

MINING INDABA 2018

Intervention du PCA de la Gécamines

Lundi 5 février 2018

1

Bonjour à tous,

Je vous remercie d'avoir répondu aussi nombreux à l'invitation de la Gécamines pour ce moment d'échange consacré à notre Vision en matière de partenariats industriels et plus largement à la vision de la Gécamines pour son avenir industriel que je développerai aujourd'hui en son nom et au nom du peuple congolais tout entier.

Pourquoi le besoin de partager cette interrogation avec vous aujourd'hui, quatre années après notre dernière apparition à Indaba ? Certains pourraient penser que la situation actuelle pourrait perdurer en l'état ?

Mais hélas non. Après plus d'une décennie de partenariats industriels nous avons fait le constat d'un système structurellement déséquilibré en faveur de nos partenaires, qui ne permet ni au pays, ni à la Gécamines de percevoir une part suffisante de la richesse produite dans le cadre de l'exploitation des richesses de son sous-sol.

Ce déséquilibre est principalement le fruit d'une histoire qui a placé notre Etat dans une situation difficile et l'a contraint à négocier en position de faiblesse dès l'année 95 la cession de certains de ses principaux actifs miniers, à un moment où notre outil industriel national, dont la Gécamines était le principal acteur, avait été laminé par 10 années de conflits internes et régionaux et de sous-investissement chronique.

Le Code minier qui avait été élaboré en 2002 a formalisé ce processus de libéralisation de notre secteur minier et a permis, sur la base d'un régime **très attractif**, le développement d'un grand nombre de partenariats avec pour objectif de compenser l'incapacité du pays à générer comme par le passé des revenus nécessaires à sa construction. Ces partenariats étrangers

étaient censés apporter des dividendes à la Gécamines et des impôts sur le bénéfice à l'Etat pour se reconstruire et financer le développement du pays.

Pour ceux qui ne le sauraient pas ou ne se souviendraient pas, la Gécamines produisait à elle seule entre 450 et 500 000 tonnes de cuivre et près de 50 000 tonnes de cobalt au milieu des années 1980.

Aujourd'hui, la Gécamines est partenaire minoritaire dans 12 joints ventures en production qui représentent à elles-seules :

- un volume global de réserves de 32 millions de tonnes de cuivre et près de 3 millions de tonnes de cobalt, cédées par la Gécamines, lors de la constitution des partenariats.
- Le traitement annuel de plus de 600 000 tonnes de cuivre.

Nous nous sommes aperçus à partir de 2013, que ces partenariats, entrés en production commerciale entre 2004 et 2009 pour les plus importants d'entre eux, n'affichaient que des résultats négatifs, empêchant toute distribution de dividendes aux actionnaires.

Cette situation inquiétante, contraire à toutes les projections des études de faisabilité sur lesquelles nous nous étions basés pour développer ces partenariats, s'est malheureusement répétée année après année jusqu'à aujourd'hui.

Ainsi en matière de dividendes, la Gécamines aurait dû avoir perçu à fin 2016, la somme de 362 millions de dollars. Elles ne les a jamais encaissées !

A date, les seuls revenus de la Gécamines n'ont été constitués en fait que des montants des Pas de Porte, quand ils ont été payés en totalité, et les royalties, quand elles ont été calculées correctement.

Ainsi, pour l'année 2016 par exemple, sur un chiffre d'affaires cumulé de 2,59 milliards de dollars de tous nos partenaires, les revenus pour la Gécamines ont été de 88 millions. Je laisse à l'assistance le soin d'établir rentabilité ou l'intérêt de cet investissement pour celui qui a apporté 32 millions de tonnes de cuivre et 3 millions de tonnes de cobalt dans de tels partenariats.

Cette situation est inacceptable. Elle prive la Gécamines et son actionnaire unique l'Etat congolais de la possibilité de tirer des revenus raisonnables de ses propres mines, qui avaient été volontairement transférées à d'autres, au motif que leur gestion serait plus efficace et permettrait de tirer une meilleure rémunération finale de l'exploitation pour le pays.

Pour le dire de manière concise et claire, nos mines se vident actuellement de nos ressources naturelles, quand nos caisses ne se remplissent pas des revenus de leur production.

Sur la base de ce constat, nous avons donc décidé d'auditer nos partenariats, ce qui constitue un droit contractuel, pour comprendre les raisons de ces décalages. Et pour éviter toute polémique inutile sur l'indépendance et la qualité des résultats de ces travaux, nous avons recouru aux services d'une firme de notoriété mondiale, MAZARS.

Sur ce sujet, comme sur beaucoup d'autres, je tiens d'ailleurs à préciser que la Gécamines a décidé, pour toutes les études impliquant des partenaires de ne recourir qu'à des sociétés de rang international, connues pour appliquer les meilleurs standards en matière de règles internes de compliance et insusceptibles de compromission à notre égard. Nous espérons que cet effort de transparence contraindra nos adversaires à plus d'inventivité lorsqu'ils cherchent à discréditer notre action au mépris de toute réalité objective.

