

Allocution du Président du Conseil d'Administration de la Gécamines  
à l'occasion de l'inauguration du Siège Social Modernisé de la  
Gécamines à Lubumbashi

1

*Votre Excellence, Monsieur le Président de la République, Joseph Kabila Kabange,*

C'est un honneur pour la Gécamines tout entière, que vous ayez accepté de venir inaugurer, aujourd'hui son siège social modernisé.

C'est une marque d'estime à l'endroit de notre entreprise, dont nous vous sommes profondément reconnaissants et que nous mesurons à sa juste valeur.

**Votre Excellence, Monsieur le Président de la République,  
Mesdames et Messieurs,**

L'histoire de la République Démocratique du Congo et celle de la Gécamines se confondent assez largement, dans la grandeur, comme dans les difficultés.

Tout le monde le sait. Chaque Congolais l'a vécu à un moment de sa vie. La Gécamines a été le principal moteur du développement de notre pays.

Malheureusement son déclin industriel et commercial a eu des répercussions particulièrement graves sur la capacité de l'Etat à jouer son rôle auprès de nos concitoyens.

Pourtant, depuis son arrivée à la fin 2010, ce Conseil n'a eu de cesse d'entreprendre toute une série d'actions destinées à transformer la

Gécamines, pour lui permettre à nouveau de jouer pleinement son rôle auprès de l'Etat, au service de tous nos concitoyens.

2

Cette inauguration de la modernisation de notre siège social, constitue pour nous tous l'occasion, devant vous réunis, Autorités, Partenaires, Salariés de la Gécamines, et au premier chef devant vous, Excellence, Monsieur le Président de la République, de vous faire part de cette ambition pour notre entreprise et une fois n'est pas coutume, de rétablir certaines contrevérités colportées par des rapports malveillants, sur notre Etat et notre Entreprise.

*Votre Excellence, Monsieur le Président de la République,  
Mesdames et Messieurs,*

Par sa structure, ce nouvel immeuble est le même que celui que vous avez toujours connu.

Cependant, rien de ce qui appartenait au passé dans cet immeuble, n'a été conservé. Cet immeuble a fait sa mue et ceux qui connaissaient nos anciennes installations décrépies, pourront témoigner que le Siège social de la Gécamines a fait peau neuve.

3060 m<sup>2</sup> de surfaces ont été transformés, 57 bureaux rénovés, un restaurant d'entreprise et un nouveau parking ont été créés.

Nous avons désormais un outil de travail idéal pour nos cadres et pour recevoir dignement nos partenaires.

Je tiens donc sincèrement à tous vous remercier, intervenants Gécamines, comme partenaires, pour la qualité du travail accompli ici à Lubumbashi, et qui témoignera longtemps et auprès de tous, de notre capacité à produire d'aussi belles réalisations.

*Votre Excellence, Monsieur le Président de la République,*

3

*Mesdames et Messieurs,*

Cet immeuble, incarne, les transformations majeures que notre entreprise vit depuis quelques années, que ce soit au niveau opérationnel, social, partenarial, et vivra encore, pour l'amener à devenir une entreprise compétitive, capable d'exercer pleinement son rôle au bénéfice de la RDC toute entière.

Cet immeuble, est l'étendard qui doit tous nous inspirer. Membres du Conseil d'Administration ou collaborateurs, il fixe le standard d'exigence que nous attendons de nous-même. Il doit également refléter auprès de nos partenaires nos ambitions renouvelées.

Malgré les difficultés, la Gécamines ne se résout pas à cette situation. Il n'y a aucune fatalité comme certains voudraient nous le faire croire et il y a même une trajectoire qui se dessine.

Nous conservons notre attachement à nos valeurs de solidarité vis-à-vis de nos travailleurs, vis à vis des populations au contact desquelles nous sommes présents et vis à vis des territoires dans lesquels nous sommes implantés.

Nous conservons notre culture, celle d'être une entreprise congolaise, opérée par des Congolais pour des Congolais. Mais plus que tout, nous conservons notre mission première, celle de transformer les richesses du sous-sol congolais en richesses pour le peuple congolais.

Nous ne cherchons pas à ressusciter l'Union Minière. Ce que nous voulons, c'est construire une entreprise moderne, dotée d'une structure organisationnelle moderne, disposant d'un outil de production moderne et entretenant des relations équilibrées avec ses partenaires.

J'entends déjà les cyniques, qui objecteront, comme ils objectent toujours, que 6 années pour arriver à ce résultat, c'est trop long et pour trop peu.

4

Mais est-ce vraiment le cas ? Avant de statuer trop vite, il faudrait peut-être se remémorer d'où vient la Gécamines et imaginer que cette entreprise aurait pu, pour ne pas dire aurait dû disparaître, et n'être plus aujourd'hui qu'un glorieux souvenir dans la mémoire des Congolais.

Je voudrais rappeler, devant vous, tous ici réunis, plusieurs faits importants.

- La Gécamines a dû faire face pendant toutes ces années à des charges sans aucun rapport avec ses capacités productives. 12 000 personnes – hors santé et éducation - pour produire 20 000 tonnes de cuivre, c'est au minimum 9000 personnes de trop par rapport aux standards de l'industrie moderne.
- La Gécamines, n'a jamais mis personne au chômage, personne, et a toujours honoré les salaires de son personnel. Elle est même la seule société du Portefeuille à avoir mis en place un Plan de paiement des décomptes finaux, qui a permis à près de 2 300 personnes de partir dignement à la retraite.
- La Gécamines n'a été aidée par personne, ou presque. Entendez-moi bien, aucune institution financière, ne nous a fait un quelconque crédit pour investir dans l'entreprise. Nous n'avons pu compter que sur des bailleurs privés, des ressources exceptionnelles, fruits de la vente de certains de nos actifs non stratégiques et les flux que nous avons souvent dû arracher à nos partenaires, pour continuer à avancer.
- La Gécamines avait dû céder à ses partenaires 32 millions de tonnes de réserves de cuivre et près de 3 millions de cobalt. Nous n'avons ainsi trouvé à notre arrivée que 608 000 tonnes de réserves potentiellement exploitables, mais non certifiées. Ce fut cela notre héritage.

