie pour information:

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

P.J.: 1

*Monsieur le Ministre,
Je pense qu'un tel audit serait inutile. M. Jeanneret vous a fait certainement la comparaison.
Je pense que si le contenu ne change pas, il faudrait envoyer la version négocier.
14.5.84*

NON

ETUDE EVALUATIVE ET AUDIT DE LA SOMIRWA

L'objet de la mission est d'évaluer les systèmes, procédures et mécanismes de la société et de recommander les améliorations qui apparaîtraient souhaitables.

1.0. Organisation et gestion

1. Examen de l'organisation générale de l'entreprise.
2. Recommandations éventuelles concernant les améliorations pouvant être apportées à l'organigramme de la société et aux mécanismes de décision.

2.0. Analyse des opérations et de la rentabilité de la SOMIRWA

1. Evolution et analyse des principaux postes du bilan, du compte d'exploitation et du compte des résultats (1977 - 1983).
2. Analyse financière de la société pour la même période en vue de déterminer sa rentabilité passée (ratios, prix de revient, ...).
3. Analyse des causes de la dégradation de la situation financière de la société depuis la fin de l'exercice 1981.

3.0. Etude des fonctions (Ensemble de la société)

a) Gestion comptable et financière

1. Examen des systèmes de la comptabilité générale et analytique et des procédures de contrôle interne.
2. Recommandations afin d'améliorer ces systèmes.

b) Gestion du personnel

1. Evolution et évaluation des besoins en personnel par niveaux de qualification et évolution des coûts salariaux globaux moyens par catégories de personnel.
2. Comparaison de la structure du personnel de la SOMIRWA et des coûts salariaux correspondants (par niveaux de qualification et nationalités) avec les structures correspondantes des autres producteurs d'étain dans le monde (Indonésie, Thaïlande, Bolivie, Zaïre). Un accent particulier sera mis sur l'Afrique (comparaison notamment avec Sominki).

3. Vérification des hypothèses faites dans le plan de développement concernant les besoins en personnel aux points de vue quantitatif et qualitatif.
4. Examen et évaluation des politiques et programmes de formation du personnel; recommandations concernant ces politiques et programmes.

c) Politique minière et programme de production

1. Vérification du programme des investissements prévu dans le plan de développement (analyses, coûts/avantages).
2. Vérification, en fonction de l'évolution récente de la productivité, des consommations unitaires et des coûts de production, des hypothèses retenues pour ces diverses grandeurs dans le plan de développement.
3. Examen et évaluation des programmes de recherche géologique et minière. Recommandations visant à les optimiser.
4. Examen et évaluation des plans et techniques d'exploitation. Recommandations visant à les optimiser.
5. Evaluation de la contribution du secteur de la sous-traitance et de l'artisanat aux profits de la société et vérification des programmes d'investissement prévus dans le plan de développement pour ce secteur. Recommandations visant à développer, de façon optimale, le secteur de l'artisanat et de la sous-traitance.

d) Commercialisation et approvisionnements

1. Evaluer le système d'achat d'équipements et d'approvisionnements mis en oeuvre par la société. S'il y a lieu, suggérer des améliorations aux procédures d'achat.
2. Examiner et faire les recommandations nécessaires concernant la gestion des stocks (approvisionnements et produits finis).
3. Vérifier l'analyse conduite par la SFI en matière d'auditing des services fournis par la GEOMINES à la SOMIRWA et évaluer la rémunération qui serait normale pour ces services.
4. Examiner et évaluer la gestion commerciale de la société (circuits de commercialisation des minerais, délais et mode de rapatriement); vérifier, à cet égard, l'auditing déjà réalisé par la SFI.

4.0. Etudes des cas (gestion au niveau des sièges et exploitation)

a) Rutongo

1. A la lumière du point 3.0.c)4., évaluation et analyse de méthodes d'exploitation; s'il y a lieu, faire les recommandations nécessaires pour des améliorations.
2. A la lumière du point 3.0.c)3., analyse et évaluation de la programmation des travaux de recherche et de préparation en fonction des objectifs de production à atteindre; faire des recommandations d'améliorations s'il y a lieu.
3. Evaluation des procédures de contrôle de coûts et de l'optimisation de ces derniers (personnel, équipements, approvisionnements).
4. Interactions entre productions industrielles et productions de la sous-traitance; estimation des fuites allant d'un secteur à l'autre.

b) Gatumba

A la lumière du point 3.0.c)5., analyse de tout le secteur de Gatumba et des possibilités de le développer. En particulier :

1. Evaluation de l'organisation propre des chantiers semi-industriels et artisanaux et des besoins d'assistance de la part de la SOMIRWA.
2. Examen et évaluation des programmes d'assistance en personnel, matériel, travaux techniques apportés aux chantiers semi-industriels et artisanaux par la SOMIRWA.
3. Structure des coûts de la production semi-industrielle et artisanale (y compris coût de l'assistance fournie par la SOMIRWA) et degré d'optimisation de ces coûts.

c) Rwinkwavu

1. Définition détaillée d'un programme progressif d'exploration et de mise en exploitation de ce site.
2. Estimation des coûts de développement y afférents et analyses coûts/avantages.
3. Etablissement d'un dossier technico-économique à soumettre aux institutions financières internationales pour assurer le financement de ce programme.

+

+