C'est ainsi que nous travaillons également avec PwC pour l'audit de nos Etats financiers, Ernst & Young pour la modélisation économique et financière de nos partenariats, et que nous sommes accompagnés juridiquement par les cabinets internationaux Orrick et Liedekerke. Tous leurs représentants sont ici présents et je les en remercie.

Cette parenthèse refermée, que nous ont appris ces audits ?

Nous avons principalement découvert que la situation réelle de nos entreprises communes nous priverait de bénéfices pour de nombreuses années, **voire pour toute la durée de ces partenariats** en raison notamment :

De dépassements récurrents des hypothèses prévues par les études de faisabilité en matière de CAPEX et d'OPEX ayant entraîné une charge d'endettement explosive, nous privant tant de dividendes, que d'impôts sur les bénéfices pour l'Etat. L'Etat ne les a jamais reçus.

Si les projections des études avaient été respectées, l'Etat aurait dû percevoir pour la période au minimum en seuls impôts sur les bénéfices 600 millions de dollars pour la période des partenariats en production commerciale.

Nous avons également constaté des pratiques managériales, souvent à la marge de la loi. Tant sur les pratiques comptables permettant, en fonction des référentiels comptables adoptés, de minorer les résultats que sur le recours à la sous-traitance via des groupes filialisés, ou ayant partie liée et ne respectant pas les procédures légales liées au régime des conventions réglementées.

Nous avons donc pris la décision de faire effectuer une revue juridique, économique et financière de nos partenariats, avec nos Conseils juridique et financier, d'abord pour les faire évoluer et ensuite éviter un système qui permet à l'actionnaire majoritaire de développer une politique d'entreprise visant à la maximisation de ses intérêts à son profit, en raison de déséquilibres majeurs tant dans la gouvernance des projets qui prive structurellement la Gécamines de toute faculté de contrôle réel des principales décisions de l'entreprise que dans la structure de financement de ses projets.

Car malgré les propos qui sont colportés ici ou là, les investisseurs étrangers en RDC font des profits, de TRES GROS PROFITS qui ne sont pas équitablement partagés avec l'Etat et avec leur partenaire local, GECAMINES. D'ailleurs leurs maisons mères voient leur cours de bourse s'envoler, malgré les pertes récurrentes de leurs principales sociétés opératrices en RDC.

CMOC ou Glencore, qui gèrent les deux plus grosses mines apportées par GECAMINES dans les partenariats voient leur cours de bourse évoluer très favorablement à Toronto ou Shanghai, quand TFM ou Kamoto affichent des

pertes et un endettement abyssal. Je l'ai dit et je le redis aujourd'hui, ce scandale est terminé et on va y mettre fin.

Et d'ailleurs, contre toute attente au regard de l'actualité récente, j'ai lu avant-hier qu'une société, filiale de l'Agence de notation Fitch, prévoyait que la RDC serait le marché minier à plus forte croissance au monde, avec une augmentation de 17,7%. Je peux donc vous garantir que nous sommes très loin de la récession minière annoncée et de la fuite des investisseurs de notre pays.

Pour revenir à notre revue économique et financière, elle porte sur 17 partenariats, dont 12 JV en production commerciale et 5 contrats d'amodiations. Elle est encore en cours, **mais nous avons déjà modélisé nos 4 principaux partenariats actifs et je vais partager avec vous ses principales conclusions.**

La première est que nos partenaires ont été particulièrement **peu compétents** en matière de maîtrise de leurs budgets prévisionnels. La seconde est que l'analyse économique et financière d'un certain nombre de leviers opérationnels fait apparaître de manière très visible l'impact négatif pour la Gécamines et pour l'Etat, soit des déséquilibres constatés, soit des marges perdues.

S'agissant des projections économiques, financières et opérationnelles que constate-t-on ?

Afin que mon propos soit plus parlant nous avons préparé à votre intention quelques diapositives sur la base de deux partenariats particulièrement représentatifs de la situation.

Si l'on analyse **les seules dépenses d'investissements** de ces deux partenariats, on constate qu'elles ont été multipliées entre deux et trois fois par rapport à l'étude de faisabilité.

Par ailleurs, on remarque qu'alors qu'elles étaient prévues pour n'intervenir qu'en début de projet, on se rend compte que les dépenses ont été engagées tout au long du projet, sans que l'actionnaire minoritaire que nous sommes n'ait pu s'opposer à leur engagement, **mais également et**

finalement c'est pire, sans impact réel sur la production prévue qui aurait permis de les justifier.