- La Gécamines n'a jamais touché un dollar de dividendes de l'ensemble de ses partenaires depuis 2002.
- Malgré tout cela, nous avons continué à jouer notre rôle auprès de l'Etat, en contribuant pour plusieurs centaines de millions de dollars aux comptes du Trésor, via certaines ressources partenariales qui sont constituées de royalties, Pas de Porte, loyers et management fees.
- Malgré tout cela, nous avons récupéré plusieurs actifs miniers, dont un de rang mondial, ou fait certifier certaines zones, qui nous ont permis de reconstituer des réserves et développer de nouveaux projets.
- Malgré tout cela, nous avons financé une étude de faisabilité bancable, qui nous permettra bientôt de construire en propre une nouvelle usine à Kingamyambo. Il s'agira de la première nouvelle usine Gécamines depuis près de 70 ans.
- Et nous avons dû prendre des décisions majeures en termes industriels, difficiles socialement, en fermant nos usines irrécupérables et concentrant nos moyens sur ce qui peut encore être utilisé.
- Et nous avons engagé la révision de nos partenariats, pour qu'enfin, ils bénéficient, à juste proportion au pays.
- Et enfin, nous avons engagé la réforme organisationnelle de notre entreprise, qui devra lui permettre de se renouveler, pour faire face à la compétition mondiale.

*Mesdames et Messieurs,*

Je tiens avant toute chose, ici tout spécialement, remercier et à saluer très sincèrement, Son Excellence le Président de la République, Joseph Kabila Kabange.

Malgré les incessantes critiques et pressions que vous avez subies depuis 2002, pour abandonner la régulation de notre secteur minier aux seules lois du marché, vous avez permis à notre pays, par les réformes que vous avez impulsées, par le rôle que vous avez souhaité conserver à la Gécamines, de conserver une certaine maîtrise sur les richesses de son sous-sol, et vous lui avez évité d'être privé du seul outil opérationnel, encore debout, pour résister aux pressions extérieures.

Depuis fin 2010, vous nous avez donné votre temps et votre confiance pour engager des réformes, vous les avez soutenues, vous les soutenez encore malgré les difficultés que nous connaissons dans leur mise en œuvre.

Je vous sais donc gré, Excellence, Monsieur le Président de la République, par votre vision et par votre action, et à rebours de tout ce que nous pouvons lire ici ou là, de nous avoir évités de subir, d'une part le cauchemar du «renard libre dans le poulailler libre», qui n'aurait plus fait de nous que des spectateurs passifs de l'exploitation de nos propres richesses et d'autre part, de nous avoir donné le temps et la confiance nécessaires, pour engager une réforme structurelle de notre entreprise.

Que chacun d'entre nous, au-delà de ses choix partisans, de ses orientations, de son positionnement sur l'échiquier politique, en soit bien conscient, et sans penser trahir ses convictions, puisse vous en être reconnaissant.

*Votre Excellence, Monsieur le Président de la République, Joseph Kabila Kabange,*

*Mesdames et Messieurs,*

Sous votre impulsion, Excellence, Monsieur le Président de la République, nous avons engagé une œuvre de transformation en

profondeur de Gécamines pour en faire un grand producteur minier, dont le bâtiment, qui nous surplombe devra être l'emblème.

7

Je sais bien que cette vision que nous portons, serait pour certains, soit impossible à réaliser en raison de notre prétendue incapacité à nous Congolais à gérer une grande entreprise, soit ne serait que l'habile maquillage, destinée à permettre la perpétuation de la main mise sur les richesses de la RDC par une caste politique mal intentionnée, dont nous serions, évidemment, les fidèles représentants.

Malheureusement pour nos critiques, cette vision est complètement tronquée, et je crois même y percevoir, des relents paternalistes d'antan.

Car je suis convaincu, comme je sais que vous l'êtes depuis longtemps, Excellence, Monsieur le Président de la République, qu'il n'existe aucune autre solution pour contribuer au développement de notre pays, que de construire un secteur minier national fort. Une industrie nationale qui contribue fiscalement aux recettes de l'Etat et soit moteur de la sous-traitance industrielle locale, pour l'émergence d'une classe moyenne. Il n'y a pas d'autres solutions.

Contrairement à ce qui est écrit, ici ou là, ce ne sont pas les revenus des partenariats noués avec les investisseurs étrangers qui permettront à notre pays de décoller.

La situation que nous vivons est d'autant plus insupportable que le monde entier a les yeux rivés sur nos richesses, cobaltifère et cuprifère, et que les cours mondiaux des matières premières s'envolent.

Elle est d'autant plus insupportable, quand nous constatons que les maisons mères de nos partenaires, qui eux ne déclarent aucun dividende au Congo, voient leurs cours de bourse s'envoler.

Pour ceux qui ne suivraient pas attentivement la Bourse de Toronto, je rappelle que la valorisation des actions boursières de Glencore dans Katanga Mining, qui est le plus gros partenaire de la Gécamines en

termes de réserves, ne semble pas souffrir de la crise que vivent nos concitoyens. Leurs parts, qui représentaient autour de 200 millions de dollars au premier janvier de cette année, sont passées à 2 milliards 241 millions au 16 décembre dernier à l'annonce de la reprise de leurs activités. Sur l'année, sa valeur a été multipliée par presque 12.