Si l'on analyse **les charges d'exploitation**, on constate qu'elles ont été multipliées par deux en moyenne par rapport aux études de faisabilité.

Comment comprendre que des entreprises de réputation internationale, cotée pour certaines d'entre elles sur des marchés mondiaux, puissent dérapier dans de telles proportions. **Dans n'importe quelle entreprise, en tout cas dans leur pays, l'actionariat changerait le management.** Dans nos partenariats, au contraire ils sont promus et bénéficient de bonus conséquents, qui se comprennent quand on regarde le cours boursier des propriétaires. Mais entre temps Gécamines et l'Etat congolais ont été volés.

Ces dérapages, entraînent de manière mécanique **une explosion de l'endettement**, multipliés dans certains cas par 4, qui est constitué majoritairement de prêts d'associés, sans que nous puissions contrôler la justification du taux d'intérêt qui est proposé à la société commune pour rémunérer son actionnaire majoritaire.

La société commune paye donc des intérêts à l'actionnaire majoritaire, qui bénéficie de l'endettement extensif fruit de ses propres décisions d'investir, tout en ayant la garantie d'être remboursé in fine par le projet, **dont le principal actif est le titre minier cédé par la Gécamines** à la société commune. Mesdames et Messieurs, je vous le demande, est-ce moralement juste ?

En revanche, **en termes de production**, tous ces dépassements ne permettent finalement que d'atteindre les mêmes volumes espérés et prévus.

Pour résumer :

1. nos projets atteignent plus ou moins leurs objectifs production,
2. pour un CAPEX de deux à trois fois supérieur,
3. des OPEX deux fois supérieur,
4. et une charge financière qui explose,
5. avec comme conséquence de priver tant l'Etat, **des impôts sur les bénéfices, que la Gécamines**, apporteur du titre, de ses dividendes.

Pour le dire différemment, la richesse générée par le projet grâce à l'exploitation des fruits de notre sous-sol est captée en amont par les contractants qui ont construit l'usine, les sous-traitants qui l'exploitent et les apporteurs de capitaux qui la finance.

Pendant tout ce temps, le cuivre et le cobalt congolais sont extraits pour le plus grand bénéfice d'autres que la RDC !!!

Cette situation n'est rendue possible que par **un double déséquilibre, que nous allons nous employer à corriger.**

- Un déséquilibre lié à l'absence de contrôle
- Un déséquilibre lié à la structure de financement

I - Déséquilibre lié à l'absence de contrôle

Le problème fondamental qui est posé ici est celui de savoir qui supporte les dépassements du projet. Qui doit supporter le risque de la non atteinte des objectifs ?

Celui qui est en charge de tout, des opérations et du financement, l'investisseur étranger opérateur ?

Ou celui qui n'est en charge de rien, mais qui fournit la ressource minérale ?

Jusqu'à présent c'est la deuxième option qui a été privilégiée au motif, que je juge spécieux, que les capitaux apportés au projet méritaient une protection supérieure à celle des ressources minérales apportées au projet. A partir de maintenant, je vous le dis, ce ne sera plus possible, c'est terminé !

La première richesse d'un projet minier, c'est la ressource minérale, pas les capitaux, ou les supposées compétences, apportées par l'investisseur opérateur.

On ne fait pas de batteries électriques avec des dollars, mais avec du cobalt de la RDC.

Chaque projet est basé sur une étude de faisabilité qui est faite à l'initiative du futur partenaire de la Gécamines. Ce partenaire, sur la base de cette

étude, propose à la Gécamines de développer un projet industriel, fondé sur des hypothèses de coûts d'investissement, de coûts d'exploitation et des hypothèses de résultat, qui justifient également pour la Gécamines sa volonté de s'engager ou pas dans le projet.

Une fois cette étude acceptée, notre partenaire devient seul responsable de son projet. Le minoritaire, nous, ne pouvant plus peser sur les grands choix opérationnels et n'étant pas associé à l'exécution du partenariat. Et ce n'est pas la seule présence d'administrateurs, au Conseil d'Administration, sans minorité de blocage, n'offre en aucun cas une capacité suffisante pour pouvoir s'opposer.

Mais on l'a constaté, les investissements initiaux dérapent en coûts unitaires, de nouveaux investissements sont engagés à la seule discrétion du majoritaire qui parfois oublie même de d'informer le Conseil d'Administration de sa décision alors même que cet investissement modifie l'économie générale du projet. **C'est pourquoi, nous devons et nous allons revoir nos partenariats dans trois directions :**

- Premier levier de correction : les décisions réservées. Dans tous nos partenariats un certain nombre de décisions réservées seront non négociables et devront requérir le vote de la Gécamines pour leur adoption. Un nouvel investissement qui dépasse une certaine portion de l'étude de faisabilité nécessitera une approbation formelle. Les négociations avec des sous-contractants stratégiques, nécessiteront également une approbation formelle. Toute modification substantielle par rapport à l'étude de faisabilité nécessitera une nouvelle étude de faisabilité.

Sur le point de la sous-traitance, je tiens à préciser que la République Démocratique du Congo a promulgué en février 2017 une Loi sur la sous-traitance visant à favoriser l'accès à la sous-traitance aux entreprises congolaises afin de développer une classe moyenne locale. **Cette loi, constitue pour tous les donneurs d'ordres une obligation qu'ils doivent respecter.**

La Gécamines, dans ses partenariats, impose désormais que sa part relative dans l'actionnariat détermine le part des dépenses d'exploitation dont elle

devra bénéficier directement ou indirectement via d'autres sous-traitants congolais. Ce devra aussi être le cas dans nos partenariats actuels, comme dans les nouveaux.

Nos rapports et études ont montré que notamment avec les sociétés affiliées du majoritaire le coût était surévalué par rapport à un marché concurrentiel. Une amélioration de 20% des coûts de sous-traitance sur la moitié de tous les flux de sous-traitance de 4 partenariats examinés, auraient amélioré les revenus pour l'Etat et la Gécamines de 200 m USD jusqu'à aujourd'hui.

Nous pensons qu'il est également important de nous donner les moyens effectifs de mieux contrôler la production, car nous avons noté des incohérences particulièrement importantes dans les bilans matières dans plusieurs de nos partenariats. Nous pensons qu'un contrôle plus strict de la matière première excavée permettra de corriger des différences au niveau de la production finale et qui ne se justifient pas au vu des taux de récupération. Cela aura un impact particulièrement important sur les chiffres d'affaires. Je rappelle que certaines pratiques sont clairement délictueuses et pourraient être traitées comme telles par les services judiciaires. Gécamines réserve tous ses droits quant à ce !

S'agissant également du prix de vente des produits, nous constatons que dans chacun de nos partenariats en production, je le rappelle 600 000 de tonnes de cuivre par an et à peu près 50 000 tonnes pour le cobalt, **le prix de vente est le prix spot.**

Or le marché cuivre est composé à 70% de contrats long termes et 30% spot. Je ne crois pas que nos partenaires, mais nous ne pouvons pas le savoir car nous n'avons pas accès à ces contrats malgré nos demandes, qui vendent à leur société filiale de trading pour certains d'entre eux, revendent au prix spot.

Pourtant ce prix nous est imposé dans le cadre de la vente de notre société commune aux sociétés acheteuses, sans compter les décotes produits et transport, souvent injustifiées considérant que la qualité la production ne relève que d'eux seuls.

Cela n'est plus acceptable, car c'est du profit déguisé pour nos partenaires et des pertes pour l'Etat et pour la Gécamines désormais. Les contrats de vente devront faire l'objet d'un appel d'offres. Libre à nos partenaires de s'aligner sur le mieux disant ou au minimum à un prix spot majoré d'un pourcentage lié à la pratique des contrats à long terme. Il est clair que les pratiques actuelles, constituent un manque à gagner pour notre société commune qui est également passible de sanctions judiciaires si l'intention délictuelle venait à être démontrée.

- Deuxième levier : **introduire des obligations de résultat** sur les éléments de l'étude de faisabilité. Pourquoi, dans les contrats EPC, les sous-contractants garantissent l'atteinte des objectifs notamment en termes de coûts quand dans le secteur minier partenarial, pour lequel ce sont souvent des sous-traitants identiques qui interviennent, ce ne serait pas le cas ? Pourquoi l'usine d'un de nos partenaires de l'hinterland Katangais a-t-elle respecté son coût de développement et quand nous nous retrouvons en joint venture avec eux sur d'autres projets, leurs coûts du projet dérapent ?
- Troisième levier : **le levier fiscal**. Une incitation forte à respecter les engagements pris serait de ne pas déduire fiscalement, via les dotations aux amortissements, une part des dépassements des investissements.

Je crois Mesdames et Messieurs qu'à ces trois conditions, nous pensons que la tentation de laisser déraiper les dépenses absolument injustifiées, voire imprévues, pour des montants très importants, sera définitivement limitée.

II - Déséquilibre lié au financement du projet

- La prépondérance dans la part du financement des prêts d'actionnaires au dépend du capital initialement injecté.

Il est nécessaire d'inscrire un ratio minimum entre capitaux propres et part d'endettement afin de réduire la part des frais financiers affectés à la rétribution des apporteurs de capitaux au détriment des actionnaires.

Des actionnaires qui seront plus intéressés par la rentabilité opérationnelle du projet seront plus motivés à réduire les charges opérationnelles et fonder le retour sur investissement sur leur apport initial. Cela permettra ainsi d'aligner les intérêts de nos partenaires sur les nôtres, qui se comporteront enfin plus en industriels qu'en simples banquiers qu'ils se contentent d'être aujourd'hui.