Ce qui est le plus miraculeux dans cette réaction du marché, c'est que la valorisation boursière de Katanga Mining, qui détient à 75 % Kamoto Copper Company, évolue aussi favorablement, alors qu'un de ses deux principaux actifs en partenariat avec la Gécamines, a toujours affiché des pertes.

Cette situation est d'autant plus insupportable, quand ces partenaires, osent de surcroit venir demander au Gouvernement de leur conserver leurs avantages fiscaux, pour leur permettre de continuer à engranger leurs profits.

Afin qu'on ne me prenne pas pour une sorte d'illuminé révolutionnaire, je voudrais citer certains passages d'un rapport récent de la Banque Mondiale. Ces propos sont issus du rapport sur la révision du Code Minier congolais d'avril 2016 qui dit, notamment et je cite :

Il « est anormal qu'un pays dont les exportations de pétrole et de minerais se sont élevées à 48,5 milliards de dollars pendant le super-cycle de la production minière industrielle (2010-2014) paye 9,9 milliards de dollars pour rémunérer les investisseurs, reçoive 6,9 milliards de recettes, et se retrouve dans une situation de quasi crise avec une baisse de ses réserves et des recettes insuffisantes. Cela démontre que le choix de recourir à des multinationales exerçant dans le secteur formel n'a pas produit les retombées escomptées par l'État. [...] Cela tient aux limites du Code minier, à l'incapacité de l'administration de le faire appliquer et à recouvrer des recettes auprès des différents producteurs ».

Je cite toujours : « Ainsi, alors que le potentiel de la rente des ressources naturelles en RDC est un des plus élevés au monde et en

Afrique Subsaharienne, le pays affiche un des plus faibles niveaux de mobilisation des recettes. ....Ces deux constats révèlent de manière flagrante à quel point la RDC s'écarte de la tendance dominante liant les recettes domestiques au potentiel de la rente des ressources naturelles ».

9

Je cite encore « Les investisseurs étrangers ont davantage profité du boom du secteur des ressources naturelles à partir de 2007 que le Gouvernement et les producteurs locaux. ».

Je cite enfin : « Les dispositions généreuses du Code minier de 2002 et la faiblesse de l'Administration fiscale ne permettent pas à la RDC de tirer pleinement profit de ses abondantes ressources naturelles. En 2014, la contribution fiscale des compagnies minières à tous les niveaux du secteur public (tant au niveau national que local) a été évaluée à 3,8% du PIB. Actuellement les recettes fiscales tirées des ressources minières représenteraient tout au plus 25% de l'ensemble des recettes du secteur public, comparé à 48% au Botswana. Selon les études multi pays actuelles, le Gouvernement devrait maximiser la VAN de sa part de profits à 60% ou plus. Pour y parvenir le Gouvernement congolais devrait en effet appliquer un régime fiscal complet ».

**Comme vous pouvez le constater, pour la Banque Mondiale, les principales raisons de la faiblesse des revenus pour l'Etat, entendues largement, sont l'inadéquation de notre Code minier très favorable aux investisseurs, le choix fait de recourir à des sociétés multinationales et la faiblesse de notre administration fiscale à remplir ces missions.**

Mais malgré cela, c'est encore la RDC qui est stigmatisée comme coupable, alors que c'est justement l'inadéquation entre le potentiel de la rente des ressources naturelles par rapport au PIB et la mobilisation des recettes domestiques qui empêche l'Etat de remplir de manière optimale ses missions. Et il faudrait, je vous le demande, encore conserver ces avantages fiscaux qui constituent le principal frein à notre développement.

Mais rassurez-vous pendant ce temps-là, nos ONG bienveillantes prétendent que tout va bien pour Gécamines.

10

Nous sommes partenaire dans 7 Joint-ventures actives, dont le total des réserves cumulé est supérieur à 32 millions de tonnes de cuivre et 2,72 millions de tonnes de cobalt, mais écoutez-moi bien, nous ne touchons aucun dividende. Je l'avais dit et le répète, nous ne touchons aucun dividende.

Leur chiffre d'affaires a été en 2016 d'un peu plus de 2,6 milliards de dollars. Les revenus pour la Gécamines de ces partenariats, auront été 88 millions de dollars. Et nous devrions dire quoi, merci patron ? NON, on dit que ça suffit et que cela ne peut plus continuer.

On pourrait penser que face à toutes ces évidences, un mouvement collectif d'appui à la République Démocratique du Congo et à son entreprise nationale se serait mis en branle.

Au contraire ! C'est la RDC, qui est mise en examen pour ne pas faire bénéficier son peuple des ressources de son sous-sol.

*Votre Excellence, Monsieur le Président de la République, Joseph Kabila Kabange,*

*Mesdames et Messieurs,*

A rebours de ce que je viens d'énoncer, deux rapports ont fait récemment le procès de l'organisation du secteur minier en RDC.

Les principaux griefs qui nous sont faits sont les suivants :

- La Gécamines percevrait et dépenserait des sommes d'argent importantes sans réel mécanisme de contrôle interne ou externe;
- La Gécamines ne contribuerait pas de façon notable au budget de l'État ni à sa propre reconstruction, ni à ses salariés, ni à rien d'utile d'ailleurs.

- La Gécamines utiliserait donc cet argent à des fins détournées au service d'intérêts particuliers.

Cette situation constituerait le principal danger du pays, notamment à l'approche des futures élections, que nous serions censés orienter. Cela justifierait pleinement, que le secteur soit enfin totalement ouvert et transparent.

Mesdames et Messieurs,

Cette explication pourrait éventuellement être séduisante, si elle était juste. Mais elle ne l'est pas.

- Ainsi, la Gécamines aurait bénéficié de 1,575 milliards de recettes sur la période 2009-2014.

Contrairement à ce qui est affirmé, la Gécamines a perçu 1 milliard 290 millions. Il y a donc une erreur volontaire de 300 millions en trop, qu'on nous reproche juste après d'avoir escamoté de nos comptes.

- 750 millions de dollars auraient ainsi disparu entre 2011 et 2014 de nos comptes

Ridicule. La Gécamines a perçu comme recettes de ses partenariats sur cette période 860 millions de dollars, qui ont été intégralement retranscrits dans ses comptes.

- Depuis sa constitution en société de droit commercial, la Gécamines, n'est plus soumise aux obligations de contrôle qui étaient les siennes par le passé, lui permettant d'agir à sa guise.

La Gécamines est structurellement contrôlée par :

- la Présidence de la République, qui nomme et révoque le Conseil d'Administration.
- Le Gouvernement, à travers deux ministères, du Portefeuille et des Mines, qui participent à tous les Conseils d'Administration

comme censeurs, et par le Ministère du Portefeuille qui représente l'Etat lors de l'Assemblée générale.

- Les comptes de la Gécamines sont certifiés par un Commissaire aux Comptes, qui les a validés sans réserve deux années d'affilée, en 2015 et 2016.
  - Gécamines est contrôlée par un cabinet d'auditeurs externes, qui fait partie des plus grands au monde.
  - A ma demande, les syndicats assistent à toutes les réunions du Conseil d'Administration, afin que nos salariés soient pleinement informés de la situation industrielle et financière de la société.
- Nous sommes accusés de ne pas avoir utilisé cet argent pour le reverser au Trésor Public, ou éventuellement au remboursement de notre dette, voire à notre développement industriel, ou enfin à nos salariés...
- Sur la période considérée, il est indiqué que la Gécamines a contribué en impôts et taxes à hauteur de 4,5 M USD. Je ne peux m'empêcher de sourire.

Sur la période 2009-2016, la Gécamines a contribué à hauteur de 524 millions de dollars au total en fiscalité et parafiscalité.

Ce point permet de préciser un fait important. Bien évidemment la Gécamines contribue largement au budget de l'Etat et au-delà de ses obligations quand c'est nécessaire, car c'est son rôle en tant qu'entreprise du Portefeuille de l'Etat.

- Il est écrit noir sur blanc, que la Gécamines aurait bénéficié en 2012 de 659 millions d'annulation de dette.

Malheureusement, une fois encore les faits sont tout à fait différents.

La dette de la Gécamines au moment où ce Conseil a pris ses fonctions, était de 1 milliard 687 millions en 2010 et est passée à 1 milliard 509 millions en 2014.

Notre dette, sur la période considérée a donc baissé de presque 10% soit 164 millions entre ces deux années.

Il n'y pas eu d'apurement des dettes croisées entre les entreprises publiques. En revanche, il y a eu un apurement des dettes croisées entre l'Etat, qui a créé à Gécamines une charge, une charge je répète, de 119 millions<sup>1</sup> car nos créances sur l'Etat étaient inférieures à nos dettes vis-à-vis de l'Etat.

Encore une modeste erreur de 659 millions de dollars.

- Sur la foi du témoignage d'un salarié anonyme, il est indiqué que la Gécamines n'aurait pas utilisé l'argent des partenariats pour payer ses salariés de manière régulière, alors qu'en 2009 tout le monde était payé à temps.

A notre arrivée, nous avons hérité d'une dette d'arriérés, dits « figés », qui s'élevaient à 51,3 millions de dollars très exactement, représentant en moyenne pondérée entre toutes les catégories de salariés, l'équivalent de 9 mois d'arriérés de salaires.

Cette somme a été apurée à 100% pour la main d'œuvre d'exécution et 93% pour la main d'œuvre cadre.

La Gécamines n'a jamais mis personne au chômage, et malgré certaines difficultés, a continué à payer le plus régulièrement possible ses salariés, montrant par là encore son statut et ses responsabilités spécifiques dans l'environnement minier.

---

<sup>1</sup> Pour Gécamines, dont les créances contre l'Etat s'élevaient à 456 millions, contre 346 millions de dettes vis-à-vis de l'Etat.

- Enfin, s'agissant des investissements.

Nous avons investi 500 millions de dollars – sur la période couverte par le rapport – pour racheter des actifs miniers.

Nous avons investi en certification et investissements en matériel un peu plus de 260 millions de dollars.

Encore une fois, ce qui est écrit est tout simplement faux.

Je vais donc essayer de faire montrer d'un minimum de pédagogie pour expliquer que quand on cumule :

- le montant des investissements réalisés sur la période,
- les contributions au Trésor public,
- les efforts faits en faveur des salariés pour maintenir chaque année leurs salaires et rattraper ces salaires,
- une dette maîtrisée sur la période considérée,
- mais également tout simplement le paiement des charges d'exploitation de l'entreprise, il ressort que la Gécamines a largement utilisé de manière parfaitement rationnelle et non suspecte les recettes de ses partenariats.

Le fantasme de la « boîte noire » qui servirait de machine à cash du régime, apparaît dès lors comme largement improbable.

*Votre Excellence, Monsieur le Président de la République, Joseph Kabila Kabange,*

*Mesdames et Messieurs,*

Que vaut désormais la démonstration de ces ONG?

Contrairement à ce qui a été affirmé, la Gécamines n'a pas servi les intérêts particuliers du pouvoir sur la période considérée, mais au

contraire, a permis notamment de canaliser des recettes pour l'Etat, et de préserver autant qu'il était possible de le faire son portefeuille de titres et ce qui restait encore de son appareil de production.

La situation de sous-perception des recettes tirées de l'exploitation de notre sous-sol est fondamentalement le fruit d'un déséquilibre structurel entre des Etats bénéficiant de ressources naturelles mais sans moyens réels pour faire face à des multinationales puissantes.