Parce que dans les faits, le rapport entre dettes d'actionnaires et capital social n'a fait qu'augmenter, atteignant un rapport de 1 à 36 pour certaines d'entre elles. On voit bien que cette situation ne peut se justifier que parce que **nos partenaires privilégient leur rentabilité interne, aux dépens de celle du projet**, et minorent ainsi la part des revenus.

Si un ratio plus raisonnable avait été respecté, la diminution des frais financiers aurait eu pour impact une augmentation du résultat net, et donc de l'impôt sur les bénéfices et des dividendes. Pour les 4 partenariats sur 17, qui sont d'ores et déjà modélisés, cela aurait entraîné une amélioration de 38% de la part cumulée revenant à la Gécamines via les dividendes et à l'Etat via les impôts, soit 600 m USD.

- Le principal levier que nous avons identifié pour corriger cette tendance, **réside dans la valorisation de nos gisements** dans les Etats financiers de la société. Nos titres ont été transférés sans contrepartie financière dans les sociétés communes et ne se retrouvent nulle part dans nos Etats financiers. Ce qui nous semble encore plus étonnant, c'est que bien qu'apporteurs du titre, nous devons rembourser sur nos dividendes futurs, très hypothétiques, l'apport en capital qui est fait par notre partenaire, comme si nous n'avions rien apporté. **Le principal actif du projet est donc invisible au bilan.**

Nous avons donc demandé à nos Conseils de valoriser nos titres miniers au regard des réserves prouvées et probables des gisements sur la base d'un montant unitaire de 200 USD la tonne de cuivre et de 2 000 USD la tonne de

cobalt. Cette valeur a été calculée sur la base de la valorisation d'entreprises comparables et de gisements à un stade non exploité.

La prise en compte de la valeur de nos titres dans nos JV actuelles, imposera donc à nos partenaires d'apporter du capital en numéraire, qui sera alloué aux investissements et réduira la dette pour les premières années d'exploitation.

Nous constatons que cette réduction améliorerait la rentabilité des JV à un niveau qui permettrait d'atteindre un résultat fiscal nul pendant les premières années d'exploitation et éviterait ainsi ce déficit reportable année après année qui obère quasi définitivement les chances de jamais voir un jour des dividendes.

Sur la base de nos modélisations, **l'introduction d'un apport en nature aux 4 partenariats examinés, aurait pour effet un rééquilibrage des fonds propres,** peut-être d'ailleurs une nouvelle répartition actionnariale, et aurait amélioré de 600 millions USD la part cumulée Etat /Gécamines.

Mesdames et Messieurs,

Un dernier sujet me tient à cœur, c'est la question du Pas de Porte. Le Pas de Porte représente le droit d'avoir été choisi par la Gécamines et l'Etat pour exploiter nos ressources. Aujourd'hui le Pas de Porte Payé est de 35 USD par tonne de cuivre et équivalent tonne de cuivre pour les autres minerais, y compris le cobalt et dont le calcul est simple.

Malheureusement, il n'a pas évolué depuis les années 2000, ce qui ne se justifie absolument pas.

La seule intégration de l'absence de prise en compte de l'inflation US depuis 2002, revient à payer aujourd'hui en fait le Pas de Porte 36% en moins qu'en 2002.

Plus grave, ce prix avait été fixé en référence à la valeur brute des gisements. Force est de constater que leur valeur a augmenté sous l'effet de l'évolution des matières premières, ce qui n'a pas été le cas du prix du Pas de Porte.

Ainsi, un Pas de Porte de 70 millions de dollars pour un gisement de 1 million de tonne de cuivre et 100 tonnes de cobalt, dont la valeur brute était de 3 milliard, représentait 2,3% de droit d'entrée en 2002.

Aujourd'hui le même gisement vaudrait à peu près 14 milliards pour un Pas de Porte de identique, soit un droit d'entrée de 0,5% !!!

Nos Pas de Porte vont donc être réajustés parallèlement aux évolutions des cours du cuivre et du cobalt constatés depuis 2002. **Notre nouveau pas de porte sera désormais de 165 USD par tonne ou équivalent tonne de cuivre.** Une réévaluation sera réalisée chaque année au niveau de la Gécamines pour prendre en compte les cours des métaux sur la base des consensus des traders, à la hausse comme à la baisse.

Mesdames et Messieurs,

Vous l'aurez compris, les résultats de la modélisation de ces quatre partenariats sont concluants et terriblement frustrants. Sur une période de production comprise entre 2004 et 2009, le manque à gagner Etat et Gécamines se chiffre en milliards de dollars. Ce sont ces milliards de dollars qui manquent à notre pays pour pouvoir engager une dynamique de développement.