L'urgence est donc d'abord au renforcement de notre législation minière et aux capacités de l'Administration fiscale, dans le sens d'un plus grand contrôle du secteur et par la révision du Code Minier de 2002 auquel le Parlement est aujourd'hui attelé.

J'en profite pour en appeler au patriotisme et à la vigilance de nos parlementaires. Face aux pressions extérieures, sachez que le peuple congolais vous regarde. J'appelle aussi certains parlementaires et membres du Gouvernement à ne pas faire le jeu de l'étranger en voulant empêcher la Gécamines de percevoir l'intégralité de ses Pas de Porte.

L'urgence est ensuite à la modernisation de la Gécamines afin de continuer à lui faire jouer le rôle de « gardienne<sup>2</sup> » du temple, et sans la présence de laquelle, la RDC ne pourrait plus rêver redevenir un grand acteur minier au service de son développement.

Votre Excellence, Monsieur le Président de la République, je ne crois pas trahir votre pensée et votre vision, en disant cela.

*Votre Excellence, Monsieur le Président de la République, Joseph Kabila Kabange,*

---

<sup>2</sup> Carter Center Rapport

Moderniser la Gécamines, c'est littéralement, l'organiser de façon moderne. Or, que constate-t-on ? Notre organisation est héritée d'un passé, prestigieux, mais révolu. Les outils de son action sont tout simplement dépassés.

**Moderniser, dans notre situation, c'est d'abord et avant tout, regarder du côté de nos partenariats.**

---

Nous sommes partenaires de 24 JV minières, dont 7 actives, qui représentent 32 millions de tonnes de cuire et près de trois millions de tonnes de cobalt.

En propre, nous exploitons actuellement une mine, prochainement deux, dont les ressources cumulées et certifiées ne dépasseront pas les 400 000 tonnes. Vous comprendrez donc aisément où se situent à très court terme nos intérêts : du côté de nos partenariats.

Autant le dire tout de suite : ceux-ci ne nous satisfont pas.

Quand nous sommes arrivés, nous avons constaté que certains de nos partenaires s'autorisaient un certain nombre de libertés avec la Gécamines.

Nous avons donc très tôt pris le parti, de nous outiller, nous armer devrais-je peut-être dire, des meilleurs conseils pour nous accompagner.

Cette banale volonté de faire respecter l'intention commune des parties et les stipulations contractuelles a d'ailleurs, semble-t-il, été mal interprétée. D'une certaine manière, pour nous Gécamines, user de notre droit, reviendrait tout simplement à en abuser.

Ainsi, il nous a été reproché- je cite - de bloquer, « régulièrement des transactions négociées par ses partenaires de JV avec des tierces parties, les validant uniquement en échange d'importants paiements.

Le dernier cas en date a généré 100 M de dollars pour l'entreprise étatique ». 

Quelle bizarre façon de présenter les choses ? Dans quel pays nos critiques zélés, pensent-ils que nous vivions, pour qu'ils leur semble normal qu'un partenaire, après qu'on lui ait eu donné l'opportunité unique d'exploiter un gisement de plusieurs millions de tonnes de cuivre, à des teneurs qu'on ne trouve nul part ailleurs dans le monde, se sente suffisamment à l'aise pour vendre un actif valorisé près de 5 milliards de dollars sans en référer à qui que ce soit. Qui peut penser que c'est normal ?

Alors je le dis sincèrement, je regrette que le simple fait pour Gécamines de ne pas accepter qu'on bafoue ses droits et celle de son Etat, revienne à bloquer abusivement une transaction.

Je pensais, que ces ONG, qui redressent les torts partout dans le monde, auraient trouvé à s'offusquer d'une situation où des entreprises multinationales, essayent de s'abstraire des règles élémentaires juridiques, vis-à-vis de leur coactionnaire d'un pays en voie de développement, plutôt que de le stigmatiser.

Mais non, pour eux nous bloquons « régulièrement des transactions négociées par des partenaires dans les JV ».

Moi j'en suis fier et je remercie le Président de la République de m'avoir soutenu sans faille dans ce combat bien plus difficile que personne ne peut l'imaginer, au moment même où une coalition d'intérêts divergents, nous poussait à nous incliner, au mépris des intérêts de la RDC.

Ainsi je cite encore « Dans certains cas, si l'un des investisseurs souhaite racheter des parts de l'autre, la Gécamines exige de l'acheteur qu'on lui verse ou avance plusieurs millions de dollars ». « Pour y parvenir l'entreprise exerce son droit de préemption ou de refus ».

Encore une fois, quelle façon étrange de présenter les choses. Qui y-a-t-il de bizarre pour la Gécamines, qui a apporté le titre, seule réelle richesse du partenariat, de donner son avis sur le nouvel entrant, afin de valider sa capacité à reprendre les engagements, financiers et opérationnels, de son prédécesseur.

On nous a aussi reproché d'exercer abusivement notre droit de préemption pour le riche gisement de DEZIWA, alors que notre société partenaire a essayé de vendre sa participation au mépris de la convention ayant créé la JV, sans nous en informer, dans un projet qui a été présenté avec des réserves inférieures à ce qui était effectivement le cas. La Gécamines, de manière proactive, s'est battue pour racheter ce qui constitue aujourd'hui un projet de développement minier de classe mondiale pour la RDC, et assurera à la Gécamines et son actionnaire unique, des revenus pour des décennies

Mais non, même cela nous est reproché. Je rappelle que personne n'a contesté nos droits, ce qui devrait vouloir dire, qu'ils étaient légitimes.

*Excellence, Monsieur le Président de la République,*

*Mesdames et Messieurs,*

De manière plus structurelle, les partenariats, noués pour la pluparts entre 1995 et 2005, sont déséquilibrés.

Comme je l'ai dit, à fin 2015, aucun des dividendes qui auraient dû être perçus à partir de 2012, ne l'avaient été.