Nous appelons donc à une remise à plat de nos partenariats passés afin de leur permettre de réaliser le seul objectif pour lequel ils ont été signés : dégager des bénéfices pour l'Etat et la Gécamines. Cela nous avait aussi été promis par les organismes multilatéraux qui nous avaient conseillé sur le code minier de 2002. Ils nous avaient tous promis cela.

Aujourd'hui, ce n'est clairement pas le cas et nous sommes dans un marché de dupes. Nous avons payé très cher, en pertes sèches et irrécupérables de minerais, un outil industriel qui ne nous rapporte pas. Nous sommes donc fondés à repenser les termes de ces partenariats, qui ne correspondent pas à ce pour quoi ils ont été signés.

Il y a clairement une erreur dans la gestion qui devrait nous interpeller. Nos partenaires devraient être au moins autant que nous insatisfaits de cette absence de bénéfices. Le simple fait que ce ne soit pas le cas est étrange. Quel intérêt auraient-ils à continuer à produire des minerais qui ne leur rapportent aucun dividende et creuse une dette qu'ils s'empressent par ailleurs de financer ?

Nous leur poserons la question au cours du deuxième trimestre prochain, quand nous les inviterons à engager une discussion franche et honnête sur la mise en œuvre de leurs contrats dans le sens d'un meilleur partage des responsabilités et des risques.

Mais ça, d'une certaine manière, c'est le passé que nous essayons de corriger. Pour l'avenir, nous ferons tout pour ne pas réitérer ces erreurs. Et la première correction, est de concevoir un système dans lequel les intérêts des partenaires sont alignés.

Nous nous sommes donc inspirés de ce qui marche ailleurs et de ce qui marche depuis longtemps, le partage de production dans le secteur pétrolier. Nous avons donc recouru à des experts de la modélisation du secteur pétrolier de Ernst & Young, pour nous accompagner.

Pour le dire vite, le partage de production, c'est un contrat de JV traditionnel qui marcherait et qui année après année garantirait à l'apporteur de titres, les revenus de l'exploitation de son titre, indépendamment de la bonne ou mauvaise gestion de l'opérateur qui aurait été choisi, et indépendamment des fluctuations du marché.

Le système est simple et vertueux et repose **sur trois principes** :

1. La Gécamines sera désormais rétribuée en nature, c'est-à-dire en matières produites, qu'elle se chargera de commercialiser comme elle le souhaite. Il n'y aura plus de discussions entre le producteur-acheteur qu'est le partenaire, pour vendre au plus bas, car il est le

consommateur final, et le partenaire vendeur qui veut maximiser ses ventes. Chacun pourra agir en fonction de ses seuls intérêts.

2. **Si le projet n'atteint pas la rentabilité souhaitée, c'est l'opérateur investisseur qui en supportera les risques, pas la Gécamines.** En tant que seul responsable des opérations, cela nous semble totalement justifié. Ainsi nos partenaires seront particulièrement incités à tout faire pour ne pas dépasser les OPEX et CAPEX convenus, car ils seront les seuls pénalisés. **C'est le principe du Cost Stop qui limite le remboursement.**

Cette innovation renverse la charge du risque sur l'investisseur, qui sera seul comptable de ses choix opérationnels et de financement, et réintroduira une dynamique industrielle dans le projet, que nous espérons vertueuse.

3. Si les cours des matières premières évoluent favorablement, le partage du surplus dégagé par rapport aux hypothèses de base sera réparti par paliers sur une base plus favorable à la Gécamines au fur et à mesure que le prix augmentera. Les deux parties y gagneront toujours, mais pas dans les mêmes proportions. **C'est le principe du R-Factor retenu pour répartir le profit minéraux.**

Ce dernier est calculé sur la base des coûts cumulés et des revenus cumulés de l'investisseur. Il est donc parfaitement transparent.

Dans toutes les hypothèses testées, **les résultats de ce modèle sont supérieurs à ceux de notre modèle traditionnel de JV. S8**

Ainsi, comme vous pouvez le voir sur le graphique du haut, dans l'hypothèse d'un partenariat traditionnel, la part qui reviendra à la Gécamines, dans une hypothèse où les coûts réels se seront révélés être conformes à l'étude de faisabilité, sera plus intéressante dans l'hypothèse du partage de production.

Le second graphique présente un cas dégradé, soit en raison d'une chute des cours des matières, soit en raison d'une gestion non conforme aux

projections. Dans cette hypothèse, dans le cas du partage de production, la Gécamines continue à percevoir la part contractuelle de la production qui lui est promise, alors que dans le cas de la JV traditionnelle, elle ne perçoit quasiment aucun revenu. **C'est le cas que nous vivons dans 100% de nos partenariats actuellement.**

Dernier graphique, en cas d'hypothèse d'évolution des cours des matières premières favorables par rapport à l'étude de faisabilité, les revenus de la Gécamines augmenteront relativement plus vite que ceux du partenaire. On estime que c'est la ressource qui permet cette augmentation des revenus, plus que la gestion du partenaire, et donc c'est à celui qui a apporté la ressource de bénéficier en proportion d'une augmentation de la part de revenus qui lui est affectée. Bien sur, notre partenaire percevra aussi plus de revenus, mais plus de manière strictement proportionnelle à ceux de la Gécamines.