Pourtant, les projections des études de faisabilité, qui avaient justifié en leur temps la signature de ces J.V., si avantageuses pour nos partenaires, laissaient entendre que à date nous aurions dû percevoir 362 M USD depuis leur mise en production commerciale, ce qui aurait dû représenter un dividende global de 1,81 milliard de dollars et pour

l'Etat un impôt sur les bénéfices théoriques de près de 600 millions de dollars. Malheureusement, nous n'avons rien vu.

19

Cette situation ne pouvait être due qu'à deux raisons. Soit nos partenaires s'étaient complètement trompés dans leurs études de faisabilité, soit quelque chose ne tournait pas rond dans leur gestion, voire les deux.

Nous avons alors lancé une revue limitée de nos différents partenariats avec un cabinet d'audit international, MAZARS, dont les résultats ont été particulièrement édifiants.

Ces différents audits, pris globalement, ont dessiné une image assez réaliste du régime global de nos partenariats et notamment de leurs défauts. Les similitudes constatées, nous ont permis de prendre conscience de manière aigüe à quel point les intérêts de nos partenaires et les nôtres n'étaient pas alignés.

Quasiment tous nos partenaires optimisent leur politique de financement, d'investissement et d'exploitation et parviennent ainsi à éviter tant l'impôt sur les bénéfices pour l'Etat, que les dividendes pour la Gécamines, tout en créant une dette dont ils sont les principaux bénéficiaires en tant qu'apporteurs de fonds rémunérés.

C'est pourquoi, nous avons engagé une réflexion plus vaste, devant nous permettre de dépasser cette situation.

**La réflexion doit débuter avec la valorisation des gisements apportés par la Gécamines.** Jusqu'à présent, la Gécamines apporte ses gisements dans les projets sans qu'ils ne soient valorisés financièrement et que cette valorisation ne se retrouve dans les Etats financiers.

Ainsi, il est étonnant que 32 millions de tonnes de cuivre et 2,7 millions de tonnes de cobalt, ne se retrouvent nulle part, alors même que le titre minier est cédé à la société commune.

**Cette valorisation aura nécessairement un impact sur la répartition actionnariale.** L'actionnariat Gécamines a toujours été compris entre 20

et 30% des projets. Désormais, il est acquis que la part de Gécamines ne sera jamais plus inférieure à 49%, en raison de la prise en compte de la valeur réelle de nos gisements. A partir d'aujourd'hui, tout le monde devra accepter que la ressource rare soit le gisement apporté par la Gécamines et non plus l'argent investi.

**Cette valorisation aura également un impact sur la structure du financement.** Nos partenaires s'abstraient de toute contrainte qui serait liée à une part raisonnable d'apport en fonds propres pour recourir massivement à l'endettement, qui constitue probablement le principal frein à la perception de dividendes. En cela ils se comportent plus en banquiers, qu'en actionnaires.

**Les taux d'intérêts.** Certains pourraient être qualifiés d'usuraires en ce qu'ils empêchent tout espoir pour la Gécamines de toucher un jour des dividendes.

**Les Pas de Porte** : tout nouvel entrant apporte un Pas de Porte qui constitue un droit d'entrée dans le projet. Au vu des évolutions récentes des cours du cobalt, nous pensons qu'il est utile de revoir nos formules pour les adapter aux nouvelles valeurs de nos gisements.

**Les dépenses d'exploitation et la création locale de valeur.** Dans la plupart des cas, nos partenaires sous-traitent tout ou partie des travaux de l'exploitation, voire de la commercialisation, à des sociétés filiales, ou des sociétés avec lesquelles elles ont des intérêts liés. Elles le font parfois sans même nous en tenir informés, au mépris du droit, et à des tarifs peu concurrentiels, augmentant charges de façon artificielle et minorant encore d'autant le résultat distribuable. De façon plus générale, la part réservée au tissu économique local devra être conforme à la nouvelle législation nationale et celle de la Gécamines devra être à minima égale à sa participation actionnariale.

Toutes ces réflexions devront permettre, en accord avec nos partenaires, un rééquilibrage juridique et économique des JV, afin qu'elles produisent ce pour quoi elles ont été faites : des richesses pour

la RDC. A défaut, nous ne comprendrions pas quel pourrait être l'objet de nos contrats.

21

Cela n'aurait en effet aucun sens de continuer à produire un million de tonnes de cuivre et des dizaines de milliers de tonnes de cobalt, pour un résultat financier pour la Gécamines et fiscal pour l'Etat quasiment nul.

Je sais que pour nos amis, cela va être une révolution mentale. Mais il faudra juste qu'ils l'acceptent, car à la Gécamines, nous n'avons ni l'envie, ni la vocation, de jouer les idiots utiles du capitalisme minier.

Parallèlement nous avons développé, ou sommes en train de développer, deux nouveaux types de partenariat, devant nous prémunir, contre les failles précitées.

Le premier est un système hybride par rapport aux schémas existants.

Ce partenariat, effectif depuis le 26 avril dernier avec la firme internationale chinoise, China Nonferrous Metal Co, rompt radicalement avec les schémas miniers traditionnels.

- Contrairement aux partenariats traditionnels, la durée de vie du partenariat a été strictement limitée dans le temps. A l'issue de la période de remboursement que nous estimons à 9 ans, nous deviendrons alors propriétaire d'une usine, construite aux derniers standards de la technologie, d'une capacité de 80 000 tonnes annuelles de cuivre et entre 6 et 8000 tonnes annuelles de cobalt, que nous pourrons encore exploiter au minimum pour 8 années, voire bien plus à l'issue de la certification complémentaire qui sera engagée dès la mise en production commerciale de l'usine.