Vous comprendrez aisément le changement de paradigme que ce nouveau type de contrat induit.

Nous ne pouvons plus nous permettre d'alimenter l'industrie mondiale avec nos minerais pour un résultat aussi minime que celui que nous constatons aujourd'hui. **Que nous restera-t-il demain pour assurer notre développement quand notre sous sol aura été vidé de sa substance ? Rien.**

C'est pourquoi, dès à présent, nous souhaitons prendre les mesures nécessaires pour garantir que nous profiterons réellement des fruits de notre sous-sol.

Je connais déjà les réactions des investisseurs du secteur sur le caractère irréaliste de ces propositions. Je ne les cautionne pas tant elles sont outrancières. Qu'on se le dise clairement, les gémissements plaintifs de nos partenaires qui craignent de déplaire à leurs boards d'actionnaires ne nous concernent pas, ne nous concernent plus. Il est question ici du développement d'un pays, pas de la rente actionnariale de tel investisseurs ou tel fonds de pension. **La RDC n'est pas un produit financier et je dirais même plus, l'Afrique ne devrait pas être un produit financier.**

Primo, les risques dont ils parlent sont largement et volontairement surestimés, quand on analyse les performances boursières de nos amis dont certains ont vu leur cours de bourse croître de 1200% cette année.

Secundo, nous savons que de nouveaux acteurs intégrés cherchent à investir le secteur **et nous serons heureux de les accueillir** parce que leurs objectifs ne sont plus uniquement liés à la rentabilité financière de leurs opérations, mais bien plus aux impératifs de stabilité de leurs approvisionnements de long terme en matières stratégiques et de la maîtrise des prix par rapport aux fluctuations du marché.

Je rappelle que la RDC représente au minimum 60% des ressources mondiales de cobalt. Cela nous donne une certaine légitimité à dire ce que nous disons aujourd'hui.

Nous sommes donc confiants dans l'intérêt qu'un tel type de partenariat pourrait avoir pour ces acteurs, avec lesquels nous sommes par ailleurs déjà en discussion sur deux gisements qui ont un potentiel total de 4 000 000 de tonnes de cuivre et 400 000 tonnes de cobalt.

Mesdames et Messieurs,

Toute cette bataille pour un meilleur partage de la valeur produite dans notre pays n'a de sens que dans la perspective plus large de la reconstruction d'un outil national tel qu'il a existé par le passé. Nous ne nous satisfaisons pas des revenus des partenariats, mais encore moins de ne plus être un producteur minier de premier plan, ce que nous n'aurions jamais dû cesser d'être.

Rien ne pourra remplacer pour ce pays, un acteur minier national, qui n'aura à partager les fruits de son sous-sol qu'avec son seul Etat actionnaire. Ainsi, le secteur minier pourra de nouveau contribuer à hauteur de plus de 60 % aux recettes fiscales de notre pays, comme ce fut le cas par le passé, et non pas à moins de 25% aujourd'hui comme cela a été calculé par la Banque Mondiale dans son rapport préparatoire à la révision du code Minier de 2002 en avril 2016.

Je suis venu ici même il y a quelques années, vous présenter le plan stratégique de redressement de la Gécamines. Je suis bien conscient qu'il n'a pas encore produit les résultats escomptés. Mais je peux vous assurer qu'il n'a pas dévié. Notre objectif reste toujours le même, redevenir un acteur minier qui pèse. Mais la voie vers cet objectif, est plus longue et complexe à mettre en œuvre que nous le pensions en raison d'un certain nombre de difficultés auxquelles nous avons dû et devons encore faire face.

La première d'entre elles était l'accès aux capitaux pour financer notre plan de redressement.

Je ne m'étendrai pas sur le sujet, mais en résumé, notre bilan qui devait être toiletté mais ne l'a pas été, n'a jamais permis de rassurer suffisamment les investisseurs pour les inciter à nous accompagner.

Par ailleurs, les revenus des partenariats qui devaient commencer à être perçus à partir de 2013, n'ont jamais été au rendez-vous. Nous avons donc également été privés de ces ressources, qui constituaient un des éléments de notre plan de financement.

Cette absence de ressources nous a contraint à différer certains investissements et à ne compter que sur nos actifs que nous avons dû gérer en conséquence.