- La répartition actionnariale est quasi égalitaire entre le partenaire majoritaire (51%) qui apporte le financement et le savoir-faire et le minoritaire (49%) qui apporte les titres miniers.
- La prise des grandes décisions et les mécanismes de gouvernance ont été renforcés.
- La répartition de la sous-traitance est désormais strictement encadrée également et garantit à l'actionnaire minoritaire de faire pouvoir bénéficier au tissu économique local de 49% des flux d'exploitation.

Au prorata de la participation au Capital social de 49%, la Gécamines aura la possibilité, d'orienter vers l'économie locale, un flux total de 1,792 milliard de dollars, pour une moyenne annuelle de 180 millions de dollars américains.

Cependant, nous n'aurons pas la capacité, en tout cas pas à moyen terme, de redévelopper dans toutes nos mines, des installations que nous devrions exploiter en propre.

Aussi, nous souhaitons continuer à nouer des partenariats pour la durée de vie de la mine, mais sur des bases, qui elles-aussi rompront radicalement avec le modèle historique dont nous avons hérité.

Ce modèle qui sera structuré autour du partage de la production devra permettre la perception effective par Gécamines d'une part de la production en nature et la liberté de sa commercialisation dès la première année d'exploitation.

Plusieurs concepts empruntés au secteur des hydrocarbures seront repris, et devront notamment permettre l'établissement d'un barème de répartition progressif en fonction des cours des minerais.

Il nous est apparu en effet anormal, que les parts affectées à chacun des partenaires soient toujours proportionnelles, indépendamment du cours des métaux.

23

Ce qui nous importe c'est de savoir aujourd'hui ce que nous toucherons chaque d'année, le toucher effectivement et en toucher plus si la valeur des minerais augmente, charge à notre partenaire de se démener pour atteindre ses promesses d'objectifs sur lesquelles nous nous sommes basés pour lui accorder le droit d'exploitation de nos gisements.

D'ailleurs, ce partage de production me semblerait devoir devenir la norme pour la RDC toute entier. L'Etat devrait pouvoir anticiper les ressources produites chaque année au pays, sans craindre les fluctuations de cours, et les transformer en valeur monnayable sur les marchés.

Imaginez, avec ce que représente la production annuelle de la RDC en cobalt, ce que nous pourrions faire en termes d'investissements dans l'énergie, les infrastructures, l'éducation, la santé et l'administration, si nous pouvions sanctuariser dans une sorte de fonds souverain dédié à notre développement, la valorisation actualisée de 10 années de production ?

*Excellence, Monsieur le Président de la République,*

*Mesdames et Messieurs,*

Mais notre but ultime, n'est pas de gérer des participations, mais de redevenir un acteur minier de premier rang en Afrique et dans le monde.

Notre but, c'est donc de développer nos propres capacités de production et ne plus dépendre des autres.

La modernisation de notre appareil de production est notre 2<sup>ème</sup> grand défi.

24

Mais le redressement, est comme je le disais une tâche ardue.

Dès l'installation de notre Conseil, nous avons instruit la Direction générale de la Gécamines de réaliser un audit de l'entreprise, qui a aboutit à l'adoption du plan stratégique de développement 2012-2016.

Ce plan prévoyait pour 631 millions de dollars d'investissement devant permettre d'atteindre 100 000 tonnes annuelles de production en 2015.

Fondamentalement, la réussite de notre action était conditionnée par l'obtention du soutien nécessaire aux financements de la mise en œuvre de notre plan stratégique.

Cette condition ne s'est pas réalisée, principalement parce que nos comptes de l'époque n'ont inspiré confiance à personne. Notre transformation en société commerciale, nous avait donné les moyens légaux d'agir comme une entreprise privée, mais cela devait être accompagné d'un apurement de notre dette qui aurait dû passer de près de 1,7 milliard à 967 millions, ce qui aurait largement amélioré notre profil auprès des banques.

Faute de cette réforme, et faute d'avoir assaini nos comptes, nous n'avons pas réussi à convaincre les financeurs que nous avions approchés.

Nous nous sommes donc rendu compte, que nous ne pourrions pas développer notre plan comme nous l'entendions, ou pour le dire autrement, nous avons fait notre premier constat majeur : nous étions seuls, nous serions seuls pour développer nos activités.

Nous avons donc fait des choix. Nous avons décidé de mettre en œuvre certaines parties de notre plan au rythme que nous permettrait le solde de nos recettes non affectées.

Notre plan prévoyait de mettre en service un concentrateur gravimétrique en 2011, nous l'aurons finalement installé en 2013.

Nous devions créer des Heap-Leach en 2013. Celui de Shituru n'a été opérationnel qu'en 2015, celui de Kamfundwa n'est en activité que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et nous escomptons que celui de Panda, soit opérationnel au printemps 2018.

Nous devions installer un SX à Shituru. Les derniers travaux sont en cours de réalisation et sa mise en service sera effective début 2018.

Au niveau de la production, ces efforts contrariés dans le temps, se sont révélés être insuffisants pour relancer une production en ligne avec nos ambitions. Et c'est sans doute, le deuxième constat majeur que nous avons été contraints de faire. Ni notre organisation, ni nos installations, n'étaient plus en capacité d'atteindre des objectifs de production d'une entreprise voulant se construire sur des bases durables.

Il fallait donc créer une nouvelle Gécamines.

Le premier acte a été de décider fin 2015 de faire auditer l'ensemble des filières encore actives du Groupe Centre et du Groupe Ouest de la Gécamines par des cabinets conseils internationaux.

Leurs conclusions ont été sans appel.

1. Il était inévitable de fermer la plupart de nos grandes installations, que rien ni personne ne pourrait réhabiliter de manière rentable
2. Il était nécessaire de concentrer nos moyens sur les seuls actifs encore utilisables, mais ces actifs ne nous permettraient jamais d'atteindre les 100 000 tonnes escomptées du plan stratégique sur nos seules installations existantes.
3. Il nous fallait donc développer de nouveaux projets modernes.