Le second est lié à notre structure. Malgré nos efforts pour nous projeter vers l'avenir, nous sommes restés jusqu'à présent je le reconnais une entreprise du passé, régie par des règles de fonctionnement inadaptées à notre poids réel, dotées des ressources humaines pléthoriques et vieillissantes au regard des standards industriels et avec un outil de production largement dépassé, car datant de plus d'un siècle pour certaines de nos installations. Malgré tout l'argent investi pendant toutes ces années pour essayer de le réhabiliter, malgré les efforts réalisés sur la réduction du personnel, dont nous avons pu accompagner à la retraite plus de 2200 personnes, notre organisation reste structurellement inadaptée aux enjeux du monde minier tel que nous le vivons aujourd'hui.

Nous avons donc décidé de prendre le problème de front et d'engager une réforme profonde de la Gécamines pour la moderniser. Nous avons mandaté EY Advisory pour établir le diagnostic de notre organisation et nous

proposer, au regard des meilleurs pratiques de l'industrie mondiale mais aussi de notre ADN propre, plusieurs scénarios d'évolution. Ces scénarios sont aujourd'hui sur la table et le prochain Conseil d'Administration que nous tiendrons mi-février décidera de l'orientation que nous souhaitons donner à notre future organisation.

Néanmoins, tous ces scénarios dessinent déjà une entreprise plus décentralisée dans la gestion des unités opérationnelles, poussant à plus transversalité entre les fonctions supports et les unités de productives, nécessitant une réduction des échelons hiérarchiques, un renforcement de notre capacité à suivre nos partenariats ainsi qu'un rajeunissement des cadres. Cette réforme constituera, au sens premier du terme et pour tous nos départements, une modernisation.

Nous engagerons cette vaste réforme à partir du deuxième trimestre de l'année, avec pour perspective une structure pleinement opérationnelle à la fin de l'année.

Cette nouvelle organisation, plus agile, plus réactive, moins administrative, fondée sur l'autonomisation des acteurs et leur plus grande responsabilisation, arrivera à point nommé pour nous permettre de suivre les nouveaux projets que nous avons développés depuis deux ans.

Le premier c'est l'usine de DEZIWA, dont la construction par notre partenaire CNMC a débuté cette année et qui enrichira la région de Kolwezi d'une nouvelle usine de production de 80 000 tonnes annuelles de cuivre et cobalt, et dont la Gécamines récupérera la propriété pleine et entière au bout de 9 ans, **quoi qu'il arrive**. Cette usine constituera à l'horizon 2030 la plus grande usine de la Gécamines en activité sur un gisement contenant plus de 1,5 millions de tonnes de cuivre. La prospection complémentaire qui commencera l'année prochaine nous permet d'envisager des réserves additionnelles de deux millions de tonnes de cuivre. Cela nous amènerait à une usine de 200 000 tonnes de cuivre par an, qui nous appartiendra en propre.

Le second, c'est le site de rejets de Kingamyambo, dont les réserves ont été certifiées à 32 000 tonnes de cobalt et 141 000 tonnes de cuivre et pour

lesquelles nous avons fait réaliser par le cabinet PIVOT, une étude de faisabilité bancable.

Nous sommes actuellement en pourparlers avec des investisseurs étrangers, prêts à financer l'usine pour la Gécamines, qui sera une usine opérée et gérée par la Gécamines, toujours dans la région de Kolwezi.

Mesdames et Messieurs,

Le chemin de la modernisation de la Gécamines est encore long. Néanmoins, depuis désormais deux années, avec l'aide de nos Conseils, nous regardons la réalité en face pour pouvoir engager sereinement toutes les actions nécessaires à l'atteinte de nos objectifs.

Nous nous réjouissons également de l'appui dont nous bénéficions actuellement de la part de notre Parlement et j'en profite d'ailleurs pour saluer la présence des nombreux parlementaires congolais présents avec nous aujourd'hui dans la salle.

Il n'y a pas de fatalité à notre situation. Nos relations avec nos partenaires sont déséquilibrées, nous allons les rectifier. J'ai d'ailleurs lu que ceux-ci ne s'interdisaient aucun type de recours pour essayer d'éviter de contribuer comme il le devrait à la richesse nationale. **Qu'ils n'hésitent pas.** Nous sommes confiants dans notre capacité à faire admettre au monde que des contrats conclus en temps de guerre, pour des montants **lésionnaires** et constitués de clauses léonines, doivent pouvoir être amendés dans le sens d'une plus grande équité. Nous en sommes convaincus.

S'agissant de notre organisation, celle-ci est obsolète et nous devons la réformer. A ce prix seulement, qui implique des renoncements et des sacrifices, nous pourrons construire une nouvelle Gécamines, moderne et apte à affronter à armes égales la concurrence mondiale, dans l'intérêt du seul peuple congolais et de son actionnaire unique, l'Etat.

Je vous remercie,