C'est ainsi qu'à mi-2016, nous avons été amenés à prendre les décisions que nous avions toujours refusé d'envisager : mettre de manière définitive à l'arrêt nos plus vieilles usines, forçant ainsi à l'inactivité des centaines de salariés, tout en maintenant le paiement de leurs salaires.

Parallèlement, nous avons concentré nos moyens sur l'existant encore en situation de fonctionner. Sur les filières restantes, nous avons obtenu certains succès, avec des productions dépassant plusieurs fois 2 000 tonnes mensuelles, sur la seule mine de Kamfundwa. Pour la mine de Kamatanda et le Grand Heap de Panda, les investissements réalisés depuis mi-2016 vont permettre un début d'exploitation le mois prochain. Nous pensons atteindre les 50 000 tonnes annuelles, lorsque ces deux mines donneront leur plein potentiel.

Enfin, nous avons fait certifier les sites de rejets de Kingamyambo et Potopoto et développé une étude de faisabilité bancable pour une nouvelle usine que nous avons reçue cette semaine. Cette future usine de Kingamyambo, qui sera opérationnelle en 2019, en fonction du montage financier en cours, permettra la production de 15 000 tonnes annuelles de cuivre et 2000 tonnes de cobalt. Le coût de cette usine est estimé à un peu moins de 200 millions de dollars. Ce sera la première usine nouvelle à la Gécamines depuis 70 ans.

Cela étant dit, l'inconsistance du rythme de production, mois après mois, sur les filières industriellement viables, continue néanmoins de prédominer et a révélé en creux, l'inadéquation de notre organisation managériale à nos objectifs industriels.

Nos opérations se heurtent aujourd'hui à un certain nombre de contraintes organisationnelles et procédurales, inadaptées aux nouveaux modes de gestion rendus nécessaires par le fonctionnement du secteur minier.

C'est une relation professionnelle moderne, construite sur l'initiative, la transversalité mais aussi responsabilité et de redevabilité, que nous devons encourager.

C'est pourquoi nous avons sollicité une assistance extérieure et avons décidé de lancer depuis le début du mois de décembre un audit organisationnel de l'ensemble de la Gécamines par le cabinet Conseil Ernst&Young et ses consultants internationaux. Grâce à leur travail,

nous disposerons bientôt d'une réflexion devant nous mener à une nouvelle structure organisationnelle, adaptée à nos ambitions, nos compétences, nos moyens, mais aussi notre identité.

Nous devrons nous renouveler. Nous devrons évidemment adapter nos effectifs aux standards de la production mondiale, mais sans casse sociale, comme nous l'avons toujours fait.

Je tiens d'ailleurs à souligner que la Gécamines, à ce jour, est la seule entreprise du portefeuille de l'Etat, à avoir mis en place depuis 2015 un plan social de départ à la retraite, qui a permis à date à 2 294 agents de quitter définitivement l'entreprise en leur payant leur décompte final, en totalité pour 1 963 d'entre eux et partiellement pour 331 de niveau hiérarchique supérieur. Cet effort a déjà représenté à ce jour une mobilisation de 45 millions de dollars.

Ces départs à la retraite de nos cadres les plus anciens, devra nous permettre, de promouvoir une jeune génération à des postes de responsabilité pour qu'ils insufflent une dynamique nouvelle, tout comme seront encouragées des méthodes de management nouvelles, de nouvelles procédures, pour que nous puissions être plus réactifs, en un mot nous devrons changer et nous réinventer.

Mais comme vous le savez le management du changement est la principale difficulté dans les grandes organisations. Il y aura des résistances, c'est une loi naturelle.

Mais j'ai confiance. J'ai confiance dans la capacité de nos cadres à comprendre l'urgence dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui. Ils me le disent eux-mêmes d'ailleurs, ils savent que leurs salaires ne pourront pas être payés éternellement sur des recettes exceptionnelles, qui servent de béquille à une production inconsistante. Seule une production stable, sera à même de garantir à notre entreprise des perspectives durables de développement pour eux, leur famille et au-delà la communauté tout entière.

C'est donc le troisième chantier que nous mettons actuellement en œuvre, après celui des audits opérationnels et des audits partenariaux.

Je suis convaincu que nouvelle structure et cette nouvelle organisation, nous permettront d'atteindre enfin nos objectifs industriels, avant la mise en production de Kingamyambo en 2019 et celle de Deziwa en 2020.

Alors, si c'est le cas, si nous atteignons ces niveaux, compris entre 50 et 70 000 tonnes annuelles avec nos propres installations à l'horizon 2019, si nous devenons propriétaire d'une usine moderne de 80 000 tonnes en 2029, si le rééquilibrage de nos partenariats existants se concrétisent rapidement, alors nous aurons finalement atteints nos objectifs initiaux.

Nous l'aurons fait tout en ayant pris des décisions importantes et difficiles tout au long de ces années, nous l'aurons fait toujours en respectant notre personnel, nous l'aurons fait tout en continuant à jouer notre rôle auprès de l'Etat, nous l'aurons fait malgré les critiques et les résistances, et nous l'aurons fait avec nos seuls moyens et avec notre seule volonté, mais avec votre soutien constant, Excellence, Monsieur le Président de la République.

Alors peut-être, nous aurons la fierté et le privilège de pouvoir vous dire, Excellence, Monsieur le Président de la République, que pour la première fois depuis les années 1990, la Gécamines se trouvera réellement en situation d'avoir un avenir durable, disposera d'une organisation renouvelée, aura la capacité structurelle de faire face à ses charges courantes et sera de nouveau en capacité de lancer de nouveaux projets avec ses propres ressources sur l'ensemble du Grand Katanga, au service de la RDC toute entière.

Je vous remercie,